

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์
ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคล
กรณีศึกษา : บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์

ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคล

กรณีศึกษา : บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



.....
นางสาววิชา วิรัตน์

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
พันธ์ฉัทธ์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พันธ์ฉกร์ เสวตภาณุวงศ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและกรุณาให้ข้อแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยทุกท่าน

ขอขอบคุณ บริษัทตัวอย่าง ที่ได้ให้ข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัยอย่างครบถ้วน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการศึกษาสารนิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น MS17B ทุกท่านที่ได้ช่วยเหลือแนะนำในด้านวิชาการ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนทำให้การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หากสารนิพนธ์นี้มีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดประการใดผู้ศึกษาขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

วิชา วิรัตน์นท์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

SALES INCREASING STRATEGIES IN THE CHEMICAL INDUSTRY; BLOWING AGENT BY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT : CASE STUDY OF A.F.S. CO.,LTD.

วิชา วรรณิต 5750347

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อหากลยุทธ์ให้บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ในการเพิ่มยอดขายสำหรับธุรกิจเคมีภัณฑ์สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) โดยใช้ Five Force Model Analysis ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเปรียบเทียบกับธุรกิจของบริษัท พบว่ามีแรงกระทบในด้านอำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ และด้านการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันในระดับสูง เมื่อใช้ Value Chain Analysis ในการหาจุดแข็งของบริษัท พบว่าจุดแข็งคือกิจกรรม Operations และ Customer Services เนื่องจากบริษัทมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีเครื่องจักรผลิตและด้านการวิจัยและพัฒนาร่วมกับลูกค้า รวมถึงมีสูตรของสินค้าที่เป็นของบริษัทเอง และเมื่อใช้ Causal Loop Diagram ในการหาความสัมพันธ์ของปัญหา พบว่าหากไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางด้านการวิจัยและพัฒนาที่เพียงพอ ก็จะไม่สามารถคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการใหม่ๆ และหากบริษัทไม่สามารถคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ได้ ก็จะไม่สามารถเพิ่มปริมาณยอดขายของสินค้าให้กับบริษัทได้

ดังนั้นบริษัทต้องมีการสรรหาทรัพยากรบุคคลทางด้านการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ โดยใช้เครื่องมือ Strategy Map เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ ใช้ Balanced Scorecard และทำ Action Plan เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และทราบถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถติดตามควบคุมกระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและตรงตามเป้าหมายที่บริษัทได้ตั้งไว้ หากบริษัทสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จะทำให้สามารถเพิ่มปริมาณยอดขายในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ได้

คำสำคัญ : สารเคมีผงฟู/ ยาพอง/ Blowing Agent/ แรงกระทบ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	4
1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์	9
1.5 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์	13
2.1 การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis)	13
2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	20
2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์	25
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา	26
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	26
3.2 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา	30
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	31
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	32
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	36
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	37
4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	39
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 การใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	42
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	47
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	49
5.5 สรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	56
บรรณานุกรม	57
ประวัติผู้วิจัย	58



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent)	18
2.2	สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	20
4.1	แสดงรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) ตำแหน่งพนักงาน R&D	38
4.2	แสดงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) ตำแหน่งพนักงาน R&D	39
5.1	แสดงมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	44
5.2	แสดงมิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	45
5.3	แสดงมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	46
5.4	แสดงมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	47
5.5	แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	48
5.6	แสดงการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	52
5.7	แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	52
5.8	แสดงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	53
5.9	แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Matrix ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	53
5.10	แสดงการตอบรับความเสี่ยง (Risk Response) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	55

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1	3
1.2	4
1.3	5
1.4	7
1.5	7
1.6	8
1.7	9
1.8	9
1.9	10
1.10	10
1.11	10
1.12	11
2.1	15
2.2	21
2.3	23
2.4	24
3.1	27
3.2	28
3.3	29
3.4	30
4.1	31

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
4.2 Ansoff's Matrix	32
5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด	41
5.2 แสดงแผนภาพ Balanced Scorecard หรือ BSC	43
5.3 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Matrix	50



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2559 มีแนวโน้มการขยายตัวอย่างช้าๆ ซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากการฟื้นตัวจากปัญหาทางการเมืองภายในประเทศ ทำให้เศรษฐกิจภายในประเทศโดยรวมมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น จากไตรมาสที่ 4 ของปี 2558 โดยปัจจัยที่ทำให้อัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นคือการขยายตัวด้านการใช้จ่าย ซึ่งมีผลมาจากการการใช้จ่ายภาคครัวเรือนและภาครัฐขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รายรับและสภาพคล่องของผู้ประกอบการดีขึ้น ในด้านอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการบริโภคในประเทศกลับขยายตัวและสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น ในขณะที่อุตสาหกรรมผลิตเพื่อการส่งออกในรูปแบบเงินดอลลาร์มีผลกระทบ ซึ่งสินค้าที่มีมูลค่าส่งออกลดลงคือสินค้าอุตสาหกรรมด้านเคมีภัณฑ์ เนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวและการลงทุนภาคเอกชนที่ลดลง (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2558)

สำหรับภาวะเศรษฐกิจโลกที่ยังคงชะลอตัว ซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจของสหภาพยุโรป จีน ญี่ปุ่นและอาเซียนที่ชะลอตัวยังคงกดดันให้การส่งออกของแต่ละประเทศขยายตัวลดลง จากการที่ภาวะเศรษฐกิจโลกยังคงมีปัญหา ทำให้ส่งผลต่อการส่งออกของภาคอุตสาหกรรมของไทย (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, 2558)

ในปัจจุบันมีการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ กันอย่างแพร่หลาย เช่น ผลิตภัณฑ์รองเท้าฟองน้ำ เป็นต้น ซึ่งในอุตสาหกรรมยาง พลาสติก และโพลีเมอร์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตตามภาวะเศรษฐกิจ และในภาวะที่เศรษฐกิจโลกชะลอตัวนั้น ยังมีเคมีภัณฑ์ชนิดหนึ่งที่ใช้สำหรับเติมลงในยาง พลาสติก และโพลีเมอร์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ สารเคมีฟองฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) ซึ่งเป็นสารเคมีที่ช่วยลดปริมาณการใช้ยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีน้ำหนักเบาขึ้น และยังสามารถลดต้นทุนจากการใช้ยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ได้อีกด้วย

สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่ใช้เติมลงในยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ ซึ่งคือสารเคมีฟองฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) นอกเหนือไปจากภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกที่ส่งผลกระทบต่อ การส่งออกแล้ว ยังมีประเด็นสำคัญในอุตสาหกรรมที่ต้องติดตาม ได้แก่

ความสามารถในการได้เปรียบคู่แข่ง นอกเหนือไปจากการแข่งขันกับคู่แข่งภายในประเทศแล้ว ยังมีประเทศคู่แข่งที่สำคัญ คือ ประเทศจีนและอินเดีย ที่มีต้นทุนการผลิตที่ได้เปรียบมากกว่าประเทศไทย (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2558)

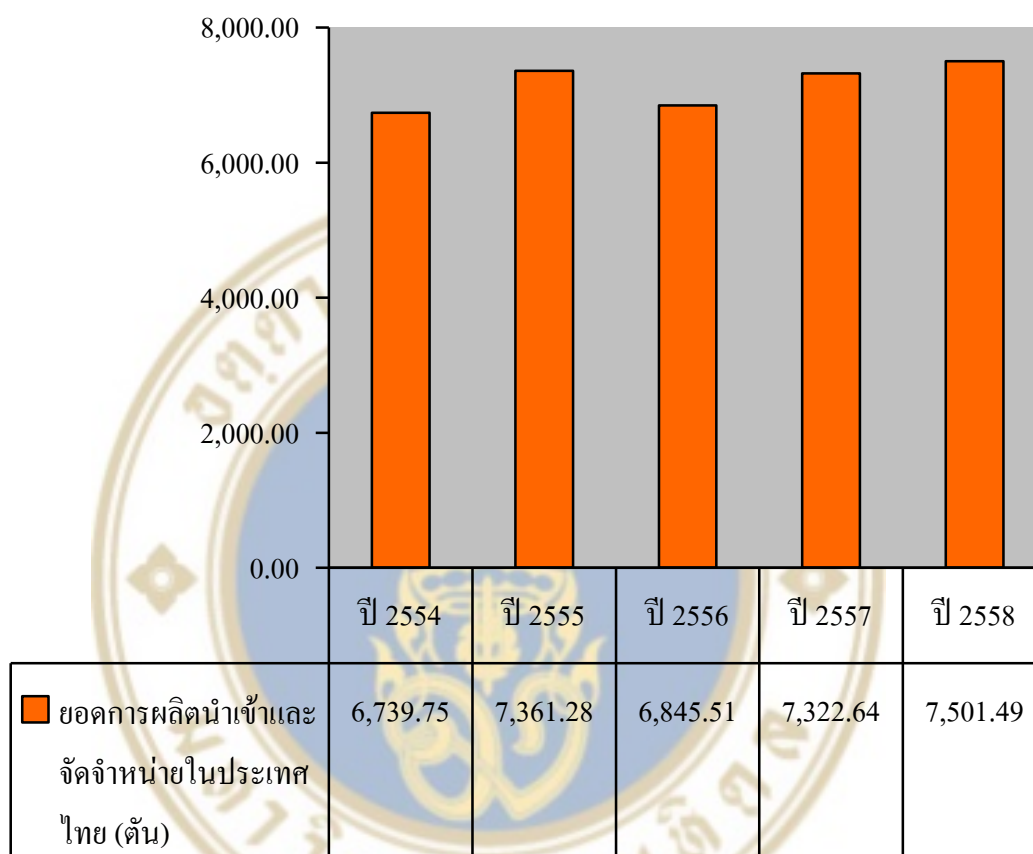
ดังนั้นจะเห็นว่าจากปัญหาต่างๆข้างต้น ได้ส่งผลกระทบต่อยอดขายสำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) เป็นอย่างมาก ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งภายในประเทศและภาคการส่งออก โดยที่มีข้อจำกัดทางด้านราคา ดังนั้นสำหรับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเคมีภัณฑ์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกลยุทธ์ทางการแข่งขันในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้าให้สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) เป็นสินค้าเกรดพิเศษและมีความแตกต่างมากกว่าสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง เพื่อที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากราคากับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์สำหรับเติมลงในยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ ซึ่งเป็นเคมีเฉพาะด้าน โดยที่จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมาย ดังนั้นบริษัทฯ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ และตอบโจทย์ให้กับธุรกิจได้ รวมทั้งยังเป็นแนวทางในการเพิ่มปริมาณยอดขายให้กับบริษัทฯ ได้อีกด้วย

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) คือ สารเคมีที่ใช้สำหรับเติมลงในยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ มีความเสถียรที่อุณหภูมิห้อง แต่จะสลายตัวที่อุณหภูมิสูงและปลดปล่อยก๊าซไนโตรเจนหรือก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกมาในช่วงก่อนหรือในระหว่างการเกิดปฏิกิริยาคัดค้านซ์ ก๊าซที่ปล่อยออกมาจะทำให้ยาง พลาสติก หรือ โพลีเมอร์ มีรูพรุนหรือมีฟองกระจายแทรกอยู่ในเนื้อยาง พลาสติก หรือ โพลีเมอร์ ใช้ในการผลิตวัสดุประเภทโฟม ฉนวนกันความร้อน รองเท้าฟองน้ำ ช่วยลดปริมาณการใช้ยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีน้ำหนักเบาขึ้น (www.rubber.oie.go.th/box/Article/25239/เทคโนโลยีการผลิตยางคอมพาวด์.pdf)

ในปี 2554 – ปี 2558 มีการผลิตนำเข้าและจัดจำหน่ายในประเทศไทย ทั้งหมด 6,739.75 ตัน 7,361.28 ตัน 6,845.51 ตัน 7,322.64 ตัน และ 7,501.49 ตัน ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นว่าในปี 2554 – ปี 2555 มีการผลิตนำเข้าและจัดจำหน่ายในประเทศไทยเพิ่มขึ้นและลดลงในปี 2556

เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ และมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นในปี 2557 – ปี 2558 ตามลำดับ ตามภาพที่ 1.1 โดยที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อุตสาหกรรมส่วนมากที่ใช้สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) จะเป็นผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ รวมไปถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ด้วย

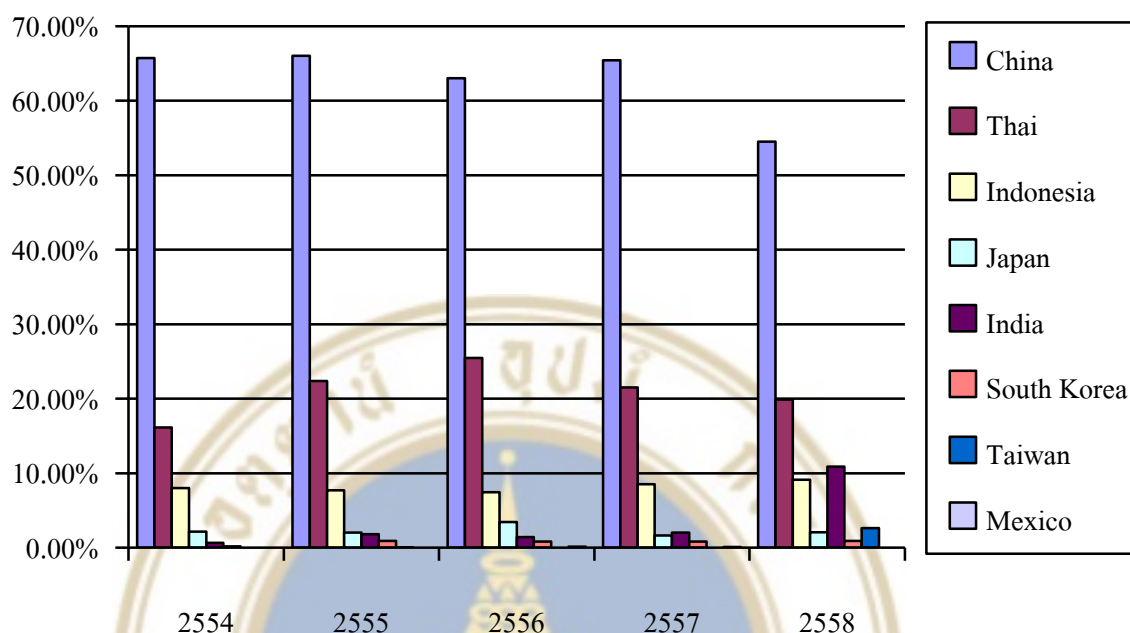


ภาพที่ 1.1 ยอดการผลิตนำเข้าและจัดจำหน่ายในประเทศไทยปี 2554 – 2558

ที่มา : Information and Communication Technology Center with Cooperation of the Customs Department, 2015

สำหรับตลาดในประเทศไทยนั้น สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) มีผู้ผลิตจากประเทศจีนเป็นผู้นำตลาดและมีส่วนแบ่งการตลาดในปี 2554 – ปี 2558 อยู่ที่ 65.74% 66.05% 63.03% 65.43% และ 54.49% ทั้งนี้ที่ประเทศจีนเป็นผู้นำในตลาด เนื่องจากมีความได้เปรียบทางด้านราคาที่เป็น การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) โดยที่ผู้ตามในตลาดคือ บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด จากประเทศไทย โดยมีส่วนแบ่งการตลาดในประเทศในปี 2554 – ปี 2558 อยู่ที่ 16.12% 22.37% 25.46% 21.52% และ 19.87% ทั้งนี้จะเห็นว่าส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทนั้นจากปี 2554 – ปี 2556 จะมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อดูในปี 2557 – ปี 2558 จะเห็นว่าส่วนแบ่ง

การตลาดได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่วนคู่แข่งอื่นๆก็มีส่วนแบ่งการตลาดลดลงมาตามลำดับ แสดงตามภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ส่วนแบ่งการตลาดในประเทศสำหรับสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ปี 2554 – ปี 2558

ที่มา : Information and Communication Technology Center with Cooperation of the Customs Department, 2015

1.3 ข้อมูลองค์กร

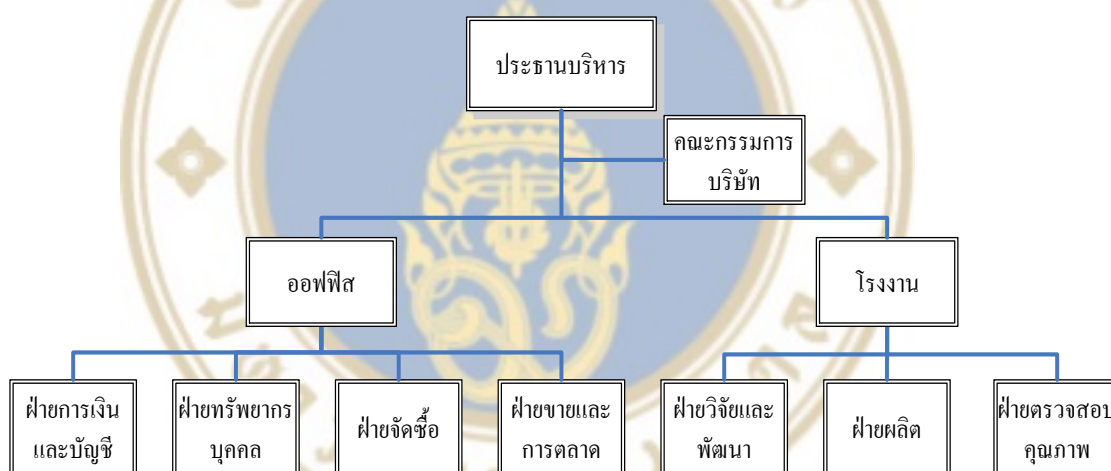
ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัท เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2544 โดยมีทุนจดทะเบียน 15,000,000 บาท และมีการเพิ่มทุนเป็น 50,000,000 บาท เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) สำหรับเติมลงในยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ ซึ่งบริษัทฯนี้เดิมชื่อ บริษัท ไทย โบลวี่อิง เอเจนต์ จำกัด และได้จดทะเบียนเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด เมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2546

บริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด มีโรงงานผลิตสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ที่ทันสมัย ซึ่งได้รับการรับรองระบบบริหารงานมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001 เมื่อปี 2550 ได้รับการรับรองระบบบริหารงานมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 เมื่อปี 2551 และได้รับการรับรองระบบบริหารงานมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

OHSAS/TIS 18001 เมื่อปี 2553 อีกทั้งยังมีการใช้วัตถุดิบที่เป็นสารตั้งต้นคุณภาพดีทั้งจากในประเทศและต่างประเทศในการผลิตสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) เพื่อให้ได้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับและจำหน่ายให้กับอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้มีการขยายธุรกิจไปในเชิงรุก ทั้งมีการเพิ่มกำลังการผลิต คิดค้นสูตรของผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้าแต่ละราย โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นเกรดพิเศษและมีความแตกต่างมากกว่าสินค้าของคู่แข่ง และเพื่อที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากราคากับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีความต้องการสูงขึ้นและบริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ด้วย

เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ บริษัทฯ ได้มีการจัดวางโครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แผนผัง โครงสร้างองค์กรของบริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

จากภาพที่ 1.3 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างบริษัทฯ โดยการดำเนินงานอยู่ภายใต้การดูแลของประธานบริหาร (President) เป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงานตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต รวมไปถึงการจัดจำหน่ายสินค้า โดยที่มีคณะกรรมการบริษัท (Board of Director) ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและกำกับดูแล

ฝ่ายการเงินและบัญชี (Finance and Accounting) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทางการเงินของบริษัทฯ รวมถึงบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินและจัดทำบัญชีของบริษัทฯ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human Resources) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการสรรหาบุคลากร คือ การวางแผนอัตรากำลังคน กระบวนการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ การฝึกอบรมพนักงาน ทั้งในระหว่างทดลองงานและหลังจากที่ได้บรรจุเป็นพนักงานประจำแล้ว

ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการวางแผนสั่งซื้อวัตถุดิบจากในประเทศและต่างประเทศ การดำเนินการสรรหาผู้ขายรายใหม่เพื่อใช้ในการสั่งซื้อวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป รวมทั้งอุปกรณ์และเครื่องจักร จนถึงดำเนินการประเมินผู้ขาย (Supplier)

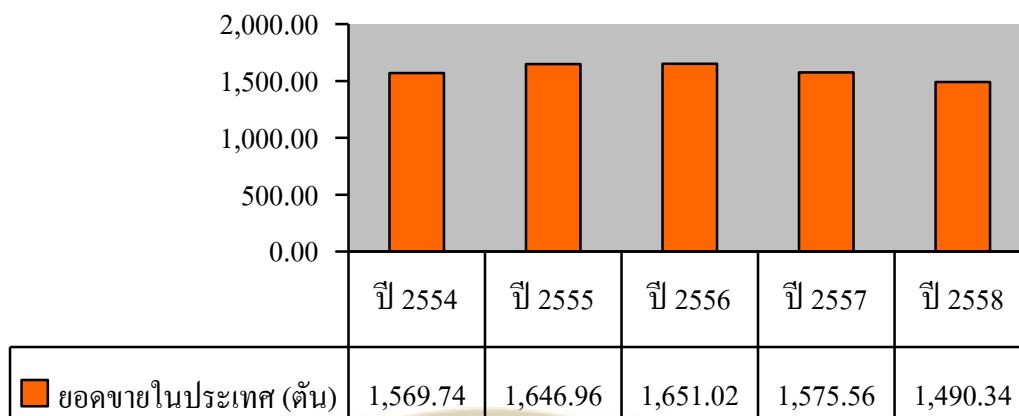
ฝ่ายขายและการตลาด (Sales and Marketing) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการขายผลิตภัณฑ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รับซื้อร้องเรียน วิเคราะห์ปัญหาและพิจารณาซื้อร้องเรียน ตลอดจนดำเนินการแก้ไขปัญหาการจัดการซื้อร้องเรียนของลูกค้า และการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้เกิดลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ขยายตลาด รวมถึงติดตามสถานการณ์ต่างๆ ในอุตสาหกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ

ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการวางแผนวิจัยและพัฒนาค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ๆของบริษัทฯ เพื่อให้รองรับความเจริญด้านเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

ฝ่ายผลิต (Production) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการวางแผนการผลิต การเตรียมการผลิต การดำเนินการผลิต และการควบคุมการผลิตเพื่อให้เป็นไปตามแผนการผลิตที่กำหนดไว้ และตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือฝ่ายขาย ป้องกันการส่งผลิตช้าซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสุ่มตัวอย่างเพื่อส่งให้ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ (Quality Control) ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ระหว่างผลิตและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

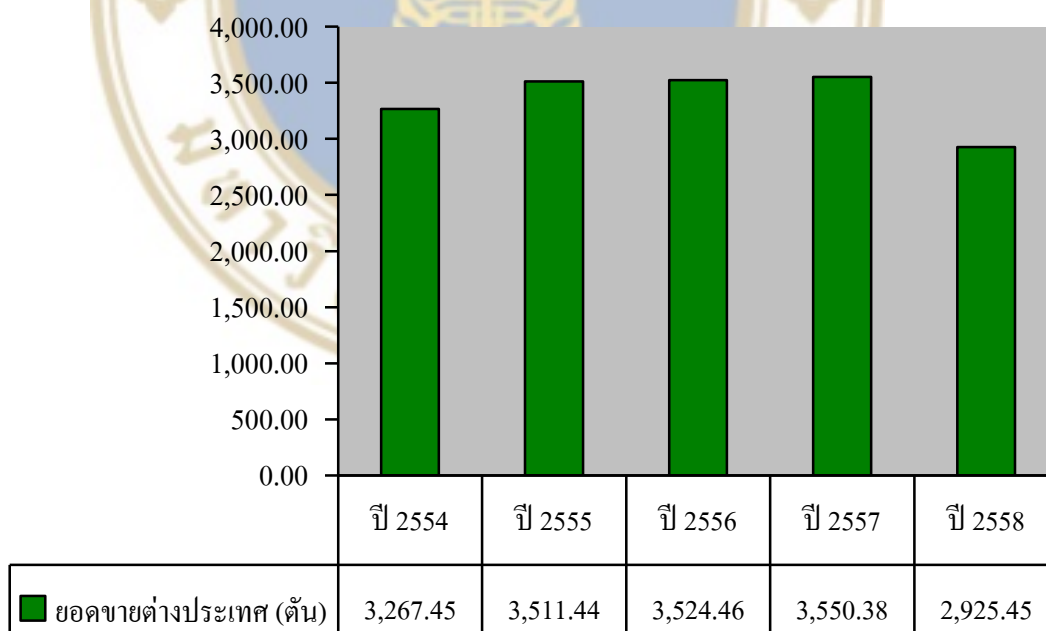
ผลประกอบการของบริษัทฯ มาจากการดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ให้กับอุตสาหกรรมเกี่ยวกับยาง พลาสติก และโฟลิมเมอร์ โดยมีปริมาณยอดขายสินค้าในประเทศ ในปี 2554 จำนวน 1,569.74 ตัน ปี 2555 จำนวน 1,646.96 ตัน ปี 2556 จำนวน 1,451.02 ตัน ปี 2557 จำนวน 1,575.56 ตัน และปี 2558 จำนวน 1,490.34 ตัน ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 ยอดขายในประเทศ (ตัน) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด ระหว่างปี 2554-2558

ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

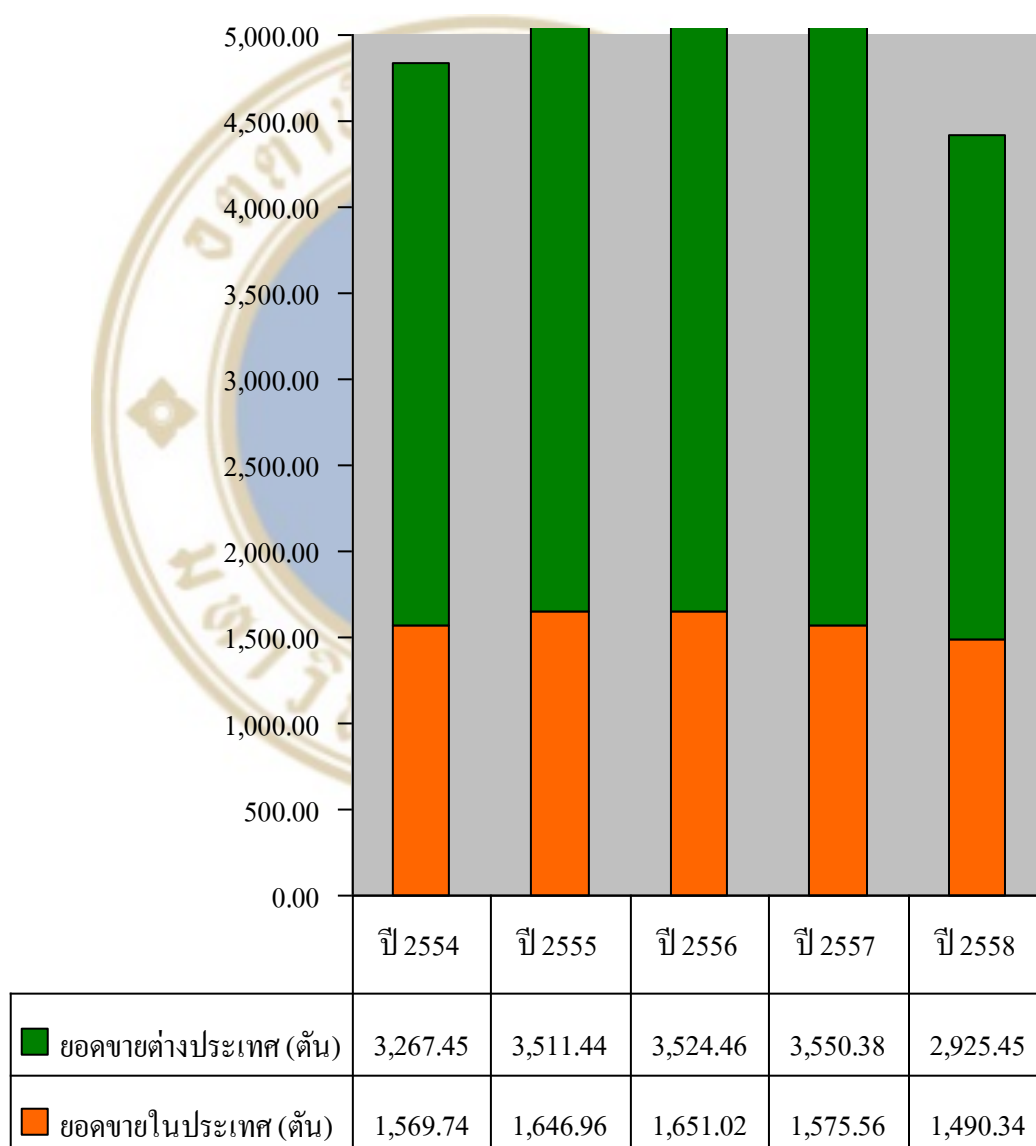
โดยมีปริมาณยอดขายสินค้าต่างประเทศ ในปี 2554 จำนวน 3,267.45 ตัน ปี 2555 จำนวน 3,511.44 ตัน ปี 2556 จำนวน 3,524.46 ตัน ปี 2557 จำนวน 3,550.38 ตัน และปี 2558 จำนวน 2,925.45 ตัน ดังแสดงในภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 ปริมาณยอดขายต่างประเทศ (ตัน) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด ระหว่างปี 2554-2558

ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

และมีปริมาณยอดขายรวมทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในปี 2554 จำนวน 4,837.19 ตัน ปี 2555 จำนวน 5,158.40 ตัน ปี 2556 จำนวน 5,175.48 ตัน ปี 2557 จำนวน 5,128.94 ตัน และปี 2558 จำนวน 4,415.79 ตัน ซึ่งจากปริมาณยอดขายของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2554 – ปี 2556 จะเห็นว่าปริมาณยอดขายของบริษัทฯ โตขึ้น แต่ในช่วงปี 2557 – ปี 2558 จะเห็นว่าปริมาณยอดขายของบริษัทฯ ตกลงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 1.6 ซึ่งก็เป็นผลมาจากการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจโลก และมีผลกระทบมาถึงอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่ใช้เติมในยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ ทำให้ปริมาณยอดขายในช่วงปี 2557 – ปี 2558 ตกลงมาด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 1.6 ปริมาณยอดขายรวมของบริษัท เอ.เอฟ.เอส จำกัด ระหว่างปี 2554-2558

ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์

จากความต้องการในอุตสาหกรรมยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ รวมไปถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ได้มีการผลิตสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ซึ่งใช้สำหรับเติมในยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ แบบผง (Powder) แสดงดังภาพที่ 1.7 แบบเม็ด (Masterbatch) แสดงดังภาพที่ 1.8 และภาพที่ 1.9 แบบแผ่น (Sheet) แสดงดังภาพที่ 1.10 และภาพที่ 1.11



ภาพที่ 1.7 สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) แบบผง (Powder)

ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด



ภาพที่ 1.8 สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) แบบเม็ด (Masterbatch)

ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด



ภาพที่ 1.9 สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) แบบเม็ด (Masterbatch)
ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

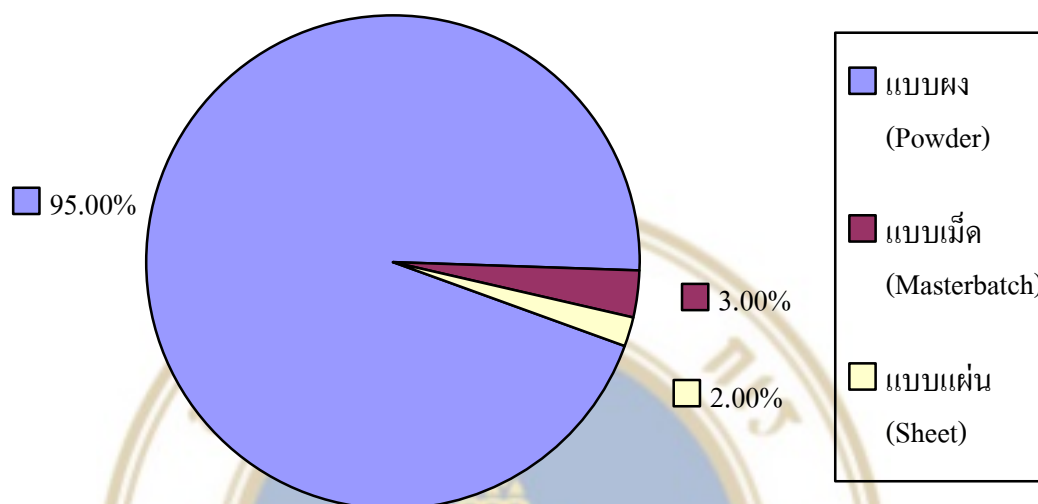


ภาพที่ 1.10 สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) แบบแผ่น (Sheet)
ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด



ภาพที่ 1.11 สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) แบบแผ่น (Sheet)
ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ผลิตภัณฑ์สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ของบริษัทฯ มีสัดส่วนการขายแบบผง (Powder) 95% ของปริมาณการขายทั้งหมด แบบเม็ด (Masterbatch) 3% ของปริมาณการขายทั้งหมด และแบบแผ่น (Sheet) 2% ของปริมาณการขายทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 1.12



ภาพที่ 1.12 สัดส่วนการขายสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) แบบแผ่น (Sheet) แบบเม็ด (Masterbatch) และแบบผง (Powder)

ที่มา : ฝ่ายขายและการตลาดบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

1.5 สภาพปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบันที่ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ยังคงชะลอตัว ซึ่งมีผลสืบให้การส่งออกของแต่ละประเทศขยายตัวลดลง รวมไปถึงภาคอุตสาหกรรมของไทยอย่างอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ที่ใช้เติมลงในยาง พลาสติกและโพลีเมอร์ คือ สารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ด้วยเช่นกัน ซึ่งเห็นได้จากปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2554 – ปี 2556 แต่ได้ลดลงอย่างต่อเนื่องในปี 2557 – ปี 2558 โดยจากที่บริษัทฯ คาดว่าปริมาณยอดขายจะโตขึ้นทุกๆปี แต่ด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ไม่สามารถควบคุมได้ บริษัทฯ จึงมีต้องหาทางออกเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

ด้วยเหตุนี้สำหรับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) จำเป็นต้องมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณยอดขาย ซึ่งปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลงนั้นก็มิผลเนื่องมาจากการที่บริษัทไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ

โพลิเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดที่ต้องเพิ่มมูลค่าจุดที่ต้องสร้างโอกาสทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งได้เฉพาะด้าน รวมไปถึงปรับปรุงกลยุทธ์ทางการแข่งขัน และแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากรีกราคากับคู่แข่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์สำหรับเติมลงในยาง พลาสติก และโพลิเมอร์ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้น 15% จากยอดขายรวมปี 2558 สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ และมีความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

จากปัญหายอดขายลดลงที่ได้กล่าวมาในบทที่ 1 จึงมีการเลือกใช้กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ปัญหา ดังนี้ การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) ใช้สำหรับวิเคราะห์อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) และเปรียบเทียบกับ การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจสำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด และการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) เพื่อใช้ในการหาจุดแข็งของบริษัทสำหรับใช้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทต่อไป

2.1 การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis)

สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม รวมถึงทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง (Michael E. Porter, 1980) โดยแรงกระทบทั้ง 5 ที่กล่าวถึงมีดังนี้

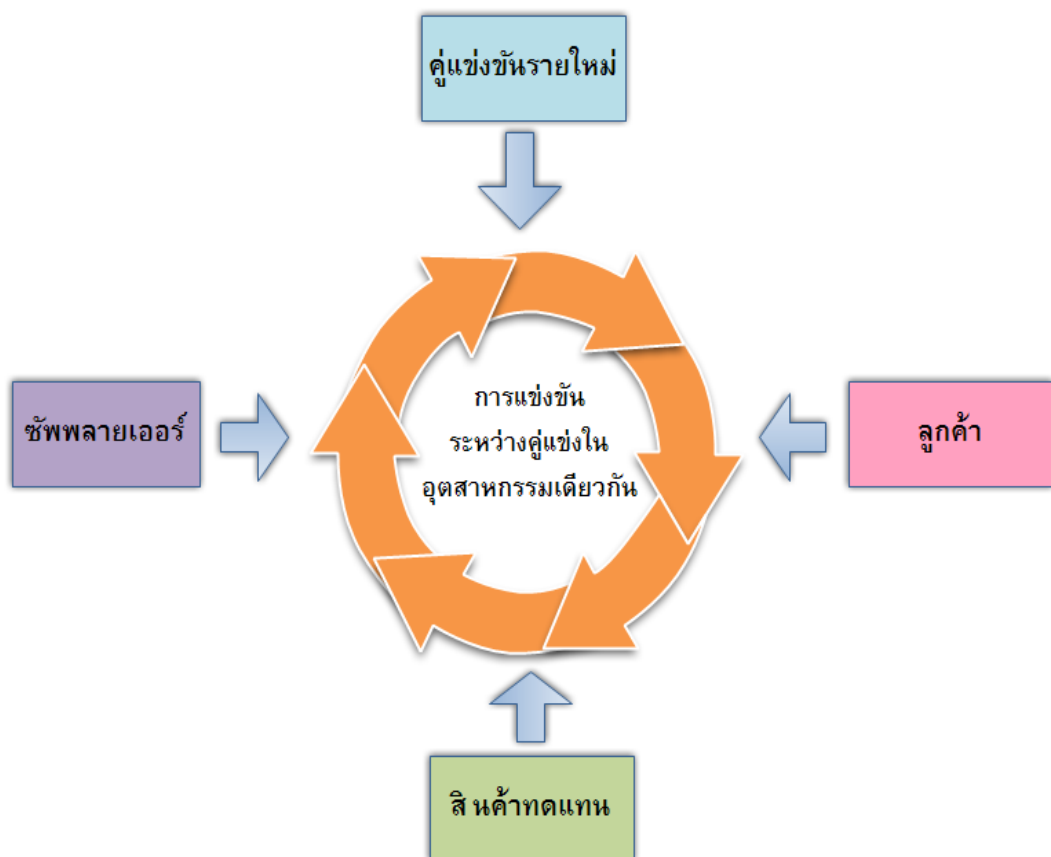
แรงกระทบที่ 1 อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) เกิดมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ โดยที่จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้อำนาจการต่อรองก็จะสูง จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อยอำนาจต่อรองจะสูง ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมากอำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

แรงกระทบที่ 2 อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining Power of Buyers) เกิดจากการที่ผู้ซื้อคือบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดรวมไปถึงเสถียรภาพทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ปริมาณการซื้อสินค้า ถ้าผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูง ข้อมูลต่างๆ ที่ผู้ซื้อได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าผู้ซื้อที่มีข้อมูลจำนวนมาก ก็สามารถต่อรองได้มาก ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าผู้ซื้อสามารถรวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการ ไปด้านหลัง (Backward Integration) คือ ถ้าผู้ซื้อสามารถผลิตสินค้าได้เอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น (Switching Costs) หรือใช้สินค้าของกลุ่มคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

แรงกระทบที่ 3 ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barrier to Entry) คือผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม สำหรับเรื่องเงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่ และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน ส่วนในเรื่องของการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจใหม่ต้องพบแรงกดดัน ในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิต ในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบทุกด้าน รวมไปถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าให้กับผู้ซื้อ โดยที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ซื้อไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน ทำให้ผู้ซื้อไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนมาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่อาจจะต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิม ในการชักจูงให้ผู้ซื้อหันมาซื้อสินค้าของตนเอง ในส่วนของการเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง รวมไปถึงนโยบายของรัฐบาล และความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่นการลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจอื่นๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยังเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม

แรงกระทบที่ 4 แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products) คือการที่ผู้ซื้อสินค้านั้นสามารถหาสินค้าที่มาแทนสินค้าของเราได้อย่างง่ายดาย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของเรา จนตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการของเราแล้วหันไปเลือกใช้สินค้าทดแทนแทน

แรงกระทบที่ 5 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor) คือการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้นจะมีแข่งขัน หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่พอกันย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน สำหรับกำลังการผลิตส่วนเกิน หากอุตสาหกรรมได้มีการใช้ต้นทุนที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต เมื่อความต้องการ (Demand) ลดแต่ผู้ประกอบการไม่สามารถลดระดับการผลิตลงมาได้ อาจทำให้เกิดภาวะ Over Supply ส่วนอัตรการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยิ่งมีความรุนแรงมากเท่านั้น



ภาพที่ 2.1 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis)

ที่มา : www.nanosoft.co.th/maktip88.htm

ทั้งนี้การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) จะใช้มุมมองในการวิเคราะห์ 2 มุมมองด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent)
2. การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

2.1.1 การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent)

1. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) ซึ่งเป็นสารเคมีเฉพาะด้าน และมีผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์น้อยราย ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์สูง มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขาย ทำให้อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มีผลต่ออุตสาหกรรมระดับสูง
2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining Power of Buyers) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) เนื่องจากในตลาดมีผู้ซื้อจำนวนมาก แต่มีผู้ขายน้อยรายที่มีความสามารถในการผลิตสารเคมีเฉพาะด้าน รวมถึงต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง หากเทียบขนาดของผู้ขายรายใหญ่กับขนาดของผู้ซื้อแล้วนั้น ผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าผู้ขาย แต่อย่างไรก็ตามผู้ซื้อก็ยังสามารถเลือกซื้อสินค้าที่สามารถตอบสนองตามความต้องการได้ จึงทำให้อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้ามีผลต่ออุตสาหกรรมระดับปานกลาง
3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barrier to Entry) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะด้านที่ต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง รวมไปถึงเงินลงทุน (Capital requirements) ที่ต้องลงทุนสำหรับเครื่องจักรสูง จึงเป็นอุปสรรคต่อผู้แข่งขันรายใหม่ ในเรื่องของการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจใหม่ต้องพบแรงกดดัน ในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบทุกด้าน รวมไปถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าเกรดอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าให้กับผู้ซื้อโดยที่คู่แข่งกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ซื้อไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ต้องมีการทำการวิจัยและพัฒนาใหม่หรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีคุณสมบัติทางเคมีที่ไม่

เหมือนกัน ทำให้ผู้ซื้อไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนมาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่ต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ผู้ซื้อหันมาซื้อสินค้าของตนเอง รวมไปถึงความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่น การลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจอื่นๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยิ่งเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม ในส่วนของการเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า จึงทำให้ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่มีผลต่ออุตสาหกรรมระดับต่ำ

4. แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะด้าน ซึ่งการใช้สินค้าเคมีอื่นทดแทนนั้นไม่สามารถทำได้ แต่สิ่งที่สามารถทำได้คือการใช้สินค้าเคมีภัณฑ์เดียวกันแต่คนละเกรดได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การวิจัยและพัฒนาของผู้ขายสินค้าแต่ละรายว่ามีความเชี่ยวชาญในระดับใด จึงทำให้แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้มีผลต่ออุตสาหกรรมระดับต่ำ

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีคู่แข่งน้อยราย แต่ทั้งนี้คู่แข่งหลักรายใหญ่มีความได้เปรียบทางด้านราคาสูง รวมไปถึงกินส่วนแบ่งการตลาดเกินครึ่ง จึงทำให้การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีผลต่ออุตสาหกรรมระดับสูง

สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent)

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) เป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ เนื่องจากมีแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) ในระดับสูง 2 แรง คือ อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) และการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor) ตามตารางที่ 2.1 ซึ่งถือว่าเป็นอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโตและน่าลงทุน แต่ต้องมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่ดี เพราะมีผู้เล่นรายใหญ่ครองตลาดเกินครึ่งที่มีทั้งความพร้อมทั้งเงินลงทุน ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงทรัพยากรด้านวัตถุดิบ ซึ่งมีการแข่งขันสูงมาก

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent)

แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis)	ระดับของแรงกระทบ
1. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	ระดับสูง
2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining Power of Buyers)	ระดับปานกลาง
3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barrier to Entry)	ระดับต่ำ
4. แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products)	ระดับต่ำ
5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor)	ระดับสูง

2.1.2 การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

1. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งเป็นสารเคมีเฉพาะด้านและมีผู้ขายวัตถุดิบหลักๆน้อยราย ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์สูง มีอิทธิพลเหนือ บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ทั้งในด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขาย ทำให้อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มีผลต่อบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ระดับสูง

2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining Power of Buyers) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด มีไม่มากนัก เนื่องจากในตลาดมีผู้ซื้อจำนวนมาก แต่มีผู้ขายน้อยรายที่มีความสามารถในการผลิตสารเคมีเฉพาะด้าน รวมถึงต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง หากเทียบขนาดของผู้ขายรายใหญ่กับขนาดของผู้ซื้อแล้วนั้น ผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าผู้ขาย แต่อย่างไรก็ตามผู้ซื้อก็ยังสามารถเลือกซื้อสินค้าที่สามารถตอบสนองตามความต้องการได้ จึงทำให้อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้ามีผลต่อบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ระดับปานกลาง

3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barrier to Entry) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะด้านที่ต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูง รวมไปถึงเงินลงทุน (Capital requirements) ที่ต้องลงทุนสำหรับเครื่องจักรสูง จึงเป็นอุปสรรคต่อผู้แข่งขันรายใหม่ ในเรื่องของการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of

Scale) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจใหม่ต้องพบแรงกดดัน ในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิตใน ปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบทุกด้าน รวมไปถึงต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าเกรดอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าให้กับผู้ซื้อ โดยที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ซื้อไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ต้องมี การทำการวิจัยและพัฒนาใหม่หรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอัน เนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีคุณสมบัติทางเคมีที่ไม่เหมือนกัน ทำให้ผู้ซื้อไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยน มาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่ต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ผู้ซื้อหันมาซื้อ สินค้าของตนเอง รวมไปถึงความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่นการลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่างๆ รวมทั้ง ประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจนั้นๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยังเป็น ผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม ในส่วนของการเข้าถึงช่องทางจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางจัดจำหน่ายโดย ชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า จึงทำให้ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่มีผลต่อ บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ระดับต่ำ

4. แรงผลักดันจากสินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products) สำหรับ บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมเฉพาะด้าน ซึ่งการใช้สินค้า เหมือกันทดแทนนั้นไม่สามารถทำได้ แต่สิ่งที่สามารถทำได้คือการใช้สินค้าเคมีภัณฑ์เดียวกันแต่คน ละเกรดได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การวิจัยและพัฒนาของผู้ขายสินค้าแต่ละรายที่มีความเชี่ยวชาญในระดับ ใด จึงทำให้แรงผลักดันจากสินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้มีผลต่อบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ระดับต่ำ

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด เนื่องจากอุตสาหกรรมนี้มีคู่แข่งน้อยราย แต่ทั้งนี้คู่แข่ง หลักรายใหญ่มีความได้เปรียบทางด้านราคาสูง รวมไปถึงกินส่วนแบ่งการตลาดเกินครึ่ง จึงทำให้ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมีผลต่อบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ระดับสูง

สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

จากการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด มีความได้เปรียบ 3 ด้าน คือ อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining Power of Buyers) ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barrier to Entry) และแรงผลักดันจาก สินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products) แต่ก็มีแรงกระทบ 2 แรงใน

ระดับสูง คือ อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) และการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor) ตามตารางที่ 2.2 ทำให้บริษัทต้องหากกลยุทธ์ในต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ รวมไปถึงต้องหากกลยุทธ์ที่ดีในการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อหาโอกาสในการทำกำไรหรือเพิ่มยอดขาย โดยการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเคมี เพื่อวิจัยและพัฒนาเคมีภัณฑ์ของบริษัทเกรดใหม่ๆออกมาเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งโดยภาพรวมแล้วอุตสาหกรรมนี้ยังเป็นธุรกิจที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

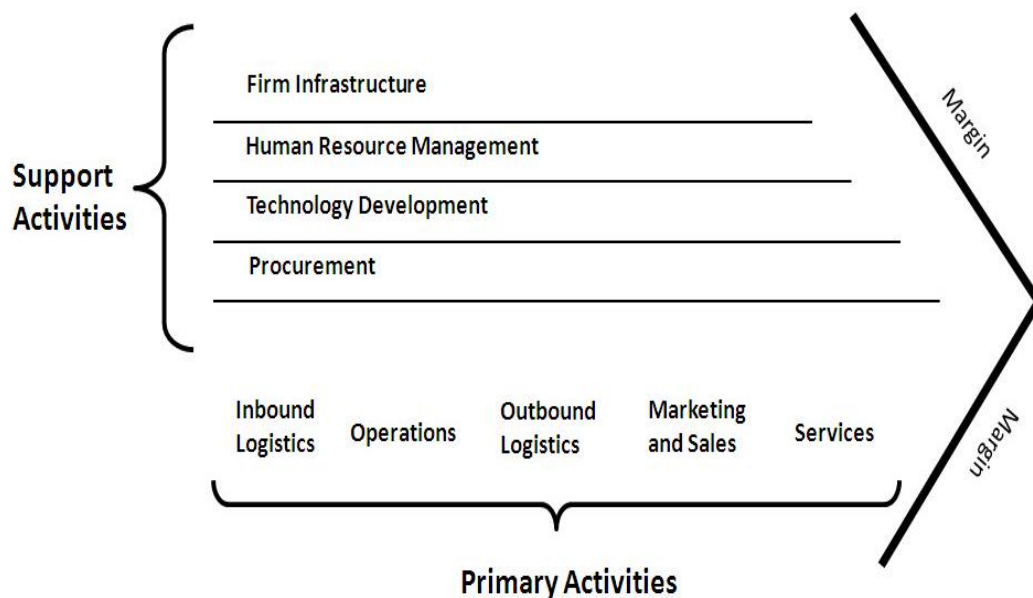
แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis)	ระดับของแรงกระทบ
1. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	ระดับสูง
2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining Power of Buyers)	ระดับปานกลาง
3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barrier to Entry)	ระดับต่ำ
4. แรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products)	ระดับต่ำ
5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of Rivalry among Existing Competitor)	ระดับสูง

2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) เป็นกระบวนการที่บริษัททำการระบุกิจกรรมหลักและการสนับสนุนที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการผลิต กระบวนการจัดส่ง เพื่อลดต้นทุนหรือสร้างความแตกต่าง (Michael E. Porter, 1980)

ห่วงโซ่คุณค่าแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมภายในองค์กร หรือบริษัทที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจนถึงกระบวนการผลิต Output ซึ่งแนวคิด

นี้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท ตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่คุณค่า

ที่มา : www.tps10.org/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=185

Primary Activities (กิจกรรมหลัก) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการการตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. Inbound Logistics (โลจิสติกส์ขาเข้า) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
2. Operations (การดำเนินการ) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าเป็นขั้นตอนการผลิต
3. Outbound Logistics (โลจิสติกส์ขาออก) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า
4. Marketing and Sales (การขายและการตลาด) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
5. Customer Services (การบริการ) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้านวมถึงการให้บริการหลังการขาย

ส่วน Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

1. Procurement (การจัดซื้อจัดหา) กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาปัจจัย เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ หรือกระบวนการผลิต
3. Human Resource Management (การจัดการทรัพยากรบุคคล) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือน ระบบค่าจ้าง และแรงงาน
4. Firm Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

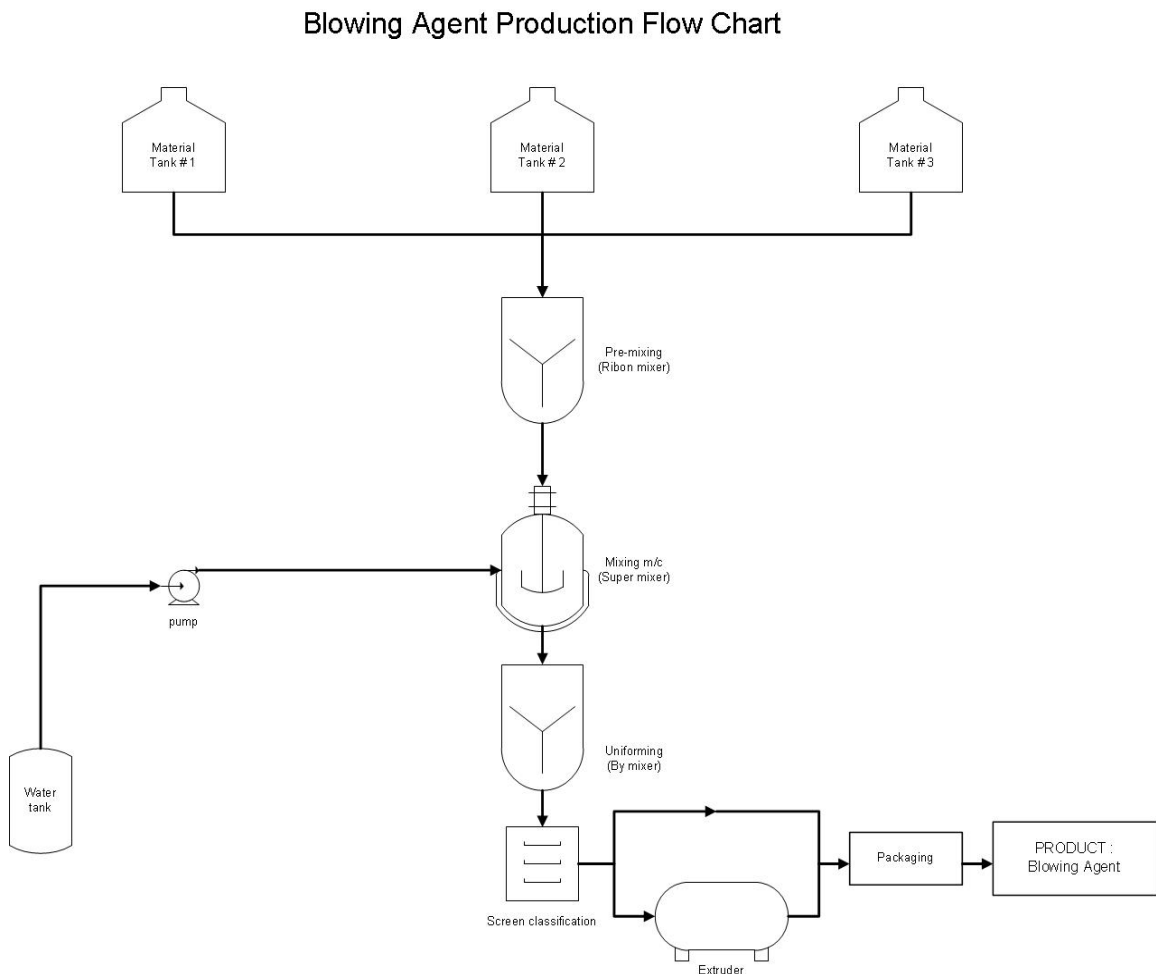
ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของธุรกิจหรือองค์กรเป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณากิจกรรมการดำเนินธุรกิจของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด เทียบกับห่วงโซ่คุณค่าข้างต้นสามารถอธิบายกิจกรรมได้ตาม ดังนี้

Primary Activities (กิจกรรมหลัก) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าของบริษัทหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. Inbound Logistics (โลจิสติกส์ขาเข้า) เป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบมีราคาไม่แน่นอน รวมไปถึงขั้นตอนการสั่งซื้อวัตถุดิบ และเมื่อวัตถุดิบเข้ามา ก็จะมีการจัดเก็บวัตถุดิบเข้าคลังวัตถุดิบ
2. Operations (การดำเนินการ) เป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการวางแผนการผลิต เตรียมวัตถุดิบ ทำการชั่งวัตถุดิบตามสูตรที่แตกต่างกัน และเข้ากระบวนการผสม โดย Mixing Machine (Super Mixer) โดยมี Water Cooling เป็นตัวหล่อเย็นเพื่อควบคุมอุณหภูมิ หลังจากนั้นก็นำวัตถุดิบที่ผสมแล้ว เข้าถึงพัก Uniforming (By Mixer) นำวัตถุดิบจากถังพัก เข้ากระบวนการร่อน โดยเครื่อง Screen Classification Machine เพื่อแยกสิ่งสกปรกออกจากเนื้องานและจะได้ผลิตภัณฑ์สารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) เพื่อเตรียมส่งเข้ากระบวนการบรรจุสินค้าต่อไป การบรรจุสินค้ามีทั้ง

การบรรจุใส่ถุงพลาสติกและบรรจุกล่อง โดยบรรจุเป็นมาตรฐานกล่องละ 25 กิโลกรัม (จัดวางบน พาเลท พาเลทละ 1 ตัน) และบรรจุใส่ถุง โดยบรรจุเป็นมาตรฐานถุงละ 25 กิโลกรัม (จัดวางบน พาเลท พาเลทละ 1 ตัน) ตามภาพที่ 2.3 หลังจากการบรรจุสินค้าก็นำสินค้าเข้าสู่กระบวนการจัดเก็บ โดยบริษัทมีการจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าของบริษัทเอง



ภาพที่ 2.3 กระบวนการผลิตสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด
ที่มา : ฝ่ายไอเอสโอ บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

3. Outbound Logistics (โลจิสติกส์ขาออก) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบคุณภาพสินค้า รวมไปถึงการวางแผนตารางการจัดส่งสินค้าและการจัดส่งสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งการจัดส่งภายในประเทศจัดส่งโดยรถขนส่งของบริษัท ส่วนการจัดส่งต่างประเทศเป็นการส่งสินค้าทางเรือ โดยจัดส่งทั้งท่าเรือกรุงเทพและท่าเรือแหลมฉบัง

4. Marketing and Sales (การขายและการตลาด) เป็นกิจกรรมที่ฝ่ายขายและการตลาดต้องคอยเข้าไป คุยกระบวนการกับลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าของลูกค้าและสินค้าของทางบริษัท รวมถึงกระบวนการเสนอ ราคาและรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

5. Customer Services (การบริการ) เป็นกิจกรรมที่ให้คำปรึกษา โดยครอบคลุมตั้งแต่การวิจัยและ พัฒนาสินค้าร่วมกับลูกค้า การปรับเปลี่ยนสูตรการผลิตต่างๆ การแก้ปัญหาจากการใช้สินค้าและการ ผลิต ซึ่งส่วนนี้จะเป็นส่วนที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจใช้สินค้าของบริษัท

ส่วน Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน) จะเหมือนกับบริษัทอื่นๆทั่วไปที่ ประกอบด้วย การจัดซื้อจัดหา การจัดการทรัพยากรบุคคล และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรซึ่ง ได้แก่ ระบบการเงิน บัญชี การบริหารจัดการขององค์กร รวมไปถึงเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่ม คุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต เช่น เครื่องจักรผลิตและเครื่องมือตรวจสอบ คุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับอุตสาหกรรมนี้



ภาพที่ 2.4 ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ที่มา : บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ทั้งนี้ในส่วนของกิจกรรมการดำเนินงานธุรกิจของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด เทียบกับห่วงโซ่คุณค่าที่ได้อธิบายไปทั้ง Primary Activities (กิจกรรมหลัก) และ Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน) ข้างต้นนั้น เป็นไปตามภาพที่ 2.4

สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) พบว่ากิจกรรมที่มีผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขัน คือ กิจกรรม Operations (การดำเนินการ) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่บริษัทมีเครื่องจักรผลิตที่มีความพร้อมเฉพาะด้าน รวมถึงกิจกรรม Customer Services (การบริการ) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความพร้อมทางด้านการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับลูกค้า มีสูตรของสินค้าที่เป็นของบริษัทเอง ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการแข่งขันรวมถึงสร้างผลกำไรให้กับบริษัท เนื่องจากความต้องการของสินค้าในประเทศสำหรับอุตสาหกรรมนี้มีมากกว่าผลผลิตในประเทศ และหากบริษัทมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญเพิ่มมากขึ้น ก็จะสามารถสร้างสรรค์และคิดค้นสูตรของสินค้าได้อย่างหลากหลาย มีประสิทธิภาพและเหนือคู่แข่ง รวมถึงสามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างเต็มกำลัง ส่วนกิจกรรมการขายและการตลาดนั้นจะเป็นส่วนที่ช่วยในการรักษาสถานลูกค้าเดิม และสร้างความเชื่อมั่นให้ยังคงใช้สินค้าของบริษัทต่อไป

2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

เมื่อมีการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Force Model Analysis) ในมุมมองสำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) และเปรียบเทียบกับการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจสำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด และการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) แล้วพบว่าสิ่งที่บริษัทจะอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ได้ บริษัทต้องมีทั้งเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นทางด้านเครื่องจักรผลิตและเครื่องมือสำหรับค้นคว้าวิจัยสูตรใหม่ๆ รวมถึงทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า จุดที่ต้องเพิ่มมูลค่า จุดที่ต้องสร้างโอกาสทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ โดยหลังจากทราบแนวทางกลยุทธ์แล้ว จุดที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดต่อไปคือการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับตามความต้องการของลูกค้าได้

บทที่ 3

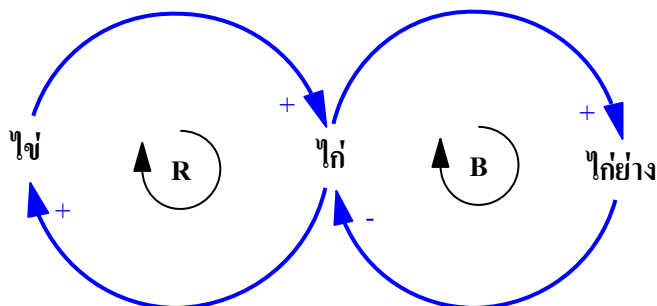
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาทำให้บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหากบริษัทฯ ยังไม่มีการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า จะทำให้ไม่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า รวมถึงไม่สามารถสร้างโอกาสทางการแข่งขันและสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ นอกเหนือจากด้านราคาที่สูงผลต่อยอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่องได้ ดังนั้นบริษัทฯ จึงมีความจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของปัญหา รวมถึงผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายด้วยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) เป็นแผนภูมิที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมสำหรับสาเหตุและปัญหารวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากปัญหานั้นจะมีที่มาเฉพาะ ซึ่งการมองไปถึงวงจรของปัญหาทั้งระบบ จะทำให้เข้าใจถึงภาพรวมสาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง สามารถทราบถึงจุดที่ทำให้เกิดปัญหา รวมถึงจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาถึงระบบให้ปัญหานั้นไม่ต้องเกิดขึ้นได้อีก

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาก่อน ต่อมาก็กำหนดปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุของปัญหา หลังจากนั้นก็กลับมาพิจารณาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออย่างอื่นได้อีก รวมถึงผลที่อาจเชื่อมโยงไปถึงสาเหตุอื่น ทำให้เกิดผลในลักษณะอื่นๆตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่สาเหตุหลัก ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มและการลดของปริมาณไก่ที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการฟักไข่ และปริมาณของไก่ที่ถูกนำไปเป็นอาหาร ซึ่งตัวอย่างนี้แทนด้วยปริมาณไก่ทอด โดยสามารถเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) ได้ตามภาพที่ 3.1

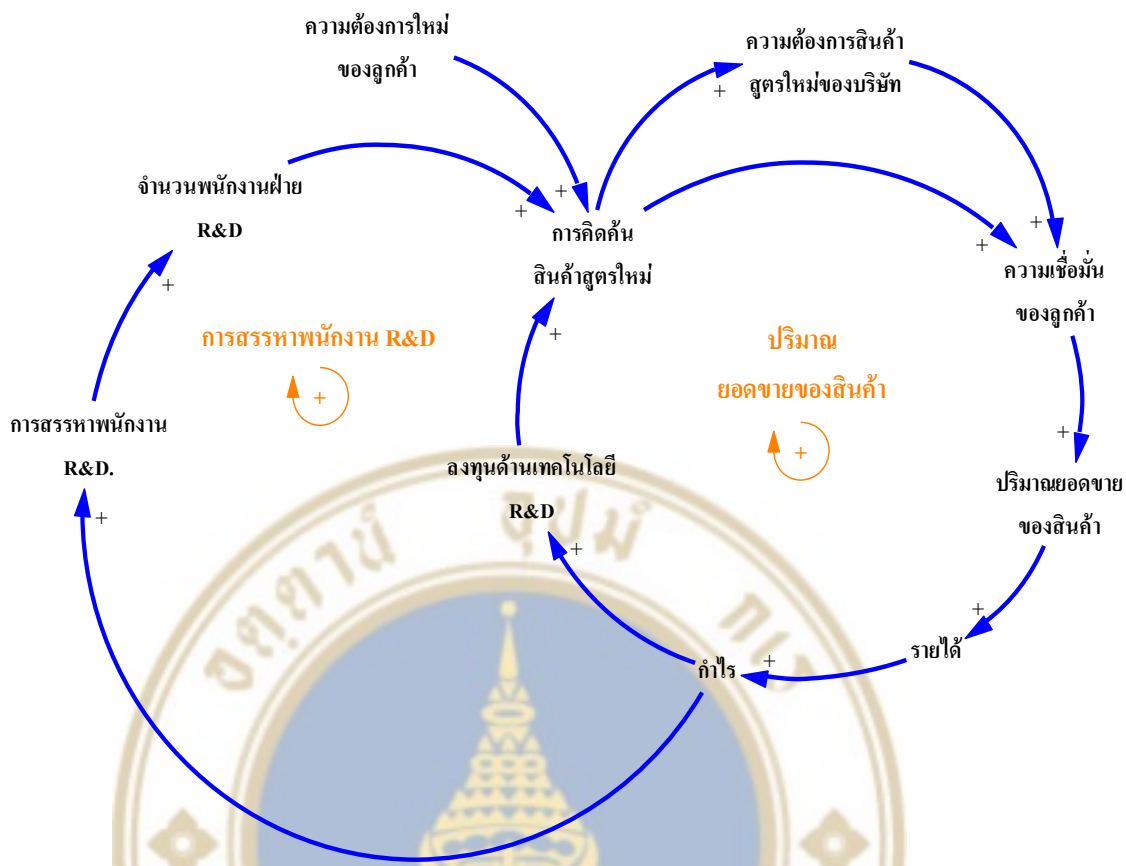


ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

ที่มา : www.perchai.wordpress.com

วิธีการเขียนแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) มีขั้นตอนดังนี้

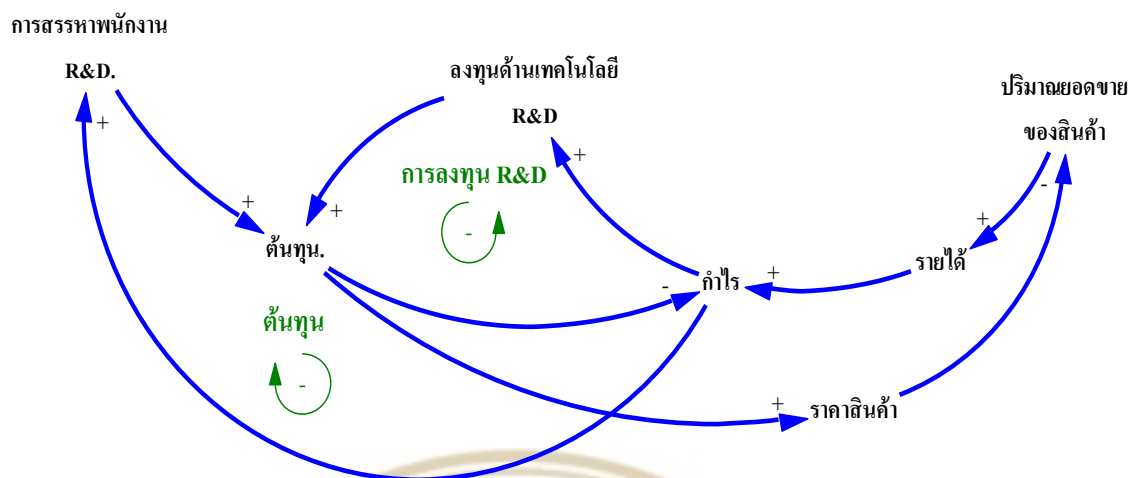
1. ปัจจัยสาเหตุต้องกำหนดเป็นคำนามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่มากขึ้นหรือลดลงได้ เช่น ไข่ ไก่ และ ไก่ย่าง
2. ลักษณะความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้ไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน แต่สามารถชี้วนเป็นวงรอบได้
3. บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลได้ 2 ทิศทางคือ ทิศทางแบบบวก (Same direction : S/+) เป็นความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันกับเหตุและผล และทิศทางแบบลบ (Opposite direction : O/-) เป็นความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกับเหตุและผล เช่น เมื่อปริมาณไก่มาก จำนวนไข่ก็มากเช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างไก่และไข่แบบนี้เป็นแบบตามกัน จึงใส่เครื่องหมายที่หัวลูกศรเป็นบวก (+) และในทางกลับกัน หากนำไก่ไปย่างมากขึ้นปริมาณไก่ก็จะลดลง ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างไก่และไก่ย่างแบบนี้จึงเป็นแบบกลับทิศทาง เครื่องหมายที่หัวลูกศรก็จะเป็นลบ (-) เป็นต้น ทั้งนี้จรรยาบรรณอาจมีปัจจัยสาเหตุร่วมกันหลายตัวหรือบางตัวได้ ซึ่งเมื่อมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) ในเชิงธุรกิจก็สามารถทำให้เข้าใจถึงภาพรวมสาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงสามารถทราบถึงจุดที่ทำให้เกิดปัญหา รวมถึงจุดที่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ ทั้งนี้จรรยาบรรณมีด้วยกัน 2 แบบ คือวงจรรยาบรรณปรับสมดุล (Balancing Loop : B/-) ดังตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของไก่กับไก่ย่าง และวงจรรยาบรรณเสริมแรง (Reinforcing Loop : R/+) ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของไก่กับไข่



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบปริมาณยอดขายของสินค้าและการสรรหาพนักงาน R&D ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่าหากไม่มีพนักงาน R&D ที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ รวมถึงมีเทคโนโลยีทางด้าน R&D ที่ทันสมัย ก็จะไม่สามารถคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการใหม่ๆของลูกค้าที่มีมากขึ้น ซึ่งบริษัทก็ต้องคิดค้นสินค้าสูตรใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงจะทำให้บริษัทมีความเชื่อมั่นของลูกค้าสูงขึ้น เมื่อความเชื่อมั่นของลูกค้าสูงขึ้น ก็ทำให้ปริมาณยอดขายของสินค้าเพิ่มขึ้น รายได้ของบริษัทก็จะเพิ่มมากขึ้น ทำให้กำไรสูงขึ้น

ดังนั้นจะเห็นว่าปัญหาในการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่นั้น หลักๆก็มีผลมาจากไม่มีพนักงาน R&D ที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ รวมถึงมีเทคโนโลยีทางด้าน R&D ที่ทันสมัยด้วย



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิวรอบต้นทุนและการลงทุนด้าน R&D ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่าหากต้องมีการสรรหาพนักงาน R&D เพิ่มขึ้น และการลงทุนด้านเทคโนโลยีมากขึ้น ก็ส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนที่สูงขึ้น เมื่อต้นทุนสูงขึ้นกำไรก็ลดลง ก็ส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนที่สูงขึ้น เมื่อต้นทุนสูงขึ้นกำไรก็ลดลง และเมื่อต้นทุนสูงขึ้น ราคาสินค้าก็เพิ่มขึ้น เมื่อราคาสินค้าสูงขึ้น ลูกค้าก็ซื้อสินค้าลดลง ส่งผลให้ปริมาณยอดขายลดลง ทำให้รายได้ก็ลดลง รวมไปถึงส่งผลต่อกำไรคือกำไรก็ลดลงเช่นกัน

3.2 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ได้นั้น ต้องมีการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการใหม่ๆของลูกค้า โดยที่บริษัทต้องมีเทคโนโลยี เช่น อุปกรณ์และเครื่องมือทางด้าน R&D และพนักงานฝ่าย R&D ที่มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ จึงจะสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า รวมถึงเพิ่มปริมาณยอดขายสินค้าให้กับบริษัท ซึ่งหากบริษัทไม่มีการลงทุนในส่วนนี้ก็จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ๆให้กับลูกค้าได้ เมื่อไม่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้แล้ว ปริมาณยอดขายสินค้าก็จะน้อยลง รายได้ก็จะลดลง รวมถึงกำไรของบริษัทก็ลดลงตามไปด้วย

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อบริษัทได้ทราบถึงสาเหตุที่เกิดขึ้นของปัญหาแล้ว จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยการกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) 3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งในแต่ละระดับของกลยุทธ์นั้นต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

ที่มา : www.1000ventures.com

ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ มีรายละเอียดของบทบาทต่อการพิจารณาในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นตัวที่กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรว่าองค์กรนั้นจะพัฒนาไปสู่ทิศทางใด บ่งบอกถึงนโยบายของบริษัท ซึ่งจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กลยุทธ์ในระดับองค์กรจะมีขอบเขตรอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและมีระยะเวลายาวโดยประมาณ 3 – 10 ปี ขึ้นอยู่กับระดับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยที่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดว่า องค์กรสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต เพื่อความเจริญเติบโตและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้กลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลงทุน การขยายตลาด รวมถึงการขยายตัวไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในองค์กร รวมทั้งธุรกิจใหม่ๆ ทั้งนี้จะแบ่งเป็นการเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) และการเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Strategy) ดังนี้

4.1.1.1 การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) เป็นเป็นการขยายตัวโดยเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมเดิม ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์ ดังแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 Ansoff's Matrix (Kotler and Keller, 2006)

1. กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม ทำได้โดยใช้กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) เช่น การทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ผลักสินค้าออกไป และกลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) เช่น การทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ สื่อสารการตลาด ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อเอง

2. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ซึ่งเมื่อสินค้าขายไประยะหนึ่ง ก็มักจะเริ่มอยู่ตัวในตลาดเดิมแล้วการจะเพิ่มยอดขายจำเป็นต้องขยายตัวไปสู่ตลาดใหม่ๆ ที่สินค้าของเรามีศักยภาพที่สามารถไปจำหน่ายได้ หรือบางครั้งธุรกิจอาจจะใช้วิธีการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ ทั้งนี้หากมีการขยายตัวแล้วข้อที่ต้องคำนึงถึงคือ การจัดการระบบและเงินทุนในการดำเนินงานที่ต้องพอเพียงหรือหากทำธุรกิจส่งออก ก็ต้องศึกษากฎระเบียบต่างๆ รวมถึงอากรภาษีและที่สำคัญตลาดที่เราไปนั้นมีส่วนแบ่งการตลาดใหญ่เพียงพอหรือไม่

3. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ซึ่งก็คือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนมากมักเข้าใจว่ากลยุทธ์นี้ ใช้กับภาวะที่ผู้บริโภคเริ่มอิ่มตัว สินค้าเดิมเริ่มมีการบริโภคลดลงแม้ว่าจะกระตุ้นด้วยโปรโมชั่นแล้วก็ตาม แต่กลยุทธ์นี้คือการวางแผนไว้รองรับตั้งแต่ช่วงเติบโต เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นควรมีการเก็บข้อมูล สังเกตและศึกษา วิจัยและนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและออกสินค้าในช่วงเวลาที่กิจการต้องการกระตุ้นยอดขายด้วยสินค้าตัวใหม่นั้น ในการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีข้อควรระวังคือ สินค้าทดแทน หรือเทคโนโลยีทดแทนสินค้าด้วย เพราะผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นจะไร้ประโยชน์และสูญเสียด้านทุนพัฒนา หากมีสินค้าทดแทนที่ขายดีกว่าออกมา

4. กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ ซึ่งคือการเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification) แบ่งออกได้ 2 แบบคือ การเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) และการเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)

4.1.1.2 การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) เป็นการขยายตัวที่สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่ การควบรวม (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) การร่วมลงทุน (Joint Ventures) และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัว หรือลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย และโครงสร้างการบริหารก็ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Process with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้ผลกำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลากร ด้านพัสดุครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายองค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายองค์กร การถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่น เพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร ทั้งนี้มีกลยุทธ์ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น ในขณะที่บริษัทกำลังเจอกับปัญหา อาจดำเนินการลดขนาดธุรกิจ ลดค่าใช้จ่าย ปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

4.1.3.2 กลยุทธ์เจตลข (Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจยอมเสียอิสรภาพเพื่อความอยู่รอดจากการที่ธุรกิจเจอกับภาวะขาดทุน องค์กรจึงต้องหาองค์กรอื่นที่มีศักยภาพเข้ามาช่วยเหลือ โดยยินยอมให้เข้ามาบริหารงานด้วยการทำสัญญาทางการค้าในระยะยาว

4.1.3.3 กลยุทธ์การขายกิจการบางส่วน (Divestment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำมาใช้เมื่อตกอยู่ในภาวะย่ำแย่ จึงมีความจำเป็นต้องขายกิจการหรือขายบางส่วนทิ้งไป

4.1.3.3 กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation / Bankruptcy Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจตกอยู่ในภาวะย่ำแย่ที่สุด ซึ่งต้องการขายกิจการแต่ก็ไม่มีบริษัทใดสนใจจะซื้อ และเป็นวิธีสุดท้ายที่องค์กรจะนำมาใช้

4.1.4 กลยุทธ์การผสมผสาน (Mix or Combination Strategy)

เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ 2547)

4.1.4.1 การทำ Sub-Contracting เป็นการขายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง แต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรดำเนินการอยู่ แต่ต้องการขายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross Licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกันโดยไปขอ license ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วมโดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ เช่น สถาบันการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก ซึ่งสถาบันการเงินไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพังแต่ได้เชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้าร่วมปล่อยกู้ด้วย

4.1.4.4 การทำ Joint-Venture เป็นการขายกิจการโดยการดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ไฮแมงมุม หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง เป็นต้น

สรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent)

ทั้งนี้บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ต้องการเพิ่มยอดขายให้บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือการเพิ่มยอดขายจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มขึ้น รวมถึงสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาพอง (Blowing Agent) มีการขยายตัวตามสถานะเศรษฐกิจ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับย่อยลงไปและมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit Head : BU Head) เพื่อให้หน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) ของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานต่อหน่วยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งขันทางด้านต้นทุนมากนัก

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นการทำตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) ในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถจะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบมุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiate) แต่ก็อาจจะสามารถบริหารจัดการได้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั่น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) นั้น จึงเป็นกลยุทธ์ที่เป็นการกำหนดแนวทางหรือเป็น Vision ขององค์กร โดย Business Strategy เป็นสิ่งที่แสดงถึงสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่หรือเป็น Mission ขององค์กรอันแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการนั่นเอง

สรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ประเภท สารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent)

ทั้งนี้บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างคือมีสูตรเฉพาะ สำหรับลูกค้าแต่ละราย รวมถึงให้บริการโดยทำการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับลูกค้า เพื่อ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มขึ้น ในสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม เคมีภัณฑ์ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent) ที่สูงขึ้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการ แข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) มุ่งเน้นให้หัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงานทั่วไป และทรัพยากรบุคคล พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อ สนับสนุนและสอดคล้องอยู่ภายใต้กรอบกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า นั่นคือกลยุทธ์ระดับองค์กร และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การ ดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงระยะเวลาที่แน่นอน

สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด มีการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างคือมีสูตรเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละ ราย รวมถึงให้บริการโดยทำการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับลูกค้า เพื่อสามารถตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มขึ้นได้ แต่จากปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลงนั้นก็ยังมีผลเนื่องมาจากการที่ บริษัทไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกและตระหนักในบทบาท หน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้ง ระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มี ความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการสรรหาและมีการดำเนินการคือ

1. กำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) รวมถึงวิธีการในการปฏิบัติงาน ของการทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด คือ ลักษณะของงาน ภารกิจที่ต้อง ทำ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น สภาพและ เงื่อนไขในการทำงาน และอื่นๆ

2. กำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) ของผู้ที่จะทำงาน เป็นการ แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการ สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ

ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ทางด้านการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ คุณลักษณะพิเศษ สภาพทางร่างกายและจิตใจ และอื่นๆ

3. จัดหาบุคลากร โดยการรับสมัครงานผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรืออื่นๆ

สรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) สำหรับอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์ ประเภทสารเคมีผงฟูหรือยาฟอง (Blowing Agent)

ทั้งนี้สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ที่ได้ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างคือมีสูตรเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละราย รวมถึงให้บริการโดยทำการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับลูกค้า เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มขึ้นได้นั้น ต้องมีการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) รวมถึงวิธีการในการปฏิบัติงานของการทำงานในตำแหน่งพนักงาน R&D ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) ตำแหน่งพนักงาน R&D

ชื่อตำแหน่ง	พนักงาน R&D
แผนก	R&D
ผู้บังคับบัญชา (ตำแหน่ง)	คุณรุ่งโรจน์ บรรดาประณีต (ผู้จัดการแผนก R&D)
<p>รายละเอียดลักษณะงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - แยกประเภทผลิตภัณฑ์ของลูกค้าแต่ละรายและวางแผนการทดลองตามประเภทของผลิตภัณฑ์ของลูกค้า - จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ สารเคมีและตัวอย่างของลูกค้าสำหรับการทดลอง - ทำการทดลองผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ตามความต้องการของลูกค้า - ดูแลและตรวจสอบการจัดทำสูตรและส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ - การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์รวมถึงแก้ปัญหาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้า - ให้คำปรึกษากับลูกค้าทางด้านเคมีที่เกี่ยวข้อง - ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า <p>ทำการทดลองตามที่ผู้บังคับบัญชาลงความเห็นว่าให้ทำการทดลอง สรุปผลและทำการจัดเก็บข้อมูล</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน้าที่อื่นๆ อันสัมพันธ์กับหน้าที่หลัก โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายมีส่วนร่วมในระบบจัดการคุณภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อม และการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยและระบบอื่นๆ ของบริษัท 	

โดยคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) สำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงาน R&D นั้น ต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามรายละเอียด ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) ตำแหน่งพนักงาน R&D

คุณสมบัติ
- วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป สาขาาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ หรือ สาขาวิทยาศาสตร์เคมี
- มีประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ อย่างน้อย 3 ปี
- สามารถติดตาม วางแผน และประสานงานกับแผนกที่เกี่ยวข้องได้
- สามารถใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรม Microsoft Office ได้ดี
- สามารถใช้งานและสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี
- มีความรู้ในระบบการจัดการคุณภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อม และการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

4.4 สรุปการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด พบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากต้องการเพิ่มยอดขายให้บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือการเพิ่มยอดขายจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างคือมีสูตรเฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละราย รวมถึงให้บริการ โดยทำการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกับลูกค้า เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่มีเพิ่มขึ้น และในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) คือการใช้การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยการสรรหาพนักงาน R&D โดยการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) พนักงาน R&D และจัดหาบุคลากร ในตำแหน่งดังกล่าว เพื่อสามารถออกสูตรผลิตภัณฑ์ใหม่ตามความต้องการของลูกค้า

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

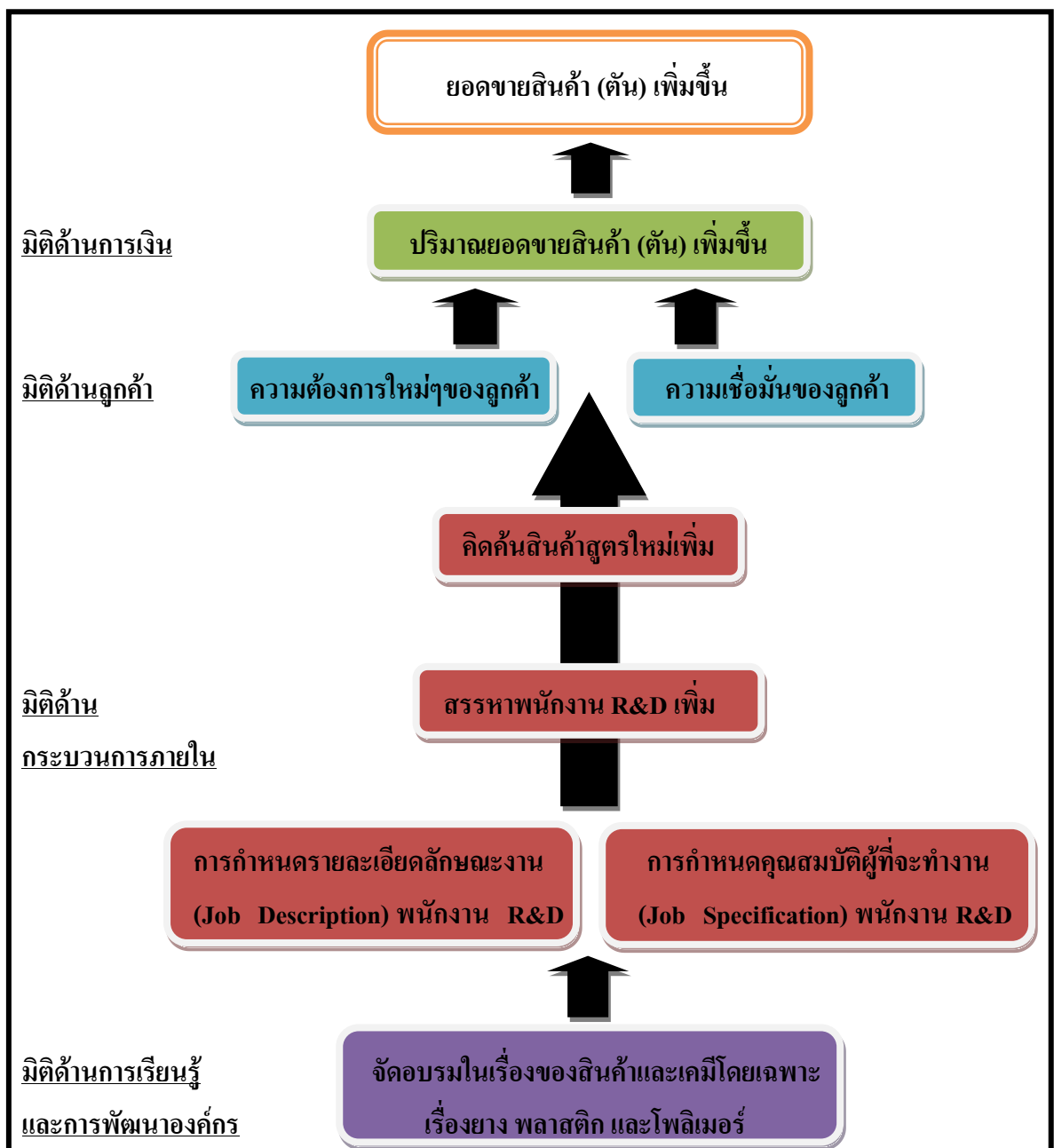
เมื่อบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ได้มีการวิเคราะห์ถึงปัญหาแล้ว จึงต้องมีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม และเพื่อให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องนำแผนกลยุทธ์ที่ได้มีการวางแผนไว้ นำไปปฏิบัติจริง โดยการใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายสินค้า จากการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอทางด้านเคมี โดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปใช้ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. เครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)
2. เครื่องมือการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
3. เครื่องมือแผนการดำเนินงาน (Action Plan)
4. เครื่องมือการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Kaplan and Norton, 2004) ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์ ดังนั้นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จึงหมายถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาวที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่จะเกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆของ Balanced Scorecard อย่างเป็นระบบ โดยจะแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองตาม Balanced Scorecard ทั้ง 4 มิติ คือ 1. มิติด้านการเงิน 2. มิติด้านลูกค้า 3. มิติด้านกระบวนการภายใน และ 4. มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

ทั้งนี้บริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด มีปัญหาทางด้านยอดขาย ซึ่งมีผลมาจากการที่บริษัทฯ ไม่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกด้านเคมี โดยเฉพาะเรื่องยางพลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของการดำเนินงาน ดังแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

สรุปการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

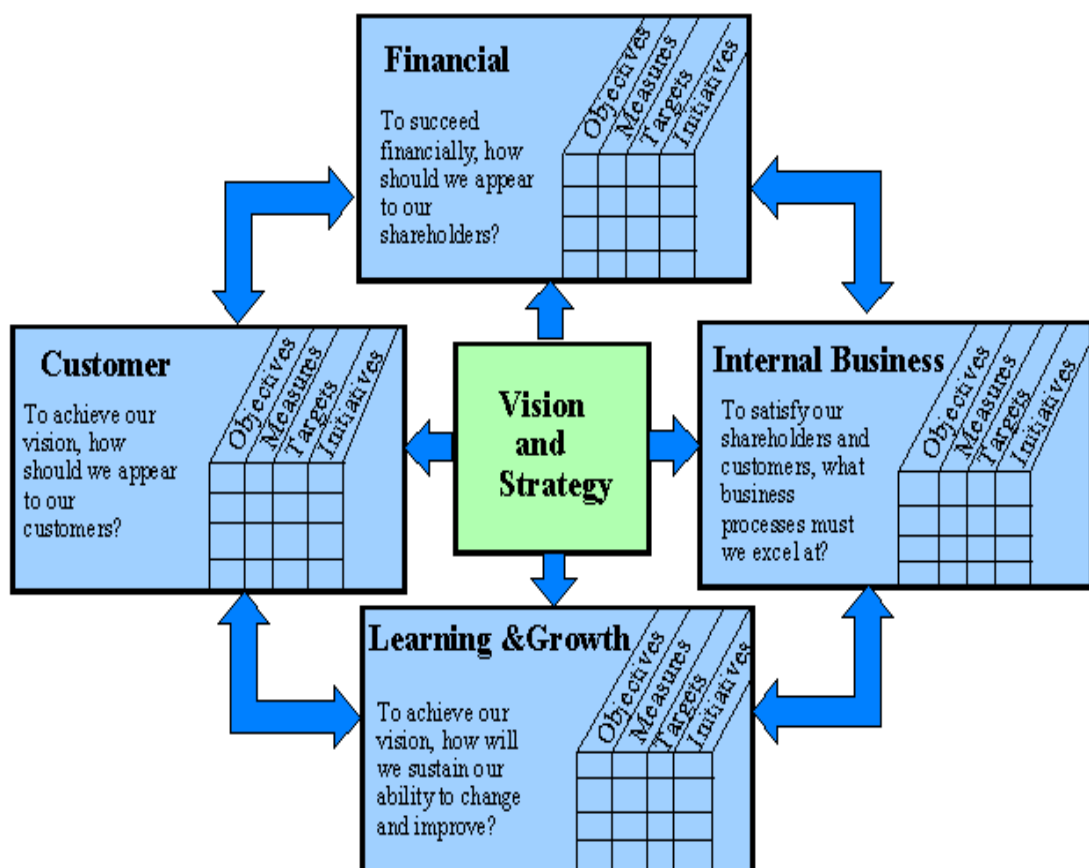
จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นด้านการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ ที่มีส่วนสำคัญเพื่อให้สามารถ บริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D และเมื่อสรรหาพนักงาน ได้แล้วก็ต้องมีการจัดอบรมในเรื่องของสินค้าและเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในเรื่องของกลุ่มสินค้าของบริษัท รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดูแลรักษานักงานในบริษัท ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะส่งผลให้สามารถเพิ่มยอดขายสินค้า (ต้น) ให้กับบริษัทได้

5.2 การใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือ BSC คือกลยุทธ์ในการ บริหารงานสมัยใหม่ได้ถูกพัฒนาขึ้น เมื่อปี 1992 (โอล์ฟ, นีล โยรัน และคนอื่นๆ, 2549) โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึง จุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลย ภาพในทุกๆด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ คำนี้ถึง เช่น รายได้ กำไร เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพ ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

ดังนั้น Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และ ไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผน กลยุทธ์ (Strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและ ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว

Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ การทำงานตามคำสั่งหรือ สิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise) ไปสู่ระบบการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise) ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพ Balanced Scorecard หรือ BSC

ที่มา : www.maaw.info/images/BalancedScorecardFramework.gif

การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือ BSC จะทำให้เราเห็นภาพขององค์กรใน 4 มิติ และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มิติทั้ง 4 ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย ผลกำไร ยอดขาย และสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น
2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า การเติบโตทางธุรกิจของลูกค้าและคู่ค้า จำนวนลูกค้าเก่าและใหม่ รวมถึงมูลค่าของลูกค้าต่อธุรกิจ เป็นต้น

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อโดยตรงกับความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินขององค์กร

4. มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และให้รับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี และระบบการทำงานใหม่ๆ ในอนาคต

ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของแต่ละมิติในการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือ BSC นั้น ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่างๆ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญคือวัตถุประสงค์ของมุมมองต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผลทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) หรือ BSC ในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) ได้แก่ ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัววัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีของแต่ละประการ

4. แนวทางหรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแนวทางหรือกิจกรรมเบื้องต้นเท่านั้น

สรุปการใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

สำหรับการวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด นั้น ได้มีการตั้งเป้าหมายระยะสั้น คือ 1 ปี โดยสามารถทำได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
เพิ่มยอดขายสินค้า (ต้น) ปี 2559	ยอดขายสินค้า (ต้น) ปี 2559 ที่เพิ่มขึ้น จากปี 2558	ยอดขายสินค้า (ต้น) ปี 2559 เพิ่มขึ้น 10% จากปี 2558	สรุปยอดขายสินค้า (ต้น) ปี 2559 และ เปรียบเทียบกับยอดขาย สินค้า (ต้น) ปี 2558

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นมิติด้านการเงิน (Financial Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งถ้าหากบริษัทสามารถสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สามารถเพิ่มยอดขายสินค้า (ตัน) ในปี 2559 ได้

ตารางที่ 5.2 แสดงมิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
ความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้า	% ความต้องการ สินค้าสูตรใหม่ของ ลูกค้า	% ความต้องการ สินค้าสูตรใหม่ของ ลูกค้าเพิ่มขึ้นจากปี ก่อน 10%	จัดทำผลการสำรวจ ความต้องการสินค้าสูตร ใหม่ของลูกค้า
ความเชื่อมั่นของ ลูกค้า	% ความพึงพอใจ ของลูกค้า	% ความพึงพอใจ ของลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก ปีก่อน 10%	จัดทำผลการสำรวจ ความพึงพอใจของลูกค้า

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นมิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งในมิติมีการสำรวจความต้องการสินค้าสูตรใหม่ของลูกค้า และการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริการ ซึ่งในที่นี้คือบริการด้านพัฒนาและวิจัยร่วมกับลูกค้า ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้เรารับรู้ถึงความสามารถของพนักงานที่มีต่อลูกค้าได้ เป็นต้น

ตารางที่ 5.3 แสดงมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
สินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น	ความสำเร็จในการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้า	คิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าได้ 100%	ดำเนินการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้า
สรรหาพนักงาน R&D เพิ่ม	จำนวนพนักงาน R&D ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนพนักงาน R&D เพิ่มขึ้น 1 ตำแหน่ง ภายใน 45 วัน	ดำเนินการสรรหาพนักงาน R&D
การกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D	รายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D ครบถ้วน	กำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D ครบถ้วน 100%	ดำเนินการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D
การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D	กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ครบถ้วน	กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ครบถ้วน 100%	ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D

จากตารางที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งสนใจในเรื่องของการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น การสรรหาพนักงาน R&D เพิ่มขึ้น การกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D และการกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ซึ่งกระบวนการเหล่านี้หากมีการดำเนินการก็จะสามารถเพิ่มยอดขายสินค้า (ต้น) ในปี 2559 ได้

ตารางที่ 5.4 แสดงมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
จัดอบรมในเรื่องสินค้าและเคมี โดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์	จัดอบรมในเรื่องสินค้าและเคมี โดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์พนักงานใหม่	จัดอบรมเรื่องสินค้าและเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ พนักงานใหม่ครบถ้วน	จัดทำแผนอบรมเรื่องสินค้าและเคมี โดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ให้พนักงานใหม่

จากตารางที่ 5.4 แสดงให้เห็นถึงมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งสนใจในเรื่องการฝึกอบรมในเรื่องของสินค้าและเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เนื่องจากต้องการให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการและสามารถปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทำให้สามารถเพิ่มยอดขายสินค้า (ตัน) ในปี 2559 ได้

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

แผนการดำเนินงาน (Action Plan) คือ การนำความคิดหรือวิธีการที่ได้ผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาอย่างละเอียดแล้ว สำหรับชี้้นำการดำเนินการตามกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นตัวกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งหมด ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเขียนแผนงานต่างๆ ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้แผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด มีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	การดำเนินการปีที่ 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	การกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D	■											
2	การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่ทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D	■											
3	สรรหาพนักงาน R&D		■	■									
4	จัดทำแผนอบรมเรื่องสินค้าและเคมี โดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ให้พนักงานใหม่			■	■								
5	จัดทำผลการสำรวจความต้องการสินค้าสูตรใหม่ของลูกค้า			■	■								
6	คิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้า			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	จัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า			■	■								■
8	สรุปยอดขายสินค้า (ต้น) ปี 2559												■
9	สรุปเปรียบเทียบยอดขายสินค้า (ต้น) ปี 2559 กับ ปี 2558												■

สรุปแผนการดำเนินงาน (Action Plan)

จากตารางที่ 5.5 แสดงให้เห็นถึงแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ใน 1 ปี ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งเริ่มตั้งแต่การกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) พนักงาน R&D หลังจากนั้นก็กำหนดคุณสมบัติผู้ที่ทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D จึงจะสามารถสรรหาพนักงาน R&D ได้ และเมื่อมีการสรรหาพนักงาน R&D ได้แล้วก็ต้องมีการจัดทำแผนอบรมเรื่องสินค้าและเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เนื่องจากต้องการให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญเพียงพอในเชิงรุกและตระหนักในบทบาทหน้าที่ทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และ โพลีเมอร์ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการทั้งระบบ เพื่อให้สามารถบริการรวมถึงสำรวจความต้องการสินค้าสูตรใหม่ของลูกค้าได้ และสามารถคิดค้นปรับสูตรของสินค้าให้ได้ตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเมื่อถึงสิ้นปีก็จัดทำผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลการบริการและสินค้าของบริษัท สุดท้ายก็ทำการสรุปยอดขายสินค้า (ตัน) ปี 2559 และเปรียบเทียบกับยอดขายสินค้า (ตัน) ปี 2558 เพื่อให้ทราบว่าเมื่อมีการดำเนินการในด้านต่างๆแล้วยอดขายสินค้า (ตัน) จะเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่อย่างไร

5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อ สร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดสาเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือในระดับต่ำสุด สามารถประเมิน ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยต้องคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Process) คือ กระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือกระบวนการการทำงาน ต้องกำหนดให้ชัดเจน และสื่อสารเพื่อให้เข้าใจตรงกัน โดยจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART
 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้
 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)
- แสดงดังภาพที่ 5.3

แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Risk Assessment Matrix			ความเป็นไปได้				
			ต่ำมาก / น้อยมาก	ต่ำ / น้อย	ปานกลาง	สูง / บ่อย	สูงมาก / บ่อยมาก
			1	2	3	4	5
ผลกระทบ / ความรุนแรง	สูงมาก / หายนะ	5	5	10	15	20	25
	สูง / วิกฤต	4	4	8	12	16	20
	ปานกลาง	3	3	6	9	12	15
	ต่ำ / น้อย	2	2	4	6	8	10
	ไม่เป็นสาระสำคัญ / น้อยมาก	1	1	2	3	4	5
			ระดับของความเสี่ยง				

ภาพที่ 5.3 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Matrix

ที่มา : www.itgthailand.com/tag/risk-assessment-matrix/

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หรือความเป็นไปได้ คือการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งหรือจะเรียกว่าความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

- ผลกระทบ (Impact) คือระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงและมีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบก็ได้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่อาจเกิดขึ้นมีดังนี้ ผลกระทบด้านการเงิน เป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง และสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ ได้แก่

- ผลกระทบจากค่าความเสียหายในด้านต่างๆ ต่อทรัพย์สิน
- ผลกระทบจากการลงทุน/การร่วมลงทุน
- ผลกระทบค่าใช้จ่ายการลงทุนหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่างๆ
- ผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ

4. การตอบรับความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการกำหนดขั้นตอนที่จะใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ และวางแผนการตั้งรับและต่อสู้กับความเสี่ยงหรือการคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์หลักที่มีมักจะถูกนำมาใช้ในการตอบรับความเสี่ยงได้แก่

- การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) โดยการพยายามป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้วยวิธีแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

- การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation) เป็นการลดผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงโดยการลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้น

- การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference) เป็นการโอนย้ายผลลัพธ์ของความเสี่ยงและความรับผิดชอบไปยังบุคคลอื่น ซึ่งกลยุทธ์นี้มักจะถูกนำมาใช้กับความเสี่ยงด้านการเงิน

- การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับผลที่อาจจะเกิดขึ้น ถ้าความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเป็นการยอมรับโดยปริยายและปรับเปลี่ยนแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรืออาจเป็นการยอมรับและกำหนดแผนเพื่อแก้ปัญหาเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง

5. การตรวจจับและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) คือ การตรวจสอบความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว การชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงใหม่ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น และการประเมินประสิทธิภาพของความสามารถในการลดความเสี่ยง โดยขั้นตอนของการตรวจจับและควบคุมความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Processes) และแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อพร้อมที่จะโต้ตอบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงขึ้น เป็นต้น

5.4.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกลยุทธ์

5.4.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด จากการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเพิ่มยอดขายสินค้า (ต้น) นั้น ซึ่งในการนำไปใช้อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงมีการคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ เพื่อได้หาแนวทางในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลให้กลยุทธ์ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดคิดได้

5.4.1.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) สำหรับบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด มีการระบุความเสี่ยงได้ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 แสดงการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ลำดับ	ความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ไม่ชัดเจน
2	ความเสี่ยงจากการสรรหาพนักงาน R&D ไม่ได้ตามที่ต้องการ
3	ความเสี่ยงจากคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าไม่สำเร็จ

5.4.1.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อมีการการระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแล้ว จากนั้นก็จะต้องมีการนำความเสี่ยงที่ได้ระบุมาดำเนินการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิด และมีผลกระทบกับองค์กรอย่างไร เพื่อคิดวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นที่จะมีผลกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ โดยโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) แบ่งออกเป็นเกณฑ์ 5 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.7 และการประเมินความเสี่ยงดังแสดงในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.7 แสดงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	สูงมาก/บ่อย	สูงมาก/หายนะ
4	สูง/บ่อย	สูง/วิกฤต
3	ปานกลาง	ปานกลาง
2	ต่ำ/น้อย	ต่ำ/น้อย
1	ต่ำมาก/น้อยมาก	ไม่เป็นสาระสำคัญ/น้อยมาก

ตารางที่ 5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ลำดับ	ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1	ความเสี่ยงจากการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ไม่ชัดเจน	2 ต่ำ/น้อย	3 ปานกลาง
2	ความเสี่ยงจากการสรรหาพนักงาน R&D ไม่ได้ตามที่ต้องการ	1 ต่ำมาก/น้อยมาก	4 สูง/วิกฤต
3	ความเสี่ยงจากการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าไม่สำเร็จ	3 ปานกลาง	5 สูงมาก/หายนะ

ตารางที่ 5.9 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Matrix ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

Risk Assessment Matrix		โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)					
		ต่ำมาก/ น้อยมาก	ต่ำ/ น้อย	ปาน กลาง	สูง/ บ่อย	สูงมาก/ บ่อยมาก	
		1	2	3	4	5	
ผลกระทบ (Impact)	สูงมาก/หายนะ	5			3		
	สูง/วิกฤต	4	2				
	ปานกลาง	3		1			
	ต่ำ/น้อย	2					
	น้อยมาก/ไม่เป็น สาระสำคัญ	1					

จากตารางที่ 5.9 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Matrix ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงจากการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อย เนื่องจากข้อมูลรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และข้อมูลคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D นั้นบริษัทมีข้อมูลอยู่แล้วจึงเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อย แต่ความเสี่ยงก็สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อเกิดขึ้นในระดับปานกลาง เพราะถ้าหากการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ไม่ชัดเจนแล้วก็จะทำให้งานไม่ต่อเนื่องซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของบริษัทได้

2. ความเสี่ยงจากการสรรหาพนักงาน R&D ไม่ได้ตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก เนื่องจากปัจจุบันนี้มีแรงงานในสาขานี้สูงความเสี่ยงนี้จึงมีโอกาเกิดขึ้นได้น้อยมาก แต่ทั้งนี้ก็สามารถเกิดขึ้นได้ ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อเกิดขึ้นในระดับสูง เพราะถ้าหากไม่สามารถสรรหาพนักงาน R&D ไม่ได้ตามที่ต้องการแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ และส่งผลไปถึงยอดขายสินค้าที่ไม่อาจเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

3. ความเสี่ยงจากการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าไม่สำเร็จ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง เนื่องจากการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ๆที่เป็นสินค้าทางด้านเคมีโดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ นั้นเป็นสิ่งที่นอกจากจะต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแล้ว ยังต้องมีประสบการณ์ทางด้านนี้ด้วย ดังนั้นความเสี่ยงด้านนี้จึงเป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ปานกลาง ส่วนในเรื่องของผลกระทบต่อเกิดขึ้นในระดับสูงมาก เนื่องจากหากคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าไม่สำเร็จก็จะส่งผลไปถึงยอดขายสินค้าที่ไม่อาจเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

5.4.1.4 การตอบรับความเสี่ยง (Risk Response) ซึ่งเมื่อมีการประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องมีการวางแผนสำหรับการตั้งรับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร ที่ได้วางไว้ ทั้งนี้บริษัทได้มีการตอบรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นดังแสดงในตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 แสดงการตอบรับความเสี่ยง (Risk Response) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด

ลำดับ	ความเสี่ยง	การตอบรับความเสี่ยง
1	ความเสี่ยงจากการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) พนักงาน R&D ไม่ชัดเจน	กำหนดให้มีการทบทวนรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) และคุณสมบัติผู้ที่จะทำงาน (Job Specification) ของงานในแต่ละตำแหน่ง
2	ความเสี่ยงจากการสรรหาพนักงาน R&D ไม่ได้ตามที่ต้องการ	กำหนดให้สรรหาทรัพยากรบุคคลจากหลายๆแหล่ง
3	ความเสี่ยงจากการคิดค้นสินค้าสูตรใหม่ตามความต้องการของลูกค้าไม่สำเร็จ	จัดทำแผนอบรมเรื่องสินค้าและเคมี โดยเฉพาะเรื่องยาง พลาสติก และโพลีเมอร์ให้พนักงานใหม่ทุกเดือน

5.4.1.5 การตรวจจับและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring and Control) จากความเสี่ยงที่ได้มีการระบุและประเมินความเสี่ยงไว้ข้างต้นนั้น ทางหน่วยงานบริหารทรัพยากรจะต้องเป็นทีมงานบริหารความเสี่ยง โดยต้องคอยติดตามความเสี่ยงแต่ละเรื่องอย่างใกล้ชิด และต้องมีการรายงานด้วย เพราะความเสี่ยงนั้นมีผลกับการดำเนินงานของบริษัท และต้องมีการคิดวิธีการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นอีกด้วย เนื่องจากความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ที่เราไม่สามารถคาดคะเนได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ รวมถึงไปต้องพิจารณาความเสี่ยงอื่นๆ นอกเหนือจากที่ได้ระบุในข้างต้นแล้ว สามารถเกิดความเสี่ยงอื่นๆ ได้อีกหรือไม่ และจะต้องมีการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบที่บริษัทจะได้รับ เพื่อหาวิธีการป้องกันและวิธีการแก้ไขความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับบริษัทน้อยที่สุด เป็นต้น

5.4.1.6 การทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) จากข้างต้นที่มีการนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มาใช้ในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติจริง หากมีการดำเนินการตามวิธีการข้างต้นแล้ว ก็อาจจะส่งผลให้ยอดขายสินค้า (ต้น) ของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด เพิ่มขึ้นได้ แต่หากเกิดเหตุการณ์มากกว่าที่เราได้มีการประเมินความเสี่ยงไว้บริษัทควรต้องมีการทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เพื่อใช้ในเตรียมพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงในข้างต้นแล้ว เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

5.5 สรุปการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาข้างต้นของบริษัท เอ.เอฟ.เอส. จำกัด ให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องนำแผนกลยุทธ์ที่เราได้ตั้งไว้ไปปฏิบัติจริง โดยใช้เครื่องมือแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ และใช้การวัดผลปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) รวมถึงการทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ซึ่งจะทำให้ทางบริษัททราบถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งสามารถติดตาม ควบคุมกระบวนการในการดำเนินการเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ และตรงตามเป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ นอกจากนี้จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยต้องมีการระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และต้องมีการประเมินความเสี่ยงว่ามีโอกาสการเกิดขึ้น รวมถึงมีผลกระทบกับบริษัทในระดับใด เพื่อที่จะมีการคิดวิธีการตอบสนองความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและให้เกิดผลกระทบกับบริษัทน้อยที่สุด นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงว่าเราสามารถบริหารความเสี่ยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมไปถึงการทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เพื่อให้พร้อมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความเสี่ยงที่ได้มีการประเมินในข้างต้น



บรรณานุกรม

- กลยุทธ์ของบริษัทระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ, สืบค้น 29 กุมภาพันธ์ 2559, จาก www.1000ventures.com
- การบริหารจัดการความเสี่ยง, สืบค้น 15 มีนาคม 2559, จาก www.itgthailand.com/tag/risk-assessment-matrix/
- เทคโนโลยีการผลิตยางคอมพาวด์, สืบค้น 20 มกราคม 2559, จาก www.rubber.oie.go.th/box/Article/25239/เทคโนโลยีการผลิตยางคอมพาวด์.pdf
- แผนภูมิวงรอบเหตุและผล, สืบค้น 21 มกราคม 2559, จาก www.perchai.wordpress.com
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, สืบค้น 19 มกราคม 2559, จาก www.oie.go.th/academic
- สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, สืบค้น 19 มกราคม 2559, จาก http://www.nesdb.go.th/article_attach/article_20160516100826.pdf
- ห่วงโซ่คุณค่า, สืบค้น 21 มกราคม 2559, จาก www.tps010.org/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=185
- โอล์ฟ, นีล โยรัน และคนอื่นๆ 2549, Balanced Scorecard, สืบค้น 15 มีนาคม 2559, จาก www.maaw.info/images/BalancedScorecardFramework.gif
- Information and Communication Technology Center with Cooperation of the Customs Department, สืบค้น 20 มกราคม 2559, จาก <http://www.dft.go.th/Default.aspx?tabid>
- Kaplan and Norton (2004) แผนที่กลยุทธ์, สืบค้น 15 มีนาคม 2559, จาก www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Strategy_map.html
- Kotler and Keller (2006). Ansoff's Matrix, สืบค้น 15 มีนาคม 2559, จาก www.colacooper.blogspot.com/2012/08/ansoffs-matrix.html
- Michael E. Porter (1980). แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ, สืบค้น 21 มกราคม 2559, จาก www.nanosoft.co.th/maktip88.htm