

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน  
อุตสาหกรรมเหล็กก่อสร้าง  
กรณีศึกษา บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน  
อุตสาหกรรมเหล็กก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....  
นางสาวอินทร์ชญา อารีย์เพิ่มกุล  
ผู้วิจัย

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

.....  
รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

.....  
พาสน์ ที่ชมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด บุคลากรบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้ บิดา มารดา ครูอาจารย์รวมถึงผู้มีอุปการะคุณ ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

อินทร์ชญา อารีย์เพิ่มกุล

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กก่อสร้าง  
กรณีศึกษา : บริษัท ทาตา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN CONSTRUCTION STEEL  
INDUSTRY : CASE STUDY OF TATA STEEL (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED

อินทร์ชญา อารีย์เพิ่มกุล 5750199

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่ม  
ยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ทาตา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)  
ซึ่งจัดเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเหล็กก่อสร้างรายใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันตลาด  
เหล็กก่อสร้างมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง  
เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยความไม่มั่นคงทางการเมือง รวมถึงอำนาจการต่อรองของลูกค้าที่เพิ่ม  
สูงขึ้น ล้วนส่งผลให้ยอดขายลดต่ำลงตั้งแต่ปี 2554 ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน  
เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโตที่  
มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ใหม่ และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่โดดเด่นกว่า  
องค์กรอื่น โดยพัฒนาวิธีการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็น  
ผู้นำในอุตสาหกรรมเหล็กก่อสร้างอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขัน / Differentiation Strategy /  
เหล็กก่อสร้าง / Construction Steel / บริษัท ทาตา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ (Introduction)</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมของธุรกิจและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	11
1.4 สภาพปัญหา	20
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>22</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)	22
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	31
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยแผนภูมิวงรอบ เหตุและผล (Causal Loop Diagram)</b>	<b>35</b>
3.1 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผล	36
3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	42
<b>บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>48</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	49
4.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level strategy)	53
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	55
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>60</b>
5.1 Balanced Scorecard (BSC)	60
5.2 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	64
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง	64
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	71
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>72</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>73</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 สัดส่วนการใช้งานผลิตภัณฑ์และราคาเหล็กทรงยาวในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย	4
1.2 ความต้องการใช้เหล็กทั่วโลก ปี 2557	5
1.3 ข้อมูลการบริโภคเหล็กทรงยาว	7
1.4 สัดส่วนช่องทางการจัดจำหน่าย	19
2.1 ผลการวิเคราะห์ Five Forces Model Analysis	30
2.2 การวิเคราะห์ VRIN Framework	33
5.1 แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้น (2ปี) ตาม Balanced Scorecard	63
5.2 แสดงแผนการดำเนินงานของในช่วงปีที่ 1 หลังจากการเริ่มดำเนินกลยุทธ์	64
5.3 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	67
5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงองค์กร	68
5.5 แสดงแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)	69
5.6 แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ	69
5.7 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ ของบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	70

## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า	
1.1	การใช้งานผลิตภัณฑ์เหล็กในประเทศไทย	2
1.2	สัดส่วนต่อต้นทุนเหล็กต่อต้นทุนรวมของธุรกิจ	3
1.3	ดัชนีราคาเหล็กและผลิตภัณฑ์เหล็ก	3
1.4	อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย	5
1.5	ข้อมูลความต้องการใช้เหล็กในประเทศไทย	6
1.6	การเติบโตของภาคการก่อสร้างในประเทศไทย	6
1.7	บริษัทที่มีกำลังการผลิตเหล็กทรงยาวโดยเฉลี่ย 3 อันดับแรกในประเทศไทย	11
1.8	โครงสร้างการถือหุ้น บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)	13
1.9	โครงสร้างองค์กร บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)	13
1.10	สินค้าเหล็กเส้น และ เหล็กข้ออ้อย	16
1.11	สินค้าเหล็กหลอดคาร์บอนต่ำ และ เหล็กหลอดคาร์บอนสูง	16
1.12	สินค้าเหล็กฉาก และ เหล็กทรงน้ำ	17
1.13	สินค้าเหล็กเพลลา	17
1.14	สินค้าเหล็กเส้น ตัด และ ตัด สำเร็จรูป	18
1.15	แสดงปริมาณการขายและรายได้จากการขาย ปี 2554 – เดือน มีนาคม 2558	20
2.1	แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)	23
3.1	แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างอัตราการเกิดกับจำนวนประชากร	36
3.2	แสดงความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างอัตราการตายกับจำนวนประชากร	36
3.3	แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	37
3.4	แสดงพฤติกรรมแบบ Exponential Growth และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม	38
3.5	แสดงพฤติกรรมแบบ Goal Seeking และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม	39
3.6	แสดงพฤติกรรมแบบ Goal Seeking และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม	39



## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
3.7 แสดงพฤติกรรมแบบ S-Curve และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม	40
3.8 แสดงพฤติกรรมแบบ Overshoot and Collapse และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม	40
3.9 แสดงพฤติกรรมแบบ S-Shaped growth with overshoot และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม	41
3.10 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	42
3.11 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อการตลาด (Marketing Loop)	43
3.12 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อความสามารถทางกระบวนการผลิตและราคาต้นทุนของสินค้า (Capability of Production and Costing Loop)	44
3.13 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Loop)	45
3.14 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนค่าขนส่งวัตถุดิบ (Logistics Cost Loop)	46
4.1 แสดงโมเดลและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	49
5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced scorecard	62

## บทที่ 1

### บทนำ (Introduction)

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

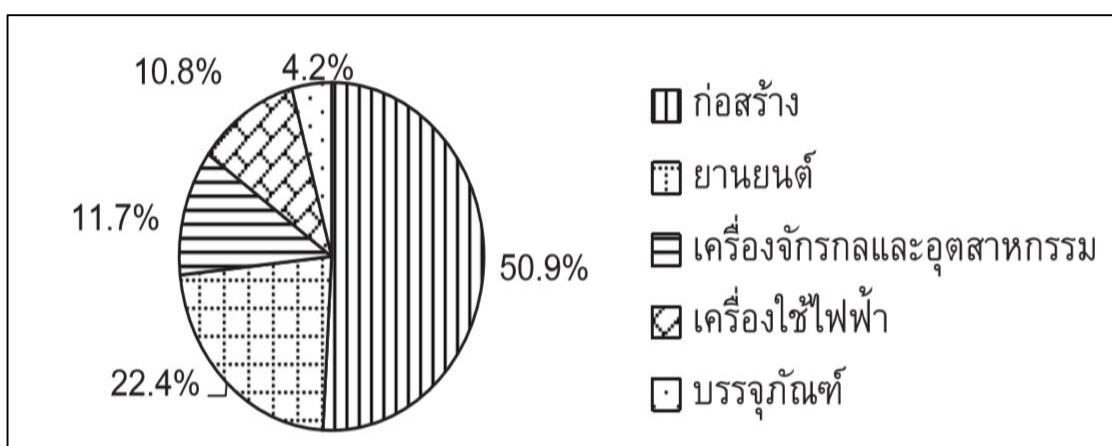
อุตสาหกรรมเหล็กของไทยจัดเป็นอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานที่สำคัญของประเทศ เนื่องจากเหล็กเป็นวัตถุดิบจำเป็นในการผลิตของอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลายประเภท อาทิ อุตสาหกรรมก่อสร้าง อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น สำหรับผลิตภัณฑ์สำคัญที่มีความโดดเด่นในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า ได้แก่ กลุ่มเหล็กทรงยาว เช่น เหล็กเส้น เหล็กหลอด และกลุ่มเหล็กทรงแบน เช่น เหล็กแผ่นรีดร้อนและรีดเย็น เหล็กแผ่นเคลือบ และเหล็กโครงสร้างรูปพรรณ โดยอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศไทยเป็นเพียงการผลิตขั้นกลางและขั้นปลายเท่านั้น นั่นคือการผลิตเหล็กสำเร็จรูปเพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบทางการผลิตในอุตสาหกรรมต่างๆ และผลิตภัณฑ์เหล็กสำเร็จรูปที่สามารถนำไปใช้งานได้ทันที

ในปัจจุบันที่ทั่วโลกกำลังเผชิญสภาวะปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ประเทศไทยก็อยู่ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวอันก่อให้เกิดการบริโภคลดลงของอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมยานยนต์ ส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมเหล็กซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหนักที่ต้องใช้เงินลงทุนมหาศาลในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งยังเกิดภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง จากคู่แข่งในประเทศด้วยกันเอง และจากต่างประเทศ เช่น การทุ่มตลาดของสินค้าจากประเทศจีน อันก่อให้เกิดผลกระทบต่อยอดขายและผลกำไรของบริษัทซึ่งมีแนวโน้มลดต่ำลงอย่างเห็นได้ชัดเจน

ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจกับสาเหตุและความสำคัญของปัญหาที่แท้จริง รวมทั้งศึกษาภาพรวมของอุตสาหกรรมและวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

## 1.2 ภาพรวมของธุรกิจและการแข่งขัน

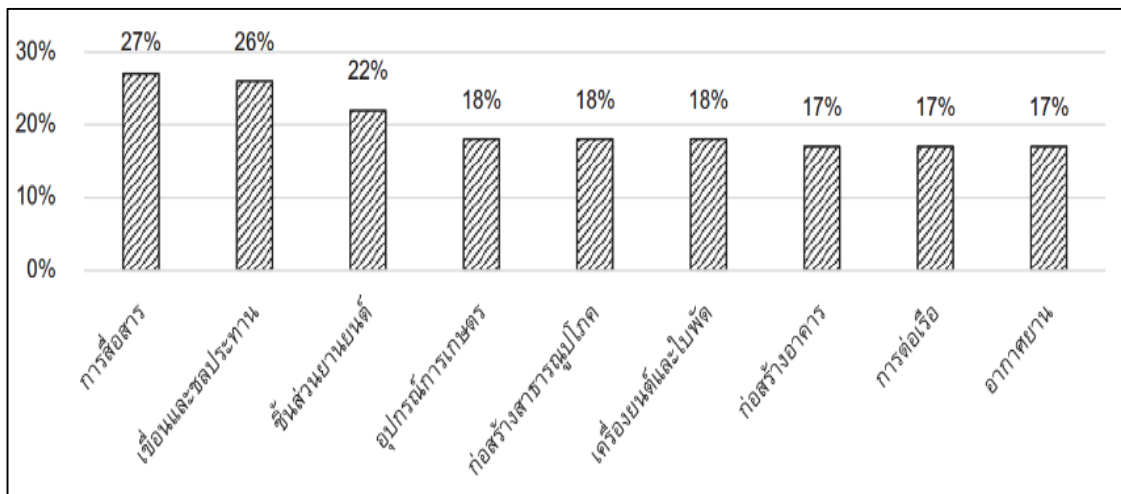
อุตสาหกรรมการก่อสร้างถือเป็นรากฐานการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากเป็นพื้นฐานของสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ทั้งเป็นที่อยู่อาศัย ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน ใช้จ่ายทุนสำหรับการผลิต สินค้าและบริการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ อุตสาหกรรมก่อสร้างมีการใช้ปัจจัยการผลิตที่สำคัญ คือ วัสดุก่อสร้าง อันได้แก่ ปูนซีเมนต์ เหล็ก อิฐ หิน ทราย ฯลฯ โดยเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เหล็ก ที่สำคัญจากข้อมูลการใช้เหล็กของประเทศไทยในปี 2556 พบว่า อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นผู้ใช้เหล็ก ร้อยละ 50.9 ของการบริโภคเหล็กทั้งประเทศ ดังแสดงใน



ภาพที่ 1.1 การใช้งานผลิตภัณฑ์เหล็กในประเทศไทย

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย, 2556

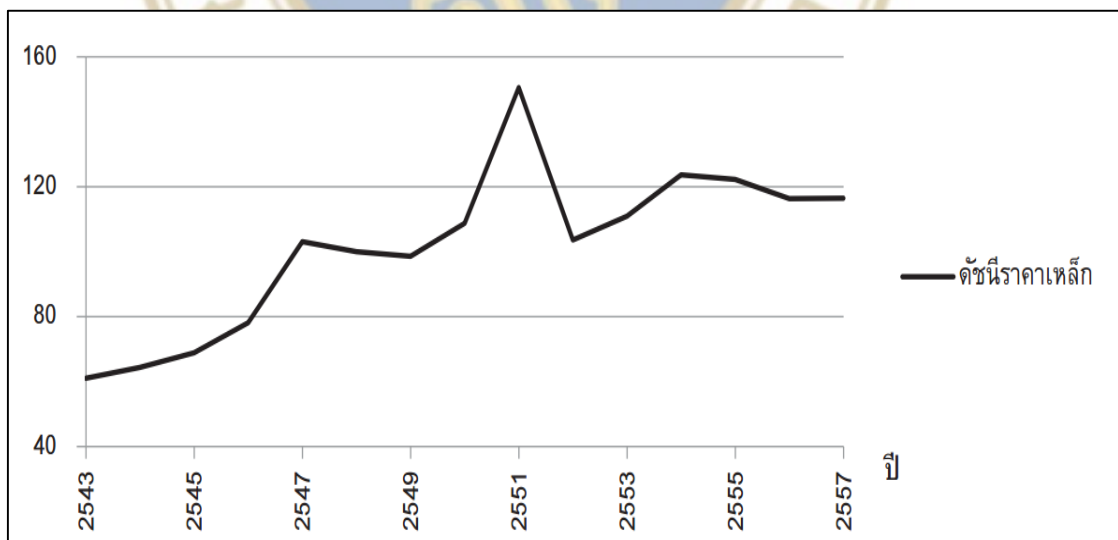
ธุรกิจการก่อสร้างได้รับผลกระทบโดยตรงจาก การเปลี่ยนแปลงราคาเหล็กอันเป็นปัจจัยการผลิตหลักโดยตรง โดยมีสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์เหล็กเป็นต้นทุนในการประกอบธุรกิจที่สูงคือ ร้อยละ 27 ของต้นทุนรวมทั้งหมด ในการก่อสร้างระบบเสาสื่อสาร และการก่อสร้างเขื่อนที่มีสัดส่วนถึงร้อยละ 26 เช่นกัน รองลงมาคือ ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน และการก่อสร้างอาคารที่มีสัดส่วนร้อยละ 17 – 18 ดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนต่อต้นทุนเหล็กต่อต้นทุนรวมของธุรกิจ

ที่มา : ณิชูชา อารักษ์วิชานันท์, 2557

การที่อุตสาหกรรมก่อสร้างมีผลกระทบโดยตรงจากเหล็ก ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุด ประกอบกับระดับราคาเหล็ก หมวดก่อสร้างที่มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นดังภาพที่ 1.3 และปรับตัวในรูปแบบที่ไม่มีความแน่นอน ประกอบกับประเภทผลิตภัณฑ์เหล็กเส้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้งาน ในด้านการก่อสร้างสัดส่วนคือ ร้อยละ 95 และมีปริมาณ การใช้งานมากที่สุดในประเภทกลุ่มเหล็กก่อสร้าง ดังแสดงในตารางที่ 1.1 สัดส่วนการใช้งานผลิตภัณฑ์และราคาเหล็ก ทรงยาวในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย



ภาพที่ 1.3 ดัชนีราคาเหล็กและผลิตภัณฑ์เหล็ก

ที่มา : สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า, 2557

ตารางที่ 1.1 สัดส่วนการใช้งานผลิตภัณฑ์และราคาเหล็กทรงยาวในอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย

หน่วย : พันตัน

เหล็กที่ใช้ใน อุตสาหกรรมก่อสร้าง	สัดส่วนต่อ ปริมาณทั้งหมด	ปริมาณการใช้งานทั้งหมด		
		ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
เหล็กทรงยาว	88%	5,824	5,640	5,309
เหล็กเส้น	95%	2,131	2,019	1,899
เหล็กหลอด	69%	2,068	1,986	1,822
เหล็กรูปพรรณ	97%	1,625	1,635	1,588

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย, 2557

ปี 2557 World Steel Association ประมาณการความต้องการใช้เหล็กทั่วโลกอยู่ที่ 1,537 ล้านตัน (มกราคม 2558) โดยเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ที่ร้อยละ 2 โดยเพิ่มขึ้นอย่างมากในเขตเศรษฐกิจอเมริกาและทวีปยุโรปตามลำดับ

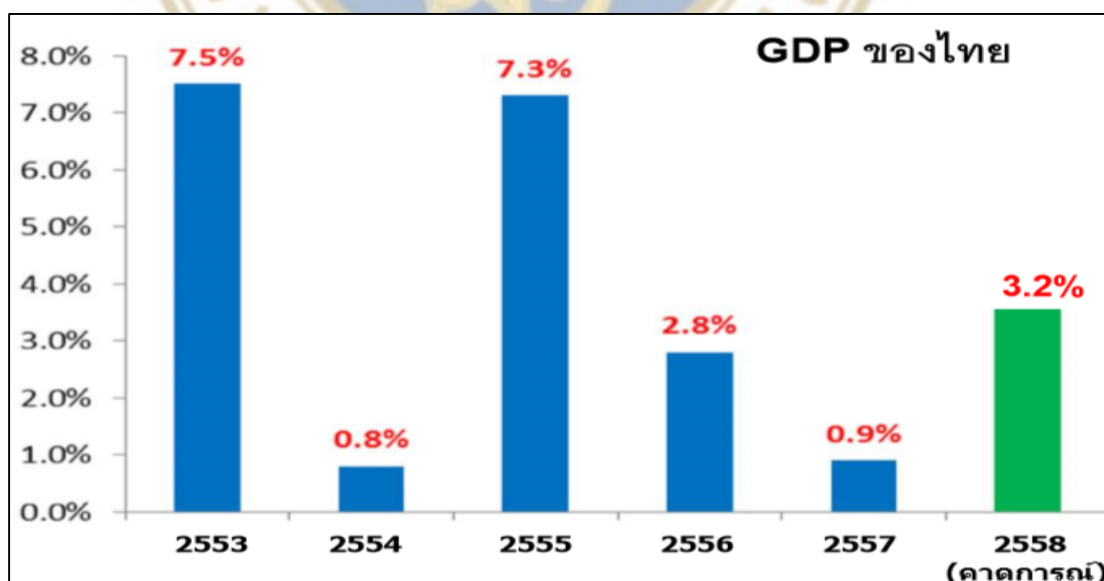
ด้านภูมิภาคเอเชียและกลุ่มประเทศหมู่เกาะมหาสมุทรแปซิฟิกความต้องการใช้เหล็กยังคงมีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2557 เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.7 จากปี 2556 แต่ก็ยังคงเผชิญภาวะอุปทานที่มากกว่าอุปสงค์ เนื่องจากผู้ผลิตเหล็กลำดับต้นๆของโลกตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชียไม่ว่าจะเป็น ญี่ปุ่น ใต้หวัน และที่มากที่สุดคือ สาธารณรัฐประชาชนจีน จึงต้องมีการผลักดันอุปทานส่วนเกินไปยังประเทศต่างๆโดยใช้ราคาต่ำเป็นปัจจัยสำคัญ อีกทั้งการเดิมธาตุบางชนิดเพื่อเลี่ยงพิกัดอากรขาออกของประเทศตนเพื่อไม่ต้องเสียภาษีอากรขาออก แล้วยังได้รับการชดเชยภาษีเพิ่มเติมอีก พร้อมด้วยการไม่ต้องเสียภาษีอากรขาเข้าของประเทศที่นำเข้านั้นๆ อีกทางหนึ่ง

ตารางที่ 1.2 ความต้องการใช้เหล็กทั่วโลก ปี 2557

พื้นที่	ความต้องการใช้เหล็กปี 2557 หน่วย : ล้านตัน	อัตราการเติบโตเทียบกับปี 2556
ทั่วโลก	1,537	0.6%
กลุ่มประเทศพัฒนา	412	6.2%
กลุ่มประเทศกำลังพัฒนา	1,125	-1.3%
กลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (5ประเทศ)	61	4.2%
สาธารณรัฐประชาชนจีน	710	-3.3%
กลุ่มประเทศกำลังพัฒนา (ยกเว้น สาธารณรัฐประชาชนจีน)	415	2.3%

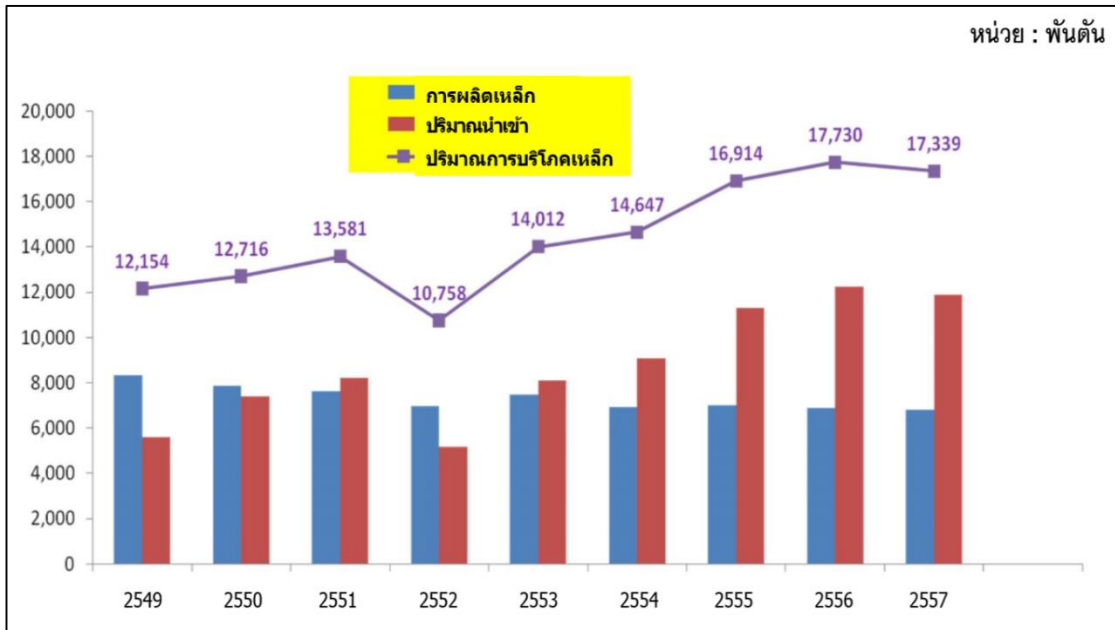
ที่มา : World Steel Association (WSA)

ด้านประเทศไทยในปี 2557 อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 จากปี 2556 เนื่องจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐที่ชะลอออกไป และปัญหาทางด้านการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความไม่มั่นใจต่อการใช้จ่ายของภาคประชาชน และการลงทุนของภาคเอกชนทั้งภายในประเทศ และจากต่างประเทศ



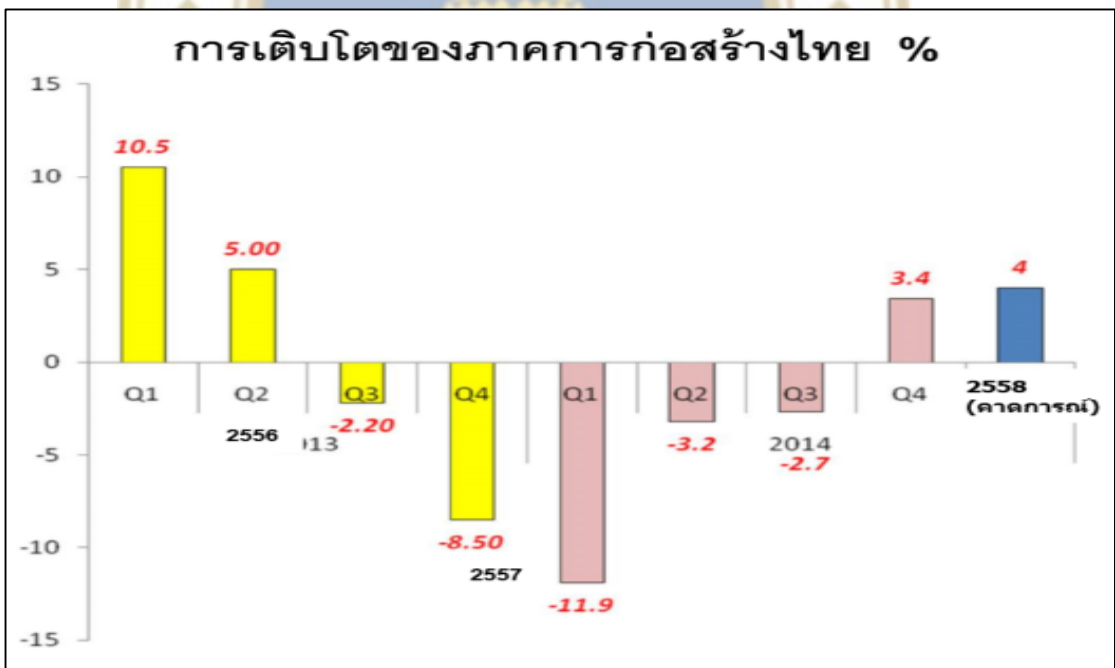
ภาพที่ 1.4 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557



ภาพที่ 1.5 ข้อมูลความต้องการใช้เหล็กในประเทศไทย

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย, 2557



ภาพที่ 1.6 การเติบโตของภาคการก่อสร้างในประเทศไทย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557

ด้านความต้องการใช้เหล็กทรงยาวในปี 2557 เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากปี 2556 เนื่องจากการนำเข้าสินค้าที่มีราคาถูกลง โดยเฉพาะสาธารณรัฐประชาชนจีนในกลุ่มสินค้าเหล็กถวดเพื่อเก็บสต็อกสินค้า

ตารางที่ 1.3 ข้อมูลการบริโภคเหล็กทรงยาวภายในประเทศปี 2555 - 2557

ปี	ปริมาณการผลิต (ล้านตัน)	อัตราการเติบโต (%)	นำเข้า (ล้านตัน)	อัตราการเติบโต (%)	ส่งออก (ล้านตัน)	อัตราการเติบโต (%)	ความต้องการใช้ (ล้านตัน)	อัตราการเติบโต (%)
2557	3.94	-1	3.18	9	0.95	-1	6.17	3
2556	3.96	-2.2	2.93	18.1	0.96	7	5.93	5.1
2555	4.05	11	2.48	25.9	3.5	3.5	5.64	18.5

ที่มา : สถาบันเหล็กและเหล็กกล้าแห่งประเทศไทย, 2557

สำหรับสถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเหล็กในปัจจุบัน คู่แข่งของบริษัทสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ผู้ผลิตที่มีเตาหลอมแบบไฟฟ้า (EAF) และผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมไฟฟ้า (Non-EAF) ผู้ผลิตที่มีเตาหลอมแบบไฟฟ้า จัดหาเศษเหล็กทั้งจากภายในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่เรียกว่าเหล็กแท่ง ซึ่งจะถูกนำไปผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเช่น เหล็กเส้น เหล็กถวด เหล็กรูปพรรณและเหล็กพิเศษต่อไป ส่วนผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมไฟฟ้าจะซื้อเหล็กแท่งในตลาดเพื่อการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

ข้อมูลผู้ผลิตเหล็กประเภทต่างๆ ในประเทศไทย สามารถจำแนกได้ ดังนี้

#### 1. อุตสาหกรรมเหล็กทรงแบน

กลุ่มผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กทรงแบนในประเทศไทยมีจำนวน 17 ราย คิดเป็นกำลังการผลิตรวมทั้งสิ้น 11.2 ล้านตันต่อปี สำหรับผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้ประกอบด้วย เหล็กแผ่นรีดร้อน เหล็กแผ่นรีดเย็น เหล็กแผ่นรีดเย็นไร้สนิม และเหล็กแผ่นเคลือบ โดยมีรายละเอียดของผู้ผลิตแบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ดังนี้

##### 1.1 เหล็กแผ่นรีดร้อน

ผู้ผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนในประเทศไทยมีจำนวน 5 ราย แบ่งเป็นผู้ผลิตที่มีเตาหลอมจำนวน 2 ราย มีกำลังการผลิตรวม 3 ล้านตันต่อปี และผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมจำนวน 3 ราย มีกำลังการผลิตรวม 4.1 ล้านตันต่อปี โดยบริษัทที่มีกำลังการผลิตสูงที่สุดได้แก่ บริษัท สหวิริยาสตีล อินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถผลิตเหล็กแผ่นรีดร้อนได้ปริมาณ 2.4 ล้านตันต่อปี สำหรับผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผู้ประกอบการเหล็กแผ่นรีดร้อนผลิตสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดม้วน (Hot Rolled Coils) ซึ่งส่วนใหญ่มีความหนา 1.0 – 12.0 มิลลิเมตร ใช้เป็นวัตถุดิบของท่อ



เหล็ก เหล็กโครงสร้างรูปพรรณขึ้นรูปเย็น เหล็กแผ่นรีดเย็น ชิ้นส่วนยานยนต์ อังแก๊ส และอีกประเภทคือเหล็กแผ่นรีดร้อนชนิดแผ่นหนา (Hot Rolled Plates) ซึ่งส่วนใหญ่มีความหนา 4.5 – 100.0 มิลลิเมตร ใช้เป็นวัตถุดิบของอุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดใหญ่ ท่อน้ำขนาดใหญ่ ท่อน้ำมัน ถังเก็บน้ำมัน ถังอัดความดัน หม้อไอน้ำอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมต่อเรือ เป็นต้น

### 1.2 เหล็กแผ่นรีดเย็น

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กแผ่นรีดเย็นในประเทศไทยมีจำนวน 3 ราย กำลังการผลิตรวม 2.6 ล้านตันต่อปี โดยใช้วัตถุดิบหลักคือเหล็กแผ่นรีดร้อนที่ผลิตในประเทศและการนำเข้าจากต่างประเทศ ผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้แบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ เหล็กแผ่นรีดเย็นสำหรับการใช้งานที่ไม่ต้องการคุณสมบัติในการขึ้นรูป (Cold-Rolled Steel Sheet for Galvanized Iron Substrate: GIS) เหล็กแผ่นรีดเย็นสำหรับการใช้งานทั่วไปที่ต้องการคุณสมบัติในการขึ้นรูป (Cold-Rolled Steel Sheet for General Use: CRS) และเหล็กแผ่นรีดเย็นชนิด TMBP (Cold-Rolled Steel Sheet for Tinplate and Tin Free Steel: Tin Mill Black Plate) โดยเหล็กแผ่นรีดเย็น GIS ส่วนใหญ่จะใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเหล็กแผ่นเคลือบสังกะสีสำหรับทำหลังคา และเหล็กแผ่นรีดเย็น CRS จะใช้ในอุตสาหกรรมยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เฟอร์นิเจอร์ สำหรับเหล็กแผ่นรีดเย็นชนิด TMBP ใช้เป็นวัตถุดิบของเหล็กแผ่นเคลือบโครเมียมและเหล็กแผ่นเคลือบดีบุกสำหรับผลิตกระป๋อง

### 1.3 เหล็กแผ่นรีดเย็นไร้สนิม

ผู้ประกอบการเหล็กแผ่นรีดเย็นไร้สนิมในประเทศไทยมีเพียงรายเดียวได้แก่ บริษัท ไทยน็อกซ์สตีล จำกัด มีกำลังการผลิต 200,000 ตันต่อปี โดยวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้แก่ เหล็กแผ่นไร้สนิมรีดร้อน ซึ่งต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศทั้งหมด สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ประมาณร้อยละ 40 จะใช้เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ การขนส่ง ภาชนะบรรจุภัณฑ์ เครื่องครัว อุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องจักรกล และอุตสาหกรรม การก่อสร้าง ส่วนผลผลิตที่เหลือจะส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

### 1.4 เหล็กแผ่นเคลือบ

ปัจจุบันผู้ประกอบการเหล็กแผ่นเคลือบในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 9 ราย มีกำลังการผลิตรวม 1.3 ล้านตันต่อปี โดยสามารถแบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบดีบุกและโครเมียม มีผู้ผลิตจำนวน 2 ราย โดยวัตถุดิบที่ใช้ได้แก่ เหล็กแผ่นรีดเย็นชนิด TMBP แบบ Single cold-reduced และ Double cold-reduced สำหรับการใช้นเหล็กแผ่นเคลือบดีบุกและโครเมียมส่วนมากจะใช้ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ เช่น กระป๋องบรรจุผัก ผลไม้ ผลิตภัณฑ์นมผง และ ปลากระป๋อง เป็นต้น

- กลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี มีผู้ผลิตจำนวน 7 ราย โดยใช้เหล็กแผ่นรีดเย็นเป็นวัตถุดิบและมีกรรมวิธีการผลิตทั้งแบบจุ่มร้อนและแบบใช้ไฟฟ้า สำหรับเหล็กแผ่นเคลือบสังกะสีจะใช้งานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (เช่น หลังคา รั้ว ท่อน้ำ รางน้ำ เป็นต้น) อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมยานยนต์

- กลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบโลหะผสมระหว่างสังกะสีและอะลูมิเนียม มีผู้ผลิตเพียงรายเดียวคือ บริษัท บลูสโคป สตีล (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เหล็กแผ่นรีดเย็นเป็นวัตถุดิบในการผลิตเหล็กแผ่นเคลือบชนิดนี้ใช้ในอุตสาหกรรมหลายประเภท เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้าง เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นต้น

- กลุ่มเหล็กแผ่นเคลือบสี มีผู้ผลิตจำนวน 4 ราย โดยผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะนำไปใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ และงานทั่วไป เช่น ป้ายจราจร เป็นต้น สำหรับวัตถุดิบที่ใช้มีทั้งเหล็กแผ่นรีดเย็น เหล็กแผ่นเคลือบสังกะสี และเหล็กแผ่นเคลือบโลหะผสมระหว่างสังกะสีกับอะลูมิเนียม

## 2. อุตสาหกรรมเหล็กทรงยาว

ปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ประกอบการผลิตเหล็กทรงยาวจำนวนทั้งสิ้น 66 ราย สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้แก่ เหล็กเส้น เหล็กหลอด และเหล็กโครงสร้างรูปพรรณ โดยมีกำลังการผลิตรวม 11.3 ล้านตันต่อปี โดยรายละเอียดของผู้ประกอบการในแต่ละกลุ่ม มีดังนี้

### 2.1 ผู้ประกอบการเหล็กเส้น

บริษัทผู้ผลิตเหล็กเส้นในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 55 ราย แบ่งเป็นกลุ่มผู้ผลิตที่มีเตาหลอมไฟฟ้าจำนวน 12 ราย และกลุ่มผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมจำนวน 43 ราย โดยมีกำลังการผลิตรวม 3.4 และ 4.1 ล้านตันต่อปีตามลำดับ สำหรับผลิตภัณฑ์ในกลุ่มเหล็กเส้นที่ผลิตได้ประกอบด้วยเหล็กเส้นกลมและเหล็กข้ออ้อย เป็นต้น โดยส่วนใหญ่จะใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างภายในประเทศ และมีผู้ผลิตบางรายที่ส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศใกล้เคียง เช่น ลาว กัมพูชา พม่า เป็นต้น

### 2.2 ผู้ประกอบการเหล็กหลอด

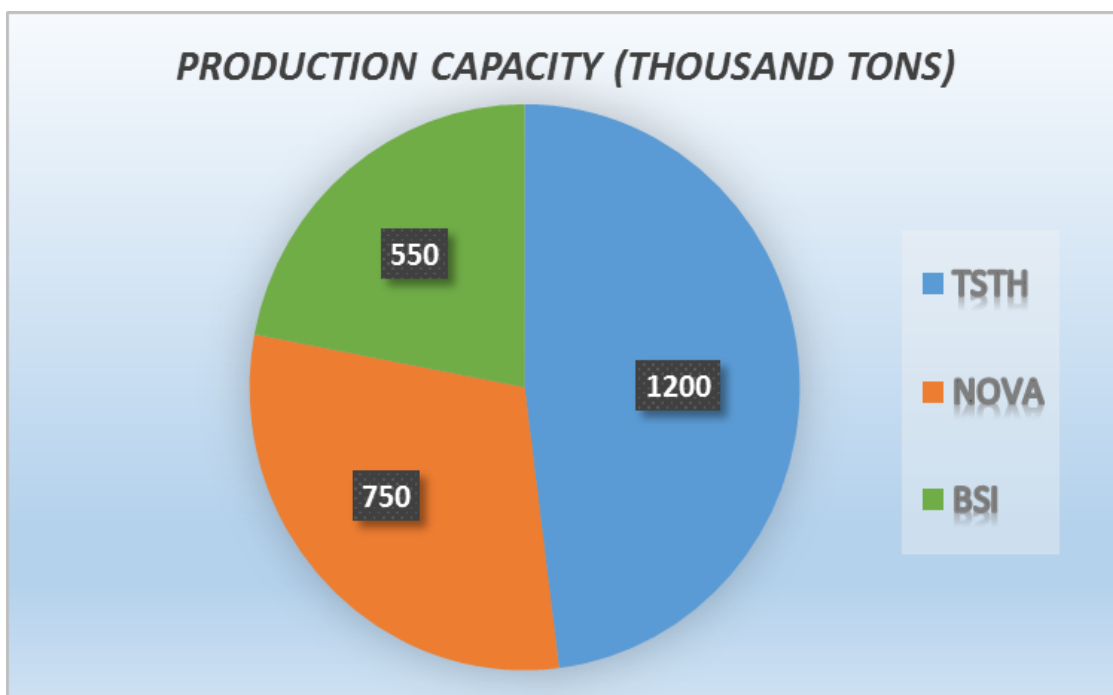
ผู้ผลิตหลอดในประเทศไทยมีจำนวน 10 ราย แบ่งเป็นผู้ผลิตที่มีเตาหลอมจำนวน 5 ราย มีกำลังการผลิตรวม 1.0 ล้านตันต่อปี และผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมจำนวน 5 ราย มีกำลังการผลิตรวม 1.3 ล้านตันต่อปี อุตสาหกรรมการผลิตเหล็กหลอดในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการผลิตหลอดเหล็กที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างทั่วไป และเหล็กหลอดคาร์บอนต่ำที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตตะแกรงเหล็กสำหรับการผลิตเหล็กหลอดคาร์บอนสูงและเหล็กหลอดคาร์บอนปานกลางที่ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตหลอดทนแรงดึงสูง สปริง ตะปู น็อต เป็นการผลิตโดยกลุ่มผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมซึ่งจะนำเข้าเหล็กแท่งเล็ก (Billet) คาร์บอนสูง และคาร์บอนปานกลางจากต่างประเทศมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต

### 2.3 ผู้ประกอบการเหล็กโครงสร้างรูปพรรณ

อุตสาหกรรมเหล็กโครงสร้างรูปพรรณที่มีการผลิตในประเทศไทย ได้แก่ เหล็กโครงสร้างรูปพรรณรีดร้อนที่ใช้ตอบสนองความต้องการในประเทศเป็นหลักตามมาตรฐานและชั้นคุณภาพที่กำหนด เช่น เหล็กฉาก เหล็กคาน เหล็กคานน้ำ เหล็ก H-Beam เหล็ก I-Beam เหล็กเชื่อมพีด เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะใช้ในงานอุตสาหกรรมก่อสร้างขนาดใหญ่ต่างๆ เช่น สะพาน ทางด่วน โครงสร้างอาคาร นอกจากการผลิตเพื่อจำหน่ายให้กับอุตสาหกรรมในประเทศแล้ว ผู้ผลิตบางรายยังสามารถพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันเพื่อเพิ่มปริมาณการส่งออกผลิตภัณฑ์ไปยังต่างประเทศ โดยปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ตรงตามมาตรฐานที่ถูกกำหนดอีกด้วย ปัจจุบันกลุ่มผู้ผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณมีจำนวนทั้งสิ้น 8 ราย แบ่งเป็นผู้ผลิตที่มีเตาหลอมไฟฟ้าจำนวน 3 ราย มีกำลังการผลิตรวม 1.5 ล้านตันต่อปี และผู้ผลิตที่ไม่มีเตาหลอมจำนวน 5 ราย มีกำลังการผลิตรวม 575,000 ตันต่อปี

รายนามผู้ผลิตชั้นนำในอุตสาหกรรมเหล็กทรงยาว กำลังการผลิตโดยเฉลี่ย

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)       | กำลังการผลิต 1,200,000 ตันต่อปี |
| 2. บริษัท โนวาสตีล จำกัด            | กำลังการผลิต 750,000 ตันต่อปี   |
| 3. บมจ. กรุงเทพผลิตเหล็ก            | กำลังการผลิต 550,000 ตันต่อปี   |
| 4. บมจ. มิลล์คอนสตีล                | กำลังการผลิต 500,000 ตันต่อปี   |
| 5. บริษัท ราชสีมาผลิตเหล็ก จำกัด    | กำลังการผลิต 500,000 ตันต่อปี   |
| 6. บริษัท สยามสตีลซินดิเคต จำกัด    | กำลังการผลิต 300,000 ตันต่อปี   |
| 7. บริษัท โรงงานเหล็กกรุงเทพฯ จำกัด | กำลังการผลิต 250,000 ตันต่อปี   |



ภาพที่ 1.7 บริษัทที่มีกำลังการผลิตเหล็กทรงยาวโดยเฉลี่ย 3 อันดับแรกในประเทศไทย  
ที่มา : วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (วสท.), 2557

### 1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อบริษัท มิลเลนเนียม สตีล จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นตาม โครงสร้างการควบรวมกิจการระหว่าง บริษัท NTS ซึ่งถือหุ้นโดยกลุ่ม หอรุ่งเรือง และ บริษัท SISCO และ SCSC ซึ่งถือหุ้น โดย บริษัท ซีเมนต์ไทยโฮลดิ้ง จำกัด ปัจจุบัน บริษัทประกอบธุรกิจโดยมีรายได้จากการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) มีบริษัทย่อยคือ NTS SISCO และ SCSC ซึ่งทั้งสามบริษัทเป็นผู้ผลิตเหล็กเส้น เหล็กกลวด และเหล็กเพลลา บริหารงาน โดยทีมผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านธุรกิจเหล็กจาก บริษัท ทาทา สตีล ประเทศอินเดีย และทีมผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจากบริษัท NTS, SISCO และ SCSC

การดำเนินงานของบริษัทเป็นการดำเนินงานในภาพรวมของกลุ่มบริษัท โดยมีบริษัท เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารระดับสูงสุด และบริษัทย่อยทั้งสามจะดูแลด้านการดำเนินงานให้ เป็นไปตามนโยบายการบริหารที่บริษัทกำหนดไว้ทั้งด้าน การตลาด การวางแผนการผลิต การจัดหา วัตถุดิบ การเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารงานด้านอื่นๆ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัทคือ Tata Steel Global Holdings Pte. Ltd. (“TSGH”) เป็นบริษัทย่อยที่ Tata Steel Limited (“TSL”) ถือหุ้นอยู่ในสัดส่วนร้อยละ 100 ดำเนินธุรกิจเป็นบริษัทลงทุน มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ใน

ประเทศสิงคโปร์ ทั้งนี้ TSL เป็นบริษัทจดทะเบียนที่จัดตั้งขึ้นภายใต้กฎหมายอินเดีย และเป็นบริษัทผลิตเหล็กที่หลากหลายหนึ่งในสามอันดับแรก ของประเทศอินเดีย แม้ว่า TSL (บริหารงานโดยชาวอินเดีย) อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย

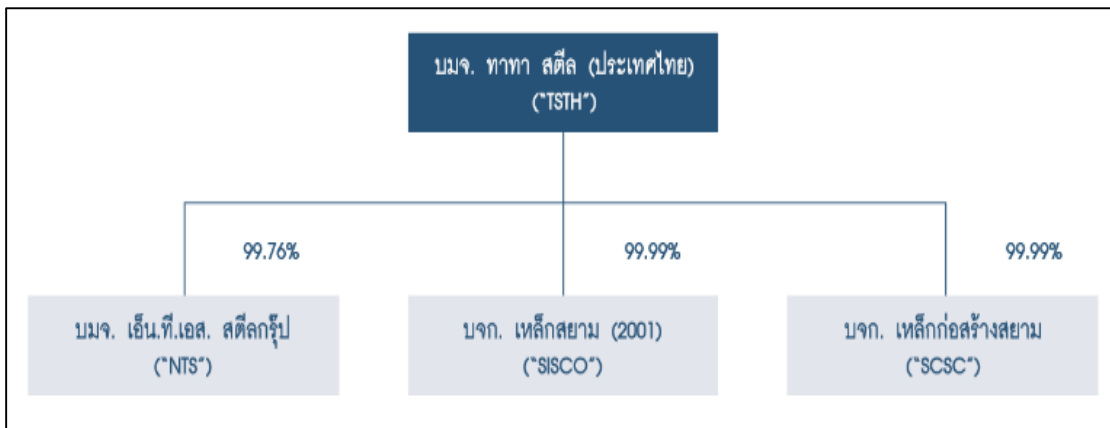
ด้วยผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายจึงสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังให้การสนับสนุน ช่วยเหลือบริษัทอย่างเต็มที่ในเรื่องการดำเนินงานทางธุรกิจ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี knowhow ความรู้ด้านการเงิน การฝึกอบรม และการขายระหว่างประเทศ โดยผ่านทางสำนักงานเครือข่าย ด้วยการบริหารงานที่ประเทศสิงคโปร์ TSL ขับเคลื่อนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์เหล็กทรงยาว ในลักษณะผสมผสานในประเทศอินเดียและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### วิสัยทัศน์ และ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของ ทาทา สตีล (ประเทศไทย) คือ มุ่งมั่นในการสร้างความเป็นเลิศให้กับลูกค้าด้วยนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการที่เหนือระดับ สำหรับเหล็กก่อสร้าง ตลอดจนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นของบริษัท เราจะทำให้วิสัยทัศน์ของเราบรรลุผลสำเร็จ ด้วยการเพาะบ่มวัฒนธรรมแห่งความน่าเชื่อถือไว้วางใจ และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการรักษาไว้ซึ่งการทำงานอย่างมีความสุขของพนักงานและการยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ

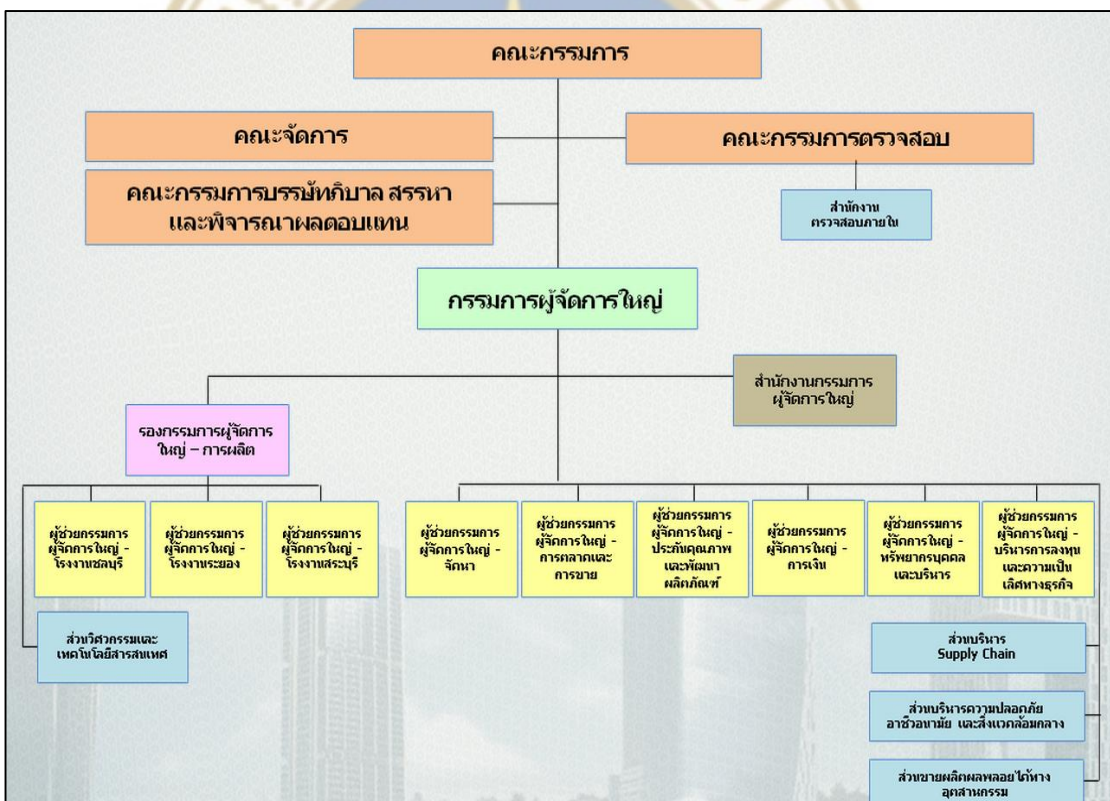
ในส่วนของพันธกิจ คือ การเพาะบ่มวัฒนธรรมแห่งความน่าเชื่อถือและไว้วางใจและการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการรักษาไว้ซึ่งการทำงานอย่างมีความสุขของพนักงานและการยึดมั่นในมาตรฐานสูงสุดของการดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ

บริษัทมีนโยบายในการจัดสรรกำลังการผลิตสำหรับแต่ละบริษัทย่อยด้วยเป้าหมายที่จะทำให้เกิดผลกำไรสูงสุดแก่บริษัทโดยรวม ด้วยความชำนาญเฉพาะและความสามารถในการผลิตของแต่ละโรงงาน และการตัดสินใจอย่างมีอาชีพ สามารถผลิตสินค้าได้หลากหลาย จึงสามารถสนองตอบต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าได้อย่างเต็มที่



ภาพที่ 1.8 โครงสร้างการถือหุ้น บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

ที่มา : รายงานประจำปี บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย), 2557



ภาพที่ 1.9 โครงสร้างองค์กร บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

จากภาพที่ 1.9 จะขออธิบายบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานที่สำคัญในโครงสร้างองค์กร โดยสังเขป ดังนี้

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนกลยุทธ์ระยะยาว แผนงาน และงบประมาณประจำปีของบริษัท โดยมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้นำเสนอเรื่องดังกล่าว และดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานที่กำหนดไว้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้คณะกรรมการบริษัทยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณาทบทวนแผนการดำเนินงาน เป้าหมาย การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณในงานวิจัยและพัฒนา อองค์กร และผลิตภัณฑ์ การพัฒนาขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันของบริษัท ในทุกไตรมาส คณะกรรมการจะทบทวนผลการดำเนินงานของบริษัท และการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท ทั้งคณะ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงมีการพิจารณาดูแล ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมและตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนกำกับดูแลและพัฒนาบรรษัทภิบาลของบริษัท เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานที่ยอมรับในระดับสากล

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญของประธานกรรมการ

1. ดูแลให้คณะกรรมการบริษัทมีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างเป็นอิสระแก่กรรมการผู้จัดการใหญ่
3. เข้าร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการบริษัท เพื่อกำหนดวาระการประชุม
4. สนับสนุนให้กรรมการได้อภิปรายในประเด็นต่างๆ ระหว่างการประชุมสอบถาม และแสดงความคิดเห็น
5. ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ ทั้งระหว่างกรรมการและคณะกรรมการบริษัทกับฝ่ายบริหาร

### 6. ทำให้มั่นใจว่ามีการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดหา

หน่วยงานจัดหา ทาทา สตีล (ประเทศไทย) รับผิดชอบในการจัดหาเศษเหล็ก เหล็กแท่ง วัตถุดิบ วัสดุเพื่อใช้ในการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรวัสดุใช้ในการผลิต งานบริการ งานขนส่ง และงานพิธีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ และกระจายอยู่ในอีก 3 โรงงาน ได้แก่ โรงงานสระบุรี (เหล็กสยาม (2001)) โรงงานระยอง (เหล็กก่อสร้างสยาม) และโรงงานชลบุรี (เอ็น.ที.เอส.สตีลกรุ๊ป) โดยหน่วยงานจัดหาได้มุ่งเน้นการจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่า และส่งมอบสินค้าในปริมาณที่ต้องการ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณสินค้าคงคลัง และแผนการผลิต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวมของทั้งกลุ่มบริษัทหน่วยงานจัดหามีการปรึกษาร่วมกับหน่วยงานบริหาร Supply Chain เพื่อประมาณการความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ และ

วัตถุดิบเพื่อรักษาระดับสินค้าคงคลังอย่างเหมาะสมกับนโยบายและแผนการผลิตเพื่อสามารถรักษาระดับต้นทุนทางด้านสินค้าคงคลัง ในขณะที่เดียวกันสามารถสนับสนุนกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการจัดหาผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบของบริษัทมีการดำเนินงานสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดหาของกลุ่มบริษัท ทาทา สตีล โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างการจัดหาของทุกบริษัทในกลุ่ม เพื่อมุ่งเน้นปรับปรุงกระบวนการจัดหาอย่างต่อเนื่อง เช่น การใช้กลยุทธ์การจัดหาตามประเภทสินค้า การเพิ่มจำนวนการทำสัญญาจัดหาเชิงกลยุทธ์ การใช้ระบบจัดการความสัมพันธ์กับคู่ค้าให้เหมาะสมกับคู่ค้าและประเภทสินค้า และการสั่งซื้อสินค้าที่มีการสั่งซื้ออยู่เสมอเป็นประจำ โดยระบบจัดหาอัตโนมัติเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการจัดหา รวมถึงมีนโยบายการหาที่ชัดเจนเพื่อรองรับรูปแบบการหาผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบต่างๆ อย่างเหมาะสม

ในด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ สามารถจำแนกประเภทได้ ดังนี้

1. **เหล็กเส้น** ผลิตภัณฑ์นี้ประกอบด้วย เหล็กเส้นกลมและเหล็กข้ออ้อยที่มีเส้นผ่าศูนย์กลางขนาด 6-25 มม. และ 10-40 มม. ตามลำดับ เหล็กเส้นกลม ผลิตตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เลขที่ 20-2543 ชั้นคุณภาพ SR 24 และเหล็กข้ออ้อย ผลิตให้สอดคล้องกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เลขที่ 24-2548 ชั้นคุณภาพ SD 30, SD 40 และ SD 50 ผลิตภัณฑ์เหล็กเส้นนี้ใช้ประโยชน์หลากหลายในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เช่น คอนกรีตเสริม เหล็ก ในงานถนน สะพาน เสา ตอม่อ อาคาร บ้าน และงานก่อสร้างทั่วไป เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัท ยังได้พัฒนา ผลิตภัณฑ์เหล็กเส้นข้ออ้อย โดยมีคุณสมบัติสามารถต้านทานแรงสั่นสะเทือนแผ่นดินไหว ภายใต้ชื่อ ทาทา ทิสคอน เอส ชูเปอร์ดักไทล์ ชั้นคุณภาพ SD 40 เส้นผ่าศูนย์กลางขนาด 10-40 มม. มีคุณสมบัติตามมาตรฐานสากลเทียบเท่าเหล็กเส้นต้านทานแรงสั่นสะเทือนแผ่นดินไหวจากทั่วโลก มั่นใจได้ว่าโครงสร้างอาคารในพื้นที่มีความเสี่ยงจากแผ่นดินไหวในประเทศไทยจะได้รับความคุ้มครองและปลอดภัยมากขึ้น





ภาพที่ 1.10 ลินค้ำเหล็กเส้น และ เหล็กข้ออ้อย

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

2. เหล็กลวดคาร์บอนต่ำ เหล็กลวดคาร์บอนต่ำชั้นคุณภาพ SWRM 6-22 SWRY11 และ SWRCH6A-22A มีเส้นผ่าศูนย์กลางกลางขนาด 5.5-16 มม. และผลิตตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เลขที่ 348-2540 และมาตรฐาน JIS G3503 (1980) และ JIS G3507 (1991) ตามลำดับ เหล็กลวดนี้ใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กลวดต่างๆ เช่น ลวดผูกเหล็ก ตะปู ลวดตาข่าย ลวดชุบสังกะสี ลวดหนาม ลวดเชื่อม ลวดเบอร์ สกรู และน็อต เป็นต้น

3. เหล็กลวดคาร์บอนสูง เหล็กลวดชั้นคุณภาพ SWRH 27-82 มีเส้นผ่าศูนย์กลางกลางขนาด 5.5-19 มม. และผลิตตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เลขที่ 349-2540 เหล็กลวดชนิดนี้ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตลวดเหล็กที่ใช้ในงานคอนกรีตแรงดึงสูง (PC wires PC strands) สปริงรับแรงกด สปริงรับแรงยึด สปริงรับแรงบิด ลวดสลิง เป็นต้น

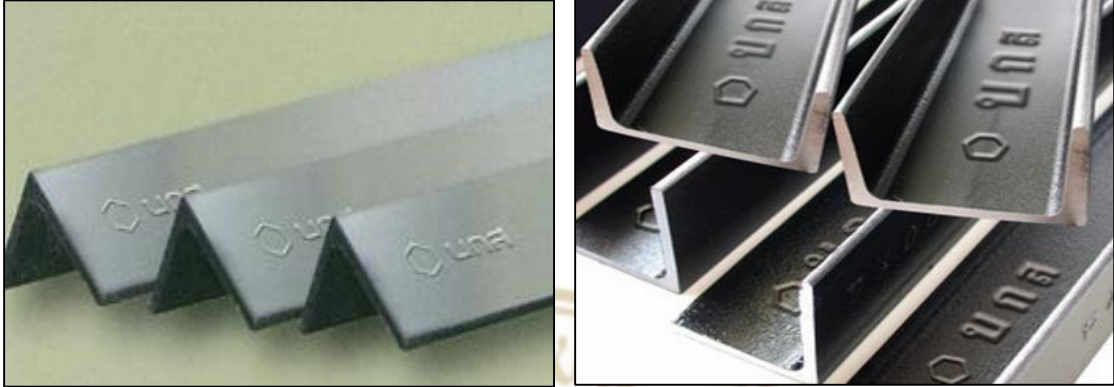


ภาพที่ 1.11 ลินค้ำเหล็กลวดคาร์บอนต่ำ และ เหล็กลวดคาร์บอนสูง

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

4. เหล็กรูปพรรณขนาดเล็ก เหล็กรูปพรรณขนาดเล็กมีหลายลักษณะ เช่น เหล็กฉาก และเหล็กรางน้ำ ผลิตให้สอดคล้องกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) เลขที่ 1227-2539

ชั้นคุณภาพ SM400-570 และ SS400-540 โดยใช้ประโยชน์ หลากหลายในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เช่น ทำโครงหลังคาเสาไฟฟ้า และป้ายโฆษณา เป็นต้น



ภาพที่ 1.12 สิ้นค้าเหล็กฉาก และเหล็กรงน้ำ

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บมจ. ทاتا สตีล (ประเทศไทย)

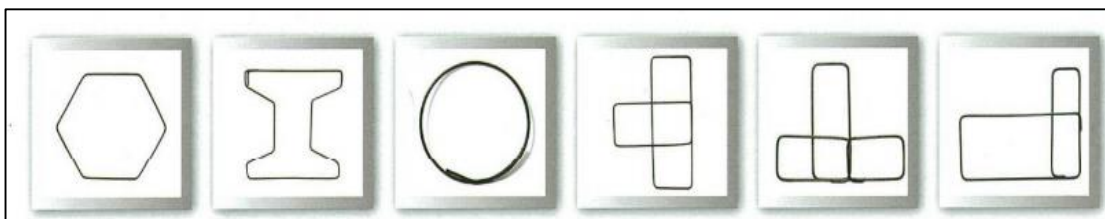
5. เหล็กเพล่า เหล็กเพล่าเป็นเหล็กเส้นกลม มีเส้นผ่าศูนย์กลางขนาด 19-40 มม. สำหรับชั้นคุณภาพ SS400 ผลิตตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม JIS G3101 (1995) สำหรับการใช้งานทั่วไป และชั้นคุณภาพ S10C-S50C ผลิตตามมาตรฐาน JIS G4051 (1979) สำหรับการใช้งานพิเศษ ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ใช้ในภาคยานยนต์และวิศวกรรมทั่วไป



ภาพที่ 1.13 สิ้นค้าเหล็กเพล่า

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บมจ. ทاتا สตีล (ประเทศไทย)

6. เหล็กเส้น ตัด และ ตัด สำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์เหล็กตัดและตัดสำเร็จรูปนี้ใช้ผลิตภัณฑ์เหล็กเส้นที่มีคุณภาพของบริษัทเป็นวัตถุดิบ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะแต่ละราย ซึ่งช่วยในเรื่องการประหยัดเวลา แรงงาน และลดต้นทุนการขนส่ง นอกจากนี้ลูกค้ายังสามารถประหยัดการใช้เหล็กได้ เนื่องจากไม่มีเศษเหลือจากการตัด ที่บริเวณงานก่อสร้าง



ภาพที่ 1.14 สินค้าเหล็กเส้น ตัด และ ตัด สำเร็จรูป

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

ในด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย จำแนกตามประเภทสินค้า ดังนี้

1. เหล็กเส้น บริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยดำเนินการผ่านเครือข่ายของผู้จำหน่ายสินค้าในกรุงเทพและปริมณฑล และตามจังหวัดต่างๆ ทุกภูมิภาคของประเทศไทย ในส่วนของการขายตรงโดยฝ่ายขายของบริษัทนั้น จะจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ผู้รับเหมาและเจ้าของโครงการในเขตกรุงเทพและปริมณฑลโดยตรง
2. เหล็กลวด LCWR เป็นเหล็กลวดที่บริษัทจัดจำหน่ายไปยังผู้ผลิตสินค้าสำเร็จรูป เช่น ตะปู รั้ว ตาข่าย และลวดผูกเหล็ก เป็นต้น สำหรับ เหล็กลวดพิเศษ เช่น HCWR Y11 และ CHQ จะถูกส่งให้กับผู้ผลิตลวดเหล็กแรงดึงสูงสำหรับงานคอนกรีตอัดแรง (PC wire PC strands) ลวดเชื่อมใน อุตสาหกรรมสลักภัณฑ์ขั้วไฟฟ้า ลวดเหล็กสำหรับลวดขอบยางรถยนต์ (Tire bead wires) และ ลวดเหล็กสำหรับงานขึ้นรูปสปริง เป็นต้น ซึ่งเป็นการขายไปยังลูกค้ากลุ่มผู้ผลิตโดยตรงเป็นหลัก
3. เหล็กรูปพรรณขนาดเล็ก ปัจจุบันช่องทางการจัดจำหน่ายสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทนี้ คือ ผ่านทางตัวแทนจำหน่ายซึ่งจะกระจายสินค้าต่อไปยังผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้ผลิตแปรรูป
4. เหล็กเพลลา บริษัทจัดจำหน่ายให้กับผู้ผลิตยานยนต์ และภาควิศวกรรมทั่วไป รวมถึงผู้ผลิตเหล็กเพลลาขาว
5. เหล็กเส้น ตัด และ ตัด สำเร็จรูป เป็นบริการพิเศษที่ให้แก่ผู้รับเหมา โดยเหล็กที่ถูกตัดเป็นรูปทรงต่างๆถูกส่งโดยตรงไปยังโครงการตามรายการสั่งตัดที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อเป็นการลดความสูญเสียเหล็กเส้นที่เหลือเศษจากการตัดและตัดที่หน้างาน อีกทั้งยังเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และลดการใช้แรงงาน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่สำหรับงานก่อสร้างในปัจจุบัน

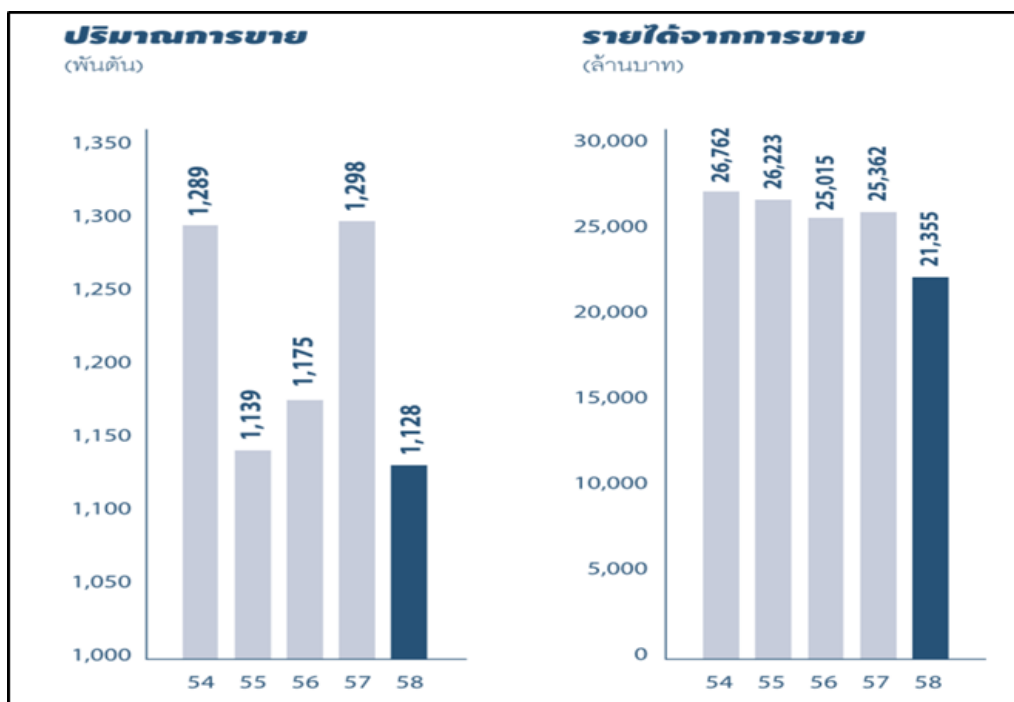
6. ตลาดส่งออก บริษัทส่งออกทั้งเหล็กเส้นและเหล็กทวดไปยังประเทศเพื่อนบ้านในแถบประเทศอาเซียน เช่น ลาว พม่า กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ โดยผ่านทางเครือข่ายการกระจายสินค้าที่เป็นระบบ นอกจากนี้ บริษัทยังได้ส่งออกสินค้าเหล็กเส้นภายใต้เครื่องหมายการค้า TATA TISCON ไปยังประเทศอินเดีย โดยได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายกระจายสินค้าของ ทาทา สตีล อินเดีย

#### ตารางที่ 1.4 สัดส่วนช่องทางการจัดจำหน่าย

สัดส่วนของช่องทางการจัดจำหน่าย					
ช่องทางจำหน่าย	ปีงบประมาณ				
	ปี 2557-2558	ปี 2555-2556	ปี 2554-2555	ปี 2553-2554	ปี 2552-2553
ขายตรง	34%	44%	47%	48%	43%
ตัวแทนจำหน่ายส่วนภูมิภาค	17%	12%	13%	17%	19%
ตัวแทนจำหน่ายในกรุงเทพฯ และปริมณฑล	49%	44%	40%	35%	38%
รวม	100%	100%	100%	100%	100%

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย), 2558

ในส่วนของผลการดำเนินงานของบริษัทในปีที่ผ่านมา สำหรับงวด เมษายน 2557 - มีนาคม 2558 บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้จากการจัดจำหน่าย 21,355.09 ล้านบาท โครงสร้างรายได้แยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยรายได้จากการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล็กเส้น เหล็กทวด เหล็กรูปพรรณขนาดเล็ก และอื่นๆ ภายในประเทศ คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 65 ร้อยละ 21 และร้อยละ 7 ตามลำดับ ส่วนอีกประมาณร้อยละ 7 ของรายได้เป็นการจัดจำหน่ายต่างประเทศ สำหรับงวด เมษายน 2556 - มีนาคม 2557 บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้จากการจัดจำหน่าย 25,362.71 ล้านบาท โครงสร้างรายได้แยกตามประเภทผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยรายได้จากการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เหล็กเส้น เหล็กทวด เหล็กรูปพรรณขนาดเล็ก และอื่นๆภายในประเทศ คิด เป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 58, ร้อยละ 27 และร้อยละ 5 ตามลำดับ ส่วนอีกประมาณร้อยละ 10 ของรายได้เป็นการจัดจำหน่ายต่างประเทศ



ภาพที่ 1.15 แสดงปริมาณการขายและรายได้จากการขาย ปี 2554 – เดือน มีนาคม 2558  
ที่มา : งบการเงิน บมจ. ทาทา สตีล (ประเทศไทย)

#### 1.4 สภาพปัญหา

นอกจากการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันในประเทศแล้ว บริษัทฯ ยังประสบปัญหาจากคู่แข่งจากต่างประเทศเช่นกัน เนื่องจากประเทศไทยเป็นผู้นำเข้าเหล็กสูงเป็นอันดับ 2 ของโลก โดยที่ผ่านมามีการนำเข้าเฉพาะเหล็กแผ่น เหล็กรูปพรรณ และเหล็กทวด แต่ขณะนี้ผู้นำเข้าในประเทศไทย เริ่มมีการนำเข้าสินค้าประเภทเหล็กทรงยาว คือเหล็กเส้นเสริมคอนกรีตจากประเทศจีนมายังประเทศไทย ซึ่งอาจมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอและนำเข้ามาในราคาต่ำกว่าปกติ เนื่องจากผู้ผลิตเหล็กเส้นในประเทศจีนได้รับการสนับสนุนการส่งออกจากรัฐบาล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรัฐวิสาหกิจ เช่น การสนับสนุนที่ดิน พลังงาน เงินกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำกว่าราคาตลาด การยกเว้นการจ่ายเงินปันผล และภาษีรายได้นิติบุคคล สร้างความได้เปรียบในเรื่องต้นทุนการผลิต ทำให้ประเทศจีนส่งออกสินค้าเหล็กเส้นไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในอาเซียน ซึ่งนอกจากจะได้รับการอุดหนุนจากการเงินเองแล้ว ยังเจตนาใช้ช่องว่างทางกฎหมายส่งออกสินค้าเหล็กเส้นเชื้อไบรอน หรือ อัลลอยด์ซึ่งถือเป็นเหล็กเกรดพิเศษ เหมาะสำหรับรถยนต์ที่มีคุณสมบัติเพิ่มความแข็งแรงแต่ไม่เหนียว

ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว เหล็กเส้นที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อสร้างไม่มีความจำเป็นต้องมีการเจืออัลลอยด์ใดๆ ทั้งนี้ผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนานยาง (Nanyang Technological University) แห่งสิงคโปร์ ได้ยืนยันเช่นเดียวกันว่าผู้ผลิตในประเทศจีนมีเจตนาเจือสารโบรอนหรืออัลลอยด์ เพื่อจะได้รับการสนับสนุนพิเศษจากรัฐบาลจีน การกล่าวอ้างว่าเป็นเหล็กเส้นเจืออัลลอยด์มิใช่เหล็กเส้นเสริมคอนกรีตยังทำให้ได้รับประโยชน์จากการไม่ต้องเสียภาษีศุลกากรนำเข้าของประเทศไทยในอัตรา 5% รวมกับการยกเว้นภาษีส่งออกอีก 9% รวมทั้งสิ้นเป็น 14% อาจส่งผลให้ได้รับประโยชน์และมีแนวโน้มจะครอบครองตลาด ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเหล็กในประเทศไทยได้

ด้วยเหตุการณดังกล่าว ก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อรายได้จากการขายและผลกำไรของบริษัทฯ ซึ่งมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา ในขณะที่บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายรายได้จากการขายที่ 30,000 ล้านบาทในปี 2559 ดังนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อกระตุ้นความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพของบริษัทฯ ต่อไป



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่ทราบได้จากการขายและผลกำไรของบริษัทในปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้นให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และนำไปประมวลผลเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม จะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลย ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยในการบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ

Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด

อุตสาหกรรมหนึ่ง ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจให้อุตสาหกรรมนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจให้อุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจให้อุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมา หรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

ที่มา : <http://f.ptcdn.info/256/024/000/1412751952-Portersfiv-o.png>

**1. Threat of New Entrants** (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) ผู้มาใหม่อาจเป็นลักษณะของการเพิ่มกำลังการผลิตให้อุตสาหกรรม เพื่อการพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดของตน หรือเป็นผู้ผลิตหน้าใหม่จริงๆ ก็ได้ ถ้ามีผู้ผลิตหน้าใหม่เข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะส่งผลให้ราคาสินค้าหรือบริการและกำไรลดลง หรือทำให้ต้นทุนของบริษัทเดิมเพิ่มขึ้นเพราะต้องแข่งขันแย่งกันซื้อปัจจัยการผลิต และวัตถุดิบ อาจทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้หรือยึดครองส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มมากขึ้น



ผู้ประกอบการเดิมจะรักษากำไรไว้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ อำนาจตลาดหรืออำนาจผูกขาด (Market Power or Monopoly Power) ซึ่งหมายถึงอำนาจในการกำหนดราคา หน่วยผลิตเดิมจะมีอำนาจในการผูกขาดหรืออำนาจตลาดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าตนมีอำนาจกีดกันคู่แข่งจนมิให้สามารถเข้ามาแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด เช่น การผูกขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ผูกขาดขั้นตอนในการจัดจำหน่าย หรือทุนที่จำเป็นต้องใช้เมื่อเริ่มกิจการ (Capital Requirements) อยู่ในระดับสูง หรือผู้ผลิตเดิมได้รับสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ที่ให้ความคุ้มครองผลิตภัณฑ์ในการลอกเลียนแบบ หรือสัมปทานที่รัฐออกให้ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับความคาดคะเนระดับปฏิบัติการตอบโต้จากผู้ผลิตเดิมต่อผู้ผลิตใหม่ (Expected Retaliation) ถ้าการตอบโต้ของผู้ผลิตเดิมคาดว่าจะรุนแรง โอกาสที่ผู้ผลิตหน้าใหม่ที่จะสามารถบุกกรุกเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมก็ย่อมลดลง

**2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor** (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) การแข่งขันที่เข้มข้นเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่การที่มีบริษัทเล็กๆ เป็นจำนวนมากหรือไม่มีบริษัทใดเหนือบริษัทอื่นอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานในการแข่งขันและบังคับให้เป็นไปตามมาตรฐานนั้นเช่น กฎหมายแข่งขันทางการค้าหรืออาจจะเป็นอุตสาหกรรมที่อัตราการเติบโตช้า ทำให้แต่ละบริษัทต้องแย่งส่วนแบ่งตลาดเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของตน หรืออาจเกิดจากการที่สินค้าของแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างที่เหนือกว่า ราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ซื้อใช้ในการเลือกตัดสินใจ อาจเกิดสงครามราคาเป็นผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้และทำให้กำไรจากการขายลดลง

**3. Bargaining Power of Buyers** (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ผู้ซื้อสามารถต่อรองเรื่องคุณภาพ ราคาและ/หรือปริมาณสินค้า โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจมากถ้าหากประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้

3.1 ผู้ซื้อไม่เพียงไม่กี่ราย และซื้อในปริมาณที่ละหลายๆ ขณะที่ผู้ขายมีเป็นจำนวนมาก

3.2 สินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมนั้นเป็นสินค้าที่จำเป็นสำหรับผู้ซื้อจำนวนมาก เป็นสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิตของผู้ซื้อ ดังนั้น ผู้ซื้อต้องให้ความสนใจและมีความรอบคอบในการตัดสินใจซื้อเป็นอย่างมาก

3.3 สินค้าที่ผลิตในอุตสาหกรรมเป็นสินค้ามาตรฐาน ไม่สร้างความแตกต่างในความรู้สึกของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะเลือกซื้อจากผู้ผลิตรายใดก็ได้ ต้นทุนจากการเปลี่ยนที่จะเลือกซื้อ (Switching Cost) มีอยู่น้อย

3.4 ผู้ซื้อสามารถผลิตสินค้าเองได้ คือทำ Backward Integration หรือมีหุ้นบางส่วนในบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ

3.5 วัตถุดิบนั้นมีผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อจะนำไปผลิตต่อไป อำนาจของผู้ซื้อจะลดน้อยลงเนื่องจากการหันไปซื้อวัตถุดิบจากแหล่งอื่นทำให้คุณภาพสินค้าลดลง

3.6 ผู้ซื้อที่มีข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของผู้ขาย ทั้งด้านอุปสงค์ ราคา การตลาด การแข่งขัน ต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตรายต่างๆ และแหล่งที่ขาย เป็นต้น

**4. Threat of Substitutions** (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) แรงกดดันจากผลิตภัณฑ์ทดแทนจะเพิ่มมากขึ้น เมื่อผลิตภัณฑ์ทดแทนให้คุณค่าเดียวกันแต่มีราคาถูกกว่า และผู้ซื้อคุ้นเคยกับสินค้าทดแทน การใช้ทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์หรือทดแทนกันได้ในบางโอกาสก็ตามสามารถสร้างความเสียหายทั้งในด้านการตลาดและการเงินแก่ผู้ผลิตสินค้าที่ถูกทดแทน ถ้าผลิตภัณฑ์ทดแทนมีน้อยย่อมมีโอกาสขึ้นราคาและทำกำไรเพิ่มขึ้นได้

**5. Bargaining Power of Suppliers** (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) ผู้ขายวัตถุดิบเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการควบคุมราคาและคุณภาพสินค้าของบริษัท โดยผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองในอุตสาหกรรมสูงถ้าหากประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

5.1 ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือกึ่งสำเร็จรูปเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ มีจำนวนไม่มากนักและมีการกระจุกตัวค่อนข้างสูง ทำการผลิตและส่งมอบวัตถุดิบให้กับผู้ซื้อที่มีอยู่หลายรายและเป็นผู้ซื้อรายย่อย

5.2 ไม่มีวัตถุดิบหรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูปที่ผลิตในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่จะมาทดแทนได้อย่างสมบูรณ์หรือแม้จะมีอยู่แต่ผู้ผลิตและส่งมอบยังมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนและคุณภาพ

5.3 วัตถุดิบจากผู้ผลิตและส่งมอบเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการผลิตสินค้าขั้นต่อไปภายในอุตสาหกรรม ไม่ว่าด้านคุณภาพหรือสัดส่วนที่สำคัญของต้นทุนการผลิต

5.4 ผู้ซื้อที่มีความรู้สึกว่ วัตถุดิบของผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบมีความแตกต่างจากผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบวัตถุดิบรายอื่นๆ

5.5 ผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบสามารถเข้าไปผลิตสินค้าสำเร็จรูปได้เอง (Threat of Forward Integrate)

จากการนำทฤษฎี 5 Forces Model มาวิเคราะห์กับสถานการณ์ของบริษัทฯ สามารถสรุปได้ ดังนี้

**1. Threat of New Entrants** (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยสามารถวิเคราะห์ตามปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ ได้แก่

1.1 Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด) อุตสาหกรรมหนักอย่าง การผลิตเหล็กขึ้นกลางและขึ้นปลายมีการขยายตัวกำลังการผลิตสร้างกำลังความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่จูงใจธุรกิจ ที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรม

1.2 Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์) การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค ปกติการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จริง หรือจากการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดในสายตาผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ได้หลายมิติ ความแตกต่างและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ จะทำให้ผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความพอใจต่อสินค้าที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปใช้หรือทดลองสินค้าหรือบริการของตน ปัจจุบันทางบริษัทฯ ได้มีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ เหล็กด้านแผ่นดินไหวซึ่งมีลักษณะเหนียวและแข็งแรงเป็นพิเศษเป็นรายแรกในประเทศไทย เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่เด่นเรื่องคุณภาพ และความไว้วางใจของลูกค้า ดังนั้นการที่ผู้เข้ามารายใหม่จะแข่งขันต้อง ทุ่มเททั้งเงินทุนและเวลาเพื่อทอนความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิม ซึ่งก็ไม่แน่ว่าประสบผลสำเร็จเสมอไป

1.3 Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมผลิตเหล็กขึ้นกลางและขึ้นปลายมีสูงมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ ทำให้ผู้มีจำนวนเงินลงทุนไม่พอ หรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่ง ก็ยากที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

1.4 Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) เป็นการหาช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ตัวผลิตภัณฑ์ เป็นงานสำคัญของผู้เข้ามาใหม่เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ใช้หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ สำหรับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมจะต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งของตน เพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้าตลาดรายใหม่ สำหรับกรณีสินค้าเหล็กมีช่องทางการขายผ่าน ตัวแทน ดีลเลอร์ ยี่ปี่ว ชาปี่ว ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดีและยาวนานกับเจ้าเก่าแก่เจ้าของร้านเพื่อช่วยให้ผลักดันสินค้า ผู้เล่นหน้าใหม่ที่เพิ่งเริ่มเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ อาจพบอุปสรรคในช่องทางการขายนี้ได้

1.5 Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่

เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร ในกรณีของบริษัทฯ สินค้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของ ลูกค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างมายาวนานในนาม “เหล็ก บลส.” ซึ่งเป็นตราสินค้าของปูนซีเมนต์ ไทยมาก่อน ซึ่งผู้เล่นหน้าใหม่ที่เริ่มเข้ามาสู่อุตสาหกรรมนี้ อาจต้องเผชิญกับจุดแข็งของบริษัทในด้านนี้ นอกจากนี้การได้เปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาด อาจมาจากการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น โดยหลายองค์กรจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้มากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งสร้างความเชื่อถือต่อผู้ซื้อด้วย ดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบ และต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก กว่าที่จะสร้างสม ประสบการณ์และความเชื่อถือได้

1.6 Government Policy (นโยบายของรัฐ) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการ ประกอบการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่ จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้เข้าตลาดรายใหม่ หรือ แม้กระทั่งการออกตลาดในบางอุตสาหกรรม ในกรณีอุตสาหกรรมผลิตเหล็กขึ้นกลางและขึ้นปลาย ในประเทศ รัฐบาลมิได้จำกัดสิทธิ์ในการผลิตแต่อย่างใด หากแต่มีการควบคุมราคาขายและ มาตรฐานของสินค้าให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น แต่หากในแง่ของเหล็กที่ประเทศจีน ทุ่มตลาดเข้ามา ซึ่งรัฐบาลยังมิได้มีการพิจารณาตั้งกำแพงภาษี หรือมาตรการที่จะปกป้องผู้ขายใน ประเทศอย่างจริงจัง จึงทำให้ยอดขายและผลกำไรของบริษัทฯ ลดต่ำลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

**2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor** (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มี อยู่ในอุตสาหกรรม) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันใน อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กร การริเริ่มเปลี่ยนแปลงการ ดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้ได้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ใน อุตสาหกรรม

ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ โดยสามารถวิเคราะห์ตามปัจจัยที่จะกระตุ้น แรงผลักดันนี้ ได้แก่

2.1 Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและคุณภาพ ของคู่แข่ง) คู่แข่งขันที่มีอยู่อย่างมากมายในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กขึ้นกลางและขึ้นปลาย มีทั้ง ประกอบการธุรกิจรายใหญ่ และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยที่ธุรกิจจะมี อำนาจ และศักยภาพแตกต่างกัน ตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่า เท่าเทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อคู่แข่งอยู่ จำนวนมาก แต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความ ได้เปรียบ ในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งยิ่งทำให้อุณหภูมิของการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

2.2 Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม) นอกจาก การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็น โอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการราย

ใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราเจริญเติบโตต่ำ ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มการเติบโต ของยอดขายและกำไรขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การ แข่งขันมีความรุนแรงขึ้น ในปัจจุบันที่ประเทศไทยกำลังเผชิญสภาวะเศรษฐกิจซบเซา อัตราการ บริโภคสินค้าหลักลดต่ำลง ในขณะที่มีคู่แข่งหลายรายในอุตสาหกรรม จึงทำให้การแข่งขัน ก่อนข้างรุนแรง

2.3 High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่) ต้นทุนคงที่มี ส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องคิดดูให้ดีจำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มี ต้นทุนคงที่สูง เช่นอุตสาหกรรมผลิตเหล็กขึ้นกลางและขึ้นปลายจำเป็นต้องมีต้นทุนคงที่สูงอย่าง หลีกเลี่ยงไม่ได้

2.4 Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง) คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เหล็ก มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันอยู่แล้ว การ แข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะ เลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคา หรือ สงครามราคา ซึ่งการตัด ราคาที่จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น

2.7 High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น) ซึ่ง อุตสาหกรรมผลิตเหล็กขึ้นกลางและขึ้นปลายมีเทคโนโลยีเครื่องจักรและความรู้เฉพาะด้าน ทำให้ องค์กรไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นต้อง ลงทุนใหม่ทั้งหมดซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

**3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ** เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง และพัฒนา คุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น สามารถวิเคราะห์ตามปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ได้แก่

3.1 Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) สินค้าหลักผู้ซื้อมักจะซื้อสินค้าในปริมาณที่มาก จะทำให้ความสามารถในการต่อรองและกำหนด เงื่อนไขกับผู้ขายได้ เช่น การจัดส่งวัตถุดิบให้ตรงเวลา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ซื้อประหยัดค่าใช้จ่ายการ บริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี ทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้ แต่ในแง่ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้ขาย จะต้อง เพิ่มการบริการที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทำให้เกิดต้นทุนได้เช่นกัน

3.2 Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) สินค้าหลัก ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อ ผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย ทั้งรูปแบบ คุณภาพ และราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อ ไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใด ก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทั้ง ทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

3.3 Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ) ผู้ซื้อที่มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของกลุ่มคู่แข่งต่ำ จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อใช้อำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย

4. Threat of Substitutions (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) ปัจจุบันอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท ใช้เหล็กเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ซึ่งเมื่อตลาดมีความต้องการมาก ราคาข้อมสูงตามไปด้วยเช่นกัน ประกอบกับปริมาณของเหล็กที่มีไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ทำให้อุตสาหกรรมต่างๆพยายามหาวัสดุทดแทนที่สามารถนำมาใช้ในภาคอุตสาหกรรมได้ และมีคุณภาพเทียบเท่า หรือใกล้เคียง เช่น พลาสติกที่มีน้ำหนักเบาและมีความแข็งแรงทนทาน แต่ในขณะนี้อยู่ในขั้นทดลอง วิจัย และพัฒนาเท่านั้น จึงยังไม่มีสินค้าใดที่มาทดแทนเหล็กเส้นก่อสร้างได้ แต่หากการวิจัยและพัฒนานั้นประสบความสำเร็จขึ้นมา ก็จะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจเช่นกัน ดังนั้น จึงควรพยายามติดตามสถานการณ์ และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่ และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบ ล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ตามปัจจัยที่กระตุ้นแรงผลักดันนี้ได้แก่

5.1 Small Portion of Buyers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย) เมื่อยอดซื้อวัตถุดิบและรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อที่ซื้อในปริมาณน้อย ทำให้สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นรายได้ส่วนมากของผู้ขายวัตถุดิบ จึงทำให้ผู้ขายวัตถุดิบให้ความสำคัญต่างจากผู้ซื้อในปริมาณมาก แต่ในกรณีของบริษัทฯ เป็นผู้ซื้อวัตถุดิบ คือเศษเหล็กที่จะนำมาหลอมเพื่อผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป จำนวนซื้อในแต่ละครั้งจากแต่ละผู้ขายมีจำนวนมากจึงค่อนข้างมีอำนาจต่อรองกับผู้ขายพอสมควร

5.2 Forward Integration by Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า) เมื่อความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขาย และการเติบโตไปข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อน ทำให้ผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งขั้นเดิมในตลาดแล้วยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งในกรณีนี้พบได้น้อยมากในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กชั้นกลางและขั้นปลาย เนื่องจากต้องใช้เวลาในการลงทุนซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆสูงมาก รวมทั้งเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตด้วย

5.3 Dominance by a Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก) ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง

5.4 Non Availability of Substitute Products (ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน) วัตถุดิบหลักและแร่ปรุรงต่างๆ นั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ และไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง

5.5 High Suppliers Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง) ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้าการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่าย ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแล้วก็จะเป็อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น แร่ที่ใช้ในการปรุรงแตงน้ำเหล็ก หากต้องการแร่ที่มีคุณภาพดีขึ้นจะต้องไปซื้อกับผู้ขายรายใหม่ ซึ่งนอกจากราคาตัวสินค้าที่จะสูงขึ้นแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มเติมอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ Five Forces Model Analysis สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ Five Forces Model Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	ระดับสูง
การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับกลาง
การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับต่ำ
อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	ระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Analysis พบว่านอกจากภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมและการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่แล้ว ปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อบริษัทคือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ซึ่งในขณะนี้เริ่มมีการสั่งซื้อเหล็กที่นำเข้ามาจากประเทศจีน เนื่องจากมีราคาถูกและมาตรฐานใกล้เคียงกับสินค้าของบริษัท ซึ่งมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการทำกำไรของบริษัทฯ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทด้วยเช่นกัน

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาหลายๆ องค์กรต้องเจอกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันองค์กรจึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนาองค์กรนั้นจะไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งและจะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องทำการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ให้ทันกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน

เพราะนอกจากจะต้องต่อสู้กับคู่แข่งที่เคยมีแล้ว ยังต้องมีการต่อสู้กับคู่แข่งรายใหม่ที่พยายามจะเข้ามาในตลาด นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด สิ่งหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งหลายๆหน่วยงานเริ่มให้ความสนใจกับสิ่งที่ตัวเองมีนั่นก็คือ ทรัพยากร (Resources) นั่นเอง

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร และทรัพยากรเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่อยู่ในการควบคุมขององค์กร ซึ่งทรัพยากรนี้ก็จะรวมทั้งทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) เช่น วัตถุดิบ, เครื่องมือ, เครื่องจักร และ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible) เช่น เทคโนโลยี, นวัตกรรม, ความรู้, ทักษะ ความชำนาญ, ชื่อเสียงขององค์กร, ข้อมูลข่าวสาร ในบางหน่วยงานจะมองลึกไปถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยสิ่งหนึ่งที่ควบคู่กับทรัพยากรก็คือความสามารถ (Capability) ความสามารถเป็นสิ่งที่ยากที่จะวิเคราะห์และมักถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ส่วนสำคัญของความสามารถคือ ทักษะของแต่ละคน ของแต่ละกลุ่ม หรือของแต่ละองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน (Grant,1991) ซึ่งก็หมายถึงความสามารถที่องค์กรจะพัฒนาเข้าถึงได้ในทุกๆ ด้าน เป็นความสามารถในการผสมผสานระหว่างทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการ หรือเป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ถึงควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็ความสามารถด้านการบริหารจัดการ, ความสามารถด้านการผลิต, ความสามารถด้านการตลาด เป็นต้น

**VRIN Framework** (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่มีของบริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ ได้



มากน้อยแค่ไหน และเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยมีการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญ 4 ด้านคือ

**2.2.1 Value (V = คุณค่า)** เกี่ยวกับข้อได้เปรียบ ในองค์กรนั้นจะมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ “ทรัพยากร” ต่างๆ เช่น คน(ความรู้และทักษะ) สินทรัพย์ กระบวนการ (เช่น กระบวนการทางการตลาด) เป็นต้น ในการประเมินเรื่อง Value นี้ เราต้องมาคิดว่าทรัพยากรที่เรามีนั้น มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญคือ สร้าง “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน หากได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงว่าทรัพยากรตัวนั้น เป็น Core competency ขององค์กรของเรา หรือคือ “จุดแข็ง” ขององค์กร เช่น บุคลากรของเรามีความรู้ความสามารถหรือทักษะในด้าน การตลาดอย่างมาก โดยสามารถสร้างกระบวนการทางการตลาดได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การ ปฏิบัติที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างกำไรหรือยอดขายได้สูง เป็นต้น

**2.2.2 Rareness (R = หายาก)** เกี่ยวกับคู่แข่งมีหรือไม่มี การนำทรัพยากรที่เราคิดว่ามี Value หรือเป็นจุดแข็งขององค์กรนั้น หากนำไป เปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่า “คู่แข่งก็มีเหมือนกัน” แสดงว่า ทรัพยากรนั้น อาจไม่ใช่ Value หรือ จุดแข็งขององค์กรแล้ว

**2.2.3 Imitability (I = ความสามารถที่ถูกลอกเลียนแบบ)** เกี่ยวกับต้นทุนการเลียนแบบ หลังจากการประเมินว่า ทรัพยากรไหนเป็นจุดแข็งขององค์กรแล้ว เราจำเป็นต้อง ประเมินต่อว่าคู่แข่งสำคัญของเรา นั้น สามารถเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งหากคู่แข่งจะเลียนแบบ จะต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหน เช่น ในกรณี Value ของเราคือ ทรัพยากรด้าน “คน” การเลียนแบบ ก็คงยากสักหน่อย หรือ หากคู่แข่งจะเลียนแบบก็อาจต้องลงทุนในการฝึกอบรมบุคลากร อย่างหนัก เพื่อสู้กับองค์กรของเรา

**2.2.4 Non-Substitute (N = ไม่มีสิ่งใดทดแทน)** คือความสามารถที่ทดแทนกันไม่ได้ ไม่มีสิ่งทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ VRIN Framework

Framework Resources	ทรัพยากรที่มีคุณค่า	ทรัพยากรที่หายาก	ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้	ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้	ผลการวิเคราะห์
บุคลากร	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
ผลิตภัณฑ์	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม
การบริการ	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม
Value added	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.2 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ได้ดังนี้

ด้านบุคลากร บุคลากรของบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตเหล็กเป็นอย่างดี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานขายสินค้ามีความสามารถในการให้คำปรึกษา ออกแบบ มีความเชี่ยวชาญด้านการติดตั้ง และให้บริการซ่อมบำรุงผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี จึงสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก ช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ หากมองในระยะยาวความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างขึ้นมาได้จากระดับการฝึกฝน ถึงแม้จะไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทั้งหมด อีกทั้งสามารถถูกทดแทนได้ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบัน จึงทำให้ไม่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัทฯ ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้ทำการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บริษัทสามารถมั่นใจได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมต่อการใช้งาน ทนทาน แข็งแรง จึงส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งที่นำเข้าจากประเทศจีน อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีการแข่งขัน กันทางด้านราคาอย่างรุนแรงเนื่องจากผลิตภัณฑ์ต่างๆมีวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่ไม่แตกต่างกัน มีเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกันจึงทำให้สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือมีผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งที่สามารถทดแทนกันได้

ด้านการให้บริการ บริษัทฯ มีจุดเด่นในด้านคุณภาพของบริการหลังการขายมาเป็นระยะเวลายาวนาน กลุ่มลูกค้าที่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ จึงพิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมาตรฐานการให้บริการหลังการขายของบริษัท เช่น การให้บริการ

ในวันทำการถัดไป แต่จุดเด่นในการให้บริการของบริษัทฯ จะถูกทดแทนด้วยผลิตภัณฑ์ที่ราคาต่ำกว่าและไม่มีบริการหลังการขาย

ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เป็นสิ่งที่สำคัญกับบริษัทเป็นอย่างยิ่ง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าของบริษัทฯ ได้ถูกสร้างตั้งแต่ตัวผลิตภัณฑ์ตลอดจนบริการหลังการขาย กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยากแต่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ พบว่าทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่นั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวเนื่องจากความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลสามารถถูกลอกเลียนแบบได้จากระยะเวลาและประสบการณ์ของกลุ่มคู่แข่ง ส่วนด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้า ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีจุดเด่นในด้านนี้มายาวนานแต่หากรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนเป็นการแข่งขันด้วยราคา บริษัทฯ ก็สามารถสูญเสียจุดเด่นนี้ไปเนื่องจากกลายเป็นมาตรฐานของธุรกิจนี้ไปแล้ว

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหารายได้จากการขายและผลกำไรที่ลดต่ำลง พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่คือ เหล็กทู่ตลาดจากประเทศจีน การแข่งขันที่รุนแรงจากในประเทศด้วยกันเอง และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่สูงขึ้น อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศที่มีความเชื่อมโยงกันส่งผลกระทบต่อทิศทางการตัดสินใจของกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ เป็นอย่างมาก อีกทั้งผลการวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัทโดยใช้ VRIN Framework บ่งบอกชัดเจนว่า บริษัทไม่สามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เนื่องจากในปัจจุบันจุดเด่นของบริษัทฯ ในด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ดี ถูกซื้อได้เปรียบจากเรื่องราคาของคู่แข่งบดบังเสียหมด จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนดำเนินการทางกลยุทธ์เพื่อลดปัญหาการลดลงของรายได้จากการขายและผลกำไร และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมเหล็กต่อไป

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

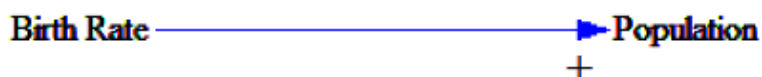
ทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกนี้ ล้วนเชื่อมโยงกันในเครือข่ายของระบบที่ซับซ้อนอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จะทำให้เข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผลในโลก เป็นแนวทางในที่ทำให้คิดได้ว่า สิ่งต่างๆ ผู้คน และเหตุการณ์ต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันและกันอย่างไร สำหรับองค์กรต่างๆ การคิดเชิงระบบนั้นให้ประโยชน์มหาศาล ช่วยให้สามารถคาดการณ์ถึงผลที่ตามมาจากการกระทำของเราทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ และค้นหาจุดที่ส่งผลสูงสุดเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาทรัพยากรขององค์กร เปิดเผยถึงสาเหตุรากฐานที่ขบขัน พฤติกรรมของเราเอง และคนอื่น และทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้นจากมุมมองเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงระบบช่วยให้เราเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดได้มากขึ้นในการสร้างสิ่งที่สามารถเป็นไปได้ในอนาคต

จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 2 ซึ่งเป็นกรมองและวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจต้องคำนึงถึง เนื่องจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุนหรือตัดสินใจวางแผนการใดๆ ในธุรกิจ ผลกระทบต่างๆ มีทั้งด้านที่เป็นประโยชน์และด้านที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อธุรกิจ เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค ตลอดจนด้านคู่แข่งและจุดอ่อนขององค์กรเอง การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงให้เจอนั้น นับเป็นเรื่องที่ยากหากองค์กรวิเคราะห์เพียงผิวเผิน ไม่มีระบบการวิเคราะห์ที่ดีที่สะท้อนสาเหตุที่แท้จริงและสะท้อนผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการทำให้องค์กรแก้ปัญหาไม่ตรงจุด และวางกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ การลงทุนแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงเข้าใจถึงความล้มเหลวมากกว่าความสำเร็จ ดังนั้นการคิดเชิงระบบจึง เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่ากลยุทธ์จำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ แยกแยะหาต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง เพื่อหาทางแก้ที่ถูกต้อง และไม่ปล่อยให้ปัญหาที่เกิดขึ้นกลายเป็นปัญหาเรื้อรัง

### 3.1 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผล

**Causal loop diagram (CLD)** เป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการคิดเชิงระบบ หรือ System Thinking ซึ่งหลายองค์กรนำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ซึ่งองค์ประกอบของ CLD นี้ประกอบด้วย Node และ Edge ซึ่ง Node คือ ตัวแปรที่เกิดขึ้นใน ระบบ เช่น ตัวแปร A, B, C และ Edge คือความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปร กล่าวคือ เมื่อเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะส่งผลเชื่อมโยงต่อกับเหตุการณ์หนึ่ง เช่น เหตุ A เมื่อเกิดขึ้นก็จะส่งผลตามมาด้วย B และเหตุ B เมื่อเกิดขึ้นก็จะส่งผลให้เกิด C ตามลำดับ โดยมีความสัมพันธ์อยู่ 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวก (มีสัญลักษณ์ หรือ Link Mark + ) และ ความสัมพันธ์เชิงลบ (มี สัญลักษณ์ หรือ Link Mark - )

ความสัมพันธ์ในทางบวก คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาเหตุต่างๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้น ด้วยเช่นกัน ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของจำนวนสาเหตุต่างๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่ เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงด้วยเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายบวกที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น อัตราการเกิดกับจำนวนประชากร หากอัตราการเกิดมีจำนวนมากขึ้น ก็จะทำให้จำนวนประชากรมีมากขึ้นเช่นกัน



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างอัตราการเกิดกับจำนวนประชากร

ความสัมพันธ์ในทางลบ คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาเหตุต่างๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดจำนวนลง ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของจำนวนสาเหตุต่างๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น อัตราการตายกับจำนวนประชากร หากอัตราการตายมีจำนวนมากขึ้น ก็จะทำให้จำนวนประชากรลดลง

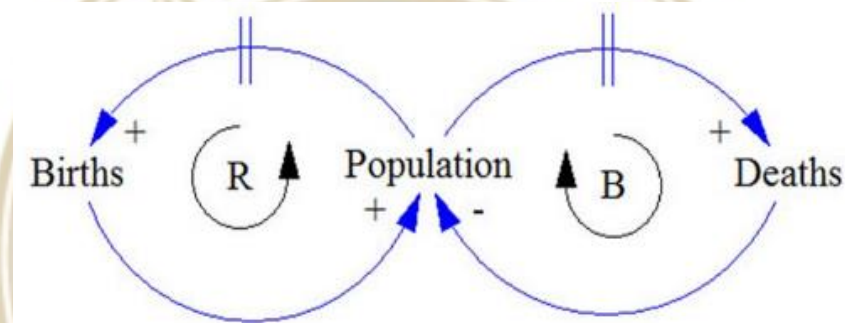


ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างอัตราการตายกับจำนวนประชากร

นอกจากความสัมพันธ์ของเหตุและผลแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล คือวงรอบซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์นั้นส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบของวงรอบจะมี 2 แบบคือ

**1. Reinforcing Loop** คือ วงจรเสริมแรง ที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งระบบที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเหตุในตอนต้น ทั้งวงจรจึงเป็นวงจรที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถเสริมแรงได้ใน 2 ทางคือ เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) หรือเสริมแรงในทางลบ (Negative Reinforcing Loop)

**2. Balancing Loop** คือ วงจรสมดุล คือวงจรที่ตัวแปรในระบบมีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามจึงก่อให้เกิดผลหักล้างที่ลดลงจากเหตุในตอนต้น จนเกิดเป็นความสมดุลหรือความเสถียรภาพมากขึ้น



ภาพที่ 3.3 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

ที่มา : <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

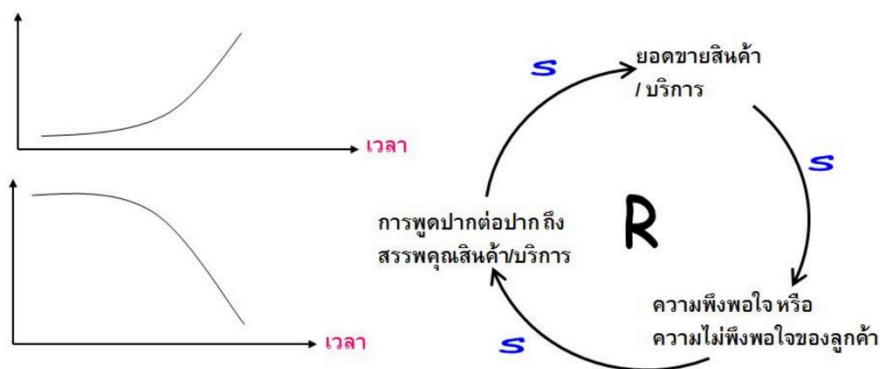
จากภาพที่ 3.3 จะสังเกตได้ว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกัน คือ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ดังแสดงในภาพด้านซ้าย ในภาพด้านขวาแสดงถึงวงรอบปรับสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop เมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้น อัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้น เมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจึงเป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด คือ ทิศทางบวก หรือ ทิศทางลบ ทิศทางบวกจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ส่วนทิศทางลบจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล การใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทฯ สามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผลแล้ว แผนภูมิวงรอบนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์ในแง่ของเวลาด้วย กล่าวคือตัวแปรของปัญหาทั้งหมดจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาที่มากขึ้น โดยเมื่อนำตัวแปรต่างๆเข้ามาวิเคราะห์ก็จะเห็นถึงพฤติกรรมของปัญหาที่แตกต่างกันไป โดยจะมีรูปแบบคร่าวๆทั้งหมด 6 รูปแบบ

**1. Exponential Growth or Decline :** รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของสมการ Exponential ซึ่งเป็นพฤติกรรมของปัญหาที่มาจาก Reinforcing Loop

### วงจรเสริมแรง (Reinforcing loop)

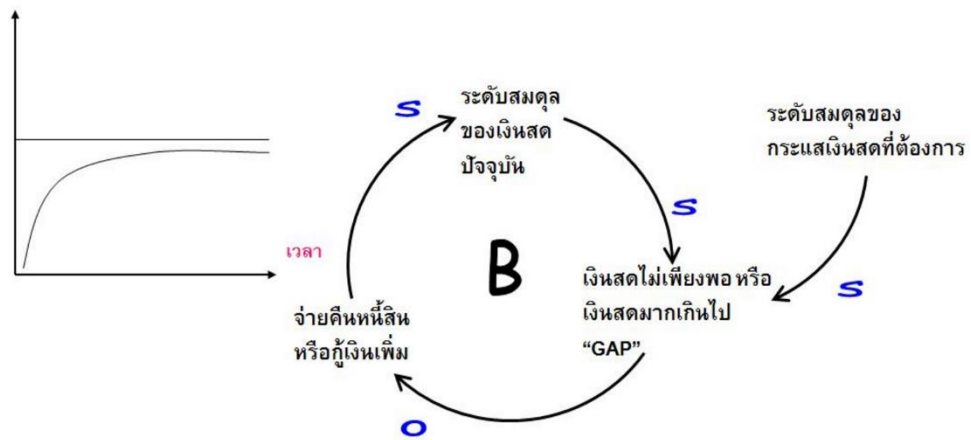


ภาพที่ 3.4 แสดงพฤติกรรมแบบ Exponential Growth และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/001.jpg>

**2. Goal Seeking :** รูปแบบของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมาย โดยเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะค่อยๆช้าลง เป็นพฤติกรรมของปัญหาที่มาจาก Balancing Loop

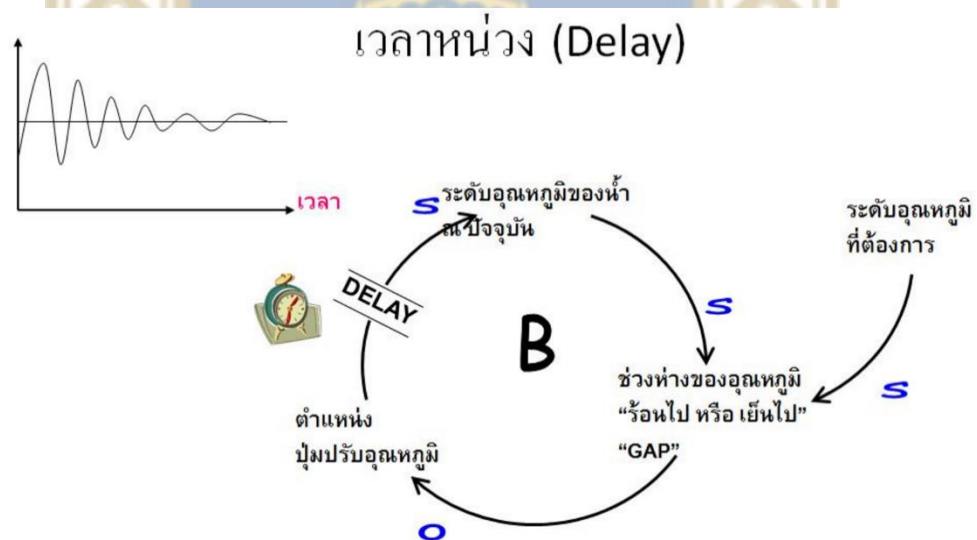
### วงจรปรับสมดุล (Balancing loop)



ภาพที่ 3.5 แสดงพฤติกรรมแบบ Goal Seeking และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/002.jpg>

**3. Oscillation :** เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะการเพิ่มขึ้นและลดลงสลับกัน ซึ่งรูปกราฟจะมีลักษณะคล้ายๆรูปคลื่น มักจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีความสัมพันธ์แบบสมดุล และมี Delay ระหว่างกิจกรรม

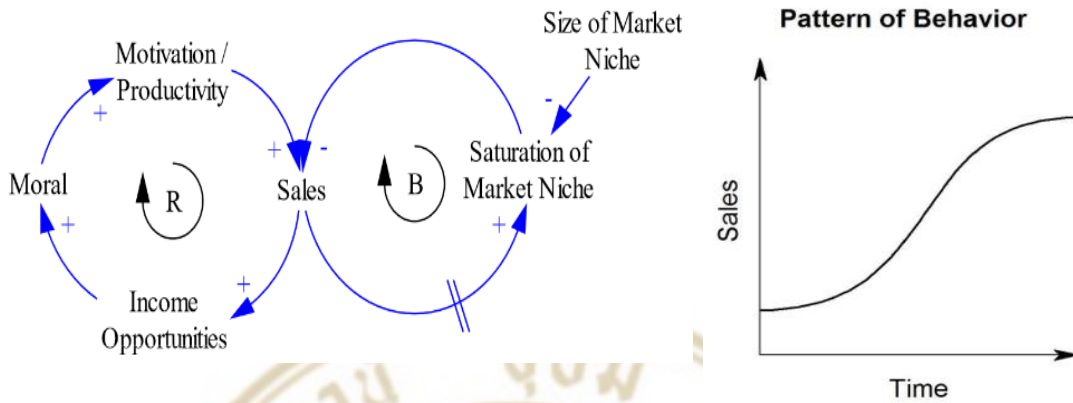


ภาพที่ 3.6 แสดงพฤติกรรมแบบ Goal Seeking และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06/003.jpg>

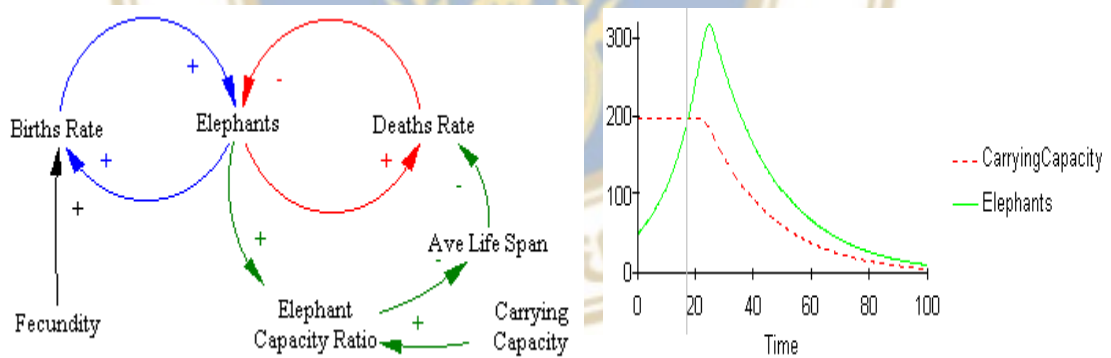


4. **S-Curve** : รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential แต่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงกลางแล้วการเติบโตจะลดลงเข้าสู่การเติบโตแบบ Goal Seeking ในที่สุด



ภาพที่ 3.7 แสดงพฤติกรรมแบบ S-Curve และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม  
ที่มา : Business Dynamics (Sterman, 2000)

5. **Overshoot and Collapse** : เป็นพฤติกรรมที่มีการเติบโตอย่างเฉียบพลันและลดลงในทันทีเช่นเดียวกัน อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดเป็นกระแสขึ้นมา และเสื่อมความนิยมลงอย่างรวดเร็ว

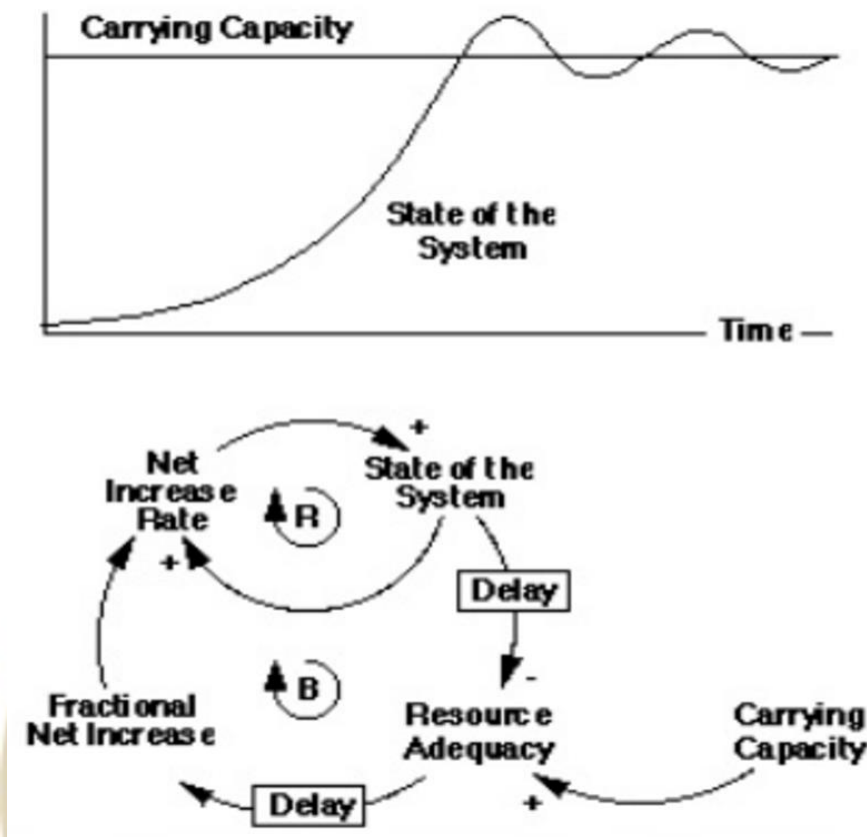


ภาพที่ 3.8 แสดงพฤติกรรมแบบ Overshoot and Collapse และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม

ที่มา : ภาพซ้าย <http://www.systemdynamics.org/DL-IntroSysDyn/sshp02.gif>

ภาพขวา <http://www.systemdynamics.org/DL-IntroSysDyn/sshp07.gif>

6. **S-Shaped growth with overshoot** : เป็นพฤติกรรมที่มีการเติบโตอย่างเฉียบพลัน แต่เมื่อขึ้นถึงจุดสูงสุดกลับไม่สามารถรักษาสถานะนั้นไว้ได้แต่ยังการแกว่งขึ้น - ลงอยู่ระหว่างจุดที่สูงที่สุด

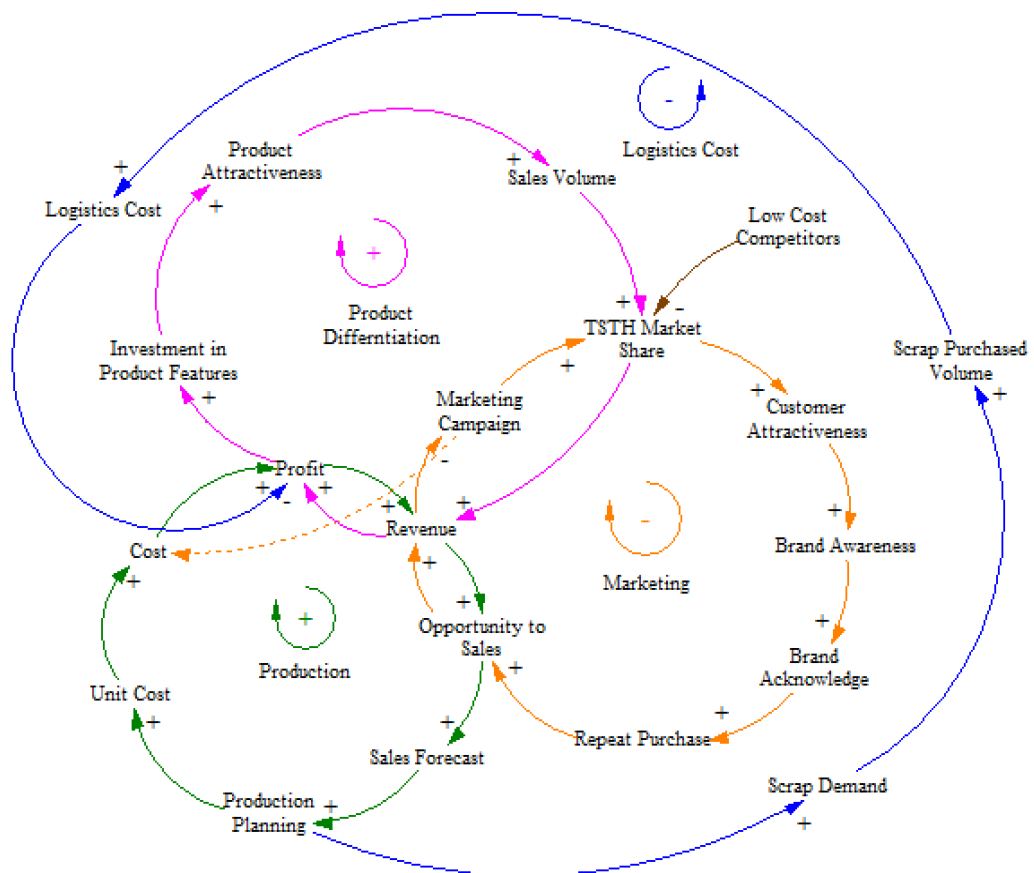


ภาพที่ 3.9 แสดงพฤติกรรมแบบ S-Shaped growth with overshoot และรูปแบบความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิด พฤติกรรม

ที่มา : <http://image.slidesharecdn.com/khaledwahba-msm-141117082341-conversion-gate01/95/khaled-wahba-msm-61-638.jpg?cb=1416212770>

### 3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

จากสภาพปัญหาการแข่งขันในอุตสาหกรรมผู้ผลิตเหล็กชิ้นกลางและชิ้นปลายในประเทศที่มีสูง ประกอบกับนโยบายการทุ่มตลาดสินค้าเหล็กเส้นจากประเทศจีน ที่มีราคาขายถูกกว่าของบริษัทฯ ถึง 14% จึงทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหายอดขายและผลกำไรต่ำลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงสามารถวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ผลดังนี้



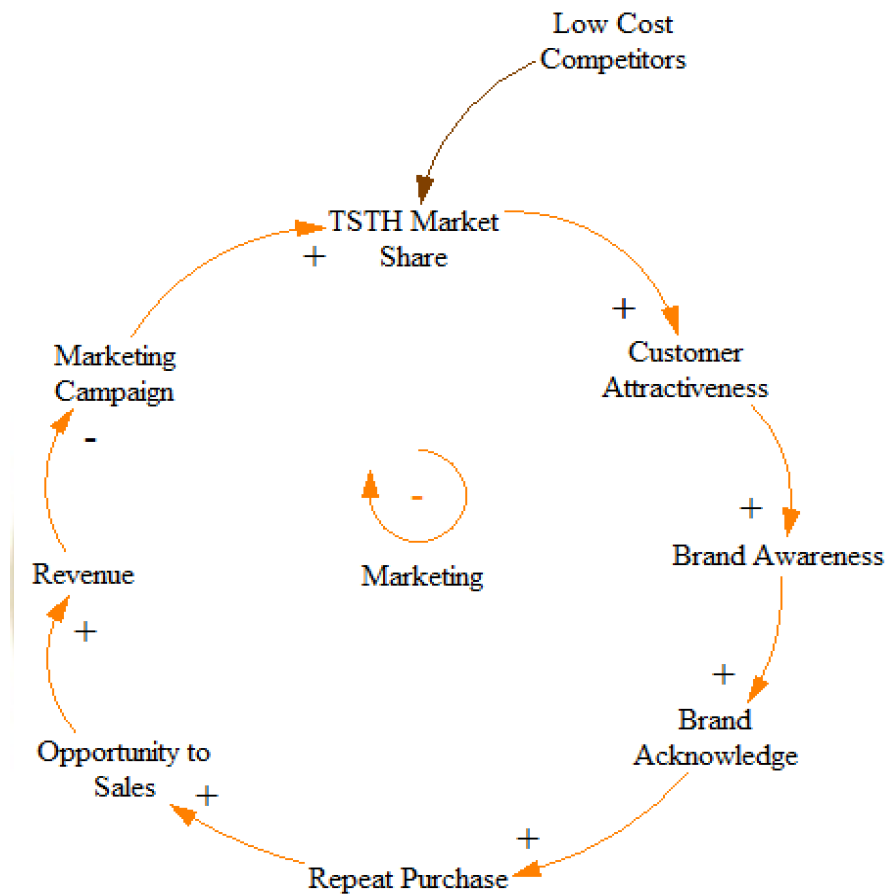
ภาพที่ 3.10 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท ทาธา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.10 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ บริษัท ทาธา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 4 วงรอบได้แก่

1. วงรอบเหตุและผลต่อการตลาด (Marketing Loop)
2. วงรอบเหตุและผลต่อความสามารถทางกระบวนการผลิตและราคาต้นทุนของสินค้า (Capability of Production and Costing Loop)

3. วงรอบเหตุและผลต่อความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Loop)

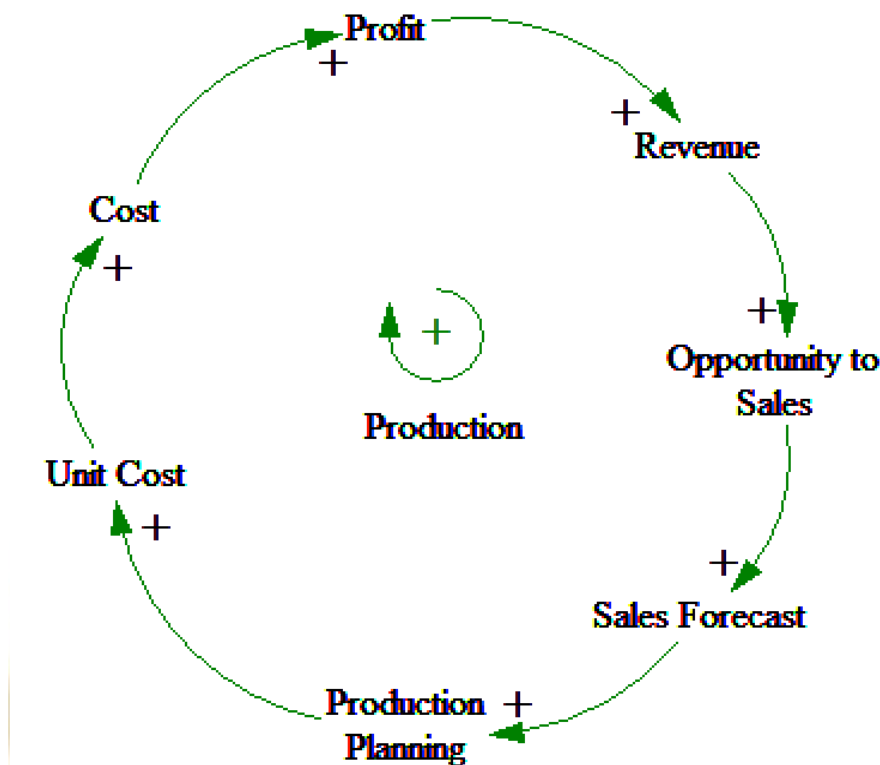
4. วงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนค่าขนส่งวัตถุดิบ (Logistics Cost Loop)  
โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบของวงรอบเหตุและผลแต่ละวงได้ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.11 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อการตลาด (Marketing Loop)

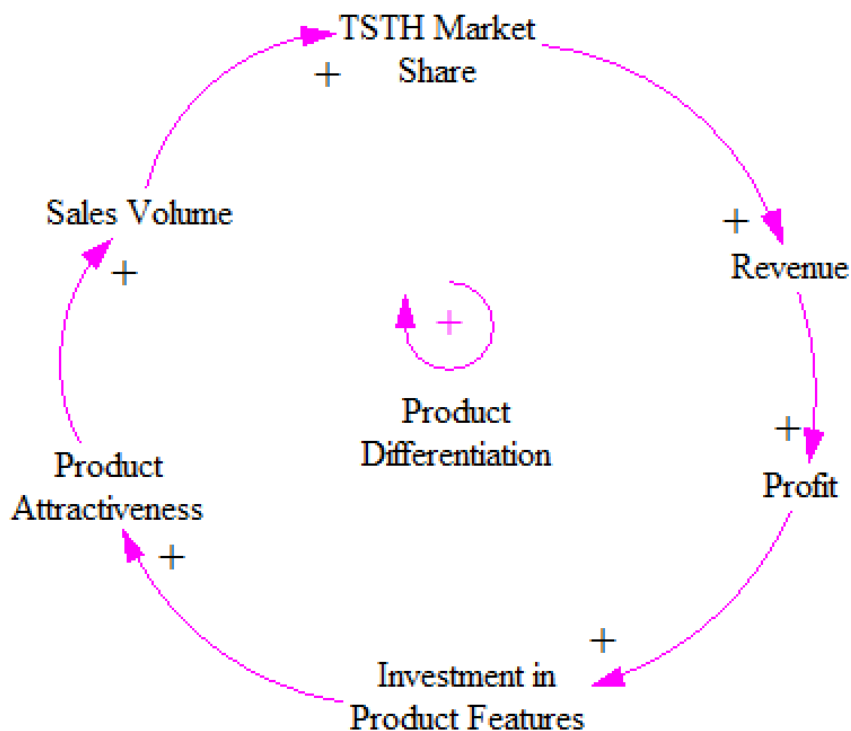
จากภาพที่ 3.11 แสดงวงรอบทางการตลาด (Marketing Loop) จะเห็นได้ว่า ผลประกอบการของบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) มีผลต่อการทำแคมเปญทางการตลาด (Marketing Campaign) คือ เมื่อผลประกอบการลดลง การทำแคมเปญทางการตลาดจะเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท (TSTH Market Share) โดยผลจากการทำแคมเปญทางการตลาด (Marketing Campaign) นั้น ยังส่งผลไปยังตัวของลูกค้าที่จะเกิดความสนใจและดึงดูด (Customer Attractive) กระทั่งให้เกิดการตระหนักของแบรนด์ต่อตัวลูกค้า (Brand Awareness) และการรับรู้ในแบรนด์ (Brand Acknowledge) ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อซ้ำ ทำให้เพิ่มโอกาสทางการขาย (Opportunity to Sale) และทำให้เป็นการเพิ่มยอดผลประกอบการของ บริษัทในที่สุด อย่างไรก็ตาม ยังคงมีอุปสรรคในเรื่องของคู่แข่งที่ใช้กลยุทธ์

การตัดราคา ซึ่งก็คือเหล็กที่ท่วมตลาดจากประเทศจีน (Low Cost Competitors) จึงมีผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทฯ ลดลงไปด้วย



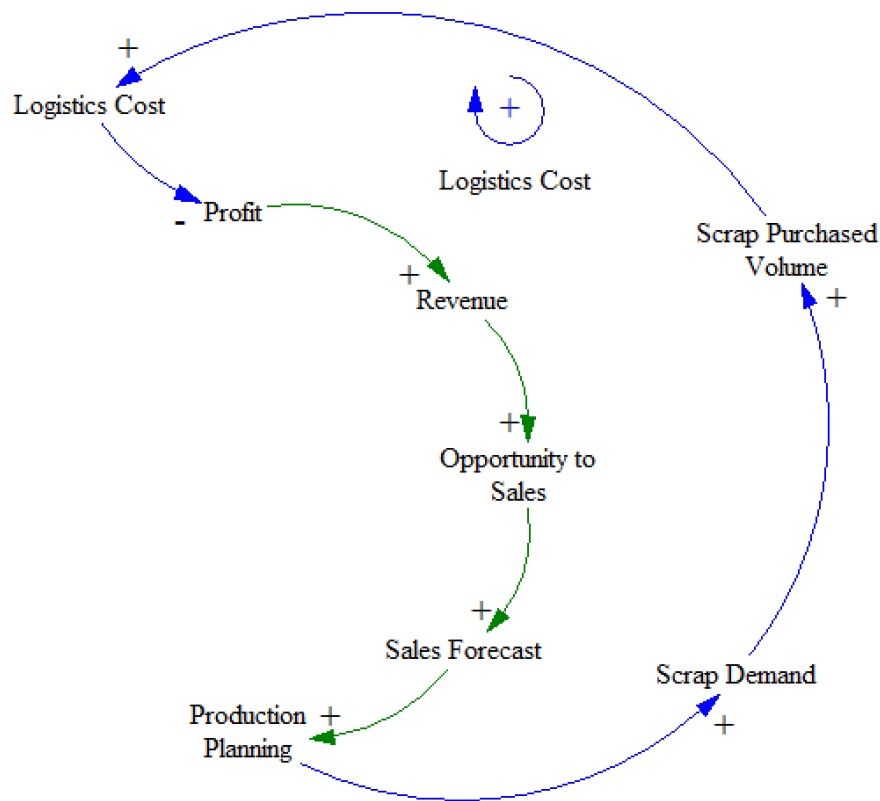
ภาพที่ 3.12 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อความสามารถทางกระบวนการผลิตและราคาต้นทุนของสินค้า (Capability of Production and Costing Loop)

สืบเนื่องจากปริมาณร้านค้าที่อาจจะเพิ่มขึ้นจากการทำแคมเปญการตลาด ดังนั้นในส่วนของกระบวนการผลิตจึงจำเป็นต้องวางแผนเพื่อรองรับปริมาณของ ความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้นในอนาคต รวมถึงการควบคุมในเรื่องของราคา โดยการประเมินปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อปริมาณการขายที่มากขึ้นตาม (Sales Forecast) เพื่อวางแผนกระบวนการผลิตและกำลังการผลิต (Production Planning) เพื่อสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อกำลังการผลิตอยู่ในจุดที่คุ้มทุน (Economy of Scale) แล้วต้นทุนของสินค้าก็จะลดลง ทำให้ค่าใช้จ่าย (Cost) นั้นลดลงตามส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น (Profit) ในที่สุด จะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักๆที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการของบริษัท ทาธา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) นั้น มีอยู่ด้วยกัน 4 ด้านดังกล่าวมาข้างต้น ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท แม้ว่าผล ประสิทธิภาพในปีที่ผ่านมาดีขึ้น แต่ราคาขายของสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่งจากประเทศจีน จะพบว่าบริษัทฯ ยังอยู่ในจุดที่เป็นรองอยู่มาก สืบเนื่องมาจากนโยบายการท่วมตลาดของสินค้าเหล็กจากประเทศจีน ดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น



ภาพที่ 3.13 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อความสามารถในการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation Loop)

เพื่อเป็นการขยายส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทฯ (TSTH Market Share) และเพิ่มรายได้จากการขายสินค้า (Revenue) ทางบริษัทฯ จึงมีแนวทางที่จะสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์หลักเส้นทั่วไปที่วางจำหน่ายในท้องตลาด จึงได้นำผลกำไร (Profit) บางส่วนมาลงทุนกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้นวัตกรรมสำหรับสินค้าชนิดใหม่ (Investment in Product Features) ซึ่งจะสร้างความน่าสนใจให้กับตัวผลิตภัณฑ์ (Product Attractiveness) และเป็นการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่เช่นกัน จึงส่งผลให้ยอดขายของสินค้า (Sales Volume) เพิ่มขึ้นมากขึ้น ด้วยกลยุทธ์นี้บริษัทฯ คาดว่าจะประสบความสำเร็จและสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายยอดขายและกำไรที่ตั้งไว้ในปีต่อไป



ภาพที่ 3.14 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อต้นทุนค่าขนส่งวัสดุคืบ (Logistics Cost Loop)

จากแผนการส่งเสริมการขายและจัดทำโปรโมชั่นทางการตลาด ทำให้ต้องมีการคาดการณ์ว่าจะมีคำสั่งซื้อสินค้า (Sales Forecast) มากขึ้น และต้องมีการวางแผนการผลิต (Production Planning) ที่เพิ่มขึ้นไปด้วย ดังนั้น ความต้องการใช้วัสดุคืบที่สำคัญในการผลิต ซึ่งก็คือ เศษเหล็ก (Scrap Demand) จึงมีมากขึ้น ทำให้จำนวนที่จะต้องสั่งซื้อเศษเหล็ก (Scrap Purchased Volume) มีเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน จึงเป็นที่มาของ ต้นทุนค่าขนส่ง (Logistics Cost) ที่สูงขึ้นตามไปด้วย จนส่งผลกระทบต่อผลกำไร (Profit) ที่จะได้น้อยลง จึงเป็นปัญหาที่ต้องหาแนวทางแก้ไขต่อไป

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาด้านยอดขายที่ลดต่ำลง ซึ่งได้รับผลกระทบทั้งจากการที่มีคู่แข่งจากประเทศจีนที่นำสินค้าราคาถูกเข้ามาขายและปัจจัยภายนอกอื่นๆ ซึ่งการที่เราจะรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยการลดราคาสินค้าเข้าแข่งขัน อาจส่งผลทำให้ยอดขายและรายได้ของบริษัทลดน้อยลง ดังนั้น เราจึงควรนำกลยุทธ์อื่นๆ มาใช้แทนการลดราคาเพียงอย่างเดียว เช่น การสร้างการรับรู้ในเรื่องของคุณภาพและมาตรฐานสินค้าของบริษัทให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีในตัวสินค้า และยังช่วยลดโอกาสในการมองหาสินค้าจากบริษัทอื่น การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการในองค์กร โดยอาจมีการลดขั้นตอนภายใน ที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้มีการดำเนินงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับความล่าช้าของกระบวนการจัดซื้อ หรือมีการเพิ่มคุณภาพในเรื่องของการบริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อสร้าง

ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าเป็นการกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำหรือบอกต่อ จากองค์ความรู้ทั้งหมด ทำให้เห็นว่าความคิดเชิงระบบสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงาน กล่าวคือ ในการดำเนินงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ นั้น เราต้องฝึกฝนที่จะมองให้เห็นภาพใหญ่ทั้งหมดก่อน แล้วจึงค่อยมองลงไปในแต่ละจุด เพื่อให้สามารถ แก้ปัญหาได้ตรงจุด

ทั้งนี้ ในกระบวนการดำเนินงานต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันซึ่งแท้จริงแล้วทุกคนในองค์กรล้วนแต่ต้องเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้นไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม โดยอาจนำมาปรับใช้กับองค์กรในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรต่อไป





## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการศึกษาข้อมูลขององค์กร และการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือต่างๆ ในบทที่ 1-2 จนมาถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาต่างๆ ในบทที่3 จึงมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ถูกกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป ความหมายของกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติ กลยุทธ์จะบ่งบอกลักษณะการเคลื่อนไหวของหน่วยงานว่าจะก้าวไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงาน เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยกสายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด

กลยุทธ์ขององค์กร สามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) ในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยทั่วไปองค์กรมักจะต้องถามตนเองก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะขยายตัว (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continuous operations unchanged) หากองค์กรต้องการขยายตัวจะทำด้วยวิธีการไหน ต้องการขยายตัวในองค์กร (Internal Growth) ด้วยการมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ หรือ การหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยตนเอง หรือต้องการขยายตัวจากภายนอกองค์กร (External Growth) โดยการขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) ด้วยการเข้าไปร่วมกิจการหรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น เช่น การซื้อกิจการ (Acquisition) หรือการควบรวม (Mergers) เป็นต้น (ณัฐพันธุ์, 2552)

**4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)** คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น Starbucks ขยายสาขาไปยังต่างจังหวัด ก็ถือเป็นการทำ Market Development

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว นอกจากนี้การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมาเจ้าของผลิตภัณฑ์แนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์ คือ สามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

4.1.1.2 Integrative Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตน เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของตนผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของ E-Commerce เป็นต้น

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็ถือเป็นการทำ Backward Integration เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่ายี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมยี่ห้อ โค้กให้แก่ตน

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจีวีซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ข้างผลิตน้ำดื่มข้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อของตน เป็นต้น

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เช่น การที่แกรมมี่ซึ่งทำธุรกิจด้านเพลงขยายธุรกิจไปสู่สตาร์ซึ่งเป็นเครื่องสำอางขายตรง และเอ็กแซ็กท์ซึ่งเป็นธุรกิจละครทีวี เป็นต้น

Diversification Growth แตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์คนละชนิดกับเบียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอาง และละครทีวีเป็นธุรกิจคนละชนิดกับเพลง เป็นต้น ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า Product Development ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น องค์กรหนึ่งๆ สามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกันได้ เช่นองค์กรสามารถซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรให้มีคุณภาพประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การคงตัวมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม

ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงตัวเป็นเวลานานเป็นสิ่งที่ไม่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

**4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)** คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถกระทำได้ ดังนี้

4.1.3.1 Turnaround คือการพลิกฟื้นกิจการ โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การปรับปรุงระบบต่างๆ เป็นต้น

4.1.3.2 Captive Company คือกิจการจะลดขนาดการดำเนินงานลง และทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการของตนให้กับกิจการที่เฉพาะเจาะจง ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดได้ และวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ตลอดจนมีรายรับที่แน่นอนขึ้น และทำให้สภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

4.1.3.3 Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมีขายธุรกิจเบหมิกิ่งสำเร็จรูปโพรมิให้แก่กลุ่มสหพัฒน์ปิบลีย์

4.1.3.4 Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น

เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์การหดตัวได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อมๆกับขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรนอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์การคงตัว กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมที่อยู่ต้นน้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่าองค์กรจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์กร เป็นต้น (จิตติ รัศมีธรรม โชติ, 2551)

## 4.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level strategy)

สำหรับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้ว กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่า องค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980)

กลยุทธ์ระดับองค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองประการนั้น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดด้วยสินค้า หรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่า มีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สถานะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและดำรงสถานะการแข่งขันไว้ได้

อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่นๆภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างการแข่งขันเกิดขึ้นจาก 4 ปัจจัย ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อครั้งที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ การสนองความ

ต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรง กับความต้องการ ของลูกค้าอย่างแท้จริง

**4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)** เป็นกลยุทธ์ของ องค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ก็ มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและ สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการ ดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริม การขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การนำ สมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผนปัจจุบันที่มีราคาแพง

**4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)** เป็น กลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตนเอง ให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็น สำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก และบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าจะทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ ได้รับ

**4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้า และบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อ สร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้าง ความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้นเมื่อองค์กรมีความ ชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนอง เฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมา จากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับ องค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกล ยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ ป้องกันอุบัติเหตุ ในผู้สูงอายุ เป็นต้น

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการ หรือรูปแบบที่ องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรโดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจาก กลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทุกฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายการตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรพิจารณาจาก Value chain ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ โดยจะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย (เกริกยศ ชลายุชเดชะ, 2546 ; อนิวัช แก้วจางง, 2551 ; วิจิต อุ๋อัน, 2548 ; ญัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

**4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) จะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต**



**4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

**4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)** การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์ทั้งการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็งปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญคือ พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตรหุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

**4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)** หลักในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

**4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)** การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทนต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

#### 4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากสภาพปัญหาของบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า มียอดขายและผลกำไรตกต่ำลงจากการแข่งขันของผู้ประกอบการภายในประเทศ และสินค้าท่วมตลาดจากประเทศจีน รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของบริษัทฯ สามารถออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมผู้ผลิตเหล็ก ดังนี้

#### 4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เลือกใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) ในด้าน Intensive Growth โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) เนื่องจากจากบริษัทฯ มีเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัว และกำลังการผลิตที่มากที่สุดในประเทศไทยดังที่ได้กล่าวในบทที่ 1 จึงมีความสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ให้มีความแตกต่างจากสินค้าหลักทรงยาวทั่วไปในท้องตลาด ซึ่งนั่นก็คือ ผลิตภัณฑ์เหล็กด้านแผ่นดินไหว ซึ่งมีความแข็งแรงทนทานมากกว่าเหล็กเส้นก่อสร้างทั่วไป

4.4.1.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) โดยการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้ถึงมือผู้บริโภคชั้นปลาย (End User) มากขึ้น ได้แก่

- การตั้งศูนย์กระจายสินค้าในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ เพื่อเจาะตลาดร้านขายวัสดุก่อสร้างขนาดกลางไปจนถึงขนาดเล็กตามภาคต่างๆ
- บุกตลาดประเภทโครงการก่อสร้าง โดยมุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าให้แก่โครงการก่อสร้างประเภท บ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม ซึ่งมีแนวโน้มขยายตัวสูงขึ้นตามจังหวัดใหญ่ๆ ในประเทศ

กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) ในด้านการขยายธุรกิจ (Integrative Growth) คือ

4.4.1.3 Forward Integration กล่าวคือ การร่วมมือเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance) กับผู้รับเหมาโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของประเทศ เช่น อิตาเลียนไทย, ช.การช่าง และ กฤษา เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าที่ผลิตออกมามีปริมาณการบริโภคอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4.4.1.4 Backward Integration โดยการตั้งลานรับซื้อเศษเหล็กเพื่อรับซื้อโดยตรงจากผู้ขายโดยตรงไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการรับวัตถุดิบเข้าโรงงานมีเพิ่มมากขึ้น สามารถคัดกรองคุณภาพของวัตถุดิบได้ดียิ่งขึ้น

#### 4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy)

จากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร สามารถระบุกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจด้วยกลยุทธ์ในการแข่งขันพื้นฐาน (Generic Competitive Strategies) เน้นที่ Cost Leadership และ Differentiation ดังนี้

4.4.2.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) เลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เนื่องจาก

สินค้าหลักด้านแผ่นดินไหว เป็นสินค้าชนิดใหม่ที่ยังไม่เคยมีผู้ผลิตเหล็กทรายใดในประเทศไทยมาก่อน อีกทั้งคู่แข่งจากประเทศจีนก็ไม่มีจำหน่ายสินค้าชนิดนี้เช่นกัน จึงสามารถสร้างความแตกต่างและเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทได้อย่างแน่นอน

4.4.2.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) เลือกใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เนื่องจากต้องการมุ่งเน้นช่องทางการขายสินค้าให้ไปถึงมือของผู้บริโภคชั้นปลาย (End User) มากขึ้น ซึ่งผู้ผลิตสินค้าเหล็กเส้นรายอื่นๆ ยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าเป็นของบริษัทฯ เอง

4.4.2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบบ Forward Integration เลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เนื่องจากการเป็นพันธมิตรกับผู้รับเหมาโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของประเทศ เป็นการสร้างชื่อเสียงให้ตัวผลิตภัณฑ์ไปในโดยปริยายและทำให้ประหยัดค่าโฆษณาตามสื่อต่างๆอีกด้วย

4.4.2.4 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบบ Backward Integration เลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เนื่องจากการจัดตั้งลานรับวัตถุดิบเศษเหล็กโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง นอกจากจะเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการวัตถุดิบคงคลังแล้ว ยังเป็นการลดต้นทุนค่าวัตถุดิบเนื่องจากราคารับซื้อไม่ได้ผ่านจากนายหน้าหรือตัวแทนจำหน่าย และลดต้นทุนค่าขนส่งวัตถุดิบอีกด้วย

#### 4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

จากกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจนั้น สามารถระบุกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้ดังนี้

##### 4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

- จัดตั้งทีมงานเพื่อค้นหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อเปิดศูนย์กระจายสินค้าตามภาคต่างๆ

- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย โดยเน้นไปที่ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย เนื่องจากเป็นส่วนที่ทำยอดขายสูงสุด เช่น การจัดอันดับร้านที่ทำยอดขายสูงสุด 5 อันดับแรกในประเทศ จะได้รับตั๋วเครื่องบินไปต่างประเทศ

- การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น การติดป้ายโฆษณาข้างรถโดยสารประจำทาง ป้ายบิลบอร์ดขนาดใหญ่ ลงโฆษณาในวิทยุและโทรทัศน์ เป็นต้น

##### 4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นำเอาระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยเพื่อจัดทำฐานข้อมูล (Data) วิเคราะห์ข้อมูลจำเพาะ ประมวลข้อมูลด้านลูกค้า การตลาด การขาย และการจัดการสินค้าคงคลังให้เป็น

สารสนเทศ (Information) เพื่อทราบถึงความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์เน้นได้ตรงจุดที่ลูกค้าต้องการ เช่น การค้นหารูปแบบการสั่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง ผลตอบแทนที่ซื้อ การเข้าร่วมกิจกรรม การตอบสนองต่อการส่งเสริมการขายในแต่ละประเภท อันจะส่งผลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความแตกต่าง ในด้านการบริการ และการนำเสนอสินค้า และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและลูกค้าได้สูงสุด

#### 4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านสายการผลิต

สายงานการผลิตเน้นที่การให้ความรู้ และทักษะในด้านการปฏิบัติงาน มีการสอนให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมการใช้งานเครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างถูกต้อง ทำให้เกิดแนวความคิดในการที่จะพัฒนางานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และเกิดการผลิที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการผลิตของเครื่องจักร ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องให้เกิด Economy of scale

#### 4.4.3.4 กลยุทธ์ด้านสายงานการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

มุ่งเน้นที่การวิจัยเพื่อหาแร่ปรุงแต่งน้ำเหล็กที่จะพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์เหล็กด้านแผ่นดินไหวมีความแข็งแรงทนทานมากกว่าสินค้าทั่วไป นำมาทดลองในการผลิตเพื่อหาส่วนผสมที่ดีที่สุด รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดูงานทั้งในและต่างประเทศในด้านนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าในปัจจุบันได้ทันที ซึ่งทางบริษัทฯ ก็มีข้อได้เปรียบในเรื่องนี้ เนื่องจากมีบริษัทฯ ในเครือที่ตั้งอยู่ในประเทศ อินเดีย สิงคโปร์ และอังกฤษ ที่มีเทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่อย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาเป็นต้นแบบเพื่อประยุกต์ใช้ที่ประเทศไทยได้อย่างดี และไม่ต้องเสียเงินลงทุนจำนวนมาก

#### 4.4.3.5 กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์

มุ่งเน้นที่การลดต้นทุนค่าขนส่ง ทั้งการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน และการขนส่งสินค้าสำเร็จรูปไปยังตัวแทนจำหน่าย ดีลเลอร์ และโครงการก่อสร้าง

การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้อง โดยการเสริมจุดแข็งและปรับปรุงจุดด้อย นอกจากจะช่วยในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในตลาดแล้ว การนำสิ่งที่มีอยู่เดิมมาปรับปรุงและใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ยังเป็นการลงทุนที่ต่ำกว่าการเริ่มสิ่งใหม่ๆ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ทุกส่วนควรมีความสอดคล้องกัน รวมถึงควรมีการสื่อสารที่ดีกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อส่งผลให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายและผลกำไร รวมทั้งสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับไปแล้วนั้น ก็มาถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้กับองค์กร ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก โดยกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้ไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่จะต้องดำเนินการ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดการกลยุทธ์ เพราะว่าต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ประกอบกับการนำเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ เพื่อช่วยในแปลผลลงไปสู่ทุกจุดของ องค์กรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนในการจัดการองค์กรให้ มีความชัดเจนและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด

#### 5.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative จุดประสงค์เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา รวมทั้งช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น ซึ่งเป็นการทำให้ผู้บริหารเห็นภาพโดยรวมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และ ผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่

ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise) Balanced Scorecard จะคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมาบอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัทและความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไร

จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวนั้นไม่เพียงพอ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงสามารถใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หามุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

**5.1.1 The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

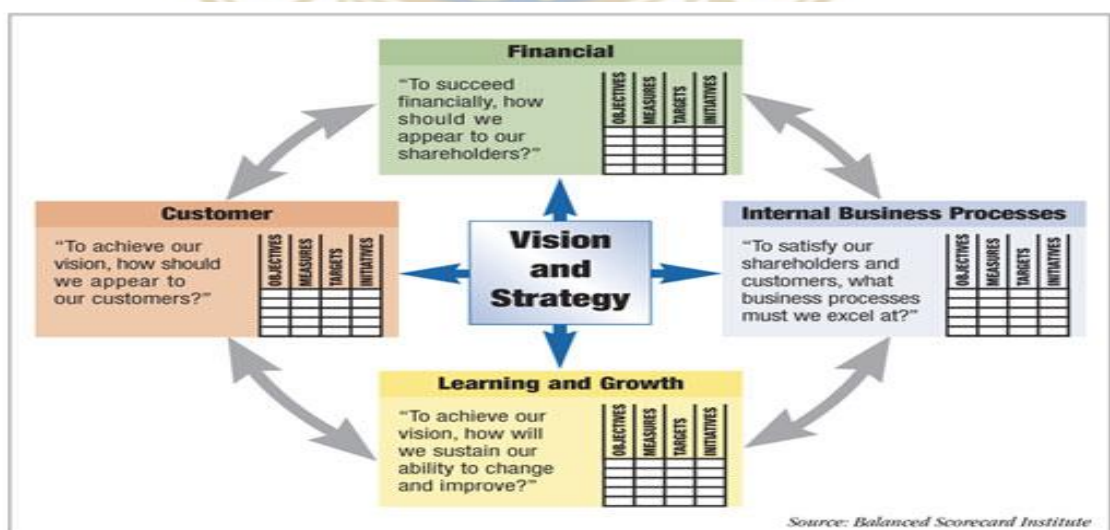
**5.1.2 The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

**5.1.3 The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

**5.1.4 The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมาย ของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะพัฒนา และ ติดตั้ง Balanced Scorecard ว่าความสมดุลตามความคําหมายของ Balanced Scorecard คือ ความสมดุล ระหว่าง 4 องค์กรประกอบหลัก ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures) หรือ (Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงานโครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced scorecard

ที่มา : <http://siamkm.com/BookReviews/BalancedScoreCard/Pic-01.jpg>

เห็นได้ว่าหลักการนำ Balanced Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกัน ซึ่งดัชนีแต่ละด้านจะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ในการนำหลักการของ Balanced Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) โดยการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (2 ปี) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้น (2ปี) ตาม Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiative)
<b>ด้านการเงิน</b>			
เพิ่มยอดขาย	รายได้จากการขายสินค้าชนิดใหม่	ร้อยละ 20 ต่อปี	- จัดทำโฆษณาที่แสดงให้เห็นว่าสินค้ามีความแตกต่างและน่าดึงดูดใจ - ทำโปรโมชันกับตัวแทนจำหน่าย ดีลเลอร์
	รายได้จากการขายสินค้าชนิดเดิม	ร้อยละ 15 ต่อปี	- เพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดยเป็นพันธมิตรกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ - จัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าตามภาคต่างๆ
ลดต้นทุนค่าขนส่งวัตถุดิบ	ค่าขนส่งวัตถุดิบลดลง	ร้อยละ 10 ต่อปี	จัดตั้งลานรับซื้อเศษเหล็กจากผู้ขายโดยตรง
ลดต้นทุนคลังสินค้า	ค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าลดลง	ร้อยละ 10 ต่อปี	วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มสินค้าและจัดทำแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ
<b>ด้านลูกค้า</b>			
เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	รายได้รวมจากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่า ร้อยละ 20 ต่อปี	เจาะกลุ่มตลาดโครงการก่อสร้างตามจังหวัดใหญ่มากขึ้น
รักษาระดับลูกค้าเดิม	- ข้อร้องเรียนของลูกค้าที่เกิดจากการบริการ	ไม่มีข้อร้องเรียน	นำหัวข้อที่ถูกร้องเรียนมาวิเคราะห์และหาทางแก้ไข
	- การคืนสินค้าที่มีปัญหา	อัตราการคืนสินค้าไม่เกิน ร้อยละ 5 ต่อปี	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการคืนสินค้าและหาทางแก้ไข
<b>ด้านกระบวนการภายในองค์กร</b>			
ลดของเสียจากการผลิต	จำนวนของเสียลดลง	อัตราของเสียไม่เกินร้อยละ ร้อยละ 5 ต่อปี	นำหลักการ 6 SIGMA มาใช้
เพิ่มมาตรฐานด้านความปลอดภัยในการทำงาน	อุบัติเหตุจากการทำงาน	ไม่มีรายงานอุบัติเหตุจากการทำงาน	ออกกฎระเบียบเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
พัฒนาความร่วมมือภายในองค์กร	- จำนวนอีเมลและหนังสือเวียน - จำนวน Outing Trip	ทุกครั้งที่มีข่าวสารแจ้งพนักงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ทำให้เป็นนโยบายของบริษัท
<b>ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>			
พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	จำนวนการฝึกอบรม	อย่างน้อย 3 ครั้งต่อปี	บรรจุจำนวนครั้งของการอบรมให้อยู่ใน KPI ของทุกแผนก
จัดให้มีการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆอย่างมีคุณภาพตามความคิดเห็นของพนักงาน	จำนวนครั้งในการเสนอความคิดเห็นของพนักงาน	ไม่ต่ำกว่า 5 ครั้ง ต่อคน ต่อปี	จัดทำบันทึกการเสนอความคิดเห็นของพนักงาน



## 5.2 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานของในช่วงปีที่ 2 หลังจากการเริ่มดำเนินกลยุทธ์

แผนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีที่ 1				ปีที่ 2				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>1. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่</b>										
- ศึกษาและทดลองสูตรการปรุงน้ำเหล็ก	ฝ่ายวิศวกรรม	■	■							
- ทดลองผลิตและติดตามผล			■	■						
- วางจำหน่าย	ฝ่ายขาย				■	■	■	■	■	■
<b>2. ด้านการตลาด</b>										
- ทำโปรโมชั่นกับร้านค้าเพื่อวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่	ฝ่ายการตลาด				■	■				
- จัดงานแถลงข่าวเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่						■				
<b>3. ด้านการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย</b>										
- ติดต่อกับบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่เพื่อเจรจาขอเป็นพันธมิตร	ฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายขาย	■								
- ลงนามในสัญญาและดำเนินงาน			■	■	■	■	■	■	■	■
- สำรวจพื้นที่ตั้งศูนย์กระจายสินค้า ในภาคเหนือ, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ภาคใต้		■	■							
- ดำเนินงานศูนย์กระจายสินค้า		■		■	■	■	■	■	■	■
<b>4. ด้านการจัดหาวัตถุดิบ</b>										
- สำรวจพื้นที่ตั้งลานรับซื้อเศษเหล็กในเขตภาคกลางและภาคตะวันออก	ฝ่ายจัดหา	■	■							
- ดำเนินงานรับซื้อเศษเหล็ก		■		■	■	■	■	■	■	■
<b>5. ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>										
- จัดอบรมความรู้ในผลิตภัณฑ์ใหม่ให้พนักงานขาย	ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายวิศวกรรม และ ฝ่ายขาย				■	■	■	■	■	■
- จัดอบรมความรู้ในการตีเกรดเศษเหล็กให้พนักงานที่ประจำตามลานรับซื้อต่างๆ	ฝ่ายจัดหา	■		■		■	■	■	■	■
- ประเมินผลงาน	ฝ่ายบุคคล		■	■	■	■	■	■	■	■

## 5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

**5.5.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

**5.5.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**5.5.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

**5.5.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk)** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุ สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อ ลดผลเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

1. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

3. ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

4. สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและระสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

1. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2. พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

3. กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลกระทบต่อ ความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

4. เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการ

กำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ การ กำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้อุบัติหายไป และมองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงจะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และ มีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการ กำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถ บังชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กร กำหนดไว้ ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร หากแต่ถ้าเรามีการวางแผน ล่วงหน้า จะสามารถช่วยบรรเทาความเสียหายและเร่งระยะเวลาในการฟื้นฟูให้เร็วขึ้น

ประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหาของธุรกิจ ของ บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ความเสี่ยงถือเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นหากธุรกิจต้องการรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน ควรมีการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ คาดคิด หรือปัญหาและอุปสรรคในทางปฏิบัติ ดังแสดงในตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk)	S1: ไม่สามารถใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย S2: ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ S3: ไม่มีการนำผลการติดตามผลการดำเนินงาน	- การดำเนินงานไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยอดขาย
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1: ไม่สามารถจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามระยะเวลา O2: ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสายการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ O3: ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค O4: พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	- การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามภารกิจกองทุนฯ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการ	- ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ตามความต้องการของตลาด

เมื่อนำมาคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง 2 ด้าน  
 ดังแสดงในตารางที่ 5.4 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ไม่สามารถใช้ช่อง ทางการประชาสัมพันธ์ที่ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4	3	$4 \times 3 = 12$
	S2: ขาดข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจที่เพียงพอ	2	3	$2 \times 3 = 6$
	S3: ไม่มี การ นำ ผล การ ประเมินประสิทธิภาพการ ทำงานมาทบทวน	1	3	$1 \times 3 = 3$
ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1: ไม่สามารถจัดหาช่อง ทางการจัดจำหน่ายได้ตาม ระยะเวลา	4	5	$4 \times 5 = 20$
	O2: ไม่สามารถนำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ใน สายการผลิตได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3	3	$3 \times 3 = 9$
	O3: ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรง ตามความต้องการของ ผู้บริโภค	4	4	$4 \times 4 = 16$
	O4: พนักงานที่มีจำนวนไม่ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3	2	$3 \times 2 = 6$
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อ การลงทุนขยายกิจการ	4	2	$4 \times 2 = 8$

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น สามารถ  
 นำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ดังแสดงในตารางที่ 5.5 ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

		ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไป ได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	5 (สูงมาก)				O1	
	4				O3	
	3	S3	S2	O2	S1	
	2			O4	F1	
	1 (ต่ำมาก)					

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตาม ความสำคัญ เป็น 4 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.6 ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
สูง	10-19	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
ปานกลาง	4-9	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้า ระวัง
ต่ำ	1-3	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละรอบของการ บริหารความเสี่ยงคือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการ กิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ กิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์ และ มาตรการต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งกลยุทธ์ในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นดังตาราง ที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ  
ของบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ปัจจัยความเสี่ยง	กลยุทธ์	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
S1: ไม่สามารถใช้ช่องทางการ ประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	การควบคุม ความเสี่ยง	ทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ
S2: ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ เพียงพอ	การควบคุม ความเสี่ยง	ปรับปรุงข้อมูลและระบบสารสนเทศให้เกิด การบูรณาการและถูกต้อง
S3: ไม่มีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพ การทำงานมาทบทวน	การควบคุม ความเสี่ยง	มีการจัดทำระบบติดตามความคืบหน้าและ กำหนดเวลาการทบทวนที่ชัดเจน
O1: ไม่สามารถจัดหาช่องทางการจัด จำหน่ายได้ตามระยะเวลา	การควบคุม ความเสี่ยง	จัดหาสถานที่สำรอง และประสานงานกับ เจ้าของพื้นที่อย่างใกล้ชิด
O2: ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ในสายการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การควบคุม ความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีและทบทวนปัญหาในการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
O3: ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงตามความต้องการ ของผู้บริโภค	การควบคุม ความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ตลาด และมีการประชุมฝ่าย ร่วมกันระหว่างฝ่าย R&D และการตลาด อย่างสม่ำเสมอ
O4: พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	การควบคุม ความเสี่ยง	ทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่าง สม่ำเสมอ
F1: เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยาย กิจการ	การควบคุม ความเสี่ยง	กำหนดลำดับความสำคัญในการจัดสรรเงิน ตามแผนการขยายกิจการ

#### การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

สำหรับความเสี่ยงดังกล่าวซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต การที่บริษัทฯ จะเตรียมการรับมือได้ทันนั้น บริษัทจะต้องรับรู้ว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก่อนที่จะเป็นปัญหา ดังนั้น บริษัทจะต้องมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมการดำเนินงาน หากมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น บริษัทฯ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันท่วงที จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทฯ ควรมีแผนการเฝ้าระวังดังนี้

##### 1. ความเสี่ยงของยอดขายและกำไรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

สำหรับความเสี่ยงนี้ บริษัทสามารถเฝ้าระวังด้วยการเก็บข้อมูลยอดขายเป็นรายวันเพื่อมาสรุปโดยตั้งเกณฑ์ที่ใช้วัด (Key Risk Indicator) คือกำหนดเป้าหมายเป็นรายเดือนและเก็บข้อมูลยอดขายและกำไรเป็นรายเดือน จากนั้นวัดยอดขายหรือกำไรไม่ถึงเป้าหมายติดต่อกัน 3 เดือน บริษัทฯ จะต้องเริ่มใช้แผนสำรองที่เตรียมไว้ทันที

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ระบบไม่ตอบสนอง หรือไม่รองรับกิจกรรมการดำเนินงาน

สำหรับความเสี่ยงนี้ บริษัทจะมีแผนเฝ้าระวังโดยให้แผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องคอยตรวจสอบทุกอาทิตย์เพื่อตรวจสอบการทำงานของระบบว่าระบบทำงานปกติหรือไม่ พบข้อผิดพลาดในการทำงานของระบบหรือไม่ เพื่อให้แผนกต่างๆ สามารถทำการปรับปรุงระบบได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น

#### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่ได้นำเสนอไปข้างต้น เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นสู่การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมผู้ผลิตและจำหน่ายเหล็กเส้นในประเทศไทย ถึงแม้ว่าบริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จะเป็นผู้นำด้านกำลังการผลิตอยู่ที่ตาม แต่ในด้านราคาขายนั้นยังไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งสำคัญคือ สินค้าทุ้มตลาดจากประเทศจีนได้ ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้ง 3 ระดับ จะก่อให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานของทุกส่วนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร นั่นคือ การเพิ่มยอดขายและผลกำไรให้แก่บริษัทฯ

ทั้งนี้การนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติได้สัมฤทธิ์ผลจริงนั้น จะต้องอาศัยกระบวนการและการวางแผนอย่างเป็นระบบ ประกอบกับการใช้เครื่องมือกำหนดแนวทางอย่าง Balanced scorecard ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในการบริหารธุรกิจย่อมเกิดปัจจัยต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนในการป้องกันและบรรเทาอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมตัวและพร้อมแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี



## บรรณานุกรม

- รายงานประจำปี บริษัท ทาทา สตีล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประจำปี พ.ศ. 2557. (2014).  
เข้าถึงได้จาก : [http://www.tatasteelthailand.com/th/investor/  
Annual\\_Report/AR\\_th\\_2015.pdf](http://www.tatasteelthailand.com/th/investor/Annual_Report/AR_th_2015.pdf) (วันที่ค้นข้อมูล : 27 กันยายน 2558).
- ข้อมูลเกี่ยวกับเหล็กเส้นในระดับสากล. (2014). เข้าถึงได้จาก : <https://www.worldsteel.org/> (วันที่ค้นข้อมูล : 27 กันยายน 2558).
- ข้อมูลเกี่ยวกับเหล็กเส้นในระดับประเทศ. (2014). เข้าถึงได้จาก : <http://www.isit.or.th/> (วันที่ค้นข้อมูล : 27 กันยายน 2558).
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. เข้าถึงได้จาก : <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล : 10 ตุลาคม 2558)
- PESTLE Analysis Mind Map. (2012). เข้าถึงได้จาก : <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map> (วันที่ค้นข้อมูล : 10 ตุลาคม 2558)
- Sirichai Permkanchana. (2012). แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). เข้าถึงได้จาก : <https://perchai.wordpress.com/> (วันที่ค้นข้อมูล: 23 ตุลาคม 2558)
- JENNY ZHOU. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. เข้าถึงได้จาก : <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> (วันที่ค้นข้อมูล : 23 ตุลาคม 2558)
- ชูชัย ศรีธานี และ ผศ.ดร. วราภรณ์ ผลประเสริฐ (2554). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร. เข้าถึงได้จาก : <http://www.stou.ac.th> (วันที่ค้นข้อมูล : 7 พฤศจิกายน 2558)