

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคีือบหนัง



ราชภัฏ บำรุง

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนัง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



.....
นายราชวัตร บุญชัยวัฒน์ โชติ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

กณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำ ดิชม และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ให้แนวทางในแก้ไข ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา อาจารย์ ดร.พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่ให้ข้อคิดและวิธีการที่เป็นประโยชน์ตอนสอบสารนิพนธ์ รวมถึงคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ทำให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทสาขาการจัดการกลยุทธ์ รุ่น 17B ทุกคนที่ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจมา โดยตลอด ผู้จัดการทั่วไปบริษัทของผู้จัดทำที่ให้ข้อมูลการสนับสนุนต่างๆ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้ง คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอ กราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้ บิดา มารดา ครูอาจารย์รวมถึงผู้มีอุปการะคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากนักน้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ราชวัชร บุญชัยวัฒน์ โชติ

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนัง

DEVELOPMENT PRODUCT STRATEGIES FOR PVC LEATHER INDUSTRY

ราชวัชร บุญชัยวัฒน์ โขติ 5750345

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D. พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท JIH จำกัด ที่เป็นบริษัทผลิตสารเคมีเคลือบหนังอันดับต้นของประเทศ ซึ่งปัจจุบันตลาดเกิดภาวะชะลอตัวลงเนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่อยู่ในช่วงขาลง และในส่วนของลูกค้าปัจจุบันก็ได้มีความต้องการใหม่ๆในตัวผลิตภัณฑ์มากขึ้นตามแนวโน้มของตลาดส่งผลให้ยอดขายในปี 2558 ลดลงถึง 23% ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในเพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโต ที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาดที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้นในอนาคตและการให้บริการหลังการขายที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง โดยการพัฒนากระบวนการผลิตรวมถึงวิธีการบริหารงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมในระยะยาวต่อไปได้

คำสำคัญ: พัฒนาผลิตภัณฑ์/เพิ่มรายได้/Growth Strategy/Differentiation/After sales services

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ (Introduction)	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	3
1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์	5
1.5 สภาพปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจโดยใช้ PESTEL Analysis	9
2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ(5-Forces Analysis)	13
2.3 การวิเคราะห์โดยใช้ผังแสดงกระบวนการของบริษัท JIH จำกัด	18
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	21
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	21
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	28
4.3 กลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	33
5.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	33
5.2 การบริหารจัดการ โครงการ (Project Management)	37
5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)	42
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	47
บรรณานุกรม	48
ประวัติผู้วิจัย	49



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงยอดขายย้อนหลัง 5 ปีของบริษัท JIH จำกัด	4
2.1 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดย PESTEL Analysis	13
2.2 ผลการวิเคราะห์ Five Force Analysis	18
5.1 แสดงแผนการบริหารการจัดการความเสี่ยงของ โครงการ (Risk Management)	45

สารบัญรูปรภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศ	2
1.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท JIH จำกัด	3
1.3 กราฟแสดงยอดขายย้อนหลัง 5 ปี ของบริษัท JIH จำกัด	5
1.4 ตัวอย่างหนังสือพิมพ์เคลือบเงา	6
1.5 ตัวอย่างหนังสือพิมพ์เคลือบด้าน	6
1.6 สัดส่วนการขายระหว่างน้ำยาเงาและน้ำยาต้าน	7
2.1 แสดง PESTEL Analysis Model	10
2.2 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	14
2.3 ผังแสดงกระบวนการของบริษัท JIH จำกัด	19
3.1 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	21
3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท JIH จำกัด	22
3.3 แผนภูมิมิวรอบรายได้ของบริษัท JIH จำกัด	23
3.4 แผนภูมิมิวรอบการพัฒนา R&D	23
3.5 แผนภูมิมิวรอบการลงทุนของบริษัท JIH จำกัด	24
4.1 แสดง Ansoff's Growth Matrix	26
5.1 แสดง Change Management Model	35
5.2 แสดง 5 ขั้นตอนในการบริหารการจัดการ โครงการ	37
5.3 การกำหนดความสำคัญโครงการ โดยการ Trade-off (Time, Requirement, Cost)	39
5.4 แผนงานโครงการการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	41
5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	44

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทุกวันนี้หลายอย่างรอบตัวมีส่วนประกอบที่เป็นผ้าอยู่มากมาย แต่นอกจากผ้าแล้วยังมีผลิตภัณฑ์เครื่องหนังก็เป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวเช่นเดียวกัน หนังซึ่งเป็นวัตถุดิบเองก็มีหลายประเภทและหลายคุณภาพด้วยกัน นอกจากหนังแท้ที่ได้มาจากสัตว์แล้วก็ยังมีหนังเทียมที่ผลิตจากพลาสติกซึ่งมีลวดลายของหนังแท้เข้ามาทดแทนมากมาย และเข้ามามีส่วนสำคัญในการผลักดันอุตสาหกรรมเครื่องหนังให้โตต่อไป หนังเทียมมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท หนังพียู หนังเซมิพียู และหนังพีวีซี โดยหนังเทียมที่มีคุณสมบัติ การสัมผัสเหมือนหนังแท้มากที่สุดและดีที่สุดในบรรดาหนังเทียมทั้งหมดนั้นก็คือ "หนังเทียมพียู" แต่ทั้งนี้ด้วยราคาที่ค่อนข้างสูงทำให้หนังเทียมพียู ได้รับความนิยมในระดับหนึ่งเท่านั้น และหนังเทียมที่มีการใช้งานมากที่สุด เหมาะกับงานและราคาถูกกว่า คือหนังเทียมจาก "พีวีซี"

คุณสมบัติน้ำยาเคลือบหนังเทียมมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพของหนังเทียมให้มีความแข็งแรงทนทานและมีสภาพใกล้เคียงกับหนังแท้โดยสามารถใช้น้ำยาเคลือบหนังได้ทั้งหนังเทียม พีวีซี หรือ เซมิพียู หรือ พียู ตามคุณสมบัติการใช้งานต่างๆที่เหมาะสม

อุตสาหกรรมหนังเทียมเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตตามสภาพเศรษฐกิจ เนื่องจากปฏิเสธไม่ได้ว่าอุปกรณ์เครื่องหนัง มักจะมีความทนทานและควมมีมูลค่ากว่าวัสดุหลายประเภท เช่นผ้าหรือพลาสติกทั่วไป ดังนั้นเมื่อสภาพเศรษฐกิจเติบโตขึ้นตลาดหนังเทียมจึงมีการเติบโตเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

หนังเทียมเป็นส่วนประกอบสำคัญในอุตสาหกรรมต่างๆมากมายไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ อุตสาหกรรมรองเท้า เป็นต้น จากการที่เป็นส่วนประกอบสำคัญในหลายอุตสาหกรรมนี้เองทำให้มูลค่าของตลาดอุตสาหกรรมหนังเทียมมีมูลค่าสูงเป็นอย่างมาก แต่อุตสาหกรรมยานยนต์เพียงอย่างเดียวก็ทำให้มูลค่าตลาดสูงเป็นอย่างมากอยู่แล้ว จึงทำให้อุตสาหกรรมหนังเทียมเติบโตมาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้สารเคมีเคลือบหนังเติบโตตามไปด้วย จึงทำให้อุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังมีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก เป็นผลให้การแข่งขันเพิ่มสูงมากขึ้นเนื่องจากต้องการส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้นนั่นเอง อีกทั้งความต้องการใหม่ๆของ

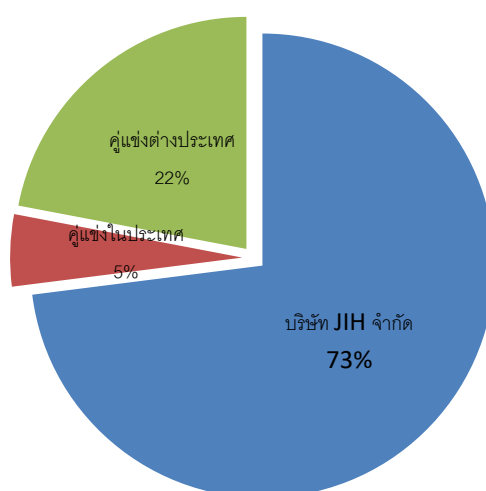
อุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ที่เพิ่มมากขึ้นยังทำให้ผู้ประกอบการสารเคมีเคลือบหนังสือต้องขยับตัวเพื่อปรับเปลี่ยนตามความต้องการที่เปลี่ยนไปการแข่งขันจึงยิ่งรุนแรงขึ้นอีก ดังนั้นผู้เล่นในอุตสาหกรรมเคลือบหนังสือจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอเพื่อให้มีคุณภาพและได้เปรียบในการแข่งขันให้อยู่รอดต่อไป

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

ในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ในประเทศไทยมีการผลิตและจัดจำหน่ายอยู่ที่ 2,600,000 หลาต่อเดือน มีมูลค่าเท่ากับ 200,000,000 บาทต่อเดือน หรือ 2,400,000,000 บาทต่อปี และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามสภาพของเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมส่วนมากที่ใช้หนังสือพิมพ์จะเป็นพวกสินค้าฟุ่มเฟือย เมื่อเศรษฐกิจดีการจับจ่ายใช้สอยก็ติดตามไปด้วย ในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์จะใช้สารเคมีเคลือบหนังสือพิมพ์ทั้งตลาดอยู่ที่ 100 ตันบาทต่อเดือน หรือ 1,200 ตันต่อปี

โดยบริษัท JIH จำกัดจะกินส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 73 % และคู่แข่งในประเทศ 5% อีก 22% จะเป็นสารเคมีเคลือบหนังสือพิมพ์นำเข้าจากจีน ญี่ปุ่น และไต้หวันดังที่แสดงในภาพที่ 1.1

ส่วนแบ่งการตลาดในประเทศ



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศ

ที่มา : ฝ่ายการตลาด บริษัท JIH จำกัด

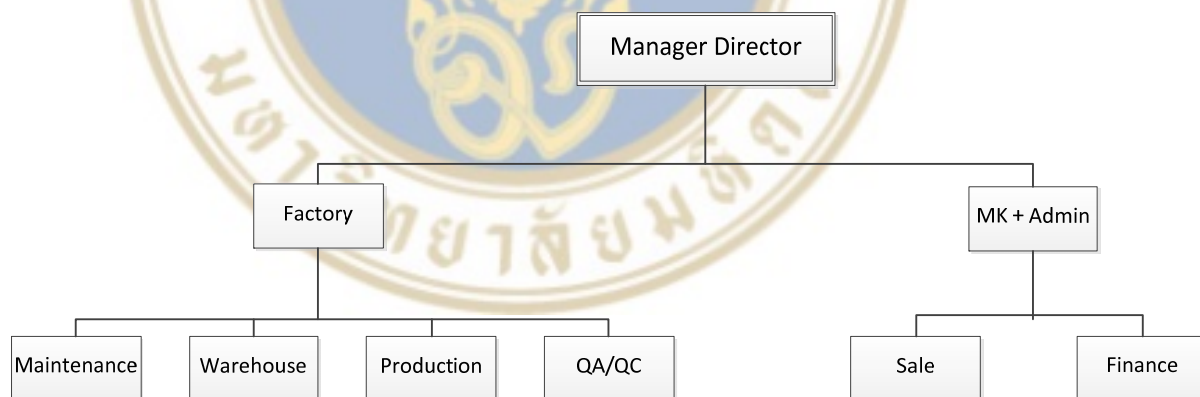
1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท JIH จำกัด เปิดดำเนินธุรกิจมา 9 ปี เริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่เดือน กันยายน 2007 โดยการขอ BOI ทุนจดทะเบียน 40,000,000 บาท โดยร่วมทุนกับ JIH Chemicals Japan จำกัด ผลิตและจำหน่ายสารเคมีที่ใช้ในการเคลือบหนังเทียม รองรับในอุตสาหกรรมยานยนต์ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องเขียน เครื่องประดับแฟชั่น รวมไปถึง รองเท้า กระเป๋า เข็มขัด อุปกรณ์กีฬา เป็นต้น

บริษัทฯ มีโรงงานได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO9001 : 2008 (กำลังจะเปลี่ยนเป็น 9001 : 2015 ในปี 2016 นี้) โรงงานใช้วัตถุดิบเกรดมาตรฐานและนำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมต่างๆ สูตรและมาตรฐานการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัทได้รับการวิจัยและรับรองจากบริษัทร่วมทุนที่ญี่ปุ่นเพื่อให้เป็นที่ยอมรับอีกด้วย

ในปัจจุบันบริษัทฯ กำลังขยายธุรกิจในเชิงรุก ทั้งเพิ่มกำลังการผลิตและคิดค้นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ เพื่อตอบรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมและความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น รวมถึงการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังต่างประเทศที่มีความต้องการสูงขึ้นและบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ด้วย

เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทจึงได้วางโครงสร้างองค์กรดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท JIH จำกัด

ที่มา : ฝ่ายบุคคลบริษัท JIH จำกัด

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นแผนผังของบริษัทฯ โดยการดำเนินงานจะอยู่ภายใต้การดูแลของ Manager Director เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลตั้งแต่การผลิต ไปจนถึงการจัดจำหน่าย การตลาด รวมไปถึงการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่

ฝ่ายผลิต รับผิดชอบดูแลในเรื่องของการทำการผลิต การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป รวมไปถึงการบรรจุภัณฑ์ และคอยควบคุมและวางแผนในการผลิต

ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ รับผิดชอบดูแลในเรื่องของการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า การตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ รวมไปถึงการทดลองเพื่อคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่

ฝ่ายบำรุงรักษา รับผิดชอบเรื่องการบำรุงรักษาเครื่องจักรประจำวัน ประจำอาทิตย์ ประจำเดือน ประจำปี เพื่อให้เครื่องจักรพร้อมทำงานได้ตลอดเวลา และซ่อมเครื่องจักรเมื่อมีปัญหา

ฝ่ายคลัง รับผิดชอบดูแลในเรื่องการจัดเก็บวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป

ฝ่ายขาย รับผิดชอบดูแลในเรื่องการไปเจรจากับลูกค้าและการทำการตลาด

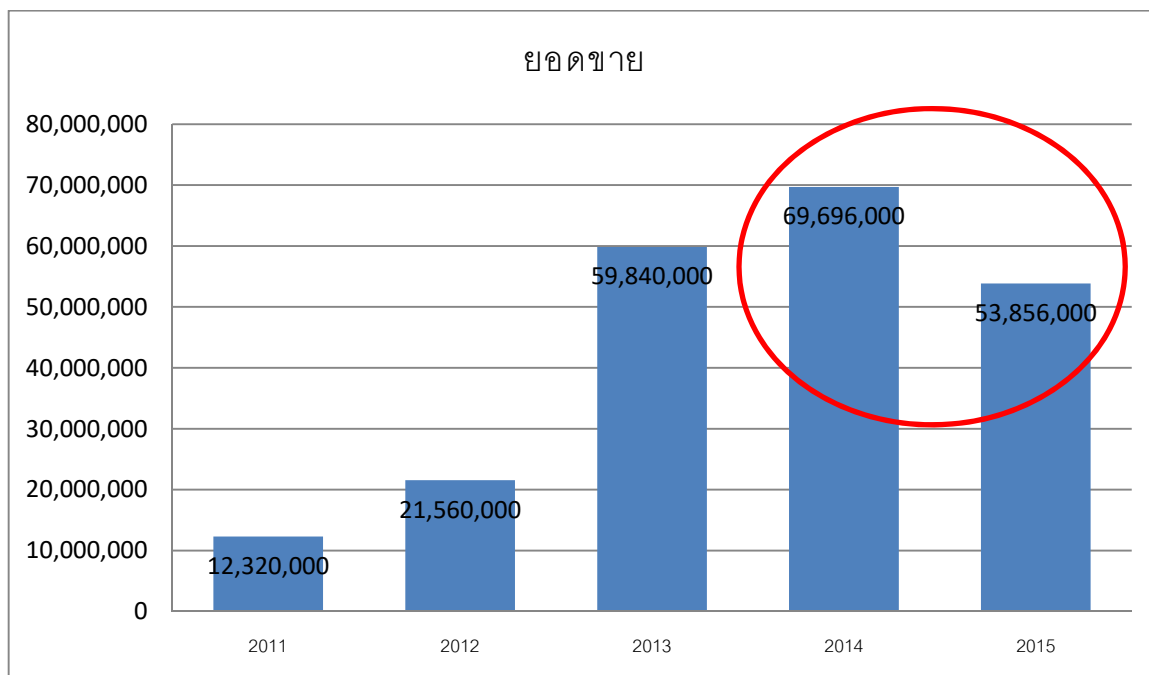
ฝ่ายการเงิน รับผิดชอบดูแลในเรื่องการเงินต่างๆภายในบริษัท

กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท JIH จำกัด จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ผลิตหนังเทียมเพื่อส่งให้กับอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นส่วนใหญ่ จากยอดขายของบริษัทฯจะเห็นได้ว่าเคลื่อนไหวขึ้นลงตามสภาพอุตสาหกรรมยานยนต์ ในปี 2015 เศรษฐกิจโลกโดยรวมตกต่ำและยิ่งกับอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งมีผลกระทบต่ออย่างหนักจึงทำให้อุตสาหกรรมหนังเทียมแย่งและมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังให้แย่งตามไปด้วย

ตารางที่ 1.1 แสดงยอดขายย้อนหลัง 5 ปีของบริษัท JIH จำกัด

	2011	2012	2013	2014	2015
ยอดขาย(ตัน)	176	308	704	774.4	633.6
ราคาขาย (บาท/กก)	70	70	85	90	85
ยอดขาย (บาท)	12,320,000	21,560,000	59,840,000	69,696,000	53,856,000

ที่มา : ฝ่ายบัญชี บริษัท JIH จำกัด



ภาพที่ 1.3 กราฟแสดงยอดขายย้อนหลัง 5 ปี ของบริษัท JIH จำกัด

ที่มา : ฝ่ายบัญชีบริษัท JIH จำกัด

จากตารางที่ 1.1 และภาพที่ 1.3 แสดงยอดขายย้อนหลัง 5 ปี ของบริษัท JIH จำกัด จะเห็นว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้นทุกปีตามตลาดของหนังสือพิมพ์ที่โตขึ้นบวกกับในช่วงของรัฐบาลที่สนับสนุนรถคันแรก ทำให้ยอดคำสั่งรถเพิ่มขึ้นอย่างมากจนอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์โตขึ้นตามไปด้วยและมีผลกระทบมาถึงอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังด้วย แต่ในช่วงปี 2015 ยอดตกมา 23% หรือคิดเป็นเงิน 15,840,000 บาทด้วยกันเนื่องมาจากเศรษฐกิจอยู่ช่วงขาลงติดต่อกันอย่างต่อเนื่อง

1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์

จากความต้องการในอุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์ซึ่งมีความต้องการที่สูงมากและความนิยมในปัจจุบัน หนังสือพิมพ์จะมีอยู่ 2 ผลิตภัณฑ์ด้วยกันคือ แบบเงา และแบบด้าน ซึ่งบริษัทฯก็ผลิตน้ำยาเคลือบหนังทั้ง 2 ประเภทเช่นกัน



ภาพที่ 1.4 ตัวอย่างหนังเทียมเคลือบเงา

ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัท JIH จำกัด

จากภาพที่ 1.4 เป็นตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ที่เคลือบสารเคมีประเภทเงา

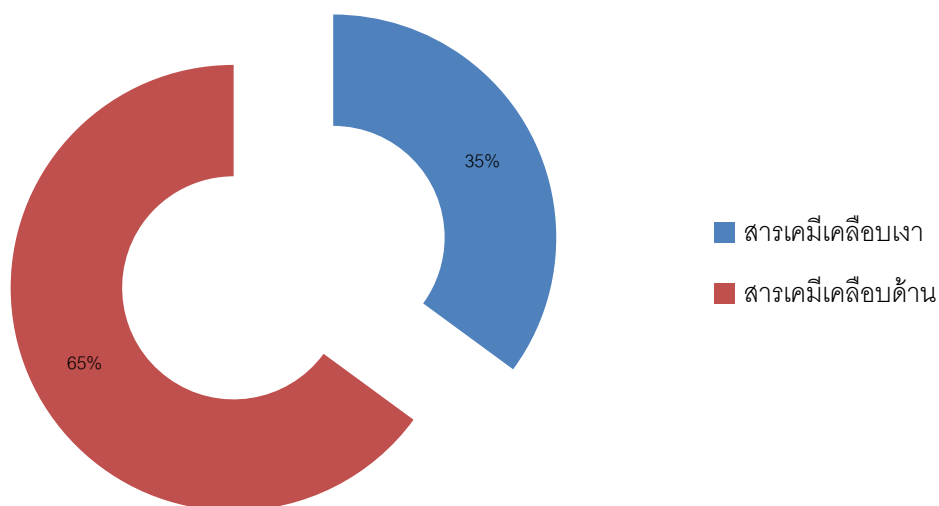


ภาพที่ 1.5 ตัวอย่างหนังเทียมเคลือบด้าน

ที่มา : ฝ่ายผลิตบริษัท JIH จำกัด

จากภาพที่ 1.5 เป็นตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ที่เคลือบสารเคมีเคลือบด้าน

สัดส่วนการขายระหว่างน้ำยาเงาและน้ำยาด้าน



ภาพที่ 1.6 สัดส่วนการขายระหว่างน้ำยาเงาและน้ำยาด้าน

ที่มา : ฝ่ายขายบริษัท JH จำกัด

จากภาพที่ 1.6 คือสัดส่วนของการขายผลิตภัณฑ์ระหว่างน้ำยาเคมีเคลือบเงาและน้ำยาเคมีเคลือบด้าน ได้ดังนี้ น้ำยาเคมีเคลือบเงา 35% ของปริมาณการขายทั้งหมดและน้ำยาเคมีเคลือบด้าน 65% ของปริมาณการขายทั้งหมด

1.5 สภาพปัญหา

ในสถานการณ์ปัจจุบันการเติบโตของตลาดเกิดสภาวะชะลอตัว เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจโลกโดยรวมแย่ลง ทำให้เกิดผลกระทบในหลายๆอุตสาหกรรม รวมถึงอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังด้วยจะเห็นได้จากยอดขายของ บริษัท JH ตกลงถึง 23% คิดเป็นมูลค่า 15,840,000 บาทจากที่คาดว่าจะโตขึ้นได้อีก แต่เนื่องด้วยสภาวะเศรษฐกิจไม่สามารถควบคุมได้ บริษัทจึงต้องหาทางออกเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างยั่งยืน

อีกทั้งทรนของลูกค้ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะซื้อสินค้าประเภทที่ไม่มีสาร VOCs หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า สารประกอบอินทรีย์ระเหยง่าย (Volatile Organic Compounds) มากขึ้นเนื่องจากสารประเภทดังกล่าวมีความเป็นพิษถึงแม้ว่าจะไม่ได้อันตรายมาก แต่จะมีผลกระทบต่อระบบ

ภูมิคุ้มกัน และระบบประสาทถูกทำลาย เมื่อสะสมในร่างกายเป็นเวลานานจะทำให้เชื้อหุ้มปอดถูกทำลาย นอกจากนี้ยังเป็นสารก่อมะเร็งได้อีกด้วย แล้วเมื่อปล่อยสู่ชั้นบรรยากาศมาก ๆ จะมีผลกระทบต่อชั้นโอโซน ทำให้ความสามารถของชั้นโอโซนทำหน้าที่ในการป้องกันรังสี UV ที่ตกกระทบถึงโลกลดลง จึงมีการกำหนดค่ามาตรฐานของ VOCs ขึ้น ซึ่งสารประกอบหลักๆของสารเคมีเคลือบหนังจะเป็นจำพวก TOLUENCE ซึ่งเป็นสารจำพวก VOCs ทำให้บริษัทต้องปรับตัวเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าในอนาคต

แต่การจะจัดการเรื่อง VOCs จำต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งสูตรที่ใช้ กระบวนการผลิต กระบวนการตรวจสอบ และวิธีการในการจัดการต่างๆ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จึงต้องมีการคิดและไตร่ตรองเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น จากสาเหตุที่เกิดขึ้นในเรื่องของเศรษฐกิจที่แย่ลงและสาเหตุที่กำลังจะเกิดขึ้นในเรื่องของเทรนลูกค้า ทำให้เกิดปัญหาด้านยอดขายที่ตกลงเพราะลูกค้าสนใจที่จะซื้อสินค้าที่ไม่มี VOCs มากขึ้น เป้าหมายของบริษัทคือการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แต่ด้วยระบบของการวิจัยและพัฒนาของบริษัทไม่ได้เอื้อให้การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ จึงต้องมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบ รวมถึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัทและเป็นผู้นำตลาดต่อไป



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทไม่สามารถที่จะไปถึงเส้นชัยที่ตั้งไว้ จึงต้องวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไขที่ถูกต้อง โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมจะมีทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายนอก ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะของอุตสาหกรรม ซึ่งจะสร้าง โอกาส อุปสรรค และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญใหม่ ๆ ขึ้นมา และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อประเมินทรัพยากร ความสามารถขององค์กร ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แล้วนำสิ่งที่วิเคราะห์ทั้งหมดมาเพื่อหาสิ่งที่ต้องแก้ไขได้อย่างชัดเจน

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ โดยใช้ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย

- P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง
- E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม
- T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ
- E – Environmental: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม
- L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTEL Analysis Model

ที่มา : <http://www.marketingoops.com/reports/how-to-write-marketing-plan-ep-2/>

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วย ผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนด ตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือก ดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S – Social: ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพ สังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไร ก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำ ตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไป ได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคน ในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพา เทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมี เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึง ในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

E – Environmental: สภาพแวดล้อม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนิเวศวิทยา เช่น ที่ตั้งของบริษัท ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ปรากฏการณ์เอลนินโญ่ สึนามิ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติของพนักงาน

L – Legal กฎหมาย: ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และกฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค

ผลวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท JIH จำกัด

2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political) เป็นปัจจัยในเชิงลบกับอุตสาหกรรม

เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาล พรรคการเมืองที่ได้รับเลือกให้เป็นรัฐบาลก็จะมีการมีนโยบายใหม่เข้ามาและมีบางนโยบายที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมซึ่งอุตสาหกรรมเราเป็นอุตสาหกรรมเคมีอันตราย นโยบายของรัฐบาลที่ออกมาจะเป็นการควบคุม จึงเป็นปัจจัยเชิงลบที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอย่างแน่นอนแต่ไม่ได้มีผลกระทบโดยตรง

2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยในเชิงบวกกับอุตสาหกรรม

จากแถลงการณ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยรายงานเรื่องสถานะเศรษฐกิจปัจจุบัน ในเดือนธันวาคม 2558 เศรษฐกิจทยอยฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยได้รับผลบวกเพิ่มเติมจากปัจจัย ชั่วคราว การใช้จ่ายในประเทศยังเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก ทั้งการใช้จ่ายภาครัฐและการบริโภคภาคเอกชนที่ ส่วนหนึ่งได้รับผลบวกจากการเร่งซื้อรถยนต์ก่อนการปรับขึ้นภาษีสรรพสามิตและมาตรการกระตุ้นการใช้จ่าย ช่วงก่อนปีใหม่ ส่งผลให้การผลิตภาคอุตสาหกรรมกระเตื้องขึ้นถึงแม้ว่าจะจะเป็นผลบวกเพิ่มเติมจากปัจจัย ชั่วคราว ก็ตามที่แต่ก็เป็นสัญญาณที่ดีว่า เศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 ปัจจัยทางสังคม (Social) เป็นปัจจัยในเชิงบวกกับอุตสาหกรรม

พฤติกรรมนิสัยของคนไทยส่วนมากจะเป็นพวกนิยมแฟชั่น และใช้จ่ายกับสิ่งฟุ่มเฟือย อยู่แล้ว จากแนวคิดที่มีมานาน โดยพื้นฐานคนไทยไม่ได้ลำบากและเงินเหลือใช้ บวกกับสื่อต่างๆ ในประเทศสนับสนุนการใช้สินค้าฟุ่มเฟือย จึงเป็นปัจจัยให้คนไทยใช้จ่ายฟุ่มเฟือย เป็นผลให้ภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับสินค้าประเภทฟุ่มเฟือยมีมูลค่าเพิ่มขึ้น และมีความต้องการสินค้าประเภทใหม่อย่างต่อเนื่อง ยิ่งปัจจุบันคนไทยมองถึงเรื่องสุขภาพมากขึ้น ยิ่งสินค้าที่ออกมามีผลเรื่องของสุขภาพก็จะเป็นปัจจัยในการตัดสินใจในการซื้อสินค้าอีกด้วย

2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยเชิงบวกกับอุตสาหกรรม

ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆเป็นอย่างมากเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ทำให้การทำงานง่ายขึ้นไม่ซับซ้อนในการทำงานเหมือนแต่ก่อน การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ทำให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้นส่งผลให้ผลิตได้มากขึ้นด้วยรวมถึงทำให้คุณภาพของสินค้าสูงขึ้นอีกด้วย เนื่องจากความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจึงทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว

2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental) เป็นปัจจัยเชิงบวกกับอุตสาหกรรม

จากการรณรงค์ในเรื่องของการรักษาสภาพแวดล้อมในระดับโลก ทำให้ผู้ประกอบการต่างพากันตื่นตัวและหันมาใส่ใจในประเด็นนี้กันมากขึ้น ซึ่งหลายบริษัทก็ได้ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการลดการใช้วัสดุที่จะก่อให้เกิดมลภาวะกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งสินค้าประเภทใหม่ที่ลูกค้าต้องการเป็นสินค้าประเภทที่ไม่เกิดอันตรายต่อผู้ใช้และเกิดมลภาวะกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งถ้าบริษัทสามารถผลิตสินค้าตัวนี้ออกมาได้ก็จำเป็นจุดขายให้กับบริษัทและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าอีกด้วย

2.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยเชิงลบกับอุตสาหกรรม

ปัจจัยด้านกฎหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับสารเคมีเคลือบหนัง คือ การเก็บวัตถุอันตรายที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมรับผิดชอบ พ.ศ.2551 โดยเนื่อหาเป็นการกำหนดให้สถานประกอบการวัตถุอันตรายมีบุคลากรเฉพาะรับผิดชอบความปลอดภัยการเก็บรักษาวัตถุอันตรายที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมรับผิดชอบ พ.ศ.2551 โดยให้ยึดคำจำกัดความของวัตถุอันตราย ตามประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมในมาตรา 18 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติวัตถุอันตราย พ.ศ.2535 และมีข้อกำหนดและข้อบังคับแบ่งย่อยออกมาอีกมาก รวมไปถึงต้องผ่านเกณฑ์กำหนดเพื่อขอใบอนุญาตรับรองการจดทะเบียนบุคลากรเฉพาะเป็นต้น อีกทั้งเรื่องของการออกกฎหมายควบคุมต่างๆ ถ้าออกกฎหมาย

ออกมาควบคุมสารเคมีที่บริษัทใช้เพราะเป็นสารเคมีอันตรายก็จะทำให้มีผลกระทบต่อบริษัทโดยตรง

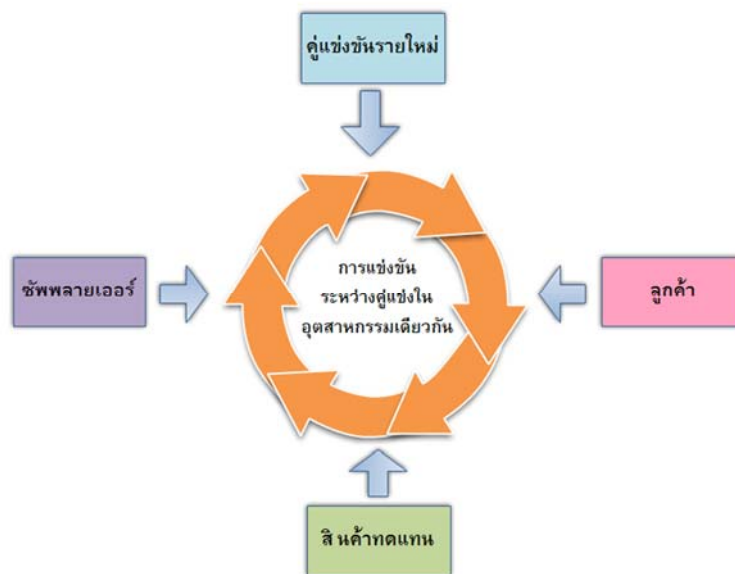
ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดย PESTEL Analysis

ปัจจัย	ระดับผลกระทบ
1.ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic)	ด้านลบในระดับต่ำ
2.ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)	ด้านบวกในระดับสูง
3.ปัจจัยทางสังคม (Social)	ด้านบวกในระดับกลาง
4.ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology)	ด้านบวกในระดับสูง
5.ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental)	ด้านบวกในระดับสูง
6.ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal)	ด้านลบในระดับสูง

จากการวิเคราะห์โดย PESTEL Analysis ทำให้เห็นผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งจะมีผลกระทบในระดับที่แตกต่างกันไปทำให้เห็นว่าควรจะใส่ใจกับปัจจัยไหนมากกว่าเพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ต่างๆขององค์กรให้มีความสัมพันธ์ตรงกับปัจจัย ซึ่งจะได้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์นี้จึงมีความจำเป็นเพราะว่าผู้บริหารไม่สามารถวางกลยุทธ์ได้ถ้าไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้

2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ(5-Forces Analysis)

แรงผลักดัน 5 ประการ(Five Forces Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980)สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง



ภาพที่ 2.2 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm>

จากภาพที่ 2.2 แสดง Five Forces Model ที่เสนอโดย Michael E. Porter เสนอว่า การดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาพของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นอยู่ในสภาพของการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 5 ประการ โดยปัจจัยทั้ง 5 ประการจะแสดงให้เห็นโอกาสและอุปสรรคต่างๆจากภายนอก รวมไปถึงการออกกลยุทธ์เพื่อหาความได้เปรียบหรือป้องกันตนเอง ปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย

2.2.1 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

ในบางครั้งผู้ซื้อก็มีอำนาจที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่พวกเขาต้องการ ซึ่งสำหรับผู้ประกอบการอย่างเราๆ แล้วนั้น ทั้งการลดราคาขายก็ทำให้รายได้ลดลง ส่วนการเพิ่มคุณภาพก็ทำให้ต้นทุนนั้นสูงขึ้น และปัจจัยเหล่านี้ก็นำไปสู่ผลกำไรที่ลดลงอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจที่มีกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจน้อยและไม่เป็นที่ต้องการของตลาดลูกค้าก็จะมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น และจะยิ่งสูงขึ้นไปอีกถ้าหากลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อในปริมาณมาก เพราะลูกค้านั้นจะมีสิทธิในการเลือกที่จะไปเสนอซื้อกับผู้ประกอบการเจ้าอื่นๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่พวกเขาต้องการ

ดังนั้นการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการที่ขายสินค้าหรือให้บริการชนิดเดียวกัน ในการกำหนดฐานราคาที่ต่ำที่สุดที่จะขายให้กับลูกค้าได้ เพราะเมื่อเราทำข้อตกลงกับกับร้านค้าอื่นๆ ในเรื่องราคาแล้ว ลูกค้าก็จะไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าได้มากนัก เนื่องจากในแต่ละร้านก็จะ

มีราคาของสินค้าที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อลดการแข่งขันการตัดราคาของผู้ประกอบการทุกฝ่าย แต่ทั้งนี้บรรดาผู้ประกอบการก็สามารถเลือกที่จะแข่งขันธุรกิจกันได้นอกเหนือด้านราคาอย่างเช่น ด้านการบริการ แพลตฟอร์มของสินค้า หรือชื่อเสียงแบรนด์ โดยที่ไม่ต้องลดมูลค่าของสินค้าและบริการลง

2.2.2 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

Force ที่ต้องเผชิญในหัวข้อนี้ก็คือกลุ่มซัพพลายเออร์ที่รวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าเพื่อตัวเองนั้นขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้นหรือมีคุณภาพที่น้อยลง โดยที่เราไม่มีสิทธิเลือกมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ประกอบการที่ต้องเจอกับซัพพลายเออร์ที่มีจำนวนน้อย แล้วยิ่งเล็งที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ได้ยากเพราะทางเลือกเราอ่อนน้อยลงตามไปด้วย และแน่นอนว่าเมื่อเรากำหนดราคาเองไม่ได้ก็จะส่งผลให้ต้นทุนในการทำธุรกิจของเรานั้นสูงขึ้น

ซึ่งวิธีรับมือกับอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์นั้นก็คือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการสินค้าและบริการเดียวกันเพื่อไปต่อรองราคา หรือรวมกลุ่มกันเพื่อสั่งซื้อสินค้าที่ละมากๆ เพื่อลดราคาของวัตถุดิบให้ถูกลงไม่เช่นนั้นจะไปเลือกใช้บริการของเจ้าอื่นแทน ซึ่งนอกจากกลุ่มซัพพลายเออร์นี้จะมีอำนาจต่อรองที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นการสร้างสัมพันธ์ไมตรีอันดีกับบรรดาคู่แข่งที่ช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองกับลูกค้าในอนาคตได้อีกด้วย

2.2.3 การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat of new entrants)

ในหัวข้อนี้เราจะมาดูกันที่อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของสินค้าและบริการนั้นๆ เพราะแน่นอนว่าหากธุรกิจที่ผู้ประกอบการกำลังทำอยู่นั้นมียอดขายสูง มีกำไรดี แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ ก็จะทำให้มีคู่แข่งหน้าใหม่ๆ เข้ามาลงทุนอีกมากมายภายในเวลาไม่ช้า ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อมีการแข่งขันในตลาดเดียวกันแล้ว ส่วนแบ่งการตลาดและกำไรที่เคยมีสูงก็ต้องลดลงเป็นเรื่องปกติ โดยปกติแล้วธุรกิจใหญ่ๆ อาจยังไม่ค่อยได้รับผลกระทบในเรื่องนี้สักเท่าไร เพราะสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่แล้วนั้นมักมีวัตถุดิบมาในราคาที่ถูกลงกว่า ทำให้สามารถกำหนดราคาในราคาที่ต่ำกว่า รวมไปถึงระบบงานทั้งวิธีการจัดส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจนยากที่เจ้าใหม่จะเข้ามาทัดเทียมได้

แต่สำหรับแบรนด์เล็กนั้นก็เชื่อว่าไม่มีทางออกเลยเพราะแบรนด์เล็กนั้นก็ยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ดีกับลูกค้าจนเกิดเป็นความจงรักภักดีได้เช่นกัน การสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับของผู้คนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ว่าแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการหน้าใหม่เปิดตัวมา ลูกค้าก็จะยังคงใช้บริการสินค้าและบริการของเราต่อไป ดังนั้นหากเรารู้ตัวแล้วว่าธุรกิจที่ทำอยู่นั้นสามารถมี

คู่แข่งใหม่ๆ เข้ามาในตลาดในตลาดก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับคุณค่าของแบรนด์ และสร้างความโดดเด่นที่เลียนแบบได้ยากเข้าไว้ก็จะกลายเป็นอุปสรรคที่ยากขึ้นสำหรับผู้ประกอบการหน้าใหม่ไม่น้อยเลย

2.2.4 การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)

การคุกคามนี้มักจะเกิดเมื่อลูกค้าของเราสามารถหาสินค้าที่มาแทนสินค้าของเราได้อย่างง่ายดาย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของเรา จนตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการของเราแล้วหันไปเลือกใช้สินค้าทดแทนแทน เช่น กล้องคอมแพคที่ก่อนหน้านี้เป็นนิยมสำหรับคนที่อยากมีกล้องเล็กๆ ติดตัวไว้สักอัน แต่ในปัจจุบันกลับถูกแทนที่ด้วยสมาร์ทโฟนที่มีฟังก์ชันในการถ่ายรูป ซึ่งนอกจากจะมีราคาที่ใกล้เคียงกันแล้ว สมาร์ทโฟนยังมีฟังก์ชันต่างๆ อีกมากมาย อีกทั้งยังเป็นอุปกรณ์ที่พกติดตัวตลอดอยู่แล้วทำให้ผู้คนเลือกที่จะใช้สมาร์ทโฟนเพิ่มขึ้นและใช้กล้องคอมแพคลดลง ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นเราจึงต้องมั่นใจว่าสินค้าและบริการของเราจะมีจุดเด่นอะไรบางอย่างที่โดดเด่นจนไม่สามารถหาสินค้าทดแทนมาใช้ได้ หรืออาจใช้รูปลักษณะของแพคเกจที่ทำให้สินค้าของเราดูมีคุณค่าและน่าซื้อมากกว่าสินค้าทดแทนก็ได้

2.2.5 การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among exiting competitors)

ความรุนแรงในการแข่งขันในหัวข้อนี้นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยใน 4 หัวข้อข้างต้นทั้งอำนาจของผู้ซื้อ อำนาจของซัพพลายเออร์ การคุกคามของผู้ประกอบการหน้าใหม่ การคุกคามจากการมีสิ่งทดแทนได้ นั้นล้วนส่งผลต่อการอัตราความรุนแรงในการแข่งขันแทบทั้งสิ้น และยังตลาดไหนที่มีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงแล้วนั้นธุรกิจก็จะมีความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่สูงตาม ดังนั้นเมื่อตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้วก็ควรที่จะเตรียมพร้อมรับมือให้ดี และรีบทำให้องค์กรแข็งแกร่งเพื่อที่จะได้อยู่รอดในตลาดได้

นำการวิเคราะห์ Five Forces มาวิเคราะห์มาวิเคราะห์บริษัท JIH จำกัด ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนัง ซึ่งรายละเอียดในการวิเคราะห์มีดังนี้

- อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

สารเคมีเคลือบหนังเป็นผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นในการนำไปผลิตหนังเทียมเป็นอย่างมาก ยิ่งอุตสาหกรรมหนังเทียมก็ขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจด้วยแล้วถ้าเศรษฐกิจดีขึ้นอุตสาหกรรมหนังเทียมก็จะดีตามไปด้วยทำให้สารเคมีเคลือบหนังก็จะดีตามไปด้วย เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้นการสั่งซื้อของลูกค้าก็มากขึ้นอย่างมากทำให้มีการเจรจาในการขอลดราคา แต่ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังมีผู้เล่นน้อย

ราย ทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (switching cost) สูง บริษัทยังได้เปรียบในเรื่องของคุณภาพของสินค้าและการบริการที่ดีกว่า จึงทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับกลาง เพราะตัวเลือกที่มีน้อยและคุณภาพของสินค้าสูงกว่าคู่แข่ง

- อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

เนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตส่วนมากต้องนำเข้าจากต่างประเทศผ่านตัวแทนการจำหน่ายในประเทศ บางตัวต้องสั่งนำเข้าซึ่งต้องใช้เวลาในการขนส่งเป็นเวลาหลายเดือนด้วยกัน ทำให้มีผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้ง แต่เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันสูงขึ้นของซัพพลายเออร์ ทำให้มีการนำสินค้าเข้ามาแข่งขันมากขึ้นและบางตัวสามารถนำมาทดแทนกันได้ และมีหลายเจ้าจึงทำให้อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ต่ำ

- การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat of new entrants)

การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังถือว่ายาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนของเครื่องจักรและส่วนประกอบต่างๆสูงมาก รวมไปถึงสูตรทางเคมีที่ต้องมีการคิดค้นขึ้นมาเฉพาะตัว วัตถุดิบที่มีราคาแพง การขออนุญาตประกอบการ โรงงานที่อยู่ยากเนื่องจากมีสารเคมีอันตรายที่ถูกจำกัดการใช้

ตัวผลิตภัณฑ์โดยรวมไม่มีความแตกต่างกันมาก ทำให้ลูกค้าเองสามารถที่จะไปซื้อสินค้าของคู่แข่งได้โดยที่ต้นทุนการเปลี่ยน (switching cost) ต่ำ แต่ปัจจัยที่ลูกค้าต้องการเนื่องจากการเป็นสารเคมีจะส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และมูลค่าสินค้าสูง คือ คุณภาพและการบริการ ซึ่งบริษัท JIH จำกัด เน้นในเรื่องนี้เป็นหลักอยู่แล้ว ดังนั้นการคุกคามของผู้ประกอบการใหม่จึงต่ำ

- การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)

เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นปัจจัยการผลิตของอุตสาหกรรมหนังเทียมที่จะต้องใช้อย่างเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า และบริษัทคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเพื่อให้เหมาะสมกับลูกค้าอยู่เสมอ แต่จากการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้บริษัทมีความจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าเพื่อให้ทันความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาด เช่น try to change from solvent base to water base เนื่องจากเทรนผู้บริโภคต้องการสินค้าหนังเทียมที่ไม่มีกลิ่นเหม็น เช่น เบาะที่นั่งรถยนต์ ทำให้การคุกคามสินค้าทดแทนอยู่ในระดับสูง

- การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among exiting competitors)

จากเมื่อช่วงที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตเมื่อ 2-3 ปีที่แล้ว ทำให้อุตสาหกรรมหนังเทียมเติบโตขึ้นเป็นอย่างมากส่งผลให้อุตสาหกรรมสารเคมีเคลือบหนังเทียมเติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้เกิดการแข่งขันโดยตรงและเกิดความต้องการสินค้าในรูปแบบใหม่ๆมากขึ้น แนวโน้มของ

การไม่ใช่สารอินทรีย์ระเหยง่าย(Volatile Organic Compounds หรือ VOCs)ซึ่งอุตสาหกรรมต่างๆ กำลังต้องการให้เป็นแบบ non-VOCs มากขึ้น ซึ่งเป็นที่น่าสนใจมากในอุตสาหกรรมเคมีเคลือบหนัง และเป็นส่วนที่อาจจะทำให้เกิดการแข่งขันได้ถ้าคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมสามารถผลิตขายได้ก่อน ภัยคุกคามจากการแข่งขันจากคู่แข่งที่มีอยู่จึงอยู่ในระดับกลาง

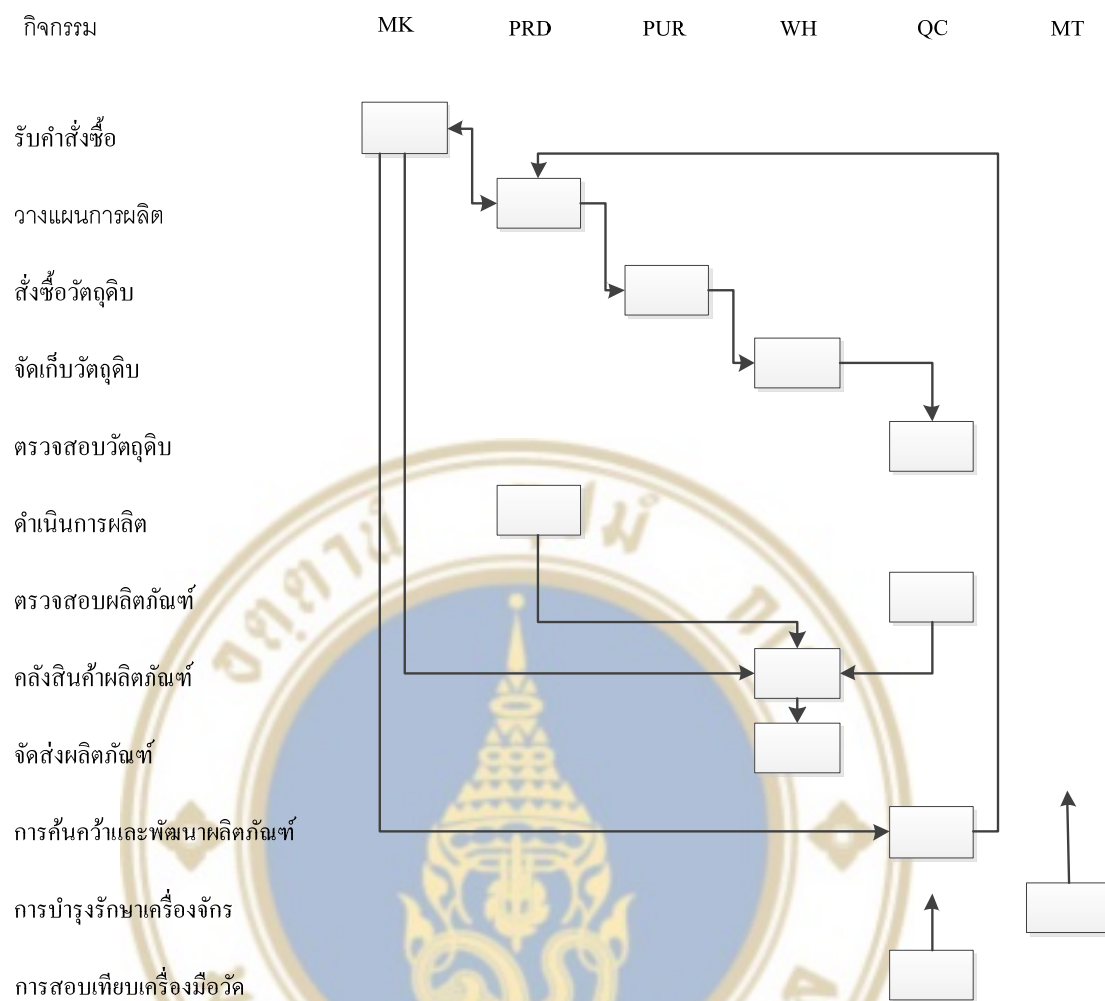
ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ Five Force Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค	ระดับกลาง
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่	ระดับต่ำ
การคุกคามของสินค้าทดแทน	ระดับสูง
การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	ระดับกลาง

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Force Analysis พบว่าจากการแข่งขันใน อุตสาหกรรมและอำนาจการต่อรองแล้ว ปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อบริษัทคือ การมาของความ ต้องการ non-VOCs ซึ่งทำให้เพิ่มมูลค่าของสินค้าให้สูงขึ้นได้และถ้าใครสามารถผลิตและขายได้จะ ทำให้ได้เปรียบเป็นอย่างมาก รวมไปถึงผู้บริโภคเองก็มีความต้องการที่มากขึ้นถึงในปัจจุบันยังไม่สูง มากแต่แนวโน้มในอนาคตชัดเจนว่าต้องการให้มีสินค้า non-VOCs สูงอย่างแน่นอน จึงเป็นที่แน่ชัด ว่าสินค้า non-VOCs จะเป็นสินค้าทดแทนได้ในอนาคต

2.3 การวิเคราะห์ โดยใช้ผังแสดงกระบวนการของบริษัท JIH จำกัด

จากการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกของบริษัท JIH จำกัด แสดงให้เห็นว่าบริษัท จะต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในอนาคตแต่ว่าจนกว่าบริษัท จะรู้ว่าต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ก็มีหลายเจ้าได้ลงมือทำไปก่อนแล้วถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นคู่แข่งใน ตลาดภายในประเทศก็ตามทำให้เห็นได้ว่าจนกว่าบริษัทจะสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าได้ก็จะต้องให้เกิดความต้องการของตลาดไปในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นจึงนำผัง แสดงกระบวนการมาวิเคราะห์เพื่อดูว่ากระบวนการในบริษัทมีตรงไหนที่ทำให้การตอบสนองต่อ ความต้องการของตลาดได้ล่าช้าบ้าง



ภาพที่ 2.3 ผังแสดงกระบวนการของบริษัท JIH จำกัด

ที่มา : ฝ่ายบริหารบริษัท JIH จำกัด

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นกระบวนการของบริษัท JIH จำกัด จะเห็นได้ว่าการค้นคว้าและพัฒนาที่เป็นความรับผิดชอบของฝ่าย QC นั้นจะได้รับข้อมูลจากฝ่าย Marketing เพียงอย่างเดียวซึ่งฝ่าย Marketing จะได้ข้อมูลจากลูกค้าอีกที ซึ่งจะทำให้จนกว่าจะได้มาซึ่งข้อมูลก็อาจจะไม่ทันกับความต้องการของตลาด

จากที่เห็นจากผังแสดงกระบวนการจะเห็นได้อีกอย่างหนึ่งว่า R&D จะทำการค้นคว้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ก็รอข้อมูลจากฝ่าย Marketing ว่าลูกค้าต้องการแล้วจึงคิดค้น แสดงว่าฝ่าย R&D ไม่ได้ทำการค้นคว้าด้วยตัวเอง จากตรงนี้ก็อาจจะทำให้ไม่ได้ทำผลิตภัณฑ์เพื่อนำตลาดแต่จะกลายเป็นตามตลาดเพียงอย่างเดียว

ดังนั้นนำข้อมูลที่วิเคราะห์หามาตั้งแต่ PESTEL Analysis, FIVE Force และนำผังแสดงกระบวนการของบริษัท JIH จำกัด มาวิเคราะห์นั้นจะสรุปได้ว่าในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นบริษัทเป็นผู้นำตลาดของสารเคมีเคลือบหนังเทียมภายในประเทศอยู่แล้วแต่ตลาดมีความต้องการใหม่ซึ่งเป็นผล

มาจากสถานะโลกที่ปัจจุบันให้ความสำคัญเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้นรวมถึงผู้ประกอบการที่ให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้น จึงต้องการผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีสารเคมีประเภท VOC มากขึ้น ซึ่งบริษัท JIH จำกัด ยังผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีสารเคมีประเภท VOC ขายอยู่ในปัจจุบันจึงมีผลกระทบจากแรงของสินค้าทดแทนในระดับสูง บริษัทจึงต้องคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ประเภท non-VOCs ออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

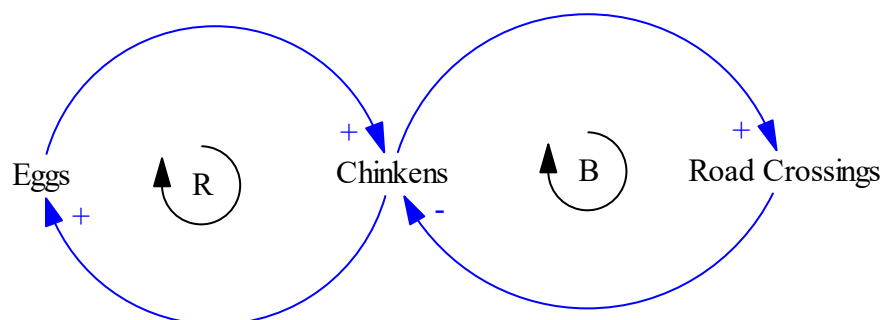
เมื่อนำผังแสดงกระบวนการของบริษัทมาวิเคราะห์ร่วมด้วยแล้วจึงจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนกระบวนการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ได้มีการคิดค้นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะว่าฝ่ายที่รับผิดชอบเป็นฝ่าย QC ซึ่งไม่ได้มีหน้าที่หลักในการค้นคว้าและวิจัยโดยตรง แต่ตัวพนักงานเองมีความรู้ความสามารถในการค้นคว้าและวิจัยอยู่แล้วเพียงแต่ในกระบวนการของบริษัทจะได้รับข้อมูลต่อจากฝ่าย Marketing ซึ่งจนกว่าจะได้ข้อมูลในการคิดค้นก็ต้องรอให้เกิดความต้องการก่อนนั่นเอง

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

องค์กรจะต้องเผชิญกับปัญหาและวิกฤตตลอดเวลา ไม่ว่าจะเรื่องของภายในองค์กร เช่น บุคลากร วัตถุดิบ เครื่องจักร ฯลฯ เรื่องของภายนอกองค์กร เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น องค์กรจึงต้องมีการเตรียมพร้อม การป้องกันทั้งเชิงรุก เชิงรับ และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้ องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ใน บทที่ผ่านมาทำให้รู้ถึงปัญหาและตัวแปรสำคัญที่เป็นสาเหตุ จึงนำตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมาอง หาความสัมพันธ์ และแนวคิดที่จะสามารถนำตัวแปรเหล่านั้นมาช่วยวิเคราะห์ได้คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปของปัญหาและความสัมพันธ์ของตัวแปร ต่างๆ ช่วยให้เห็นภาพในองรวม และจัดลำดับของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นเมื่อมองเห็นความสัมพันธ์ทั้งหมดแล้วและเข้าใจถึงลำดับของตัวแปรต่างๆ เราก็สามารถที่จะ เพิ่มหรือลดขั้นตอน กระบวนการใดๆที่ทำให้แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมา อธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นคือ แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

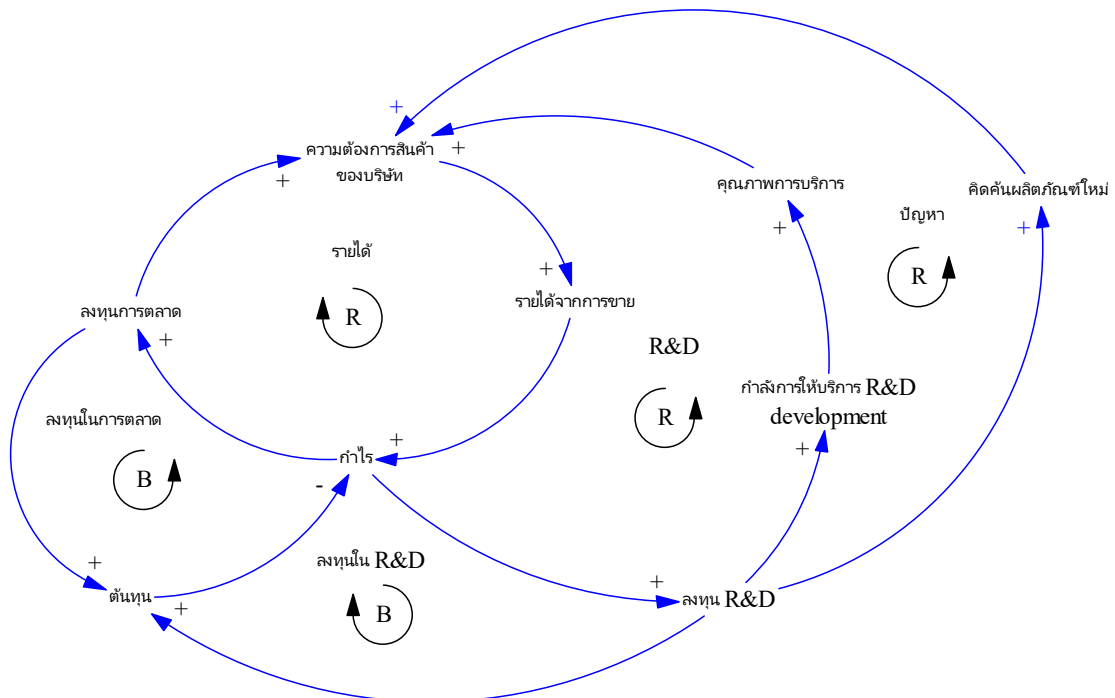
ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล-causal-lo/>

จากภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา และจะได้อธิบายว่าสามารถจะแก้ปัญหาได้ตรงไหนได้

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะแสดงจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้มีองค์ประกอบคือ ในวงรอบ 1 วงรอบสามารถเกิดได้ทั้งวงรอบเสริมแรงและวงรอบความสมดุล ในวงรอบต้องมีเหตุและผลของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน อาจจะมีความหน่วงของเวลา(Delay)ในความสัมพันธ์ต่างๆ

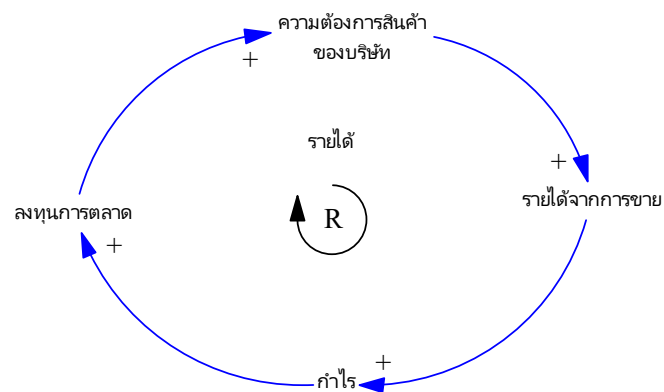
ปลายลูกศรจะแสดงความสัมพันธ์ของเหตุและผลว่าไปในทิศทางเดียวกันหรือไปในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าปลายลูกศรเป็นเครื่องหมาย + จะหมายถึงว่าความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้นไปในแนวทางเดียวกันเช่น มีไข่มากขึ้น ไข่ก็จะมากขึ้นด้วย แต่ถ้าปลายลูกศรเป็นเครื่องหมาย - จะหมายถึงว่าความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้นเป็นไปในทางตรงกันข้าม เช่น ทำไข่มากขึ้นทำให้ไข่มีจำนวนน้อยลงเพราะว่าเป็นไข่มากเกินไป

นำเครื่องมือแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram) มาเขียนเพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหาของ บริษัท JIH จำกัดได้ดังต่อไปนี้



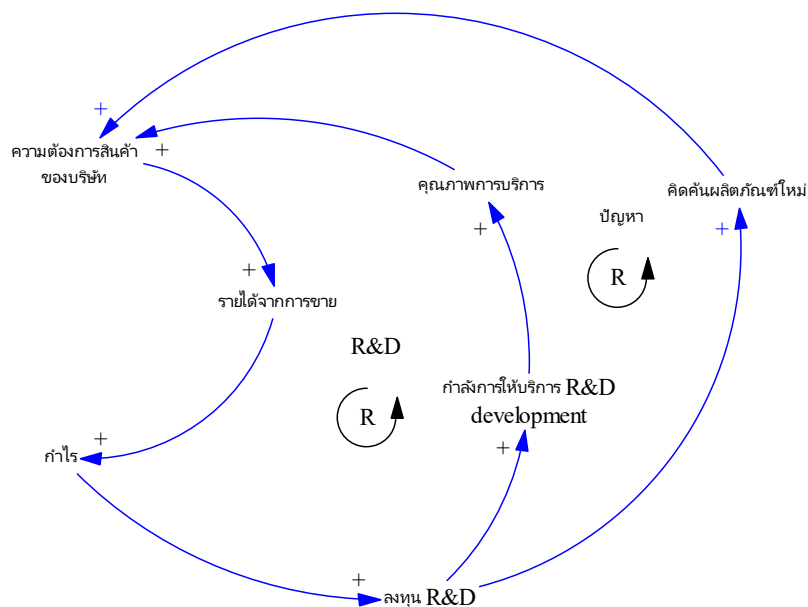
ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท JIH จำกัด

จากภาพที่ 3.2 แสดงให้เห็นถึงปัญหาของบริษัท JIH จำกัด คือความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้นซึ่งจะเห็นในวงรอบเหตุและผลว่าจะมีผลเกี่ยวข้องกับความต้องการสินค้า ถ้าบริษัทไม่สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าก็จะทำให้ได้รายได้น้อยลง จะขออธิบายแยกเป็น 3 วงรอบคือ



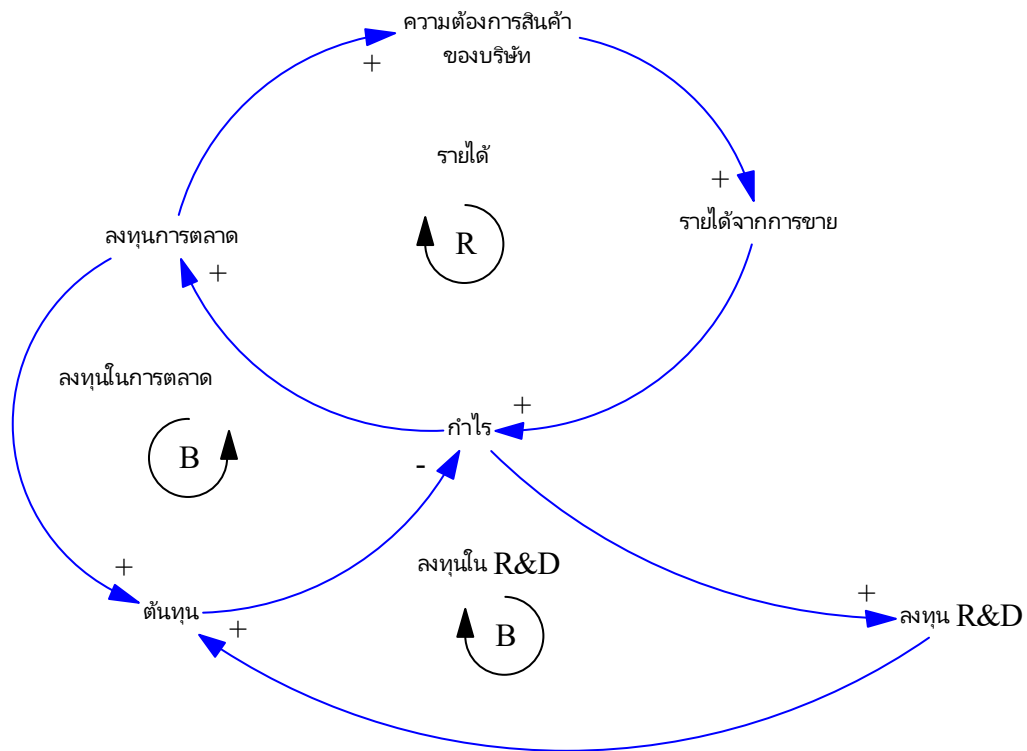
ภาพที่ 3.3 วงรอบรายได้ของบริษัท JIH จำกัด

ภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่าถ้ามีความต้องการใหม่ของลูกค้าเพิ่มขึ้นบริษัทก็ต้องคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงจะทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มมากขึ้น แต่ถ้ามีความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นแต่บริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ก็จะทำให้บริษัทได้รายได้น้อยลงจากความต้องการสินค้าที่น้อยลงไปด้วย



ภาพที่ 3.4 วงรอบการพัฒนา R&D

ภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่าถ้ามีความต้องการจากลูกค้าและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ก็จะสามารถมีกำไรและนำไปลงทุนเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการให้บริการเรื่องคั่นคว่าและให้คำปรึกษากับลูกค้าเมื่อมีปัญหาได้มากขึ้น และเมื่อลูกค้าพึงพอใจก็ทำให้ได้รายได้มากขึ้นอีกด้วย



ภาพที่ 3.5 วงรอบการลงทุนของบริษัท JIH จำกัด

ภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นว่าเมื่อบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทำให้มีกำไรเพื่อไปลงทุนพัฒนาในด้านต่างๆ และได้รายได้ที่มากขึ้น แต่ว่าการลงทุนเองก็ต้องแลกมากับต้นทุนที่สูงขึ้นและกำไรที่น้อยลง แต่การลงทุนก็เพื่อที่จะให้ได้รายได้ในระยะยาวนั่นเอง

จากแผนภูมिवงรอบเหตุและผลที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าความต้องการลูกค้าที่มากขึ้นมีผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเรื่องของรายได้และการลงทุนเพื่อพัฒนาต่างๆ จึงจะเห็นได้ว่าถ้าบริษัทไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในเรื่องนี้ได้แล้วก็จะทำให้มีผลกระทบต่ออย่างมากกับบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรใส่ใจในการพัฒนาและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เข้ามาได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาต่างๆแล้ว บริษัทจึงควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับด้วยกันคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆนั้นควรสอดคล้องกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในแนวทางเดียวกันและสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

“Corporate Strategy” หรือ “กลยุทธ์ระดับองค์กร” นั้น เป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัด

กลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นี้ หากทำความเข้าใจตามหลักการการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่เรามักจะนึกถึงนัก เนื่องจากเป็นภาพที่ดูเหมือนจะเป็นอะไรที่กว้างมาก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พูดถึง “แนวทางการดำเนินงาน” โดย มักจะแบ่งออกเป็นสามแนวทางคือ Growth Strategies, Stability Strategies และ Retrenchment Strategies

4.1.1 Growth Strategies

กลยุทธ์แบบ Growth นั้นก็คือ “กลยุทธ์การเติบโต” เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆไปด้วย

4.1.2 Stability Strategies

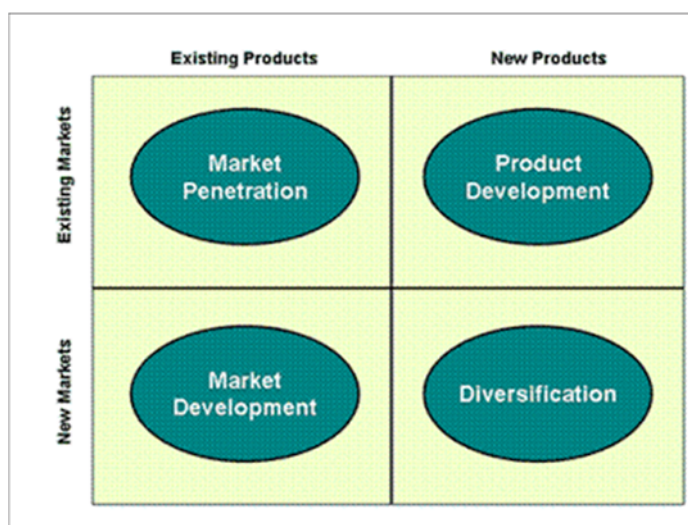
กลยุทธ์การคงตัว เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย และโครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน

4.1.3 Retrenchment Strategies

การหดตัว ซึ่งหากจะถามว่าใครเขาจะใช้กลยุทธ์การหดตัวกัน คำตอบก็คือบริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนกหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไป

บริษัท JIH จำกัดเลือกที่จะใช้กลยุทธ์การเติบโต(Growth Strategies) และนำอุปกรณ์ช่วยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายว่าจะต้องทำอะไรให้ชัดเจนเพื่อให้ตรงกับกลยุทธ์การเติบโต อุปกรณ์ที่นำมาช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์คือ Ansoff's Matrix

Ansoff's Matrix นี้ไปปรากฏหน้าตาผู้สื่อข่าวครั้งแรกเลยที่ Harvard Business Review (1957) ในหัวเรื่องชื่อว่า "Strategies for Diversification" เป็นทฤษฎีที่พูดถึงการที่มีเป้าหมายให้ตลาดโตขึ้นได้เราจะต้องทำอะไรบ้าง เขาจำแนก การทำตลาดออกมาได้ 4 แบบ หากดูในตารางจะเข้าใจมากขึ้น โดยเทียบจาก สินค้า และตลาด แล้วก็เอาพวก เก้าะใหม่ มาแยกต่ออีกที



ภาพที่ 4.1 แสดง Ansoff's Growth Matrix

ที่มา : <http://colacooper.blogspot.com/2012/08/ansoffs-matrix.html>

- Market Penetration (การเจาะตลาด) รูปแบบนี้คือการขายสินค้าเก่าให้กับลูกค้าเก่าเรา จะเพิ่มน้ำเงินก็ต่อเมื่อ เราโปรโมทสินค้ามากๆ repositioning the brand วิธีนี้จะทำให้เราได้ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นจากเดิม และเป็นการเสี่ยงที่น้อยที่สุดในการทำให้บริษัทโต

- Market Development (พัฒนาตลาด) รูปแบบนี้คือสินค้าเก่าตลาดใหม่ สินค้าก็เหมือนเดิม แต่ลูกค้าจะต้องหาหน้าใหม่ๆ นั่นก็คือ เราจะต้องนำสินค้าส่งออก, หาตลาดใหม่ไปยังภูมิภาคใหม่ๆ หรือแม้แต่เปลี่ยนลูกค้าใหม่ก็ได้ เช่น อย่างสบู่สำหรับเด็กนอกจากจะใช้สำหรับเด็กได้แล้ว ยังสามารถใช้ในผู้ใหญ่ที่ผิวแพ้ง่ายได้อีก (ก็เป็นการเปิดตลาดใหม่เพื่อเพิ่มลูกค้าที่เป็นผู้ใหญ่ต่อไป)

- Product Development (พัฒนาผลิตภัณฑ์) รูปแบบนี้คือสินค้าใหม่และตลาดเก่า เราจะต้องมีผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ เพื่อที่จะมาทดแทนตัวเก่า สำหรับตลาดที่ลูกค้าเขาใช้อยู่ อันนี้เกิดขึ้นเป็นประจำในตลาด ที่สินค้าได้ถูกนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นและนำไปขายในตลาดที่มีลูกค้ารองรับอยู่แล้ววิธีนี้จะทำให้บริษัทมีการแข่งขันกันกับบริษัทอื่นๆ อยู่เสมอ และต่างฝ่ายก็ต้องงัดเอาวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาคิดค้นปรับปรุงเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์ของตัวเองดียิ่งขึ้นไปอีก

- Diversification (การเปลี่ยนตลาดและลูกค้า) รูปแบบนี้คือ สินค้าใหม่ และลูกค้าใหม่ มีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ นั่นคือ เปลี่ยนตลาดแต่ยังเกี่ยวข้องกับของเดิมอยู่ กับ การเปลี่ยนตลาดที่ไม่เกี่ยวข้องกับของเดิมเลย เช่น โรงงานทำซูปเปอร์มาร์เก็ตเปลี่ยนไปผลิตเป็นเค้กอยู่ (ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมด้านอาหาร) ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิมเลยก็เช่น โรงงานทำซูปเปอร์มาร์เก็ตเปลี่ยนไปทำเรื่องรางรถไฟ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกโดยใช้แรงผลักดันทั้ง 5 (FIVE Forces Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดย PESTEL ทำให้รู้ว่าสถานการณ์ของบริษัทมีผลกระทบจากสินค้าที่อาจจะมาทดแทนได้ในอนาคตคือสินค้าที่ Non-VOCs ซึ่งมีแนวโน้มสูงมากจากการที่มีการรณรงค์ให้รักษาสภาพแวดล้อมที่สูงขึ้นและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริโภค ยังมีแรงจากผู้บริโภคที่มีความต้องการสินค้าประเภทนี้มากขึ้น แรงของกลุ่มคู่แข่งที่จะทำสินค้าประเภทนี้ขึ้นมาเหมือนกันจึงต้องขยับตัวให้เร็วกว่าคู่แข่งจะได้ไม่เสียเปรียบในการแข่งขันเมื่อรวมกับปัจจัยที่มีผลสูงทั้งด้านเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มจะดี ด้านเทคโนโลยีที่มีความพร้อมให้สามารถผลิตสินค้าประเภท Non-VOCs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านสิ่งแวดล้อมที่มีการรณรงค์ให้รักษาสภาพแวดล้อม ด้านกฎหมายที่มีผลถ้ามีการควบคุมการใช้สารเคมีอันตราย ทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ Product Development รองรับกับสินค้าประเภท Non-VOCs ที่กำลังจะเติบโตขึ้นในอนาคต

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

สำหรับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (competitive strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่จะใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) นอกเหนือจากกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นริเริ่มเป็นผู้นำ (First Mover) หรือการใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategy) หรือกลยุทธ์โจมตีจุดอ่อนของคู่แข่ง (Michael E. Porter, 1980) กลยุทธ์ขององค์กรทำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ จะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง สำหรับความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองประการนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจะบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเข้าไปแข่งขันใน อุตสาหกรรมใด ด้วยสินค้า หรือบริการใด ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน/วิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่าตนเอง มีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะ เปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของ ตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและดำรงสถานการณแข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละ ธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่นๆภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่ง การสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้ ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วย ค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิตต่อกรรมที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า การก่อให้เกิด สิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการ ของลูกค้าอย่างแท้จริง

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของ องค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ก็ มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและ สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็น กลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการ ดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนา และการวิจัยการส่งเสริม การขายที่สิ้นเปลือง และการ โฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้าน ต้นทุน เช่น การนำสมุนไพรพื้นบ้านมาใช้แทนยาแผน ปัจจุบันที่มีราคาแพง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของ ผลิตภัณฑ์ตนเอง ให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการ แข่งขันมี ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวกคุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้าน นวัตกรรมและ เทคโนโลยี ด้านการผลิตเป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและ บริการมีราคาสูงกว่า คู่แข่งขัน แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้า เชื่อมั่นในคุณภาพหรือ คุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความ ต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้า และบริการให้เหมาะสมกับตลาด เป้าหมายที่เลือกเพื่อ สร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ต้องไม่พยายามสร้าง ความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความ ชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการ ดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์ การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจากกลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถ ดึงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่งและมีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก ตัวอย่างกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การจัดบริการดูแลผู้สูงอายุ การผลิตอุปกรณ์ ป้องกันอุบัติเหตุในผู้สูงอายุ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ในบทที่ 3 กลยุทธ์ที่บริษัท JIH จำกัดเลือกคือ กลยุทธ์ สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เพื่อหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้วย

การพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใครเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์จะมีกลยุทธ์ย่อยๆคือ

- Product Features Differentiation เป็นการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของเรากับคู่แข่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความแตกต่างในฟังก์ชันการใช้งาน สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์ในระดับที่ลูกค้ายอมรับจะง่าย โดยบริษัท JIH จำกัด จะทำคือการผลิตสารเคมีที่ non-VOCs เพื่อสร้างความแตกต่างและยังสามารถที่จะเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์ได้จากความยากในการผลิตที่เพิ่มขึ้นและต้นทุนของวัตถุดิบที่สูงขึ้นอีกด้วย

- After Sales services เป็นการสร้างความแตกต่างด้านการอำนวยความสะดวกและคุณภาพของการบริการซึ่งมีผลโดยตรงกับการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ โดยบริษัท JIH จำกัด ได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการ โดยจะร่วมมือกับลูกค้าในการเข้าไปช่วยพัฒนาสินค้าและกระบวนการของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพ

4.3 กลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะมีการรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

จะมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพอใจลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยการใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการขาย หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์ 4Ps แบบผสมผสานกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)

จะเกี่ยวข้องกับการได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพ หรือปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีต้นทุนที่ต่ำ

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy)

คือการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการจัดการทรัพยากร การเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารภาษี

4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดการฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

4.3.5 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)

เป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ของบริษัท JIH จำกัด ในระดับปฏิบัติการต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

Product Features Differentiation

- กลยุทธ์ด้านการผลิต บริษัทจะพัฒนาวิธีการและกระบวนการในการผลิตเพื่อที่จะสามารถผลิตสูตร non-VOCs เพื่อตอบสนองกับกลยุทธ์ของบริษัทที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่

- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ non-VOCs ให้ใช้งานได้จริงและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ตามที่ต้องการดังที่กล่าวมาบริษัทจึงเข้าไปร่วมมือกับลูกค้าเพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่แท้จริงไม่ว่าจะผลิตภัณฑ์ non-VOCs หรือคุณสมบัติอื่นๆที่ลูกค้าต้องการเพิ่มเพื่อให้สามารถขายให้กับลูกค้าได้ และพัฒนาการให้บริการกับการ development ร่วมกับลูกค้าเพื่อความพึงพอใจสูงสุดที่ลูกค้าจะมีได้กับบริษัท

After Sales services

- กลยุทธ์ด้านการตลาด ด้วยผลิตภัณฑ์ non-VOCs เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งตลาดในประเทศต้องนำเข้าจากต่างประเทศเพียงอย่างเดียวและมีราคาที่สูงพอสมควร เมื่อบริษัทได้นำมาผลิตเองจึงทำให้ได้เปรียบในเรื่องของราคาเป็นอย่างมากเนื่องจากว่าต้นทุนจริงๆแม้ว่าจะสูงขึ้นจากเดิมแต่ก็ไม่ได้สูงมากจนสู้กับต่างประเทศไม่ได้ไม่ว่าจะเรื่องของวัตถุดิบ การขนส่ง รวมไปถึงระยะเวลาในการส่งมอบ ทำให้สามารถที่จะตั้งราคาและการให้บริการหลังการขายเพื่อให้ได้เปรียบในการขายได้เป็นอย่างดี และเมื่อขายให้กับลูกค้าแล้ว บริษัทจะให้บริการในส่วนของการ Development ให้กับสินค้าของลูกค้าเพื่อให้สามารถนำสินค้าตัวใหม่ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามที่ลูกค้าต้องการ รวมไปถึงถ้าหากว่าลูกค้านำผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ไปใช้แล้วมีปัญหาบริษัทก็จะส่งทีมแก้ไขเข้าไปดูแลในส่วนนี้ให้อีกด้วย รวมไปถึงในการขายผลิตภัณฑ์ตัวใหม่แรกๆจะมีการส่งสินค้าทดลองไปให้กับลูกค้าทดลองใช้ก่อนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าสามารถใช้งานได้จริงไม่มีปัญหากับสินค้าของลูกค้าอีกด้วย

- กลยุทธ์ด้านการเงิน วิเคราะห์ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดเพื่อให้บริษัทได้กำไรคุ้มค่ากับการลงทุนคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมา และจัดการกับต้นทุนด้านของวัตถุดิบ รวมไปถึงระยะเวลาในการชำระค่าใช้จ่ายทั้งต้นทุนและรายได้จากลูกค้าให้เหมาะสมเพื่อให้มีสภาพคล่องของบริษัท

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท JIH จำกัด ทั้ง 3 ระดับประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต เพื่อเพิ่มรายได้โดยเมื่อใช้ Ansoff's Matrix มาวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงานแล้วทำให้บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์ Product Development เพื่อเพิ่มยอดขายในส่วน of ผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้ยอดขายรวมของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มว่าจะมีความนิยมมากขึ้นในอนาคตให้กับลูกค้าเพื่อที่จะได้เป็นทางเลือกแรกที่ลูกค้าจะสามารถซื้อได้ รวมถึงการให้บริการหลังการขายที่บริษัทจะเข้าไปร่วม development กับลูกค้าเมื่อซื้อผลิตภัณฑ์ non-VOCs กับบริษัท เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการผลิตที่จะพัฒนาวิธีการและกระบวนการเพื่อผลิตสินค้า non-VOCs ได้และกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา โดยจะคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ non-VOCs เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้

บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อได้รู้ถึงปัญหา สาเหตุของปัญหา และได้วางกลยุทธ์ในการจัดการแล้ว ต่อไปจึงนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท JH จำกัด เน้นที่การเติบโต เน้นไปที่การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น และมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ ดังนั้นการกำหนดกิจกรรมในการพัฒนาจะต้องสนับสนุนกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ และมีวิธีการประเมินผลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีการบริหารจัดการโครงการที่วางเอาไว้ให้อยู่ในกรอบทั้งในด้านคุณภาพ งบประมาณ และระยะเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางได้ในที่สุด

ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาใช้ช่วยในการวางแผนงานในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจคือ Change Management และการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) นอกจากนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับ กับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอนซึ่งสามารถส่งผลให้การประยุกต์ใช้ไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน

5.1 Change Management การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพหรือการที่พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ

และ 3) ระยะเวลาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคการจัดการที่เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การบริหารทิศทางของการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร 3) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร และ 4) การพัฒนาความพร้อมขององค์กร ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะใช้ Kotter's 8 Step Change Process มาใช้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1.1 Establish a sense of urgency สร้างความคิดความรู้สึก “รีบด่วน” ในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับ การวิจัยตลาด การวิเคราะห์การแข่งขัน และ คู่แข่งขัน ประเมิน โอกาส และ อุปสรรค ต่างๆ

5.1.2 Create a coalition การสร้างความร่วมมือกัน “เป็นหนึ่งเดียว” สร้างกลุ่มงานเพื่อมีพลังในการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

5.1.3 Develop a clear vision สร้างวิสัยทัศน์ สร้างวิสัยทัศน์หรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน แล้วพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจนขึ้น

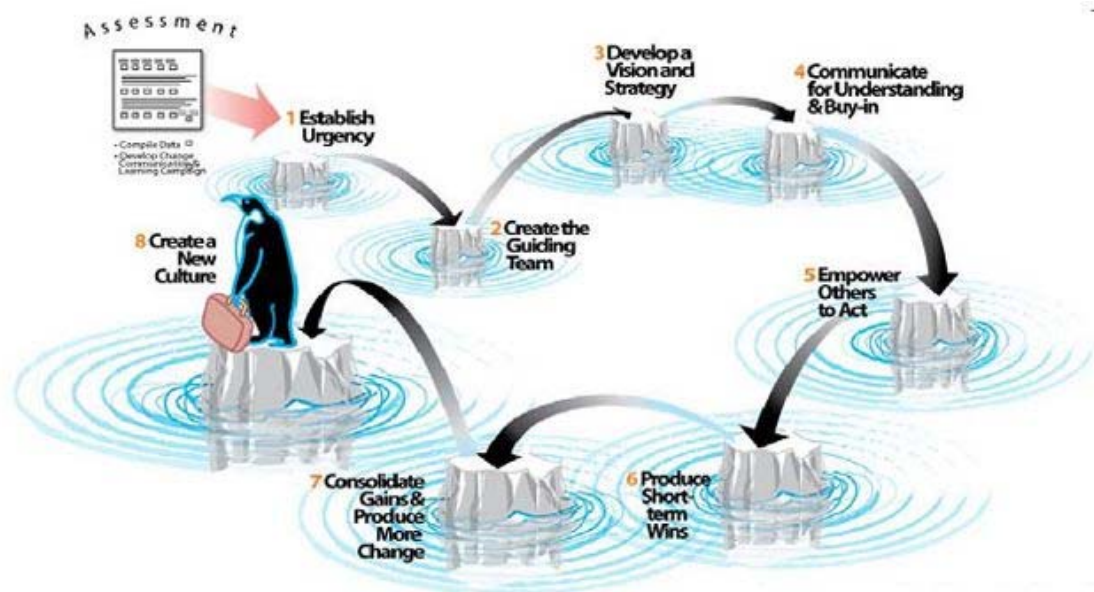
5.1.4 Share the vision ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ใช้ทุกวิธีหรือช่องทางในการสื่อสารกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ออกไป โดยให้กลุ่มงานเริ่มต้น (coalition members) เป็นตัวอย่างในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

5.1.5 Empower people to clear obstacles ให้อำนาจการทำงานดำเนินการขจัด “อุปสรรค” ต่างๆ ที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงทำการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และทำงานแบบใหม่ๆ

5.1.6 Secure short-term wins มุ่งความสำเร็จระยะสั้นก่อนวางแผนเพื่อจะประเมินผล งานอย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย สร้าง “อะไรคือความสำเร็จที่เราต้องการ?” (wins) และทำให้ทุกคน เข้าใจได้ เตรียม “รางวัลหรือผลตอบแทน”(Rewards) ให้กับคนที่สามารถสร้างความสำเร็จได้ตาม เป้าหมาย

5.1.7 Consolidate and keep moving การปฏิบัติที่ต่อเนื่องและเข้มแข็งพยายามหา วิธีการที่จะสร้าง “ความเชื่อมั่น” ต่อการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดกับทุกคนในองค์กรและส่งเสริมให้ “นัก เปลี่ยนแปลงที่มีผลงานความสำเร็จ” ได้เติบโตขึ้นในองค์กร

5.1.8 Anchor สร้างให้เป็นที่ยึดเหนี่ยวหรือเป็น วัฒนธรรมองค์กรปรับปรุง ประสิทธิภาพงาน โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าและผลิตภาพ(Productivity) รวมไปถึงสร้างควมมีภาวะ ผู้นำและความสามารถในการจัดการ(Leadership and Management) ให้เกิดขึ้น



ภาพที่ 5.1 แสดง Change Management Model

ที่มา : <https://www.pinterest.com/pin/171207223310471475/>

จากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาทำให้รู้ว่าสิ่งที่บริษัทต้องทำคือการเปลี่ยนแปลงระบบ การทำงานในส่วนงานต่างๆ ให้แยกส่วนของการทำงานอย่างชัดเจนแต่จะเน้นระบบของ R&D ใน แผนกของคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และทันทั่วถึง แต่การที่จะเปลี่ยนแปลงระบบได้จะต้องเจอกับการต่อต้านจากพนักงาน ดังนั้นจึง นำเอา Kotter's 8 step มาประยุกต์ใช้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและลดการ ต่อต้านจากพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- Establish a sense of urgency ตอนนี้มีความต้องการของลูกค้าในผลิตภัณฑ์แบบใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในอนาคตที่จะเป็นความต้องการหลักของตลาดและยังเพิ่มมูลค่าของสินค้าให้สูงขึ้นได้ จึงทำการวิจัยตลาดวิเคราะห์ถึงผลกระทบในมุมต่างๆเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่

- Create a coalition บริษัทแยกกลุ่มฟังก์ชันการทำงานต่างๆอย่างชัดเจนฝ่ายผลิตก็ทำงานของฝ่ายผลิต ฝ่าย R&D ก็ทำงาน R&D ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและยังให้ฝ่าย R&D ทำงานร่วมกับลูกค้าเพื่อหาความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจน

- Develop a clear vision ตั้งวิสัยทัศน์เน้นไปที่การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงกับความต้องการของตลาดคือ “เป็นบริษัทที่คิดค้นและพัฒนาสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าอันดับหนึ่งของประเทศ”

- Share the vision สนับสนุนและบอกถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ให้กับทีม R&D เพื่อให้ทีมเข้าใจและมุ่งมั่นไปที่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์

- Empower people to clear obstacles ให้อำนาจกับฝ่าย R&D ในการขอข้อมูลหรือความต้องการเพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เสร็จสิ้น

- Secure short-term wins บริษัทตั้งเป้าระยะสั้นไว้ที่ ถ้าสามารถคิดค้นตัวอย่างผลิตภัณฑ์ใหม่ส่งให้กับลูกค้าแล้วลูกค้าสามารถใช้ได้ก็จะมีรางวัลให้กับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการทำให้ประสบผลสำเร็จได้

- Consolidate and keep moving เมื่อสามารถผลิตตัวอย่างส่งให้ลูกค้าได้แล้วก็ให้ฝ่ายผลิตเริ่มผลิตจริงและให้ฝ่าย R&D เข้าไปควบคุมในระยะแรกของการผลิตเพื่อควบคุมสูตรและปรับปรุงสูตรเพื่อว่าอาจจะเกิดปัญหาในการผลิตจริงได้

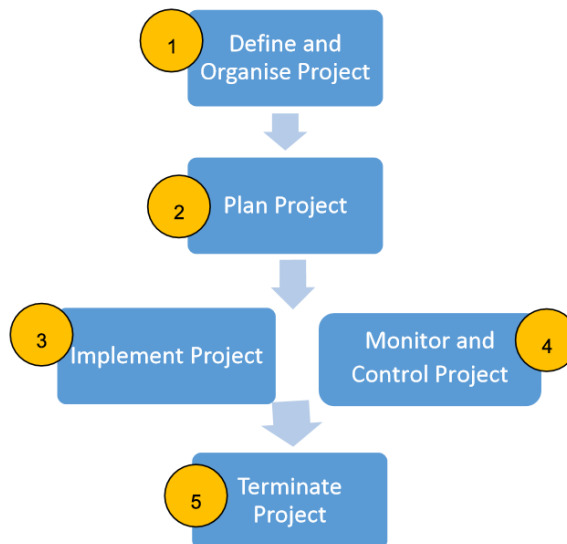
- Anchor กำหนดให้การทำงานของ R&D ใหม่เข้ามาเป็น กระบวนการทำงานประจำของฝ่าย และกำหนดให้พัฒนาสูตรให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ

จากกระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เข้ามาจัดการกับระบบการทำงานของ บริษัทโดยเน้นไปที่ระบบการทำงานของฝ่าย R&D ที่ปรกติจะต้องทำตามฝ่ายการตลาดเปลี่ยนมาทำงานโดยเข้าไปร่วมมือกับลูกค้าโดยตรงจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาดซึ่งมีความต้องการใหม่ๆอยู่เสมอได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากการทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้นก็วางการจัดการ โครงการเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเองนั้นเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วตรงตามเวลาที่ต้องการ

5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

การบริหารจัดการโครงการได้ถูกพัฒนาจากหลากหลายสาขา บิดาแห่งวงการจัดการโครงการได้แก่ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) ซึ่งเป็นผู้ใช้แกนต์ชาร์ต(หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Harmonogram ซึ่งถูกเสนอเป็นครั้งแรกโดย Karol Adamiecki เป็นเครื่องมือในการจัดการโครงการ และคนที่สองคือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ผู้บุกเบิกในด้านการจัดการโครงการด้วยการคิดค้น 5 หลักการทำงานด้านการจัดการ ซึ่งกลายมาเป็นรากฐานของความรู้ในการจัดการโครงการ ทั้งแกนต์และฟาโยลเป็นลูกศิษย์ของเฟเดอริก วินส์โล เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ซึ่งงานของเขาเป็นการบุกเบิกเครื่องมือในการจัดการโครงการสมัยใหม่รวมถึงการทำโครงสร้างรายละเอียดของงานต่างๆในโครงสร้าง (work breakdown structure; WBS) และการเคลื่อนย้ายทรัพยากร (resource allocation) วัฏจักรในการบริหารจัดการโครงการแบ่งออกเป็นหลักๆ 5 ขั้นตอน



ภาพที่ 5.2 แสดง 5 ขั้นตอนในการบริหารการจัดการโครงการ

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชาการบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

1. การกำหนดขอบเขตและจัดการโครงการ (Define and Organize Project) หมายถึงผลลัพธ์หรือ ภารกิจของโครงการในรูปของสินค้า/บริการที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้าโครงการโดยขอบเขตโครงการ ที่มีความชัดเจนจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ ขอบเขตโครงการต้องแสดงในรูป ผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงจับต้องและสามารถวัดได้ ซึ่งการระบุขอบเขตโครงการที่ชัดเจนเป็นปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ ใช้วางแผน ติดตามความก้าวหน้าของโครงการ โดยผู้จัดการโครงการและลูกค้าจะร่วมกันพิจารณาขอบเขตโครงการ นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการมี หน้าที่ในการตรวจสอบว่ามีข้อตกลงอะไรบ้างที่ได้ทำสัญญาไว้กับเจ้าของโครงการ

จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเข้าใจตรงกัน เรียก Statements of Work (SOW) ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

กิจกรรมที่ 1. กำหนดรายการขอบเขตโครงการ (Project Definition Checklist) ประกอบไปด้วย

- Project Objective Statement บอกผลลัพธ์วัตถุประสงค์เบื้องต้นของโครงการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย Time, Cost และ Performance ของโครงการ
- Deliverables เป็นสิ่งหลักที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์
- Milestone เป็นจุดควบคุมที่สำคัญของโครงการ มีการระบุ Target date ของเหตุการณ์นั้นๆ
- Technical Requirement ระบุเพื่อให้ได้ผลงานที่เหมาะสม เช่น การระบุ speed, capacity ของ database system เป็นต้น
- Limits and exclusions ข้อจำกัดและข้อยกเว้นกับลูกค้าก่อนเริ่มโครงการว่าสิ่งใดรวมหรือไม่รวมอยู่ในการจัดทำโครงการนี้
- Assumption เป็นการวางสมมติฐานต่างๆที่คาดการณ์ว่าสามารถเกิดขึ้นได้ในการทำโครงการ

กิจกรรมที่ 2. การกำหนดความสำคัญของโครงการ (Establishing Project Priority) เป็นการกำหนดความสำคัญของ Parameter แต่ละตัวซึ่งมีผลต่อคุณภาพของโครงการ ซึ่งต้องมีการ tradeoffs กัน ได้แก่ 1) Performance (Scope) 2) Time (Schedule) 3) Cost (Budget) การจัดลำดับความสำคัญแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

- 1) Constrain: กำหนดแน่นอน เปลี่ยนแปลงไม่ได้ทั้งเวลา,ความต้องการ,ขอบเขต,งบประมาณ
- 2) Enhance: ลดได้/ส่งเสริม ถ้าเป็นการเพิ่ม Value ให้โครงการ (Value added)
- 3) Accept: ยอมให้คลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้

กิจกรรมที่ 3. การสร้างโครงสร้างงาน (Identify Major Work Areas)เป็นการแตก Project เป็นงานย่อยๆ ผลลัพธ์ของแต่ละงานย่อยเรียกว่า work breakdown structure (WBS) เริ่มจาก project (ซึ่งเป็น Final Deliverable) จนสุดท้ายได้ Work Package หลายๆอัน ซึ่งจะถูกจัดกลุ่มตามประเภทของงานเพื่อติดตามความคืบหน้าของ project ในด้านงาน cost และ ความรับผิดชอบ ซึ่งการแบ่งจะสามารถเป็นที่ลำดับขั้นขึ้นอยู่ความเหมาะสมกับแต่โครงการ

กิจกรรมที่ 4. การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน (Establish Responsibility)เป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงและผู้ช่วยในแต่ละงานนั้นๆ โดยผู้ที่ถูกกำหนดจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ในงานนั้นๆ

2. การวางแผนโครงการ (Project Planning) เมื่อโครงการถูกแตกออกมาเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก(Deliverables) กิจกรรมย่อยๆ (Activities) ตารางของเวลา(Schedule) และทรัพยากร(Resources) ที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม นำมาวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์(Output)โครงการ โดย ปกติการวางแผนโครงการสามารถใช้แผนภาพ Gantt Chart (เป็นแผนภูมิที่ทำให้เห็นกิจกรรมและ ระยะเวลา ทรัพยากรของโครงการ) หรือ Network Diagram (เป็นแผนภูมิที่ทำให้เห็นภาพรวม ลำดับกิจกรรมของโครงการ มักใช้ในช่วงแรกเริ่มต้น โครงการ)ช่วยในการวางแผน ซึ่งในการวางแผน โครงการต้องใช้Gantt Chart และซอฟต์แวร์ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างGantt Chartที่เป็นที่นิยมคือ Microsoft Project

3. การลงมือปฏิบัติโครงการตามแผนงาน (Implement Project) คือ ขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้วางแผนเอาไว้ทั้งในด้าน Time, Cost และ Quality โดยต้องมีการติดตามควบคุมหากโครงการมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในระหว่างการลงมือปฏิบัติในแต่ละงานจะต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการเพื่อรับรู้ปัญหา และ ความก้าวหน้าต่างๆของโครงการร่วมกัน

4. การติดตามและควบคุมโครงการ(Monitor and Control Project) การติดตามโครงการ (Monitoring Project) คือ กระบวนการของการวัดหรือตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วงๆ ระยะเวลา สิ่งหลักที่ต้องติดตามในโครงการคือ Time, Cost และ Quality ทั้งนี้จะต้องดูเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Actual) กับแผนเบื้องต้น (Base Line) ที่ได้วาง เอาไว้ หากมีความแตกต่างจากแผน จะต้องมีการควบคุมต่อไป การควบคุมโครงการ (Control Project) คือ กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการ ปฏิบัติงานนั้น ได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้อันจะทำให้ผลงานออกมาได้มาตรฐานตามที่กำหนด นอกจาก Time, Cost และ Quality สิ่งที่จะต้องคอยติดตามและควบคุมในโครงการคือ ในเรื่องของความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการด้วย ดังนั้นในการทำโครงการ จะต้องมีการทำ Risk Management ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเริ่มทำตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

5. การสิ้นสุดโครงการ (Terminate Project) เป็นขั้นตอนสุดท้าย หากโครงการเสร็จสิ้นแล้วใน ขั้นตอนนี้จะกล่าวถึงการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า การลดและส่งคืนResourceที่เคยใช้ในโครงการและการจัดทำรายงานเพื่อเป็นการบริหารคลังข้อมูล/ความรู้(Knowledge Management)ในการทำโครงการครั้งต่อไป

ในการบริหารการจัดการโครงการ บริษัท JIH จำกัดทำได้ดังต่อไปนี้
วัตถุประสงค์ของโครงการ (POS: Project Objective Statement)

คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่ใช้สารประเภท VOCs ให้แล้วเสร็จภายใน
ระยะเวลา 3 เดือน

กำหนดความสำคัญของโครงการ (Establishing Project Priority)

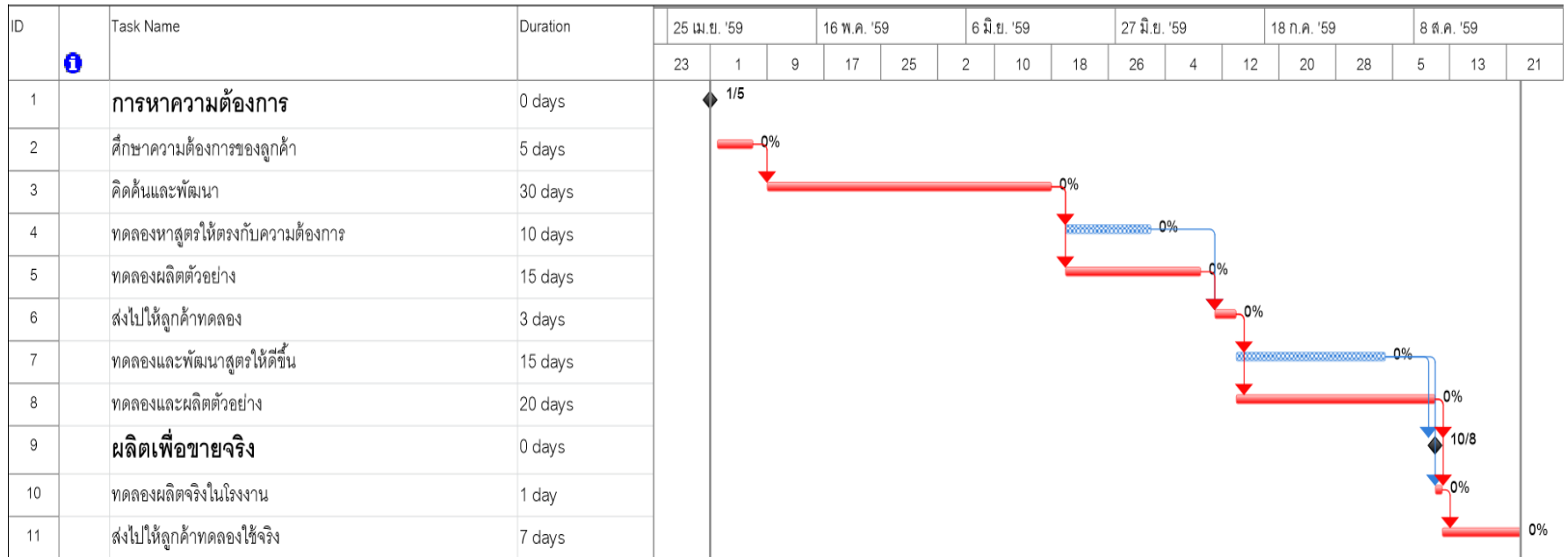
	Time	Cost	Performance
Constrain			
Enhance	●		●
Accept		●	

ภาพที่ 5.3 การกำหนดความสำคัญโครงการโดยการTrade-off (Time, Requirement, Cost)

ที่มา: กำหนดความสำคัญโครงการ โดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าโครงการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท JIH จำกัด สิ่งที่ทำให้
ความสำคัญที่สามารถ Enhance ได้คือ Time และ Performance เนื่องจากว่าถ้าคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่
ออกมาได้เร็วและมีคุณภาพที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือดีกว่าก็จะยอมรับ Accept กับ
ค่าใช้จ่ายที่จะต้องสูงขึ้นกว่างบประมาณที่คาดเอาไว้





ภาพที่ 5.4 แผนงาน โครงการการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
 ที่มา : จัดทำแผนงาน โครงการ โดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

จากภาพที่ 5.4 แสดงให้เห็นว่าโครงการให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและคุณภาพของสินค้า ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการคิดค้นเป็นเวลานานเพื่อให้ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุดและต้องทดลองในสภาวะที่ถูกต้องที่สุดอีกด้วยเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามหากในอนาคตที่เริ่มทำโครงการต้องการเร่งเวลาให้เร็วกว่านี้ แนวทางที่สามารถทำได้ก็คือการจ่ายค่าแรงล่วงเวลา ให้ค่าแรงเพิ่ม การจ้างพนักงานเพิ่ม หรือกาเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามา ส่วนกิจกรรมที่เป็นเส้นสีแดง(Critical Path)ในรูปภาพ5.3 คือกิจกรรมหลักที่ต้องเร่งดำเนินการ(Critical Activities)ให้ได้ตามกำหนด เพื่อให้ไม่กระทบกับ ระยะเวลาโครงการที่วางไว้ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้ในที่สุด

การติดตามและควบคุม โครงการ(Monitor and Control Project)

เมื่อเริ่มมีการนำแผน ไปใช้ใน โครงการแล้ว(Implement Project) จะต้องมีการติดตาม Time, Resource, Cost, Quality โดยเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นขึ้นเทียบกับแผนงานเบื้องต้น (Baseline) หรือติดตามควบคุมตัวงบประมาณ(Budget) สามารถติดตามได้จากตัวแปรCost Variance (ความเบี่ยงเบนของต้นทุน) และ Schedule Variance (ความเบี่ยงเบนด้านความคืบหน้าโครงการ) เป็นต้น ซึ่งการควบคุมเป็นระยะๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติยังคงเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดเอาไว้จน ได้ผลลัพธ์ของโครงการในที่สุด

5.3 การบริหารจัดการกับความเสี่ง(Risk Management)

การจัดการความเสี่งหรือ การบริหารความเสี่ง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ควบคุม ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่งที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสี่งหายจากความเสี่งมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเรียกว่าอุบัติเหตุ(Accident) กระบวนการในการบริหารความเสี่ง(Risk Management Process) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

5.3.1 การระบุความเสี่ง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่งที่เกิดจากภายในและ ภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษี

อากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการ จำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดย การประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความ เสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยง ภายในและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กร สามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของ ความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความ เสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความ สูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิด ผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5.3.4 กิจกรรมการติดตามและควบคุม (Risk Monitoring&Control) องค์กรจะต้องมี การติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถ จัดการความเสี่ยง ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เช่น การกำหนด กระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงให้กับบุคลากรภายใน องค์กร เพื่อเป็น การสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้องและ เป็น ไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด

บริษัท JIH จำกัด จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงในระดับของการดำเนินงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อบริษัทมี ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงจากการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ช้ากว่าที่กำหนดส่งผลกระทบต่อไม่ทันต่อการแข่งขัน และอาจจะทำให้ลูกค้าไปซื้อจากคู่แข่งรายอื่น
2. ความเสี่ยงที่พนักงานไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานทำให้ลาออกส่งผลกระทบต่อ ไม่มีพนักงานทำงานและโครงการต้องล่าช้าออกไป
3. ความเสี่ยงที่พนักงานไม่สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เนื่องจากอุปกรณ์การทดลองล่าสมัย ส่งผลกระทบต่อไม่ทันต่อการแข่งขัน

4. ความเสี่ยงในการเข้าใจความต้องการของตลาดผิด ส่งผลกระทบบให้คิดค้นและพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

5. ความเสี่ยงในการที่นำไปผลิตจริงแล้วไม่ตรงกับที่ทำการทดลองไว้ ส่งผลกระทบบให้ผลิตเพื่อขายจริงได้ช้ากว่าที่กำหนด

เมื่อเรานำปัจจัยความเสี่ยงมาวิเคราะห์หาโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิด และความรุนแรงของผลกระทบที่เมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว จะพบว่า

- ความเสี่ยงจากการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ช้ากว่าที่กำหนดหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อร่นแรงกับบริษัทและบริษัทยอมรับไม่ได้ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสที่เกิดขึ้นได้สูง เพราะว่าเป็นการคิดค้นสูตรใหม่

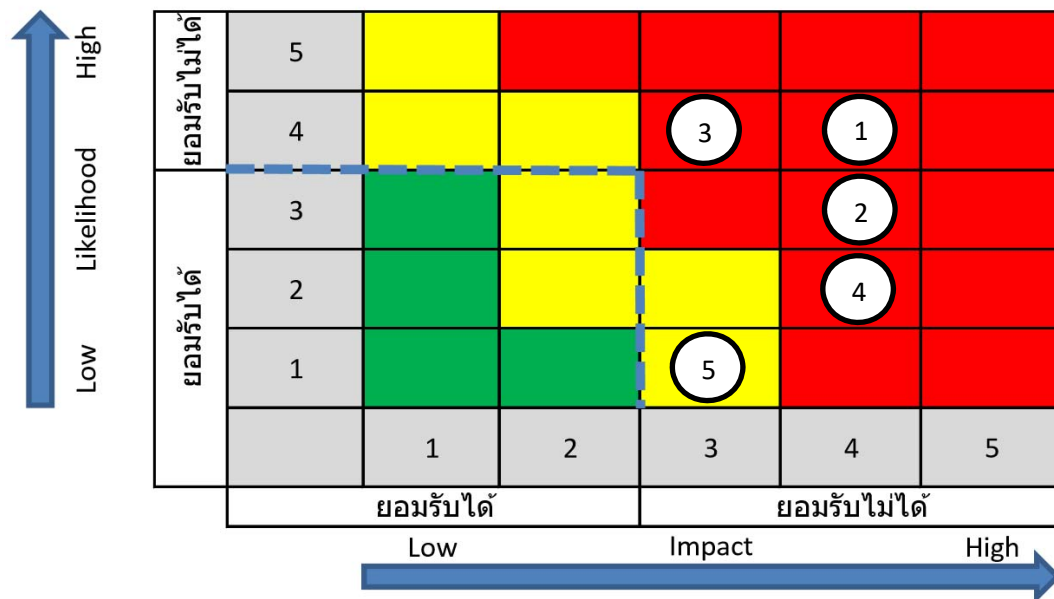
- ความเสี่ยงที่พนักงานไม่พอใจและความเสี่ยงในการเข้าใจความต้องการของตลาดผิด เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดได้ปานกลางแต่ส่งผลกระทบต่อร่นแรงและยอมรับไม่ได้

- ความเสี่ยงที่พนักงานไม่สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เนื่องจากอุปสรรคด้านสม้ยนั้นมีโอกาสเกิดสูงและส่งผลกระทบต่อปานกลางแต่บริษัทก็ยอมรับไม่ได้เพราะจะทำให้ไม่สามารถที่จะคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

- ความเสี่ยงในการที่นำไปผลิตจริงแล้วไม่ตรงกับที่ทำการทดลองไว้ นั้นมีโอกาสเกิดต่ำและส่งผลกระทบต่อปานกลาง

ทั้งนี้เมื่อองค์กรสามารถวิเคราะห์ประเด็นปัจจัย ความเสี่ยงหลักที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบกับองค์กรได้แล้ว จึงควรมีการเตรียมแผนป้องกันและ รับมือในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นจริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันทั่วทั้งที่ก่อนที่จะก่อให้เกิด ความเสียหายรุนแรงต่อองค์กรตามมา





ภาพที่ 5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ที่มา : จัดทำการประเมินระดับและเส้นยอมรับความเสี่ยงโดยผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้



ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการบริหารการจัดการความเสี่ยงของโครงการ(Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk Event)	การรับมือ (Response)	วิธีการรับมือ (How)	แผนรับมือฉุกเฉินกรณีเกิดเหตุ (Contingency plan)	ตัวชี้วัด (Indicators)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible Staff)
ความเสี่ยงจากการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ช้ากว่าที่กำหนด	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	ติดตามและควบคุมแผนงานให้เป็นไปตาม Baseline Plan	จ้างพนักงานเพิ่มหรือทำงาน ล่วงเวลา	แผนงานที่วางไว้ เบื้องต้น(Baseline Plan)	เจ้าของกิจการ, ผู้จัดการ
ความเสี่ยงที่พนักงานไม่ พอใจกับการเปลี่ยนแปลง ระบบการทำงาน	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดแนวทาง ในการเปลี่ยนแปลง	รับฟังผลตอบรับในแง่ลบ แล้ว นำมาแก้ไขเพื่อให้เกิดความพึง พอใจมากขึ้น	การลาออกของ พนักงาน	ผู้จัดการ
ความเสี่ยงที่พนักงานไม่ สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ ใหม่ได้เนื่องจากอุปกรณ์ การทดลองล้าสมัย	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	จัดซื้ออุปกรณ์ให้มีความทันสมัยตามความ ต้องการที่ต้องใช้อยู่เสมอ	ทำการทดลองกับบริษัทคู่ค้าที่ให้ ความร่วมมือและเป็นพันธมิตร กัน	บันทึกการลงทะเบียน เครื่องจักร	ผู้จัดการฝ่าย R&D
ความเสี่ยงในการเข้าใจ ความต้องการของ ตลาดผิด	ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent)	ขอความร่วมมือจากลูกค้าด้วยการเข้าไป สอบถามรวมถึงพัฒนาสินค้าร่วมกัน	ฝ่ายการตลาดต้องรีบแก้ไขและ แจ้งไปยังฝ่าย R&D อย่างเร่งด่วน	จำนวนลูกค้าที่ให้ความ ร่วมมือ	Marketing
ความเสี่ยงในการที่นำไป ผลิตจริงแล้วไม่ตรงกับที่ ทำการทดลอง	ลดความเสี่ยง (Reduce)	จัดทำคู่มือสูตรและวิธีการผลิตให้เป็น มาตรฐานและมีฝ่าย R&D ควบคุมรวมถึง สอนวิธีการทำให้ถูกวิธีกับฝ่ายผลิต	กำหนดค่ามาตรฐานที่ยอมรับได้ และสูตรในการปรับแก้ไข	บันทึกการผลิต	ฝ่ายผลิต, ฝ่าย R&D

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการกำหนดกลยุทธ์ในบทที่ 4 นำมาประยุกต์และทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ตามกลยุทธ์ที่ต่อนั้น จะเห็นได้ว่าการกำหนดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกับกลยุทธ์เพื่อให้ดำเนินการไปเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและให้มั่นใจว่าการปฏิบัติอยู่นั้นยังเดินอยู่ในกรอบของกลยุทธ์ที่วางเอาไว้อย่างแท้จริง ในขณะที่เดียวกันต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง(Risk Management)ร่วมด้วย เพื่อเป็นการรองรับกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ตลอดระยะเวลาการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ

เมื่อวิเคราะห์จากสภาพปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ สาเหตุของปัญหาซึ่งมีความสัมพันธ์กัน การกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะนำมาปฏิบัติจะต้องกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติจึงต้องใช้เครื่องมือเพื่อช่วยหาแนวทาง เครื่องมือที่ใช้สามารถใช้ได้หลากหลายซึ่งที่นำมาใช้คือ เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ(Project Management)และการบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Management)นอกจากนี้ยังต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง(Risk Management)ที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดการดำเนินโครงการด้วย หากแผนงานดังกล่าวได้ผ่านการติดตามควบคุมจนแล้วเสร็จได้ในที่สุด ออกมาเป็นผลลัพธ์ตามกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้ จนนำมาสู่การมีลูกค้าและรายได้เพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ปัญหาของบริษัท JIH จำกัดในเรื่องของยอดขายและรายได้จะถูกแก้ไข องค์กรก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย อีกทั้งยังเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจสารเคมีเคลือบหนังและสามารถเติบโตต่อไปได้ในอนาคต



บรรณานุกรม

- บริษัท สยามเซฟตี้พลัส จำกัด (2012). ทำความรู้จักกับหนัง PU. [Online]. Available https://th-th.facebook.com/notes/marikoholic-passion-for-fashion/ทำ_ความ_รู้_จัก_กับ_หนัง_pu/354378494620220/ (วันที่ค้นข้อมูล: 12 กุมภาพันธ์ 2559)
- ไทยนามพลาสติก (2012). ข้อมูลการประกอบธุรกิจของกลุ่มไทยนามพลาสติก. [Online]. Available http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/56/20110287T06_PRODUCT.DOC (วันที่ค้นข้อมูล: 12 กุมภาพันธ์ 2559)
- Five Forces Model. (2013). [Online]. Available <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 กุมภาพันธ์ 2559)
- incquity.com (2014). PESTEL Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ. [Online]. Available <http://incquity.com/articles/pest-analysis> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 24 กุมภาพันธ์ 2559)
- ดร.คณัย เทียนพุด (2014). กลยุทธ์รับมือจากช่วงเติบโตไปสู่ช่วงเวลาดกต่ำ. [Online]. Available <http://www.slideshare.net/drdan/ss-32559153> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 25 กุมภาพันธ์ 2559)
- Coach Ampol (2012). โมเดลเพื่อจัดการ “การเปลี่ยนแปลง” ให้เกิดความสำเร็จ Chang Model ของ Kotter. [Online]. Available <http://coach-ampol.blogspot.com/2011/11/change-model-kotter.html> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 20 มีนาคม 2559)
- จิตติ รัศมีธรรม โชติ. (2551). กลยุทธ์ IN ACTION (ตอนที่ 1) [Online]. Available http://202.183.190.2/FTPiWebAdmin/knw_pworld/image_content/74/pw74_4_sp1.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 25 มีนาคม 2559)