

การวางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการ OEM Supplier ของธุรกิจจำหน่าย
และแปรรูปพลาสติกอะคริลิก กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถอะคริลิกพลาสติก



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันแผ่นอะคริลิกหรือพลาสติกอะคริลิกเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ในหลายๆธุรกิจ มีการนำแผ่นอะคริลิกหรือพลาสติกอะคริลิกไปใช้ทดแทนกระจก เนื่องจากคุณสมบัติที่แข็งแรง ทนทาน สามารถใช้งานได้ยาวนาน และการติดตั้งหรือการใช้งานไม่ยุ่งยากซับซ้อนจึงทำให้ในหลายๆ ธุรกิจหันมาใช้แผ่นอะคริลิกยกตัวอย่างไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ธุรกิจก่อสร้าง และธุรกิจระดับขนส่ง ก็เปลี่ยนมาใช้อะคริลิกมาเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตสินค้าต่างๆ เพื่อเสริมการใช้งาน ให้ความสวยงาม ปลอดภัย คงทนต่อการใช้งานระยะยาว ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ใช้อะคริลิกมาเป็นวัตถุดิบเช่น อ่างอาบน้ำ ตู้ปลา เฟอร์นิเจอร์ กระจ่วยน้ำ และ หลังคา เป็นต้น ด้วยคุณสมบัติที่โดดเด่นเหล่านี้และความต้องการของตลาด จึงทำให้มีร้านจำหน่ายแผ่นพลาสติกอะคริลิกเกิดขึ้นอย่างมากมายในทั่วประเทศ จึงเกิดสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมาก ดังนั้นเพื่อสร้างความแข็งแกร่ง และประสิทธิภาพในการแข่งขันธุรกิจให้กับร้านขายอะคริลิกให้สามารถเติบโตไปได้อย่างมั่นคงในสภาวะเช่นนี้ทำให้เราต้องต้องศึกษาเพื่อให้เข้าใจอย่างทอ่งแท้ว่าปัญหาที่เราเผชิญอยู่จริงแล้วคือสิ่งใดกันแน่ และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นสาเหตุของปัญหา ฉะนั้นเราจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมไปถึงสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและสภาวะการแข่งขันในตลาดให้ อย่างถี่ถ้วน เราจึงจะสามารถวางกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

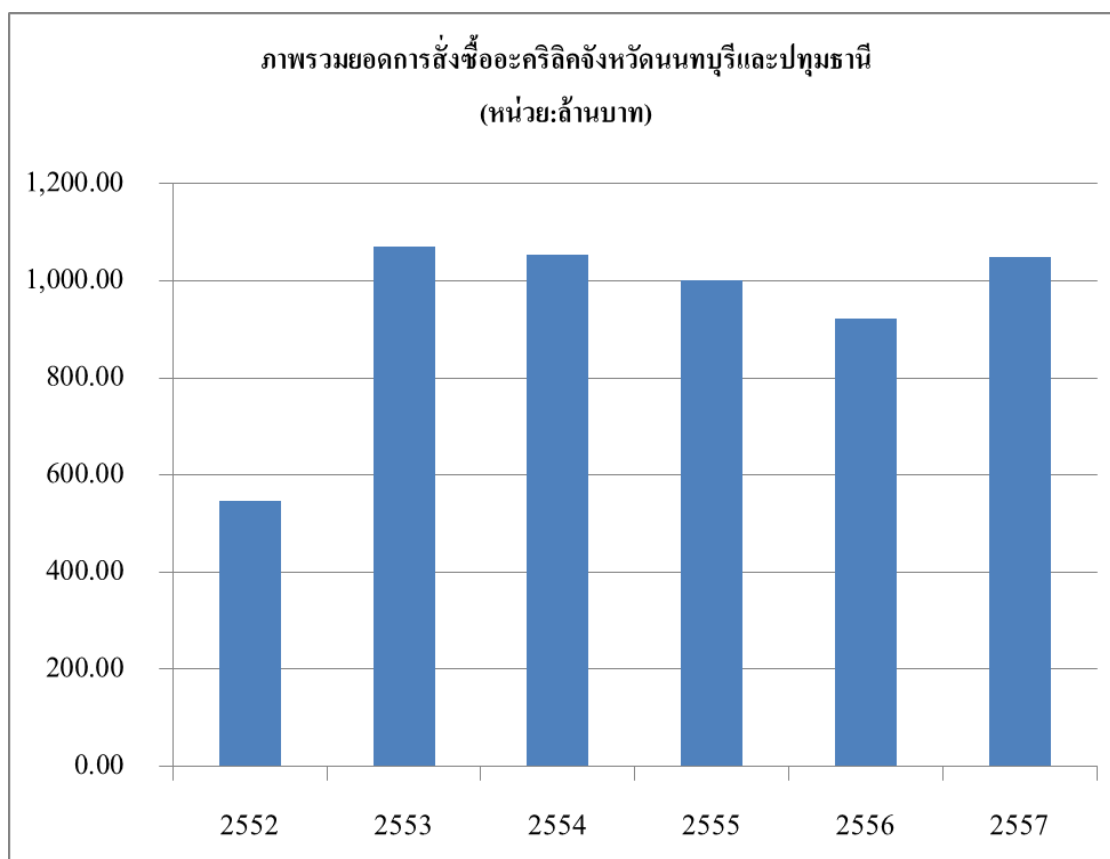
ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันในธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์และแปรรูปอะคริลิกที่สูง แต่ความต้องการใช้ประโยชน์จากอะคริลิกกลับมีปริมาณคงตัวจึงทำให้ร้านขายอะคริลิกจำเป็นต้องรักษาฐานลูกค้าเดิมพร้อมทั้งหาวิธีที่จะดึงดูดลูกค้าหน้าใหม่ให้เข้ามาใช้บริการและกลายมาเป็นลูกค้าประจำให้ได้ ในด้าน โรงงานก็เช่นกัน เนื่องจากตลาดอะคริลิกเป็นตลาดเสรีจึงผู้ลงทุนหลายรายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเข้ามาดำเนินธุรกิจเป็นผู้ผลิตอะคริลิกในประเทศไทย ทุกรายพยายามแข่งขันกันด้วยการลงทุนเพื่อคิดค้นพัฒนาคุณภาพพลาสติกอะคริลิกของตนเอง ให้มีคุณสมบัติที่โดดเด่น มีความแข็งแรง และประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมอย่างต่อเนื่องจึงทำให้

เกิดประโยชน์ต่อร้านจำหน่ายแผ่นอะคริลิกเป็นอย่างมาก ผู้จำหน่ายทั้งหลายจึงมีทางเลือกมากขึ้น สามารถเจรจาต่อรองราคาซื้อขายสินค้ากับโรงงานผลิตอะคริลิก ทำให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพและราคาไม่สูงมากมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคได้ ร้านค้าจึงสามารถสร้างผลกำไรได้เพิ่มขึ้นกว่าสมัยก่อน เพราะราคาที่ขายแผ่นอะคริลิกให้กับลูกค้ายังเท่าเดิมแต่ต้นทุนสินค้ากลับถูกลง สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจการจำหน่ายอะคริลิกนี้สามารถดำเนินต่อไปได้

แต่ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันที่สูงขึ้นตามหลักการของเศรษฐศาสตร์ในเรื่องตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ทำให้ร้านขายอะคริลิกไม่สามารถตั้งราคาขายสินค้าและบริการต่างๆ ในร้านให้สูงเกินไปได้ เพราะต้องการที่จะรักษาสถานะลูกค้าของตัวเองไว้เนื่องจากไม่อยากจะสูญเสียลูกค้าของตัวเองให้กับร้านคู่แข่งและก็ไม่สามารถตั้งราคาต่ำเกินไปจนทำให้เกิดการหันราคาตัวเองเพราะมีเช่นนั้นจะทำให้ระบบธุรกิจเสียหายอย่างร้ายแรง อีกทั้งยังมีสินค้านำเข้าจากจีนแม้การผลิตและคุณภาพสินค้าจะไม่ได้มาตรฐานเท่ากับที่ผลิตในไทย แต่ก็สามารถดึงกลุ่มลูกค้าที่มีความอ่อนไหวในเรื่องราคาสินค้ามากกว่าคุณภาพไปได้เช่นกันดังนั้นร้านจำหน่ายอะคริลิกจำเป็นต้องหากลยุทธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมากเพื่อรักษาสถานะลูกค้าใหม่และเก่าให้มาใช้บริการที่ร้านต่อไปในระยะยาวให้ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ร้านค้าสามารถรับมือกับสภาพการแข่งขันในตลาด และสภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบันร้านจำหน่ายแผ่นอะคริลิกก็จะสามารถดำเนินการต่อไปได้ในอนาคตข้างหน้าอย่างมั่นคง

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

เมื่อเราดูภาพรวมของอุตสาหกรรมจำหน่ายแผ่นพลาสติกอะคริลิกจะพบว่าไม่มีการขยายตัวเพิ่มขึ้น กล่าวคือปริมาณความต้องการของลูกค้าคงที่ ปริมาณยอดการจำหน่ายแผ่นอะคริลิกไม่ขึ้นหรือลงต่างจากเดิมมากนัก (รูปภาพที่ 1.1) แต่เนื่องจาก โรงงานผู้ผลิตแผ่นอะคริลิกพยายามที่จะศึกษาวิจัยและพัฒนาอะคริลิกอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้คุณสมบัติที่ดีมีความพิเศษยิ่งขึ้นจึงทำให้ออนาคตข้างหน้าพลาสติกอะคริลิกมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นวัสดุที่สำคัญที่จำเป็นต้องมีหรือขาดไม่ได้ในหลายๆภาคอุตสาหกรรม ทั้งนี้ในภาคครัวเรือนผู้บริโภคมีความนิยมซื้อแผ่นอะคริลิกมาใช้ประโยชน์ต่างๆภายในบ้านและชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้นนอกจากนี้สถานศึกษาหลายๆแห่งยังสนับสนุนให้นักศึกษาทำโครงการ โดยใช้ประโยชน์จากแผ่นอะคริลิกมาวัสดุในการสร้างชิ้นงาน เนื่องจากคุณสมบัติที่เหมาะสม ทนทาน และมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน



ภาพที่ 1.1 แสดงข้อมูลยอดสั่งซื้อพลาสติกอะคริลิกในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีและปทุมธานี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2557

ที่มา บริษัท PA, TT, และ SMP ซึ่งเป็นผู้ผลิตแผ่นอะคริลิก

กลุ่มลูกค้าของร้านขายอะคริลิกและคู่แข่งทางธุรกิจ

เนื่องด้วยร้านขายอะคริลิกมีอยู่หลายแห่งในประเทศไทย แต่ร้านที่เราต้องการศึกษา คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลาอะคริลิก ตั้งอยู่ ณ ห้าแยกปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี เริ่มเปิดบริการ เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2556 ดำเนินธุรกิจจำหน่ายแผ่นสติ๊กเกอร์ แผ่นพลาสติกอะคริลิก แผ่นโพลีคาร์บอเนต แผ่นพลาสติก และแผ่นพีวีเอชบอร์ดรวมถึงมีบริการ รับงานออกแบบ ประกอบกล่อง และแปรรูปแผ่นอะคริลิกซึ่งจากการสอบถามลูกค้าที่มาใช้บริการของร้านส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ใช้อินเตอร์เน็ตในการค้นหาร้านอะคริลิกและโทรมาสอบถามราคาเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลก่อน หรือ เป็นผู้มีที่พักอาศัยสถานประกอบการ สถานที่ทำงาน หรือสถานศึกษาตั้งอยู่ในบริเวณ จังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี และเขตหลักสี่ ถนนแจ้งวัฒนะ เป็นต้นกิจการของร้านกรณีศึกษามีลูกค้าอยู่ 2 ประเภท คือ

1. ฐานลูกค้าเดิมซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่ใช้อะคริลิกเป็นวัตถุดิบในการสร้างชิ้นงานเพื่อรายได้ เช่น ช่างรับเหมาทำหลังคาบ้าน ร้านผลิตเฟอร์นิเจอร์หรือของใช้จากอะคริลิก ช่างรับเหมาทำสระว่ายน้ำและบ่อปลา และร้านรับออกแบบป้ายต่างๆ เป็นต้น โดยลูกค้ากลุ่มนี้ก่อนที่จะ

เลือกซื้อสินค้าจากร้านไหน จะใช้วิธีสอบถามราคาสินค้าและค่าจัดส่งจากร้านต่างๆ และ ปริมาณสินค้าที่ร้านสามารถจะจัดส่งให้ได้ในแต่ละครั้งก่อน จึงค่อยตัดสินใจสั่งซื้อจากร้านที่สามารถป้อนของให้ได้ในปริมาณที่ต้องการใช้งานในราคาสินค้าที่ถูกกว่าร้านอื่นๆ เมื่อเลือกซื้อสินค้าจากร้านไหนแล้วก็จะใช้บริการสินค้านั้นต่อไปเรื่อยๆ

2. กลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้ามาคือนักเรียนและนักศึกษาที่ต้องทำโครงการส่งอาจารย์ซึ่งได้รับการบอกต่อจากรุ่นพี่เป็นแบบปากต่อปากให้มาใช้บริการที่ร้านนี้แล้วเมื่อกลุ่มนี้มาใช้บริการก็จะกลับมาใช้บริการไปเรื่อยๆจนกว่าจะศึกษาจบและกลุ่มหน่วยงานราชการจากศูนย์ราชการแจ้งวัฒนะ โดยลูกค้ากลุ่มนี้เลือกใช้บริการร้าน 8 มิลอะคริลิก เนื่องจากสถานที่ทำงาน สถานศึกษา และที่อยู่อยู่ใกล้กับร้าน นอกจากนี้เมื่อเทียบกับร้านจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกในบริเวณใกล้เคียงกันทางร้านไม่เลือกรับงานไม่ว่างานเล็กหรืองานใหญ่ ปริมาณมากหรือน้อย นอกจากนี้มีลูกค้าบางกลุ่มมาใช้บริการเนื่องจากมีลูกค้าท่านอื่นแนะนำมาอีกที ซึ่งหากร้านสามารถสร้างความประทับใจในการบริการครั้งแรกกับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ได้ก็จะกลายเป็นลูกค้าประจำในอนาคตข้างหน้า

ทางด้านคู่แข่งในธุรกิจนี้ เนื่องจากธุรกิจนี้ไม่ได้มีข้อจำกัดในการเข้ามาสู่ตลาดมากนักเลยมีร้านอะคริลิกเกิดขึ้นเยอะในทั่วประเทศ แต่คู่แข่งหลักๆก็ได้แก่ร้านขายอะคริลิกครบวงจรที่ตั้งอยู่ในโซนปากเกร็ด สนามบินน้ำ และบางบัวทอง ซึ่งเป็นคู่แข่งสำคัญที่มีพื้นที่ตั้งของร้านอยู่บริเวณใกล้เคียงกันมีดังนี้

1. ร้านซีพีพลาสติก ขายพลาสติกอะคริลิก และรับทำอะคริลิกครบวงจรเช่นเดียวกับร้าน 8 มิลอะคริลิก เปิดดำเนินการมาแล้วไม่ต่ำกว่า 8 ปี อะคริลิกที่รับมามีราคาสูงกว่าร้าน 8 มิลอะคริลิกแต่ฐานลูกค้าเป็นฐานเดียวกัน ราคาสินค้าจะสูงกว่า แต่หน้าร้านจะเห็นเด่นชัดกว่าร้าน 8 มิลอะคริลิกซึ่งมีโรงรับจำนำคั้งอยู่ร้านจะตั้งอยู่ห่างกันประมาณ 5 ตึกแถว

2. บริษัท อะคริลิก ล้ำลูกกา จำกัด มีทั้งหมด 4 สาขา ดำเนินงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 15 ปี รับทำอะคริลิกครบวงจรมีบริการที่หลากหลายกว่าแต่ถ้าในส่วนใหญ่เน้นจากการขายส่งแผ่นและรับทำชิ้นงานในปริมาณเยอะๆ มากกว่างานออกแบบเล็กๆน้อยๆ เพราะงานออกแบบของร้านน้อยชิ้นราคาจะค่อนข้างสูงกว่าที่อื่น แต่มีแผ่นอะคริลิกหลากหลายแบบ และหลายเกรดให้เลือกมากกว่าสาขาที่สร้างผลกระทบให้กับร้านกรณีศึกษา คือ สาขาบางบัวทอง และสาขาปทุมธานี

1.3 ข้อมูลองค์กร

ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก ก่อตั้งขึ้นมาเมื่อวันที่ 9 กันยายน 2556 ด้วยทุนจดทะเบียน 800,000 บาท เพื่อดำเนินธุรกิจจำหน่าย แผ่นสติ๊กเกอร์ แผ่นพลาสติกอะคริลิก แผ่น

โพลีคาร์บอเนต พลาสติก (Pastwood) และแผ่นพีวีเอเจอร์บอร์ด นอกจากนี้ยังมีบริการ รับงาน ออกแบบ ประกอบกล่อง และแปรรูปแผ่นอะคริลิก ตามความต้องการของลูกค้า โดยร้านกรณีศึกษา เป็นเหมือนบริษัทลูกที่แยกตัวออกมาจาก ห้างหุ้นส่วนจำกัด พีเอ็ม พลาสติกอะคริลิก ตรงถนนลาดพร้าว ซึ่งเปิดทำการมาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 30 ปี จึงทำให้ร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติก สามารถสั่งซื้อแผ่นอะคริลิกได้ในราคาที่ต่ำกว่าร้านคู่แข่งบางร้าน เนื่องจากสามารถสั่งซื้อได้ในราคาเดียวกันกับร้านแม่ที่ลาดพร้าว



ภาพที่ 1.2 สภาพหน้าร้านห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก

ประเภทของสินค้าและบริการในร้าน

1. แผ่นอะคริลิก

แผ่นอะคริลิกเป็นแผ่นพลาสติกเรียบชนิด Thermoplastic ซึ่งผลิตจากน้ำยา MMA (Methyl Methacrylate) นำไปเข้าระบบหล่อแบบ (Casting System) ซึ่งมีคุณสมบัติพิเศษ คือ เมื่อได้รับความร้อนสูงจะอ่อนตัวลง สามารถตัดหรือขึ้นรูปเป็นแบบต่างๆได้เมื่อเย็นตัวลงจะแข็งตัวและคงสภาพที่ตัดไว้ มีน้ำหนักเบาและสามารถแกะสลัก ฟันสี ระบาย หรือ ซิลค์สกรีนเป็นรูปหรือ ลวดลายต่างๆได้

สินค้าแผ่นอะคริลิกที่จำหน่ายภายในร้านจะมีขนาด 1 x 2 เมตร 1.23 x 1.84 เมตร 1.23 x 2.45 เมตร และ 2 x 3 เมตร และมีความหนาตั้งแต่ 1 - 10 มิลลิเมตรหากลูกค้าต้องการขนาดพิเศษหรือความหนาเกินกว่า 10 มิลลิเมตร สามารถสั่งได้ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 5 วัน มีสีให้เลือกมากมายให้เลือกตามความต้องการทั้งแบบโปร่งแสง แบบสีโปร่งใส แบบประกายเพชร แบบสะท้อนแสง แบบทึบแสง แบบลายผ้า หรือแบบมุก



ภาพที่ 1.3 ตัวอย่างสินค้าแผ่นอะคริลิกแบบลายผ้า



ภาพที่ 1.4 ตัวอย่างสินค้าแผ่นอะคริลิกแบบประกายเพชร

2. แผ่นพลาสติก

เป็นแผ่น PVC อีกชนิดหนึ่ง ที่ผลิตออกมาเพื่อใช้ทดแทนไม้ มีลักษณะเบาทนทานต่อสภาพอากาศได้ดี ใช้ได้ทั้งภายนอกและภายในอาคาร ทนกรดทนด่าง ทนต่อการถูกร่อน ไม่ดูดซึมความชื้น จึงไม่บวมน้ำไม่ขึ้นเชื้อราทนต่อสารเคมี มีคุณสมบัติเป็นฉนวนกันความร้อน และเสียง สามารถพิมพ์สีหรือพ่นสี โดยใช้สีประเภทสีอะครีลิค หรือ สีอีพอกซี ไม่เป็นเชื้อไฟ สามารถไส เลื่อย ตอกตะปู ยิงสกรู ฉลุ โดยการใช้อุปกรณ์ช่างได้ทุกประเภท เหมาะสำหรับ ทำป้ายโฆษณา ตัวหนังสือบนผ้าเพดานงานเฟอร์นิเจอร์ Built-in และงานก่อสร้าง ฯลฯ

3. แผ่น PP หรือบอร์ดลูกฟูก(แผ่นพีวีเออร์บอร์ดหรือพลาสติกลูกฟูก)

เป็นแผ่นพลาสติกแข็งสร้างจาก โพลีโพรพิลีน (PP) มีลักษณะคล้ายกับกระดาษลูกฟูก ซึ่งเป็นลักษณะแผ่นพลาสติกประกบกันสองข้าง และตรงกลางเป็นสันและเป็นรูสลับกันไป พีเออร์บอร์ดเป็นวัสดุน้ำหนักเบาที่สามารถตัดได้ สามารถใช้แทนกระดาษ ไม้อัด หรือกระดาษแข็ง ด้วยคุณสมบัติที่เหนียวและแข็ง ทนต่อการแตกหักและฉีก สามารถนำไปใช้ในงานต่างๆ โดยการไปแปรรูปเป็นกล่อง งานแผ่นป้ายโฆษณากล่องพัสดุ และป้ายชั่วคราว เป็นต้น

4. แผ่นโพลีคาร์บอเนต

แผ่นโพลีคาร์บอเนตเป็นวัสดุผลิตจากเม็ดพลาสติก (Poly) ผสมด้วยสารที่มีคุณสมบัติ ทำให้แผ่นมีความยืดหยุ่นหรือขยายตัวเมื่อได้รับความร้อนและจะคลายตัวเมื่อมีอุณหภูมิลดลงจึงแข็งแรงทนทาน ไม่ทำให้แผ่นแตกตายเหมือนพลาสติกทั่วไปมีน้ำหนักเบา คงทน ไม่แตกหักง่าย สามารถทนต่อสภาวะแวดล้อมต่างๆ ได้ดีมีความแข็งแรงมากกว่ากระจกถึง 250 เท่า แข็งแรงกว่าแผ่นอะครีลิคถึง 20 เท่าวัสดุแผ่นมีความโปร่งแสง ผิวของแผ่นโพลีคาร์บอเนตเคลือบด้วยสารป้องกันรังสี UV จึงสามารถสะท้อนรังสีความร้อนได้เกือบ 100% เหมาะกับงานที่ต้องการแสงสว่าง ช่วยเป็นฉนวนกันความร้อนจากภายนอก ทนทานต่อความร้อนได้ดีการนำความร้อนต่ำ จึงใช้แทนกระเบื้องหลังคา ทั้งยังให้ความสวยงามสดใสและความทนทานทนแดดทนฝนมีความเหนียวไม่แตกง่ายเช่นทำหลังคาโรงจอดรถ เป็นต้น

5. แผ่นสติ๊กเกอร์

ใช้สำหรับทำงานป้ายโฆษณาต่าง งานประดิษฐ์ และงานตกแต่ง ฯลฯ

6. แปรรูปแผ่นอะครีลิค

บริการรับออกแบบ ประกอบกล่อง หรือแปรรูปแผ่นอะครีลิค ตามความต้องการของลูกค้า โดยที่ลูกค้าจะซื้อแผ่นอะครีลิคกับทางร้าน แล้วจึงจ้างให้ทางร้านแปรรูปแผ่นให้เป็นสินค้าคำสั่งของลูกค้าหรือลูกค้าที่ไม่มีแบบอยู่ในใจทางร้านจะรับออกแบบให้ ตัวอย่างสินค้าที่ได้จากบริการแปรรูปแผ่นอะครีลิค เช่น กล่องเก็บแฟ้ม กล่องเก็บเครื่องสำอางค์ โล่ประกาศเกียรติคุณ ป้าย

โฆษณา โคมไฟ กล้องโซว์โมเดล และตู้โชว์ ฯลฯ ถ้าหากเป็นงานแปรรูปที่ลูกค้าต้องการ จำเป็นจะต้องใช้เครื่องเลเซอร์ในการแปรรูป ทางร้านจะต้องส่งงานให้ OEM เป็นผู้แปรรูปแผ่นอะคริลิกแทน เนื่องจากทางร้านยังไม่ได้ลงทุนซื้อเครื่องเลเซอร์

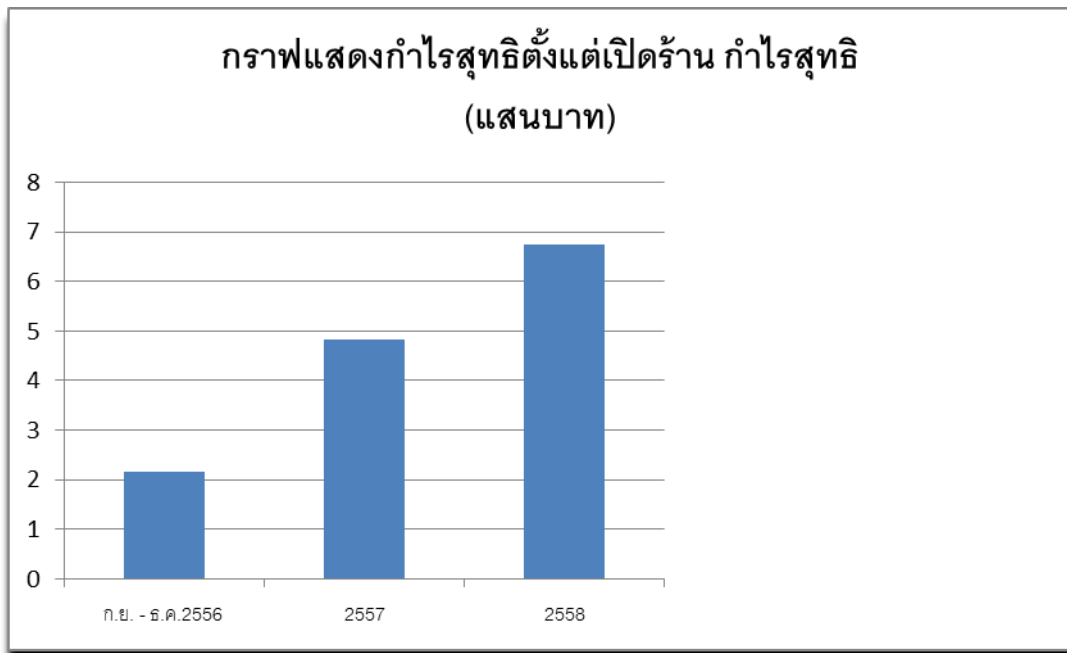


ภาพที่ 1.5 สินค้าที่ได้จากการบริการแปรรูปแผ่นอะคริลิกตามความต้องการของลูกค้า (กล่องเก็บแฟ้มเอกสาร)



ภาพที่ 1.6 สินค้าแปรรูปตามความต้องการของลูกค้าหน่วยงานราชการ ใช้เครื่องเลเซอร์ในการตัดและสกรีนตัวอักษร

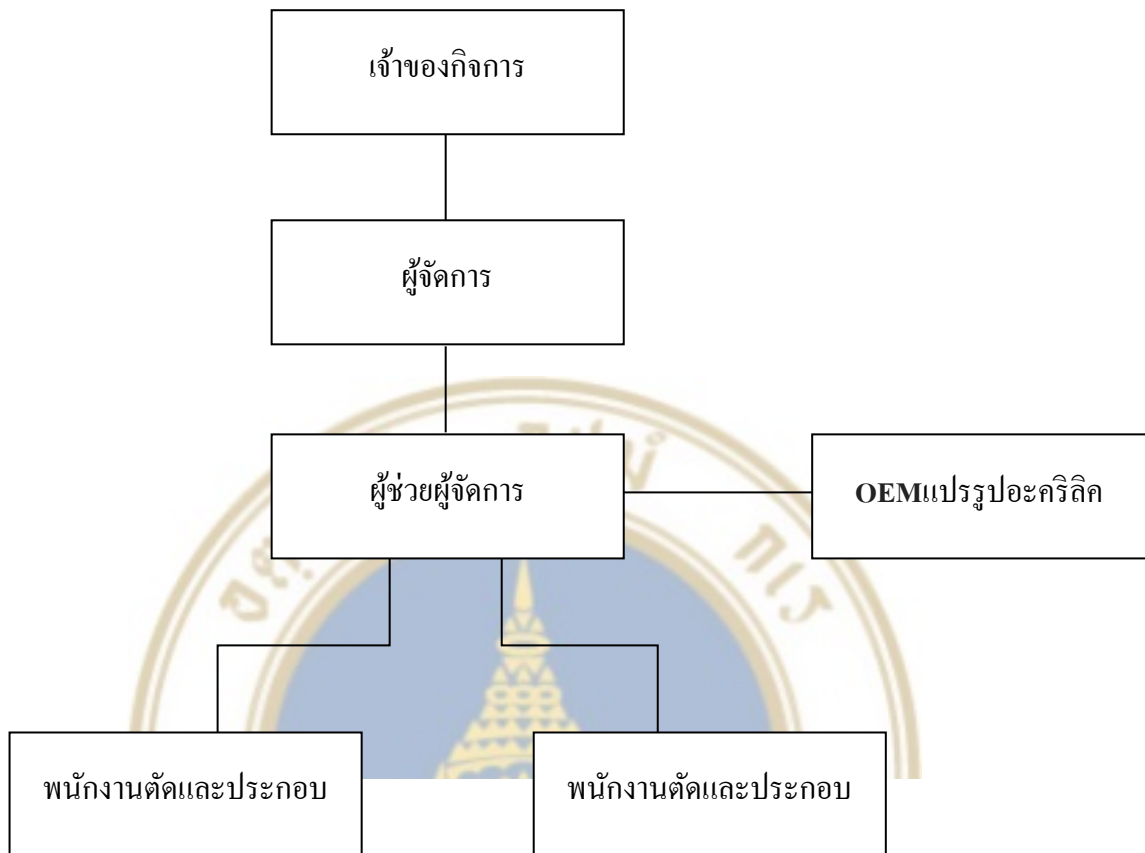
เป้าหมายของ หจก. 8 มิละคริลิก



ภาพที่ 1.7 กราฟแสดงยอดกำไรสุทธิของร้าน 8 มิละคริลิกพลาสติก ตั้งแต่เปิดร้านจนถึงปี พ.ศ. 2558

จากรูปภาพที่ 1.7 กราฟแสดงกำไรสุทธิหลังจากหักค่าใช้จ่ายอื่นๆเรียบร้อยแล้ว แสดงให้เห็นว่าร้านกำไรมีการเติบโตอยู่ เนื่องจากช่วง กันยายน – ธันวาคม ปี พ.ศ. 2556 จนถึงปี พ.ศ. 2557 ที่เพิ่งเปิดร้านอาจจะยังไม่ฐานลูกค้า และ ร้าน 8 มิละคริลิก ก็ยังไม่เป็นที่รู้จักเท่าไรนัก แต่พอเข้าปี พ.ศ. 2558 มีปริมาณกำไรที่เพิ่มขึ้นจาก ปี พ.ศ. 2557 คิดเป็นร้อยละ 39.54 ซึ่งเมื่อดูจากแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธินี้ ทางร้านจึงตั้งเป้าไว้ว่าภายในอีก 4 ปีข้างหน้า อยากเพิ่มยอดกำไรสุทธิให้เป็นปีละไม่ต่ำกว่า 1.2 ล้านบาท เพื่อที่จะนำยอดกำไรที่เหลือสะสมของแต่ละปี ไปดำเนินการลงทุนซื้อเครื่องเลเซอร์ขนาดใหญ่เพื่อใช้ตัดงานอะคริลิกจะได้รับงานที่ต้องใช้เครื่องเลเซอร์ในการแปรรูปโดยสามารถควบคุมคุณภาพ เวลา และราคาสินค้าแปรรูป ได้โดยไม่ต้องใช้ OEM ในการแปรรูปอีกต่อไป จากนั้นเมื่อมีเงินทุนจึงค่อยขยายเปิดสาขาเพิ่มอีก 1 แห่งในบริเวณแถวถนนพระราม 2 สมุทรสาคร หรือสุพรรณบุรี ปทุมธานี ตามจังหวัดต่างๆ ความเจริญของตัวเมืองขยายออกไป เพราะในอนาคตข้างหน้าลูกค้าในละแวกที่ร้านตั้งอยู่อาจจะอิ่มตัว คือถ้ายอดเพิ่มขึ้นก็จะเพิ่มไม่มากคงที่หรือ ยอดขายอาจจะลดลงก็เป็นได้ แต่ถ้าหากขยายสาขาเพิ่มขึ้นโดยมีการบริหารจัดการวางแผนที่ดี ก็จะสามารถทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามารถมีกำไรและรายได้เพิ่มขึ้นได้อีกทางหนึ่ง

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.8 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติก

ที่มา ร้านห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก

จากภาพที่ 1.8 แสดงโครงสร้างขององค์กรของร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติกซึ่งมีลักษณะเป็นผังองค์กรที่ไม่มีความซับซ้อนและเป็นลักษณะเป็นผังองค์กรแบบ Centralize ทำให้การสื่อสารกันง่ายไม่ยุ่งยาก

เจ้าของร้าน จะเป็นผู้คอยคิดวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันและการตลาดต่างๆ แล้วจะสั่งการให้ผู้จัดการเป็นคนดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ พร้อมทั้งคอยเช็คเป้าการดำเนินงานของทางร้านในแต่ละเดือนจะต้องทำเพิ่มอีกเท่าไร

ผู้จัดการ จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่จะมีหน้าที่บริหารจัดการงานต่างๆภายในร้าน รวมไปถึงวางระบบการดำเนินงานให้แก่คนในร้าน และเป็นคนรับงานจากลูกค้า พร้อมทั้งคิดคำนวณราคาเสนอลูกค้าด้วย จึงค่อยส่งงานให้ผู้ช่วยผู้จัดการ

ผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นผู้ช่วยงานให้แก่คนงาน รวมถึงเป็นผู้คอยคำนวณวิธีการตัดแผ่นอะคริลิกให้รวดเร็วมีประสิทธิภาพที่สุด และเป็นผู้ประสานงานกับ OEM แปรรูปอะคริลิกอีกที่ ตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานที่ได้รับจาก OEM แปรรูปอะคริลิกก่อนส่งงานให้ลูกค้า

OEMแปรรูป จะรับงาน Order จากร้านจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิก แล้วจึงมารับแผ่นอะคริลิกจากร้านไปแปรรูปตามความต้องการของลูกค้า

พนักงานตัดและประกอบ มีหน้าที่ทำงานตามคำสั่งของผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ และประกอบชิ้นงานตามความต้องการของลูกค้า

1.4 สภาพปัญหา

สภาพปัญหาของร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติกเป็นปัญหาของการสูญเสียลูกค้าให้กับคู่แข่งเนื่องจากทางร้านไม่มีอำนาจต่อรอง หรือ ควบคุม OEM ผู้รับแปรรูปแผ่นอะคริลิกที่ต้องใช้เครื่องเลเซอร์ในการผลิตสินค้าให้กับทางร้านได้ ทำให้ไม่สามารถควบคุมเวลาในการดำเนินงานและไม่สามารถควบคุมการแปรรูปได้ทุกขั้นตอนจึงทำให้งานเสร็จไม่ทันกำหนด หรือ งานเสร็จแต่ไม่ได้คุณภาพและไม่ตรงตามแบบที่ลูกค้าต้องการ นอกจากนี้เมื่อมีงานแปรรูปรายใหญ่ที่ต้องการแปรรูปจำนวนมากเข้ามา ร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติก ก็ไม่สามารถตั้งราคาสินค้าที่ทำได้ เนื่องจาก OEM เรียกราคารับงานสูง เมื่อลูกค้าขอลดราคาเนื่องจากสั่งปริมาณเยอะก็ไม่สามารถลดให้ได้เพราะต้นทุนก็มาแพงอยู่แล้ว บางครั้งก็ไม่สามารถรับงานลูกค้าได้เพราะ OEM ไม่สามารถแปรรูปสินค้าได้ทันในเวลาที่ต้องการ ก็ทำให้สูญเสียลูกค้าและเงินที่ควรจะได้รับเป็นจำนวนมาก

1.5 สรุปสภาพความเป็นมาและปัญหา

ปัญหาที่ทางร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติก เผชิญอยู่ตามที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นนั้น เนื่องจากร้านเพิ่งเปิดกิจการและยังไม่ได้ลงทุนซื้อเครื่องเลเซอร์เครื่องใหญ่ซึ่งมีราคาค่อนข้างสูงไว้ใช้ในการแปรรูปแผ่นอะคริลิกที่ต้องการงานตัดที่ละเอียดซับซ้อนหรือเป็นลวดลายด้วยตัวเอง ทำให้มีงานหลายงานจำเป็นต้องใช้ OEM เข้ามาทำแทนซึ่ง OEM ส่วนใหญ่ก็รับแปรรูปให้กับร้านคู่แข่งบริเวณรอบๆหรือมีงานจากร้านอื่นที่ตนรับงานแปรรูปให้อยู่แล้วจึงรู้สึกว่าคุณเองมีทางเลือกไม่จำเป็นต้องจ้อร้านเล็กๆที่เพิ่งเปิดกิจการได้ไม่นานอำนาจการต่อรองกับ OEM ของที่ร้าน 8 มิลอะคริลิกจึงต่ำมาก ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความต้องการที่จะเพิ่มยอดขายของร้านเพื่อนำกำไรไปขยายส่วนดำเนินการอื่นๆภายในร้านปัจจุบัน และเพิ่มจำนวนสาขาของร้านในอนาคตข้างหน้า เพราะถ้าหากวิเคราะห์ภาพรวมของยอดขายการสั่งซื้ออะคริลิกในสาขาที่ตั้งของร้านที่ผ่านมา (ตามภาพที่ 1.1) จะเห็นได้ว่าการเติบโตก่อนข้างจะคงที่ หากทางร้านไม่สามารถรักษาลูกค้าเดิมกับเพิ่มลูกค้าหน้าใหม่ให้กลับมาใช้บริการที่ร้านอีกได้ ร้านก็จะไม่สามารถเพิ่มยอดขายทั้ง

จะทำให้ยอดขายลดลงได้อีกด้วย ซึ่งในการประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงนั้นกระบวนการผลิตเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานอย่างไรให้ต้นทุนสินค้าของร้านค้าที่สุด เพื่อสร้างกำไรและการรักษานลูกค้าเก่าสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าใหม่ หากจัดการปัญหานี้ไม่ได้ในระยะยาวยอดขายและการแปรรูปจะคงที่หรือลดลง ดังนั้นหากร้านต้องการเพิ่มกำไรสุทธิก็ต้องวางแผนกลยุทธ์จัดการกับกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพนั่นเอง



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

เนื่องจากสินค้าในร้านจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกส่วนใหญ่จะถูกนำไปแปรรูปใช้งานในวงการอุตสาหกรรมอื่นๆ เยอะแยะมากมาย ดังนั้นการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจร้านจำหน่ายแผ่นอะคริลิกของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลาอะคริลิกได้เพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นและสามารถจัดวางกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานเพื่อเพิ่มกำไรสุทธิให้กับร้าน

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ในการวิเคราะห์ศึกษาหาปัจจัยภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกนั้น สามารถนำเครื่องมือหลายชนิดมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจได้หลายชนิด แต่ในกรณีศึกษาของร้าน 8 มิลาอะคริลิก ขอเลือกใช้ PESTEL และ 5 Forces Model Analysis ในการวิเคราะห์ภาพรวม

2.1.1 PESTEL ANALYSIS

การวิเคราะห์โดยใช้ PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างมาก ช่วยในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้ในพื้นที่ธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ภัยคุกคาม และ ผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ ดังนั้นจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในพื้นที่นั้นๆ และ ต้องคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาส หรือ พยายามลดภัยคุกคามลงให้ได้ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้นั้นจะประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย มีดังต่อไปนี้

2.1.1.1 P – Political เป็นปัจจัยทางการเมือง คือ ผลกระทบทุกอย่างอันเกิดขึ้นจากการเมืองในพื้นที่ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานะความมั่นคงของรัฐบาล รูปแบบของรัฐบาล ระบบการดำเนินการของราชการในแต่ละท้องถิ่น นโยบายภาษีและการค้า และการกำหนดแผนการดำเนินงานทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ การเสนออกฎหมายต่างๆ ซึ่งสภาวะทางการ

เมืองสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามแผนนโยบายการบริหารประเทศของรัฐบาลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้น

2.1.1.2 E – Economic เป็นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ คือ ผลกระทบที่เกิดจากเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ สามารถเกิดจากสถานการณ์ต่างๆ เช่น การคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราเงินฝืด และอัตราดอกเบี้ย การว่างงาน อุปทานของแรงงาน ต้นทุนค่าแรงงาน การผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ สถานการณ์อื่นๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ

2.1.1.3 S – Social เป็นปัจจัยทางสังคม คือ ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของประชากรในสังคมและวัฒนธรรมของพื้นที่ธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มหรือลดของจำนวนประชากรอายุเฉลี่ย สุขภาพของประชากร การเคลื่อนย้ายถิ่นที่อยู่อาศัยของประชากร วิถีชีวิตของประชากรในแต่ละพื้นที่ ระดับการศึกษา ทักษะคิดในการดำเนินชีวิต หน้าที่การงาน ค่านิยมหรือทัศนคติของประชาชนในสังคม ข้อห้ามทางสังคม รูปแบบของประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิต และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในพื้นที่นั้นๆ

2.1.1.4 T – Technology เป็นปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี คือ ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อวิถีการใช้ชีวิตของประชากรในสังคม และเศรษฐกิจได้ เช่น เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตไร้สาย และ อุปกรณ์ Smart Device ต่างๆ ที่เปลี่ยนวิถีชีวิตของคนในยุคปัจจุบันไป คนสามารถติดต่อสื่อสาร และ รับข่าวสารต่างๆ รอบโลกได้อย่างรวดเร็วไม่มีขีดจำกัด โดยในอนาคตข้างหน้าเทคโนโลยีจะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้ชีวิตของคนมากขึ้น

2.1.1.5 E – Environment เป็นปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม คือ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น สภาวะโลกร้อน และ ก๊าซเรือนกระจก จะส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของธุรกิจ เนื่องจากรัฐจัดเก็บภาษีโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ในอัตราที่สูงขึ้น เพื่อนำมาเป็นค่าจัดการความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของโรงงาน เป็นต้น

2.1.1.6 L - Legal ปัจจัยทางด้านกฎหมาย คือ การที่รัฐบาลออกกฎหมายใหม่ หรือ บังคับใช้กฎหมายต่างๆ ที่สามารถส่งผลหรือเกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การออกกฎหมายควบคุมมิให้โรงงานต่างๆ ปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด หากโรงงานใดฝ่าฝืนไม่ปฏิบัติตามจะมีบทลงโทษที่ร้ายแรง จึงทำให้โรงงานต้องสร้างระบบกรองอากาศซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

ในส่วนของการศึกษา ฐาน 8 mm การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ จำหน่ายและแปรรูปอะคริลิก ช่วยในการวิเคราะห์ ข้อได้เปรียบ เสียเปรียบ ในทางธุรกิจ และหาวิธี แก่สถานการณ์ที่ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจของร้านในอนาคต ทำให้ร้านสามารถ วางกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Political

นโยบายทางการส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อธุรกิจ ซึ่งปัจจัยนี้สามารถที่จะ ส่งผลได้ทั้งแง่ดีและแง่เสีย ซึ่งปัจจุบันนโยบายทางการเมืองของรัฐบาลพยายามช่วยเหลือให้ ประชาชน โดยให้การสนับสนุนทางด้านสินเชื่อที่อยู่อาศัยแก่ผู้ที่มีรายได้น้อยถึงปานกลาง เพื่อเป็นการ กระตุ้นการใช้จ่ายเงินในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดการชะลอตัวจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เกิดผล กระทบที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกเพราะภาคอุตสาหกรรมที่นำอะคริลิก ไปใช้งานส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมการก่อสร้างตกแต่งอสังหาริมทรัพย์นั่นเอง ความต้องการซื้อ อะคริลิกก็จะเพิ่มมากขึ้น

Economic

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันเป็นที่น่ากังวลเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจ จำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกเนื่องจากเศรษฐกิจตอนนี้เกิดการชะลอตัวราคาของอะคริลิกค่อนข้างสูง เมื่อภาวะเศรษฐกิจไม่ดีคนส่วนใหญ่ไม่กล้าใช้จ่ายใช้สอยและไม่ใช้เงินกับสิ่งของที่ซึ่งไม่มีความ จำเป็นที่จะต้องใช้ในทันทีเพราะกลัวความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ก็ได้เช่น คนอาจจะ ทำหลังจากที่หลังบ้านหากเศรษฐกิจดีก็จะตัดสินใจทำหลังจากหลังบ้านเลย แต่หากเศรษฐกิจไม่ดีคนจะ ยังไม่ทำเพราะอาจจะเก็บเงินไว้เผื่ออนาคตที่ไม่แน่นอน

Social

ปัจจุบันสภาพสังคมเปลี่ยนไปชีวิตมีความเร่งรีบมากขึ้น ต้องใช้ชีวิตแข่ง กับเวลาคนจึงชอบสิ่งที่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ตนเอง ดังนั้นคนจึงหันมาพักอาศัยใน คอนโดที่ติดแนวรถไฟฟ้าเพื่อความสะดวกต่อการเดินทาง และไม่ต้องใช้เวลาในการดูแลรักษามาก อะคริลิกจึงกลายเป็นหนึ่งทางเลือกที่เหมาะสมกับวิถีชีวิตสมัย Developer คอนโดนิยมหลายแห่งและ ผู้บริโภคเลือกใช้อะคริลิกในการสร้างเคาน์เตอร์ทำอาหารแทนกระเบื้อง นอกจากนี้ยังใช้อะคริลิ กแทนการใช้กระจกในหลายๆจุดของที่พักอาศัยอีกด้วย

Technology

มีสถาบันวิจัยหลายแห่งพยายามพัฒนาสารโพลีเมอร์ซึ่งเป็นสารตั้งต้นใน การใช้ทำวัสดุหลากหลายชนิด เช่น พลาสติก อะคริลิก และโพลีคาร์บอเนต เป็นต้น นั่นหมายความว่า

อนาคตข้างหน้าคุณสมบัติของอะคริลิกจะถูกพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นให้เหมาะกับความต้องการของคนในยุคนี้ๆ แต่อาจจะเปลี่ยนชื่อเรียกเพื่อให้คนแยกออกตามความเหมาะสมของการใช้งานในแต่ละแบบ ตัวอย่างเช่น แผ่นโพลีคาร์บอเนตก็ถูกพัฒนามาจากอะคริลิกดูภายนอกลักษณะคล้ายกันแต่ต่างกันที่คุณสมบัติในการใช้งานจึงตั้งชื่อใหม่เพื่อให้คนเข้าใจมากขึ้น

Environment

ปัจจุบันคนหันมาใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้มีการรณรงค์ต่อต้านให้ลดการใช้พลังงานหรือสิ่งของที่จะก่อให้เกิดอันตรายกับสิ่งแวดล้อม สำหรับอะคริลิกนั้นเมื่อปี พ.ศ.2549 นักศึกษาหลักสูตรนิเวศวิทยาอุตสาหกรรม (นานาชาติ) คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลและบริษัทแพนเอเชียอุตสาหกรรมจำกัด ได้รับการสนับสนุนเงินทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัยได้ทดลองนำเอาเศษอะคริลิกใสที่เหลือจากกระบวนการผลิตนำกลับมาเวียนใช้ร่วมกับวัตถุดิบเริ่มต้นจนสามารถผลิตแผ่นอะคริลิกใสที่มีคุณสมบัติออกมาใกล้เคียงกับแผ่นโพลีเทิลเมทาคริเลทเดิมผลจากการศึกษาวิจัยโดยการนำเศษเหลือทิ้งของอะคริลิกที่นำกลับมาเวียนใช้ร่วมกับวัตถุดิบเริ่มต้นในปริมาณ 5 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งสามารถช่วยลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมจากปัญหาขยะพลาสติกประเภทอะคริลิกที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต อาทิ เช่น ลดปริมาณการใช้พลังงานเบื้องต้นในการผลิตมากกว่า 23 ล้านเมกะจูลต่อปีสามารถลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่บรรยากาศโลกได้มากกว่า 9 แสนกิโลกรัมต่อปี รวมถึงสามารถช่วยลดต้นทุนในการผลิตแผ่นอะคริลิกใสคิดเป็นเงินมากกว่า 20 ล้านบาทต่อปีอีกด้วย

Legal

พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ได้มีการประกาศพื้นที่เขตควบคุมมลพิษ มีการกำหนดประเภทของแหล่งกำเนิดมลพิษที่จะต้องควบคุมการปล่อยอากาศเสียน้ำทิ้งหรือขยะมูลฝอยทั้งยังกำหนดอัตราค่าบริการ ค่าปรับ และค่าสินไหมทดแทนหรือค่าเสียหายในกรณีที่มีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งเจ้าของหรือผู้ครอบครองแหล่งกำเนิดมลพิษมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบเพื่อป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นถ้าโรงงานผู้ผลิตอะคริลิกไม่คำนึงถึงมลภาวะทางสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นก็จะทำให้มีต้นทุนจากการดูแลสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เป็นผลทำให้ต้นทุนของอะคริลิกสูงขึ้นด้วย แต่เนื่องจากโรงงานผลิตอะคริลิกทุกโรงงานใช้วิธีนำเศษอะคริลิกที่เหลือนำกลับมาผลิตใหม่และยังต้องได้รับการตรวจสอบควบคุมจากคณะกรรมการควบคุมมลพิษให้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดอยู่แล้วจึงทำให้ค่าใช้จ่ายในเรื่องนี้ต่ำ

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ด้านการเมือง	ระดับสูง
ด้านเศรษฐกิจ	ระดับสูง
ด้านสังคม	ระดับสูง
ด้านเทคโนโลยี	ระดับสูง
ด้านสิ่งแวดล้อม	ระดับต่ำ
ด้านกฎหมาย	ระดับต่ำ

สรุปผลการวิเคราะห์ PESTEL ธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกปัจจุบัน มีปัจจัยทางด้านการเมืองในเรื่องของนโยบายช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องบ้านแก่คนต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อในด้านดีกับธุรกิจนี้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ยังมีเรื่องของสังคมที่เร่งรีบทำให้มีเวลาดูแลรักษาข้าวของเครื่องใช้น้อยจึงต้องการวัสดุที่ทนทานต่อการใช้งานไม่จำเป็นต้องดูแลรักษาให้ยุ่งยากเป็นตัวช่วยให้ความต้องการของอะคริลิกเพิ่มสูงขึ้น แต่การที่เศรษฐกิจชะลอตัวแบบนี้อาจจะทำให้ปริมาณการขายไม่เพิ่มขึ้นมากนัก

2.1.2 Five Forces Model Analysis

เป็นโมเดลที่ถูกนำเสนอโดย Michale E. Porter คือเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่งสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน รวมถึงความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้ง 5 ประการ (Porter, 1980) ดังนี้

2.1.2.1 การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants) เป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรง เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลง ดังนั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์การเข้ามาในธุรกิจ กิจการ ของตนเอง ว่าคู่แข่งจะสามารถเข้ามาลงเล่นในตลาดนี้ได้ยากหรือง่ายเพียงใด เช่น ถ้าสามารถหาข้อมูลการเข้ามาสู่ธุรกิจได้ง่าย เข้าถึงได้จากทางเว็บไซต์ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า และบริษัทเอกชนที่ให้บริการ ก็แสดงว่าคู่แข่งสามารถเข้ามาได้ง่าย เป็นต้น

2.1.2.2 อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) คือลูกค้าอำนาจที่ลูกค้าสามารถเอามาใช้ต่อรองเรื่องต่างๆกับเราได้มากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจของเรามีคนขายหลายเจ้า ทำให้เกิดการแข่งขันสูงจนต้องแยกลูกค้ากันหรือไม่ หากกิจการ

จำเป็นต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้

2.1.2.3 สินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าทดแทนได้ง่ายเพียงใด การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีความยากง่ายเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทนเป็นอย่างไร

2.1.2.4 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) จะต้องพิจารณาในสภาพแวดล้อมของธุรกิจว่ามีผู้ผลิตรายใดมีอำนาจต่อรองได้สูง การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการจะทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตสินค้าได้สูง

2.1.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของกลุ่มแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น

เพื่อจะวิเคราะห์ความเข้มแข็งของปัจจัยแสดงให้เราเห็นว่าธุรกิจที่เราศึกษาอยู่มีโอกาสที่จะสร้างข้อได้เปรียบในการทำธุรกิจอย่างไร และปัจจัยไหนเป็นข้อจำกัดที่จะมีผลเสียต่อธุรกิจกรณีศึกษาได้บ้าง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการได้แก่

1. ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดในธุรกิจเดียวกัน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่เป็นอยู่ได้ ซึ่งในธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกการแข่งขันสูง ผู้จำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกส่วนใหญ่จะแข่งขันกันในเรื่องของการบริการที่เบ็ดเสร็จครบวงจรมีการอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าโดยการจัดส่งส่วนในเรื่องของราคาร้านจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกส่วนใหญ่จะใช้ราคากลาง ซึ่งจะขายในราคาใกล้เคียงกันหมด อาจมีต่างกันบ้างเพียงเล็กน้อย จะไม่มีการขายตัดราคากันเท่าไรหนักและจะลดราคาให้ผู้ซื้ออีกต่อเมื่อซื้อในปริมาณมาก แต่ก็มีบางร้านที่ลงทุนซื้อสินค้ามาจัดเก็บไว้ในคลังสินค้าคราวละมากๆ เพื่อจะได้ราคาสินค้าที่ถูก จึงสามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้ในราคาเกือบเท่ากับต้นทุนของร้านอื่นๆ เพื่อเป็นการดึงลูกค้าไปใช้บริการของร้านตนเอง

2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ใช้วิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ยิ่งถ้ามีการแข่งขันมากอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคก็จะสูง ในกรณีของธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกอำนาจในการต่อรองของลูกค้าสูงถึงแม้ว่าการแข่งขันจะอยู่ในระดับปานกลางก็ตาม เนื่องจากร้านจำหน่ายและแปรรูปพลาสติกอะคริลิกมีอยู่หลายร้านหากการบริการไม่เป็นที่น่าประทับใจลูกค้าก็มีทางเลือกที่จะไปซื้อสินค้ากับร้านอื่นได้ เพราะราคาสินค้าและชนิดของสินค้าในร้านไม่ต่างกันมาก

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้ผลิตสินค้าและบริการให้กับธุรกิจของเรา หากธุรกิจเราต้องพึ่งผู้ผลิตรายใดรายหนึ่งมากเกินไปก็จะก่อให้เกิดความเสี่ยงสูงหากผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งสินค้าและบริการให้เราได้ ซึ่งในธุรกิจจำหน่ายอะคริลิกนั้น ผู้ผลิตอะคริลิกจัดส่งให้แก่ร้านจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกมีอยู่หลายรายด้วยกันทั้งผู้ผลิตคนไทย ต่างชาติ และมีการนำเข้าจากจีน ทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจในการต่อรองน้อย เนื่องจากร้านที่รับอะคริลิกมาจำหน่ายต่อให้ผู้บริโภคนั้นสามารถเปรียบเทียบราคาและมีทางเลือกในการรับซื้อมากกว่า ในส่วนของ OEM แปรรูปสินค้าให้ร้านมีอำนาจการต่อรองสูงกว่าร้านๆ เนื่องจาก OEM มีลูกค้าประจำอยู่แล้วจึงไม่ใส่ใจร้านเล็กๆ เท่าใดนัก

4. การเข้ามาในตลาดของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entrants) ใช้วิเคราะห์ความยากง่ายในการเข้ามาสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่ถ้าการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่เป็นไปได้ยากอาจจะเนื่องด้วยมีข้อจำกัดทางกฎหมายหรือนโยบายของรัฐบาลก็จะส่งผลดีต่อธุรกิจ ในกรณีของธุรกิจจำหน่ายอะคริลิกนั้น ผู้ลงทุนรายใหม่สามารถเข้ามาสู่ตลาดได้ง่ายเนื่องจากไม่มีข้อจำกัดในการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุนในการทำธุรกิจก็ใช้เงินไม่สูงมากนัก ทั้งยังไม่มีข้อกฎหมายหรือนโยบายใดมาเป็นข้อจำกัดในการทำธุรกิจประเภทนี้ นักลงทุนจึงสามารถเข้าออกได้อย่างเสรี

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์สินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) เป็นการวิเคราะห์สินค้าและบริการที่ธุรกิจดำเนินอยู่นั้นสามารถจัดหาสินค้าอื่นมาใช้ทดแทนได้หรือไม่ สินค้าทดแทนเหล่านั้นจะทำให้รายได้จากการขายลดลงหรือทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจลดลง สำหรับธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกสินค้าทดแทนได้แก่กระจกซึ่งไม่สามารถทนแรงกระแทกได้เท่ากับอะคริลิก จึงแตกง่ายได้ง่ายกว่าแผ่นอะคริลิก ในส่วนของการติดตั้งและการขนย้ายก็มีความยุ่งยากกว่ามากเพราะแตกง่าย ฉะนั้นในการขนย้ายหรือติดตั้งจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างสูง แต่สำหรับระยะเวลากระจกจะคงความใสได้นานกว่าแผ่นอะคริลิก และอีกหนึ่งสินค้าทดแทน คือ พลาสติกซึ่งพลาสติกจะกรอบกว่ากระจกไม่มีความเหนียวทำให้แตกหักได้ง่ายเมื่อเจอแรงกระแทกหนักๆ

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ 5 Forces Model Analysis

Forces	Level
Intensity of Rivalry	Moderate
Bargaining Power of Buyers	High
Bargaining Power of Suppliers	
1. ผู้ผลิตอะคริลิก	Low
2. ผู้รับแปรรูป OEM	High
Threat of New Entrants	High
Threat of Substitute Products	Low

ผลสรุปจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ พบว่าถึงแม้การแข่งขันในธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกจะอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนัก แต่เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดใดๆ เป็นตัวขัดขวางในการเข้าสู่ตลาดทั้งในเรื่องของกฎหมายหรือนโยบายต่าง อีกทั้งการเปิดร้านประเภทนี้ใช้เงินทุนไม่สูงมากการทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาสู่ธุรกิจนี้ได้โดยง่าย ทำให้มีคู่แข่งเกิดขึ้นเยอะ ถ้าไรส่วนใหญ่จะมาจากการขายส่ง รับแปรรูปอะคริลิก และการบริหารจัดการต้นทุน

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของร้าน 8 มิลอะคริลิก

ในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกของร้าน 8 มิลอะคริลิก เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ คือ Value Chain Model (Porter, 1985) หรือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยตรงโดยจะมองธุรกิจเป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค์คุณค่าอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบจนกระทั่งกลายเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการก่อนที่จะส่งมอบไปหาลูกค้า ห่วงโซ่แห่งคุณค่าแบ่งเป็น 2 ส่วนคือกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน

กิจกรรมหลัก

1. การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่งการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ เป็นกระบวนการตั้งแต่การจัดหา คัดสรร และเลือกซื้อวัตถุดิบ ตลอดจนการขนส่งวัตถุดิบมายังที่ผลิต

2. การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าเป็นขั้นตอนการผลิต เป็นกระบวนการเปลี่ยนวัตถุดิบออกมาให้กลายเป็นสินค้า

3. การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การแพ็คเกจสินค้า จัดเก็บเข้าคลังสินค้า ตลอดไปจนถึงมือผู้บริโภค

4. การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ รวมไปถึงช่องทางในการกระจายจำหน่ายสินค้าอีกด้วย

5. การบริการ (Services) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการบริการหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน

เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ได้แก่

1. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

2. Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

3. Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือกจัดสรรให้ตรงกับความต้องการ ประเมินผลพัฒนาฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้างและแรงงาน

4. Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรได้แก่ระบบบัญชีระบบการเงินการบริหารจัดการขององค์กร

กิจกรรมสนับสนุน	การบริหารจัดการทั่วไป					กำไร
	การจัดซื้อ-จัดหา					
	การจัดการทรัพยากรบุคคล					
	การควบคุมเทคโนโลยีการผลิต					
กิจกรรมหลัก	การนำเข้า วัตถุดิบใน การผลิต	การ ดำเนินการ ผลิตสินค้า	การนำ สินค้าออก จำหน่าย	การตลาด และการขาย	การบริการ	

ภาพที่ 2.1 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่า

ที่มา <http://mpa2011.blogspot.com/2011/08/pa710.html>

เมื่อพิจารณากิจกรรมการดำเนินธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกของ ห้างหุ้นส่วน จำกัด 8 อะคริลิกพลาสติก ตามแผนภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายกิจกรรมได้ดังนี้

กิจกรรมหลัก

1. การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) เป็นการจัดหาวัตถุดิบซึ่งเป็นสินค้าไว้อขายในร้าน ได้แก่การจัดซื้อ แผ่นอะคริลิก แผ่นโพลีคาร์บอเนต แผ่นพลาสติก แผ่นพีวีเจอร์บอร์ด และแผ่นสติ๊กเกอร์ เพื่อมาจัดจำหน่ายให้ผู้บริโภค

2. การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) สำหรับธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปจะแบ่งส่วนนี้ออกเป็น 2 ส่วน

- งานหามาแผ่นอะคริลิก แผ่นโพลีคาร์บอเนต แผ่นพลาสติก แผ่นพีวีเจอร์บอร์ด และแผ่นสติ๊กเกอร์ ตัดแผ่นให้ตามขนาดที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นบรรจุใส่ลังติดป้ายชื่อเพื่อเพื่อสะดวกต่อการจัดเก็บและค้นหา

- งานแปรรูป แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

- รับแปรรูป และ ออกแบบอะคริลิก โดยใช้เครื่องตัดอะคริลิกแบบธรรมดา ซึ่งทางร้านจะนำแผ่นอะคริลิกที่ลูกค้าเลือกมา ตัด ประกอบ และ แปรรูปสินค้าให้แก่ลูกค้าตามความต้องการ โดยทางร้านจะแจ้งระยะเวลาส่งมอบสินค้าให้ลูกค้ามารับ หรือ จัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

แล้วแต่กรณี ก่อนการจัดส่งหรือส่งมอบสินค้าจะมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนห่อขึ้นงานด้วยพลาสติกเพื่อป้องกันการเกิดรอย บรรจุลงถังแปะป้ายชื่อเพื่อรอส่งมอบต่อไป

- รับแบบแปรรูปจากลูกค้า กรณีงานที่ต้องใช้เลเซอร์ในการตัดจะเตรียมแผ่นแล้วจัดส่งให้ OEM แปรรูป จากนั้นรอจนกว่า OEM ทำเสร็จ จึงจะนำมาส่งที่ร้าน หาก OEM ทำเสร็จภายในเวลาที่ร้านกำหนดให้ ร้านจะมีเวลาตรวจสอบคุณภาพงานก่อนนำขึ้นงานบรรจุลงถังติดป้ายชื่อเพื่อสะดวกต่อการจัดเก็บและค้นหา ร้านมักจะมีการพบของที่ไม่ได้คุณภาพ 1 ชิ้นต่องาน 50 ชิ้น ซึ่งต้องตีกลับชิ้นงานที่ไม่ได้มาตรฐานกลับไปให้ OEM แก้ไข ส่วนในกรณีที่ OEM ไม่สามารถจัดส่งงานไม่ทันภายในเวลาที่กำหนด หรือเมื่อถึงกำหนดจัดทำสินค้าได้ไม่ครบ ทางร้านจะมีเวลาตรวจสอบสินค้าลดลง

3. จัดเก็บสินค้าในคลังก่อนทยอยส่งให้ลูกค้าตามกำหนด การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) ช่องทางการจัดจำหน่ายได้แก่ หน้าร้านของตนเองสำหรับวางจำหน่ายสินค้า เว็บไซต์ www.8อะคริลิก.com และ หน้าเพจ Facebook ของร้าน ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนจัดส่ง ลูกค้ารับของที่สั่งจากหน้าร้าน หรือ บริการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าคิดค่าจัดส่งตามระยะทางกรณีลูกค้าอยู่ต่างจังหวัดสามารถจัดส่งทางรถทัวร์ให้ได้ แต่หากเป็นสินค้าชิ้นใหญ่จะต้องรอจัดส่งสินค้าไปพร้อมกับสินค้าอื่นทางรถบรรทุก

4. การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) การตั้งราคาสินค้าที่ให้ OEM เป็นผู้ผลิตให้ราคาจะสูงกว่าที่ทางร้านผลิตเอง มีการให้ของแถมในกรณียอดสั่งซื้อสูงเพื่อจูงใจลูกค้า เช่น ซื้อสินค้าครบ 20,000 บาทแถมน้ำยาประสานอะคริลิก 2 ขวด หรือ ซื้อสินค้าครบ 50,000 บาทแถมน้ำยาประสานอะคริลิก 2 ขวด พร้อมจัดส่งฟรี เป็นต้น

5. การบริการ (Services) บริการหลังการขายของร้าน เจียรขอบและขัดเงาขอบแผ่นให้ หากลูกค้าต้องการ รับประกันแผ่นที่ซื้อใหม่หากลอกสติกเกอร์กันรอยออกจากแผ่นแล้วมีรอยร้าว รอยแตก รอยบิ่น สามารถเปลี่ยนแผ่นใหม่ได้ฟรี ไม่เสียค่าใช้จ่าย รับซ่อม และมีอะไหล่ เปลี่ยนได้ สำหรับงานงานแปรรูป

กิจกรรมสนับสนุน

1. Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบผู้จัดการร้านจะเป็นคนตรวจเช็คของคลังสินค้าของร้านเพื่อสั่งซื้อ แผ่นอะคริลิก แผ่นโพลีคาร์บอเนต แผ่นพลาสติก ไม้ แผ่นฟิวเจอร์บอร์ด และแผ่นสติกเกอร์ และต่อรองราคาซื้อส่งจากโรงงานผลิตเจ้าต่างๆ

2. Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้ช่วยผู้จัดการร้านจะเป็นผู้รับผิดชอบคำนวณแผนการดำเนินงานของแต่ละชิ้นงานว่าจะทำอย่างไรให้งานเสร็จแล้วขึ้นและเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

3. Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องของด้านแรงงาน ธุรกิจของร้านจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีฝีมือ ดังนั้นเมื่อมีการรับพนักงานตัดและประกอบมาใหม่ ผู้ช่วยผู้จัดการจะเป็นคนฝึกพนักงานใหม่ให้มีระมัดระวังในระหว่างปฏิบัติงาน อีกทั้งเพิ่มความเชี่ยวชาญในงานตัดและแปรรูป

4. Firm Infrastructure เจ้าของร้านจะเป็นผู้บริหารจัดการร้านในเรื่องต่างๆ เช่น การจัดเก็บสินค้าในคลัง วางแผนควบคุมรายรับ-รายจ่าย วางแผนระบบขนส่งให้มีประสิทธิภาพ และคู่มือของตลาดในอนาคตเพื่อนำมาวางแผนการดำเนินงานภายในร้าน เป็นต้น

สรุปการวิเคราะห์ Value Chain Model ของร้าน 8 มิถอะคริลิก

จากการวิเคราะห์ Value Chain Model ในการดำเนินธุรกิจของร้าน จะพบว่าร้านประสบปัญหาจากการส่งงานแปรรูปที่จำเป็นต้องใช้เครื่องเลเซอร์ เนื่องจากไม่สามารถควบคุมกระบวนการขั้นตอน และ ระยะเวลา ในการผลิตสินค้าของ OEM ได้ ทำให้ทางร้านมีระยะเวลาในการตรวจสอบคุณภาพที่สั้นลง การควบคุมคุณภาพจึงไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร ทำให้เสียเวลา และเสียลูกค้า อันทำให้เกิดผลกระทบต่อการรักษาฐานลูกค้าเดิม และเปลี่ยนลูกค้าใหม่ให้กลายเป็นลูกค้าประจำนั่นเอง

2.3 Supply Chain

เมื่อเราวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกของร้าน 8 มิถอะคริลิก โดยใช้เครื่องมือห่วงโซ่แห่งคุณค่าไปแล้วนั้น จะพบว่าปัญหาเกิดขึ้นที่ขั้นตอนของ Operation อยู่ช่วงที่ร้านฯ ได้จัดส่งงานให้แก่ OEM Supplier เป็นคนแปรรูปอะคริลิกที่ต้องใช้เครื่องเลเซอร์ในการผลิต ดังนั้นเราจึงต้องนำโซ่อุปทาน หรือ Supply Chain มาใช้ในการวิเคราะห์ให้เห็นว่าปัญหาที่แท้จริงเกิดจากสิ่งใด

โซ่อุปทาน (Supply Chain) คือ การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า กิจกรรมของโซ่อุปทาน (Supply Chain) จะแปรสภาพทรัพยากรธรรมชาติ วัตถุดิบ และวัสดุอื่นๆ ให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จ แล้วส่งไปจนถึงลูกค้าคนสุดท้าย (ผู้บริโภคหรือ

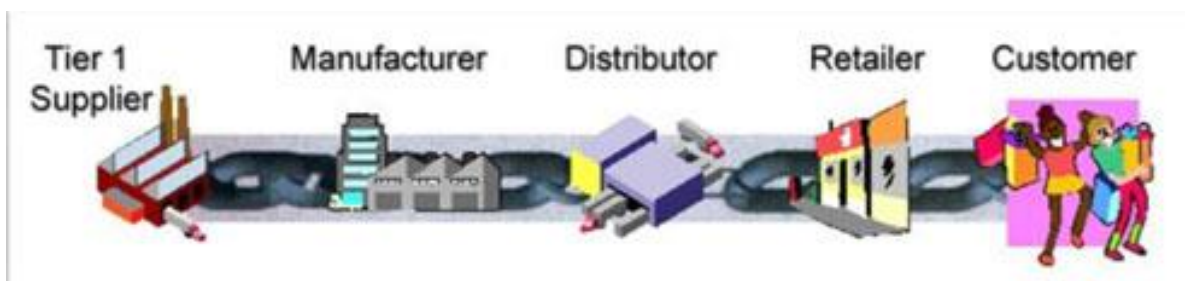
End Customer) โซ่อุปทาน (Supply Chain) มีความเกี่ยวข้องกับ โซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งโซ่อุปทาน (Supply Chain) มักจะเกิดขึ้นระหว่างบริษัทต่อบริษัท ที่ต้องการเพิ่มผลประกอบการภายใต้สถานะที่พวกเขาสนใจ

โดยทั่วไปแล้ว จุดเริ่มต้นของโซ่อุปทานมักจะมาจากทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางชีววิทยาหรือนิเวศวิทยา ผ่านกระบวนการแปรรูปโดยมนุษย์ผ่านกระบวนการสกัด และการผลิตที่เกี่ยวข้อง เช่น การก่อโครงสร้าง การประกอบ หรือการรวมเข้าด้วยกัน ก่อนจะถูกส่งไปยังโกดังหรือคลังวัสดุ โดยทุกครั้งที่มีการ และท้ายที่สุด ก็ถูกส่งไปถึงมือผู้บริโภค

ลักษณะโครงสร้างของโซ่อุปทาน(Supply Chain Model) จะมีรูปแบบการไหลในลักษณะของอับสตรีม จากภาพที่ 2.2 คือ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ(Supplier)ถึงผู้กระจายสินค้า(Distributor) และ คาว์นสตรีมผู้กระจายสินค้า(Distributor) ถึงผู้บริโภค(Customer) การระบุว่าจุดไหน คือ อับสตรีมนั้นให้ใช้ตำแหน่งของบริษัทที่พิจารณาเป็นหลัก ผู้กระจายสินค้า(Distributor)บริษัทที่อยู่ทางด้านซ้าย ทิศทางย้อนไปหาแหล่งวัตถุดิบ จะเรียกว่า อับสตรีม (Upstream) และเรียกแต่ละจุดบนอับสตรีมว่า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ(Supplier) ในทางกลับกัน บริษัทที่อยู่ทางด้านขวา (ทิศทางมุ่งไปหาผู้บริโภค) จะเรียกว่า คาว์นสตรีม (Downstream) และเรียกแต่ละจุดบนคาว์นสตรีมว่า ผู้บริโภค (Customer)

การเรียงลำดับส่วนประกอบของโซ่อุปทานจากอับสตรีมไปยังคาว์นสตรีมอาจจะเรียงได้ดังนี้

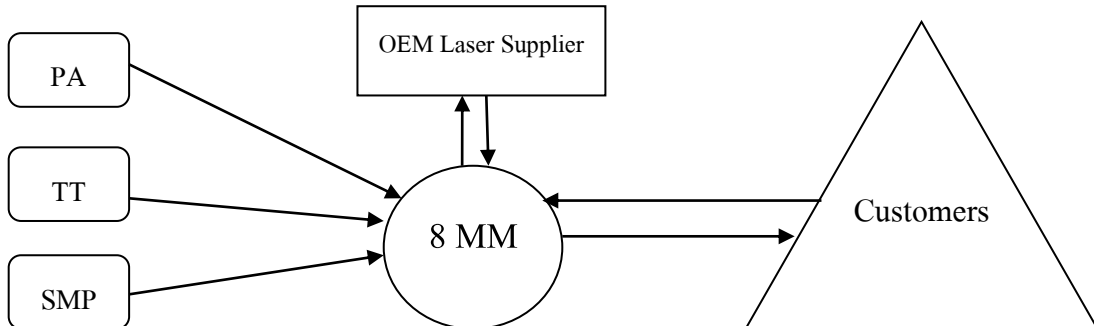
- 1) ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ/ส่วนประกอบ (Raw Material/ component suppliers)
- 2) ผู้ผลิต (Manufacturers)
- 3) ผู้ค้าส่ง/ผู้กระจายสินค้า (Wholesalers/distributors)
- 4) ผู้ค้าปลีก (Retailers)
- 5) ผู้บริโภค (Customer)



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างแผนภาพโซ่อุปทาน

(ที่มา: <http://www.agriman.doae.go.th/home/news2/Logistics/Binder%202.pdf>)

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของลักษณะโครงสร้างของห่วงโซ่อุปทานตามภาพที่ 2.2 จึงได้จัดทำโครงสร้างของห่วงโซ่อุปทานของร้าน 8 มิลอะคริลิกเพื่อจะให้เห็นภาพได้ชัดเจนมากขึ้น



ภาพที่ 2.3 ห่วงโซ่อุปทานของร้าน 8 มิลอะคริลิก

ที่มา ร้านห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก

จากภาพที่ 2.3 สามารถนำมาอธิบายกิจกรรมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบจนไปถึงการจัดส่งให้แก่ลูกค้าของร้าน 8 มิลอะคริลิก ร้านฯดำเนินธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกโดยมีบริษัท Supplier ที่เป็นผู้ป้อนสินค้า (วัตถุดิบ) ให้แก่ร้านฯ อยู่ 3 รายด้วยกัน เมื่อ Suppliers จัดส่งวัตถุดิบมาไว้ให้ที่ร้านแล้ว ลูกค้าจะเป็นผู้ติดต่อเข้ามาซื้อกับทางร้านฯเอง โดยที่ลูกค้าจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไม่ได้แปรรูป กับ ลูกค้าที่ต้องการให้ร้านแปรรูปสินค้าให้ ซึ่งลูกค้าที่ต้องการให้ร้านแปรรูปอะคริลิกให้ นั้น จะมีงาน 2 แบบ คือ งานที่สามารถแปรรูปโดยใช้ใบเลื่อยตัดอะคริลิก กับ งานที่ใช้เลเซอร์ในการตัด สำหรับงานใช้ใบเลื่อยตัดทางร้านสามารถทำตัวเอง แต่กรณีการใช้เลเซอร์ตัดนั้น ร้านจะต้องส่งงานของลูกค้าต่อไปให้กับ OEM Laser Supplier ที่อยู่ในละแวกร้านมีเพียง 1 ร้าน ที่ร้าน 8 มิลฯ รู้จัก เป็นผู้ผลิตต่ออีกที เมื่อ OEM ผลิตเสร็จจะส่งงานกลับมาให้ทางร้านเป็นผู้ส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าเอง ในขั้นตอนนี้อาจจะมีปัญหาเรื่องของการส่งงานล่าช้า ชี้นงานไม่ได้คุณภาพ (งานที่ไม่ได้คุณภาพเป็นร้อยละ 5 ของชิ้นงานที่ร้านได้มอบให้ OEM ไปผลิต) และบางครั้งก็ปฏิเสธไม่รับงานจากทางร้าน 8 มิลฯ

สรุปการวิเคราะห์ Supply Chain Model ของร้าน 8 มิลอะคริลิก

การที่ร้านใช้ OEM Laser Supplier แคร่รายเดียวทำให้ร้านต้องประสบปัญหา เพราะเมื่อ OEM มาส่งงานล่าช้าร้านจะต้องรีบจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด จึงทำให้เวลาในการตรวจสอบคุณภาพชิ้นงานที่ทางร้านได้รับมอบจาก OEM ลดลง หรือ บางครั้งไม่ได้ตรวจเลย ร้านจึงจัดส่งชิ้นงานที่ไม่ได้คุณภาพไปให้ลูกค้าทำให้ลูกค้าไม่พอใจร้าน และการที่มีลูกค้าลูกค้ามาใช้บริการแล้วทางร้านต้องปฏิเสธไม่รับงานจากลูกค้าเนื่องจาก OEM ไม่ยอมผลิตให้ ก็ทำให้ลูกค้าไม่พอใจกับการบริการของทางร้านจึงไม่กลับมาใช้บริการที่ร้านอีก

บทสรุปในการวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกพบว่า ร้าน 8 มีอะคริลิก ต้องดำเนินการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตสินค้าที่ส่งต่อให้ OEM เป็นผู้ผลิต โดยวิธีที่ดีที่สุด คือ ร้านฯ จำเป็นต้องหา OEM ไร่หลายๆเจ้า เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับร้าน ข้อดีของการติดต่อหา OEM ไร่หลายๆเจ้า คือ เราจะรู้ว่า OEM มีความเชี่ยวชาญ และนัดงานแปรรูปลักษณะใด เพื่อจัดส่งงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถรู้ได้ OEM แต่ละรายของเรามีความสามารถในการผลิตแค่ไหน นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบใบเสนอราคาจาก OEM หลายๆรายว่ารายไหนคิดค่าคู่ค้ำค้ำนำร่วมงานด้วยอีกที สุดท้ายจะช่วยให้เรามีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

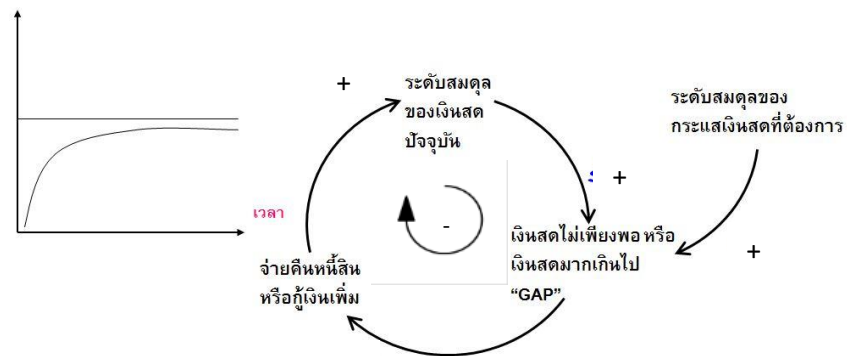
การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ วิธีการนำสิ่งที่เรารู้และเข้าใจมาทำการรวบรวม เชื่อมโยง และเรียบเรียงให้เป็นระบบระเบียบ ซึ่งการนำมารวบรวม และเรียบเรียงให้เป็นระบบระเบียบนั้น จะทำให้เราตระหนักถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถคาดเดาผลลัพธ์ และมองเห็นความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น ทั้งยังรับรู้ถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น เพื่อการวางแผนรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีที่ชาญฉลาด ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

วิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาในเชิงองค์รวม หรือ ภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความปฏิสัมพันธ์กัน และมีหน้าที่เชื่อมต่อกันอยู่ วิธีคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Casual Loop Diagram (CLD) คือ วงรอบแสดงเหตุและผล เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบและปัจจัยของระบบ โดยจะมี Loop คือการไหลของ Stock ที่ส่งผลต่อ Flow ดันทาง ทำให้ Stock ตัวนั้นเพิ่มหรือลดขนาดได้ ดังนั้น Loop จึงมักจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหลักของระบบ โดย Loop จะมี 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่

- 1. Balancing loop** หรือ Negative loop เป็น Loop ที่รักษาระดับของ Stock เอาไว้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น ระบบการกินเพื่อรักษาระดับพลังงานของร่างกาย การกินเป็น Flow ที่นำไปสู่พลังงานสะสมของร่างกายซึ่งเป็น Stock พลังงานสะสมมีน้อยลง ร่างกายจะส่งสัญญาณให้เริ่มกิน นั่นคือการเพิ่มอัตรา Flow ที่เติม Stock พลังงาน เมื่อพลังงานเพียงพอแล้ว ร่างกายก็จะสั่ง Flow ให้หยุดกิน เป็นเช่นนี้เรื่อยๆ ระดับของ Stock ก็จะคงที่เสมอ

วงจรปรับสมดุล (Balancing Loop)



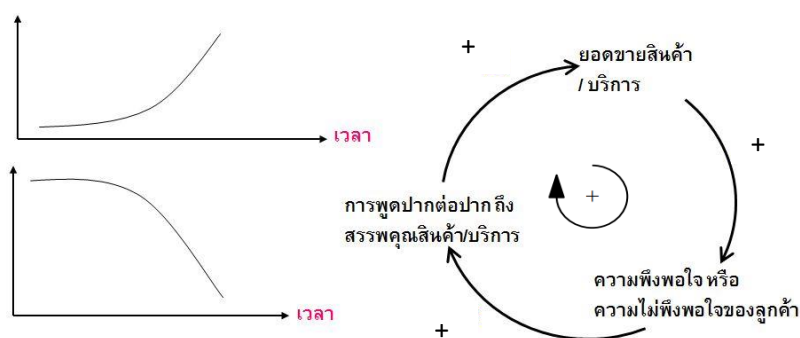
ธรรมชาติ ระบบมีกลไกการปรับสมดุล

เพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ

แสดง CLD กลไกปรับสมดุลของเงินสด ซึ่งมีลักษณะแบบ Balancing loop หรือ Negative loop
ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/>

2. **Reinforcement loop** หรือ Positive Loop เป็น Loop ที่เพิ่มหรือลดระดับของ Stock เรื่อยๆ ตัวอย่างเช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก ยิ่งที่เงินฝาก (Stock) มากเท่าไร ก็จะได้ดอกเบี้ยมากเป็นทวีคูณเมื่อเทียบกับระยะเวลา (ดอกเบี้ยทบต้น) ซึ่งเป็นการเพิ่ม Flow ของเงินที่เข้าบัญชีมากขึ้นไปเรื่อยๆ โดยไม่มีวันจบสิ้น

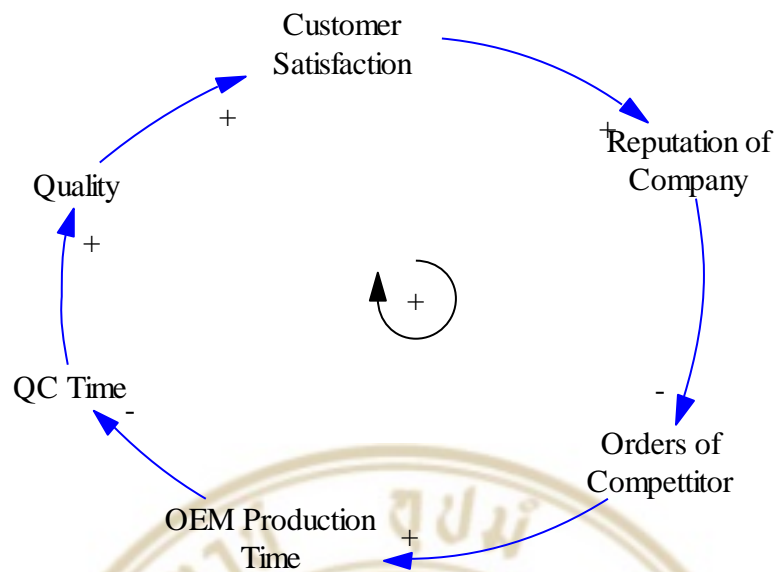
วงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop)



กลไกการขับเคลื่อนเพื่อเติบโต หรือ ถดถอย

ภาพที่ 3.2 แสดง Casual loop ลักษณะเสริมแรงของยอดขายสินค้าและบริการ ซึ่งมีลักษณะแบบ Reinforcing loop หรือ Positive loop

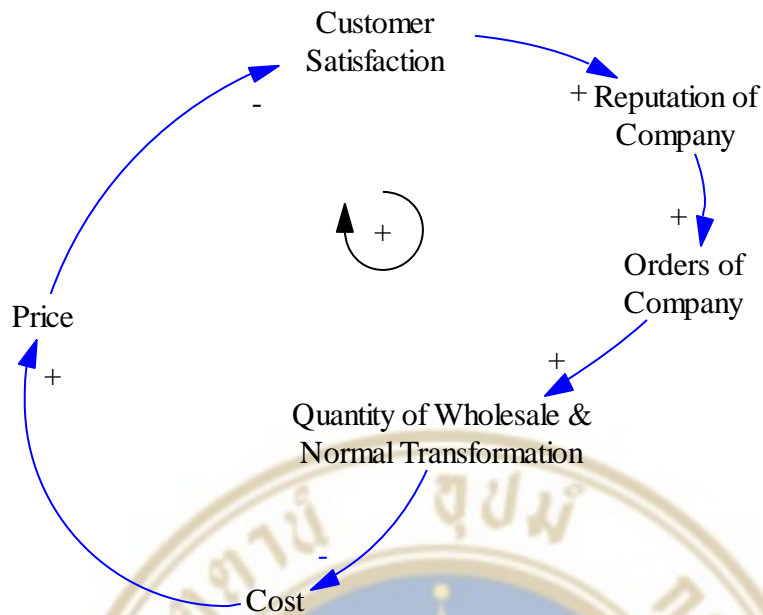
ที่มา <https://perchai.wordpress.com/>



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผล ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้า

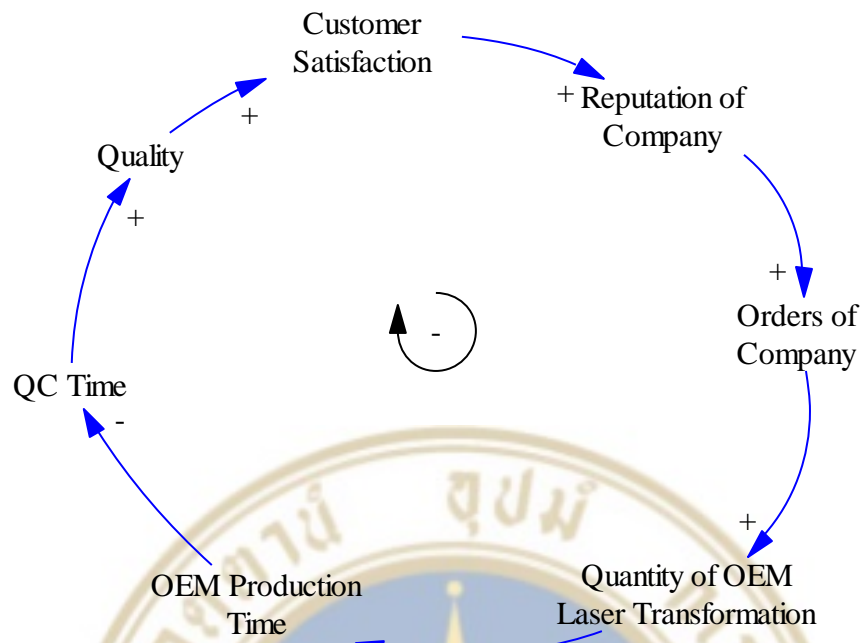
ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถอะครีติคพลาสติกกับยอดสั่งซื้อสินค้าของกลุ่ม

แผนภูมิตามภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดชื่อเสียงทั้งบวกและลบได้ หากลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของชิ้นงานแปรรูป ชื่อเสียงของร้านก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่เดียวกันหากลูกค้าไม่พอใจชื่อเสียงก็ลดลงเช่นกัน ซึ่งหากลูกค้าไม่พอใจชื่อเสียงทางร้านไม่ดีจะมีผลกระทบต่อยอดสั่งซื้อสินค้าแปรรูปกับคู่แข่งของร้านเพิ่มขึ้น ลูกค้าจะย้ายไปใช้บริการสั่งซื้อสินค้าจากคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งก็ใช้บริการ OEM แปรรูปเจ้าเดียวกันแต่เนื่องจากคู่แข่งเปิดร้านทำการค้าขายกับ OEM มานานและมีความสัมพันธ์ที่ดี จึงทำให้ OEM เลือกที่จะทำงานให้คู่แข่งก่อนร้านฯ เมื่อยอดสั่งซื้อสินค้าของคู่แข่งเพิ่มขึ้นก็จะไปสั่งงานกับ OEM ซึ่งเป็น OEM เจ้าเดียวกับทางร้าน ทำให้เวลาในการผลิตชิ้นงานของ OEM ส่งให้กับร้านเพิ่มขึ้นไปด้วย เวลาการตรวจคุณภาพสินค้าของร้านเราจะลดลง คุณภาพสินค้าที่ส่งให้ลูกค้าก็จะลดลง เช่นกัน ความพึงพอใจของงานที่ได้รับจากร้านก็จะลดลง



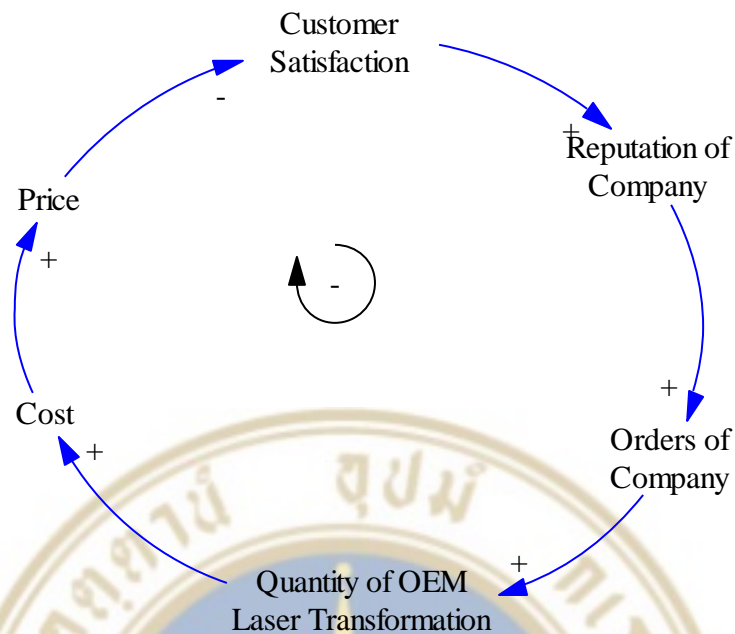
ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงจรของเหตุและผล ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้า ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถุนครีติคพลาสติกกับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าปกติ

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดชื่อเสียงทั้งบวกและลบได้ หากลูกค้าพึงพอใจในราคาของชิ้นงานแปรรูป ลูกค้าก็จะบอกต่อชื่อเสียงของร้านก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่เดียวกันหากลูกค้าไม่พอใจรู้สึกว่ารราคาแพงไปชื่อเสียงก็ลดลงเช่นกัน ซึ่งหากลูกค้าพอใจชื่อเสียงของร้านดีจะมีผลกระทบต่อยอดสั่งสินค้าแปรรูปอะคริลิกของร้านก็จะเพิ่มขึ้น ทำให้ปริมาณการขายและแปรรูปอะคริลิกที่เราสามารถทำเองได้เยอะ ราคาสินค้าที่ขายให้ผู้บริโภคก็จะถูกลงไปด้วยลูกค้าก็จะพึงพอใจ เพราะถ้าหากชื่อเสียงเราดีลูกค้ารู้สึกว่ารร้านรับแปรรูปในราคาที่ไม่เอาเปรียบ ลูกค้าก็จะสั่งสินค้าในปริมาณมากซึ่งย่อมส่งผลให้ราคาต้นทุนสินค้าของร้านถูกลงไปด้วยเพราะเวลาร้านสั่งแผ่นอะคริลิกในปริมาณมากก็จะมีอำนาจต่อรองกับ Supplier ผู้ผลิตแผ่นอะคริลิกสูงขึ้น



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผล ของปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ใช้ OEM Laser เป็นผู้ผลิต กับ คุณภาพของสินค้า

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดชื่อเสียงทั้งบวกและลบได้ หากลูกค้าพึงพอใจในราคาของชิ้นงานแปรรูป ลูกค้าก็จะบอกต่อชื่อเสียงของร้านก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่หากลูกค้าไม่พอใจรู้สึกว่าคุณภาพสินค้าไม่ดีชื่อเสียงก็ลดลงเช่นกัน ซึ่งหากลูกค้าพอใจชื่อเสียงของร้านดีจะส่งผลให้ปริมาณการขายและแปรรูปอะคริลิก ด้วยเครื่องตัดเลเซอร์ของร้านเพิ่มขึ้น OEM จะส่งงานล่าช้า เนื่องจากถ้ามีการสั่งงานแปรรูปอะคริลิกที่ต้องใช้ OEM ในปริมาณมาก ระยะเวลาการในการแปรรูปจะใช้เวลาเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้ร้านมีระยะเวลาตรวจคุณภาพงานแปรรูปลดลงเพราะต้องรีบจัดส่งงานให้ลูกค้าภายในกำหนดเวลา เมื่อตรวจสินค้าได้น้อยคุณภาพก็จะลดลง ซึ่งถ้างานคุณภาพไม่ดีลูกค้าก็จะไม่พอใจ



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผล ของปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ใช้ OEM Laser เป็นผู้ผลิต กับ ราคาสินค้าของร้านฯ

จากภาพที่ 3.7 แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ สามารถทำให้เกิดชื่อเสียงทั้งบวกและลบได้ หากลูกค้าพึงพอใจในราคาของชิ้นงานแปรรูป ลูกค้าก็จะบอกต่อชื่อเสียงของร้านก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ในขณะที่เดียวกันหากลูกค้าไม่พอใจรู้สึกว่าราคาแพงไปชื่อเสียงก็ลดลงเช่นกัน ในกรณีที่ลูกค้าไม่พอใจชื่อเสียงของร้านไม่ดีจะส่งผลให้ปริมาณการขายและแปรรูปอะคริลิก ด้วยเครื่องตัดเลเซอร์ของร้านลดลง ยอดการสั่งงานแปรรูปด้วยเลเซอร์จาก OEM ก็จะลดลงส่งผลให้ราคาต้นทุนสูงขึ้น เพราะร้านฯ ต้องไปจ้าง OEM ในการแปรรูปต่ออีกทีและถ้าสินค้ามีปริมาณน้อย OEM มีอำนาจต่อรองมากกว่าเราจึงคิดราคาเราสูง ส่งผลให้ต้นทุนสูง ราคาสินค้าแปรรูปด้วยเลเซอร์ก็จะแพงตามไปด้วย เมื่อราคาแพงลูกค้าก็จะไม่พอใจเช่นกัน

ด้วยความที่ร้าน 8 มิลฯ เปิดดำเนินการในระยะเวลาไม่นานจึงจำเป็นต้องรักษาและสร้างฐานลูกค้าประจำเพิ่มให้ได้ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในอนาคต นอกจากนี้การประกอบธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปอะคริลิกนั้น เรื่องราคา และ คุณภาพ ของสินค้าเป็นเรื่องสำคัญมาก และเมื่อได้วิเคราะห์ Casual loop ในข้างต้นจะพบว่าวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดคือการหา OEM เจ้าอื่นสำรองไว้หลายเจ้า หากพบว่ามี OEM อยู่หลายเจ้า จะช่วยเพิ่มความสามารถในการต่อรองราคาของร้านได้ดี OEM จะมีอำนาจต่อรองลดลง

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน

เมื่อเราทราบถึงปัญหาของ ร้าน 8 มิถนะคริลิก อันสืบเนื่องมาจาก OEM Supplier แล้ว เราจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ หรือ Strategy ให้มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กลยุทธ์จะเป็นมาตรการสำคัญในการกำหนดการดำเนินงานต่างๆของร้านให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ที่จะช่วยให้ร้านสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้ร้านมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงได้ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว ในการดำเนินการจะต้องอาศัยความร่วมมือของคนในร้านทุกๆคน เพื่อนำพาร้านไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่เจ้าของร้าน ผู้จัดการร้าน และผู้ช่วยผู้จัดการร้านเท่านั้น จะต้องรวมไปถึงพนักงานในร้านทุกคน เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของร้านดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายที่เจ้าของร้านไว้เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับของกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ

ที่มา <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=8779§ion=9&rcount=Y>

ภาพที่ 4.1 แสดงภาพของกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่บอกทิศทางของร้าน ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ ระดับปฏิบัติการ (Operational-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นเรื่องการวางระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจทั้งสามระดับนั้น มีรายละเอียดและบทบาทในการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันของแต่ละระดับดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

เป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองในภาพรวมของตัวบริษัท โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัดเจน กลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy เป็นการมองภาพที่กว้างมาก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พูดถึงแนวทางการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับ Corporate Level มี 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.1.1 Growth Strategy กลยุทธ์แบบ Growth คือ กลยุทธ์การเติบโต เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัวดี ต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด หรือ เพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ด้วย โดยแนวทางของกลยุทธ์แบบเติบโตมี 2 แบบ คือ

- Concentration Growth Strategy เป็นการเติบโตแบบมุ่งธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ซึ่งบริษัทมีความชำนาญอยู่แล้ว จะก่อให้เกิดความผิดพลาดน้อย และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 2 แบบ ดังนี้

1. Horizontal Integration เป็นการเติบโตแบบขยายออกด้านข้าง ด้วยการซื้อกิจการของบริษัทคู่แข่ง หรือ ร่วมมือเป็นพันธมิตรกัน เช่น การควบรวมกิจการ (Merge) กับบริษัทคู่แข่งเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

2. Vertical Integration เป็นการเติบโตตามแนวตั้ง มี 2 แบบ ดังนี้

- Backward เป็นการขยายธุรกิจแบบเข้าไปสู่ธุรกิจของผู้ขายปัจจัยในการผลิต เช่น การ Merge กับ Supplier เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

- Forward เป็นการขยายธุรกิจแบบเข้าไปสู่ธุรกิจของผู้จำหน่ายสินค้า เช่น การรวมกับ Distributor เพื่อเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น

ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้นอกจากจะเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้แก่บริษัทมากขึ้นแล้ว บริษัทยังสามารถควบคุมบริหารจัดการเรื่องของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของบริษัทได้ง่ายขึ้นอีกด้วย

- Diversification Growth Strategy เป็นการเติบโตแบบกระจายความเสี่ยง โดยการขยายธุรกิจเดิมไปสู่ธุรกิจอื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มฐานรายได้ใหม่ให้แก่องค์กร และเป็นการกระจายเพื่อลดความเสี่ยงจากการขาดรายได้จากธุรกิจเดิมขององค์กร ซึ่งมี 2 แบบ ดังนี้

1. Concentric Diversification การกระจายธุรกิจแบบที่ธุรกิจใหม่ยังเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยการขยายแบบนี้องค์กรสามารถนำทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่มีอยู่เดิมมาปรับใช้ได้โดยไม่ต้องอาศัยความรู้หรือการศึกษาใหม่ทั้งหมด

2. Conglomerate Diversification การกระจายธุรกิจแบบที่ธุรกิจใหม่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งองค์กรจะต้องมีการศึกษา วางแผน และ เตรียมความพร้อมกับการทำธุรกิจใหม่ให้เป็นอย่างดี

4.1.1.2 Stability Strategy คือ กลยุทธ์การคงตัว หรือ อยู่นิ่ง ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถนำไปใช้แนวทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว และ โครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน หรือองค์กรมีประสิทธิภาพ และ ดำเนินการอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี ไม่จำเป็นต้องไปรุกโดยไม่จำเป็น กลยุทธ์นี้มักจะใช้ในกรณีที่วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life cycle) อยู่ในช่วง Mature ซึ่งอัตราการเติบโตของตลาดไม่มาก และการแข่งขันไม่รุนแรง สิ่งแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่ละคนจะมีส่วนแบ่งตลาดของตน

และต่างพอใจในผลประโยชน์ของตนหากเพิ่มกำลังการผลิตหรือลงทุนเพิ่มอาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงมากขึ้น ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย

กลยุทธ์ที่ใช้กับกลยุทธ์คงตัว คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Function performance) การใช้กลยุทธ์อยู่คงที่ไม่ได้หมายความว่า ไม่ต้องทำหรือปรับปรุงอะไร และการใช้กลยุทธ์นี้ยังสามารถทำกำไรเพิ่มขึ้นถ้ามีการปรับกระบวนการผลิตและสามารถลดต้นทุนได้

4.1.1.3 Retrenchment Strategy คือ กลยุทธ์การหดตัว ซึ่งเป็นช่วงที่บริษัทเริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง จึงเห็นสมควรที่จะลดสายการผลิตหรือบริการลงหรือถอดตัวออกจากบางตลาดที่มีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปหรือไม่ โดยการหดตัวมี 4 รูปแบบ คือ

- Turn around การพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ในองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับหน้าที่ความรับผิดชอบ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การลดต้นทุนการผลิต
- Harvesting การเก็บเกี่ยว คือ การขายกิจการในมือบางส่วนในขณะที่กิจการนั้นยังคึกคัก และได้กำไรจากการขายกิจการนั้น
- Divestiture เป็นช่วงที่ธุรกิจขาดทุน ดังนั้น จึงต้องตัดการขาดทุนโดยการยอมขายกิจการนั้นออกไปในขณะที่ขาดทุน เพื่อเก็บรักษากิจการของบริษัททั้งหมดเอาไว้
- Liquidation การเลิกกิจการ เป็นแนวทางที่องค์กรตัดสินใจถอยหนีออกจากธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ โดยปล่อยให้กิจการล้มละลายไปหรือปิดกิจการออกจากธุรกิจที่ดำเนินการขาดทุน

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร เน้นการมองเรื่องของตลาด และผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) นั่นเอง ทั้งนี้ การจะแข่งขันในตลาดต่างๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ

4.1.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรในการผลิต เพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น

4.1.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งขันทางต้นทุนมากนัก

4.1.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการทำตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

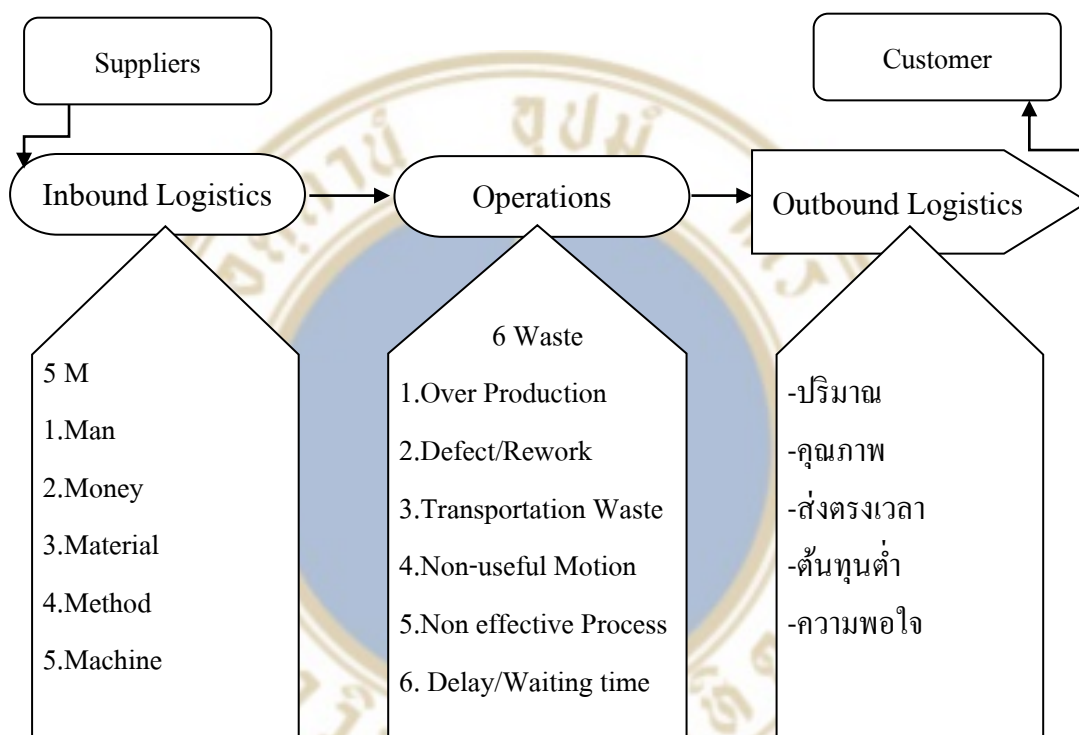
4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational-Level Strategy)

หรือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้ในแต่ละหน้าที่ เพื่อนำมาสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รูปแบบของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แบ่งได้ 2 แบบหลักๆ ดังนี้คือ 1.กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การตลาด การเงิน การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา และการจัดซื้อ 2.กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจให้ทำงาน และการควบคุม ซึ่งหน้าที่ด้านการจัดการและหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ ต้องมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท ดังนั้นกลยุทธ์ Functional Strategy จึงเป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% เป็นต้น และจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่จะครอบคลุมการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องกัน เพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรด้วย

จากปัญหาที่ ร้าน 8 มิลอะคริลิก ประสบอยู่นั้น คือปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตของ OEM Supplier จึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการปฏิบัติการในเรื่องของการผลิต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยตรง

4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

เนื่องจากกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational level strategy) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) สามารถทำให้ร้านสร้างลูกค้าได้ ทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะผลิตมูลค่าสำหรับลูกค้า ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อใช้ในการจัดการปัญหาของร้าน 8 มิลอะคริติก



ภาพที่ 4.2 ส่วนกิจกรรมหลักของ Value Chain มีสิ่งใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรค

ที่มา <http://www.norththonburi.com/attachments/article/attachments/article/71/บทความที่%208%20กลยุทธ์ระดับหน้าที่.pdf>

จากรูปภาพที่ 4.2 เมื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัญหาของร้าน 8 มิลอะคริติกจะพบว่า ปัญหาของร้านจะอยู่ในช่วง Operations ของ Value Chain ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่มีดังต่อไปนี้

4.2.1 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ

กลยุทธ์ด้านการผลิต

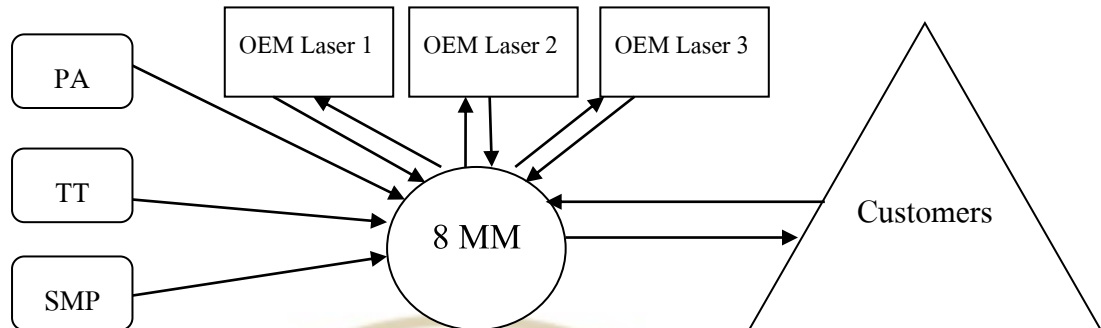
จากการวิเคราะห์บทที่ 2 และ บทที่ 3 ที่ผ่านมานั้น สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ปัญหาของร้าน 8 มิลอะคริลิกเกิดจาก OEM Supplier ที่ทางร้านส่งงานให้แปรรูปโดยเครื่องใช้เลเซอร์มีเพียงรายเดียวเท่านั้น ดังนั้นทางร้านต้องจัดหา OEM งานเลเซอร์เพิ่มอีก 2 ราย ได้แก่

4.2.1.1 ร้าน Acrylic Factory ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดปทุมธานี ร้านนี้จะไม่นับการขายอะคริลิกแผ่นมีจัดเก็บแผ่นอะคริลิกไว้ในคลังสินค้าในปริมาณน้อย แต่เน้นการให้บริการแปรรูปแผ่นอะคริลิกด้วยเครื่องเลเซอร์ในปริมาณมากๆ หากลูกค้าต้องการซื้อแผ่นอะคริลิกจะต้องเสียเวลาในการส่งสินค้าล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน ทางร้านมีกำลังในการแปรรูปแผ่นอะคริลิกด้วยเครื่องเลเซอร์ในปริมาณที่สูง สามารถผลิตได้ในปริมาณเยอะเพราะมีร้านแปรรูปถึง 2 ร้าน ตั้งอยู่ในลำลูกกาและธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ทั้งนี้ร้านนี้รับแปรรูปให้กับร้านขายส่งแผ่นอะคริลิก โดยมีขั้นต่ำในการสั่งแปรรูปชิ้นงานไม่ต่ำกว่า 10,000 บาทขึ้นไป ร้านจัดจำหน่ายแผ่นอะคริลิกที่จะต้องนำแผ่นอะคริลิกที่จะใช้ในการแปรรูปไปส่งให้ที่ร้านตรงลำลูกกา เมื่อแปรรูปเสร็จทางร้านจะมีบริการจัดส่งชิ้นงานแปรรูปให้ถึงร้านจัดจำหน่ายฟรี ไม่มีการคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ร้าน 8 มิลอะคริลิก ตัดสินใจเลือกร้านนี้เป็น OEM Supplier แปรรูปอะคริลิกด้วยเลเซอร์ เพราะร้านนี้สามารถแปรรูปชิ้นงานในปริมาณมากๆ ในเวลาที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และพบว่าเสียงตอบรับจากผู้ที่เคยใช้บริการร้านนี้ดี ซึ่งเพียงพอที่จะตอบสนองกับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าล็อตใหญ่ของทางร้านได้

4.2.1.2 ร้านแปรรูปอะคริลิก ห้าแยกลาดพร้าว เป็นร้านรับแปรรูปร้านเล็กๆ ตั้งอยู่ติดกับ โครงการ The Line condominium ร้านนี้รับแปรรูปแผ่นอะคริลิกโดยใช้เลเซอร์ในปริมาณที่ไม่เยอะ ทางร้านมีกำลังการผลิตได้ไม่เกิน 20 ชิ้นงานใหญ่ๆ โดยใช้เวลา 2 อาทิตย์ เน้นแปรรูปชิ้นงานเล็กๆ ในราคาที่ไม่สูงแต่ลูกค้าต้องเป็นผู้จัดหาแผ่นอะคริลิกมาเอง เนื่องจากทางร้านเป็นร้านเล็กๆ จึงไม่ได้จัดเก็บแผ่นอะคริลิกไว้ในคลังสินค้ามากนัก เมื่อแปรรูปเสร็จก็มีบริการจัดส่งให้โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเช่นกัน ร้านนี้เหมาะที่จะเป็น OEM Supplier ให้แก่ร้าน 8 มิลอะคริลิก ในการแปรรูปในปริมาณที่น้อย เนื่องจากราคาแปรรูปด้วยเลเซอร์ของร้านนี้ถูกมาก และงานก็มีคุณภาพดี

การที่ร้าน 8 มิลอะคริลิก เพิ่มจำนวน OEM Supplier ของร้านก็เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ช่วยให้ OEM Supplier ไม่ต้องรับงานที่ล้นมือ ทางร้านจะสามารถกระจายแบ่งสัดส่วนของงานตามความเหมาะสมได้ตามกำลังการผลิตของแต่ละเจ้า เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการส่งงานล่าช้าอีกต่อไป อีกทั้งการจัดหา OEM Supplier เพิ่มยังเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองของร้านไม่ให้ขึ้นอยู่กับ OEM เพียงรายเดียวนั่นเอง ร้านจะมีอำนาจต่อรองมากขึ้นในเรื่องของราคา

ในการแปรรูปอะคริลิกเพราะหาก OEM ร้านใดร้านหนึ่งคิดราคาแพงเกินไป ทางร้านก็สามารถเปลี่ยนไปใช้บริการแปรรูปของ OEM เจ้าอื่นได้



ภาพที่ 4.3 Supply Chain Model แสดงการเพิ่ม OEM Laser Suppliers เข้ามาอีก 2 ราย

เนื่องจากเดิมตามภาพที่ 2.4 ร้านมี OEM Laser เพียงเจ้าเดียว ทำให้การรับงานจากลูกค้าเป็นไปได้อย่างจำกัด และ OEM Supplier มีงานล้นมือทำให้มักส่งงานล่าช้า อีกทั้งไม่ได้คุณภาพ เมื่อส่งงานเข้าทางร้านก็มีเวลาตรวจสอบงานน้อยลงเป็นเหตุทำให้สูญเสียลูกค้า วิธีนี้จะสามารถช่วยแก้ไขให้ทางร้านสามารถกระจายปริมาณงานที่เยอะให้แก่ OEM Suppliers ทั้ง 3 ราย จะช่วยลดเวลาการผลิตของ OEM เพราะถ้าเราบ่อนงานเยอะ OEM ก็จะผลิตชิ้นงานได้ไม่ทันกำหนด แต่ถ้าเรากระจายงานให้ OEM ทั้ง 3 ราย ระยะเวลาในการทำงานจะสั้นลงทำให้ร้านมีเวลาตรวจสอบคุณภาพงานมากขึ้น หากเจองานไม่ได้คุณภาพก็ยังมีเวลาให้ OEM กลับเอางานไปแก้ไขก่อนส่งถึงมือลูกค้า งานก็จะมีคุณภาพ เมื่อส่งงานให้ลูกค้า ลูกค้าก็จะพอใจกลับมาใช้บริการร้านอีก นอกจากนี้หากทางร้านมี OEM Suppliers เป็นพันธมิตรอยู่หลายเจ้าจะสามารถทำให้ร้านมีอำนาจในการต่อรองกับร้านค้ามากขึ้น ย่อมส่งผลดีกับต้นทุนในการผลิตสินค้าของร้านเพราะอำนาจต่อรองกับ OEM ของร้านจะเยอะขึ้น ร้านจะสามารถเปรียบเทียบราคาและเลือกร้านที่ให้ราคาที่ดีที่สุดได้จะเป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตไปในตัว

4.2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ

กลยุทธ์การควบคุมคุณภาพ

ปัจจุบันผู้ที่ตรวจสอบคุณภาพงานแปรรูปของ OEM มีเพียงผู้ช่วยผู้จัดการร้านเพียงคนเดียวที่เป็นผู้ทำหน้าที่นี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบจึงเห็นควรให้เพิ่มจำนวนผู้ตรวจสอบคุณภาพงานจาก OEM โดยให้พนักงานประกอบอะคริลิกแปรรูปของร้านเป็นผู้ตรวจสอบด้วย เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มีความสามารถในการแปรรูปอะคริลิกแบบใช้เครื่องตัดปกติอยู่แล้ว จึงสามารถนำความรู้เดิมที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้กับการตรวจสอบได้ง่าย ให้ผู้ช่วยผู้จัดการร้านฝึกอบรมวิธีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าให้กับพนักงานประกอบทั้ง 2 คนของร้าน โดยในการ

นำชิ้นงานที่แปรรูปเสร็จแล้วนำมาชี้จุดให้พนักงานดูว่ามีจุดใดบ้างต้องตรวจสอบ และจุดที่ตรวจสอบอยู่นั้นต้องมีลักษณะเป็นอย่างไรถึงเรียกว่าคุณภาพไม่ผ่าน พร้อมทั้งอธิบายว่าแต่ละจุดถ้าชิ้นงานไม่ผ่านมาตรฐานจะเกิดผลกระทบต่อชิ้นงานอย่างไร เมื่อพนักงานประกอบทั้ง 2 คน มีความรู้ในการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ก็จะเป็นเพิ่มศักยภาพในการตรวจสอบคุณภาพสินค้ามากขึ้น

วิธีนี้จะช่วยแก้ไขการจัดส่งสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานให้แก่ลูกค้า กลยุทธ์นี้จะสอดคล้องกับกลยุทธ์การผลิตในเรื่องเวลาถ้าร้านรับสินค้าจาก OEM ได้เร็ว และการตรวจสอบสินค้าของร้านก็เร็วขึ้นด้วยจะทำให้การตีชิ้นงานที่ไม่ได้คุณภาพกลับไปให้ OEM แก้ไขจะเร็วขึ้นด้วย ร้านก็จะสามารถส่งมอบงานที่ดีมีคุณภาพให้กับลูกค้าภายในกำหนดระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการได้โดยลูกค้าไม่ต้องมาเสียเวลาส่งสินค้ากลับมาแก้กับทางร้านอีก ลูกค้าก็จะพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีก

4.3 แนวทางกลยุทธ์สำหรับร้าน 8 มิละคริลิคพลาสติก

จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมามีปัจจัยภายนอกนั้น ไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจของร้านเท่าใดนัก แต่สิ่งที่ทำให้ร้านประสบปัญหานั้น เกิดจากระบบการปฏิบัติงานภายในของร้านเอง โดยที่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาคือ OEM Supplier ของร้านนั้นมีเพียงเจ้าเดียว ฉะนั้นวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาคือการเพิ่มจำนวน OEM Laser Suppliers และ เพิ่มปริมาณคนตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ได้รับมาจาก OEM กลยุทธ์นี้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าให้ได้ทันเวลา และ เพิ่มคุณภาพของสินค้า เพื่อความพึงพอใจอย่างสูงสุดของลูกค้านั่นเอง

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากบทที่ 4 ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาของ ร้าน 8 มิลอะคริลิก เพื่อให้ร้านสามารถเดินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและราบรื่นไม่ต้องสูญเสียลูกค้าของตนให้กับคู่แข่งอีกต่อไป จึงได้กำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมาใช้กับปัญหาที่ร้านประสบอยู่ ดังนั้นร้านจะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาปรับใช้กับกระบวนการปฏิบัติงานของร้านให้เหมาะสม เพื่อให้การประยุกต์กลยุทธ์กับกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการติดตาม และ ประเมินเพื่อวัดผล ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมานั้นมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการนำมาใช้มากน้อยเพียงไร ดังนั้นร้านจะต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ควบคุม และ ติดตามกลยุทธ์ต่างๆที่ได้วางไว้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือสมควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ช่วยในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร นิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่ากลยุทธ์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) โดยการประเมินผลองค์กรจะพิจารณาจาก 4 มุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้วยกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (Kaplan and Norton, 2000)

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มรายได้ หรือ การลดต้นทุนให้แก่องค์กร และมีเรื่องของการลดความสูญเสียระหว่างการผลิตให้น้อยลง การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางการเงิน ความคุ้มค่า และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

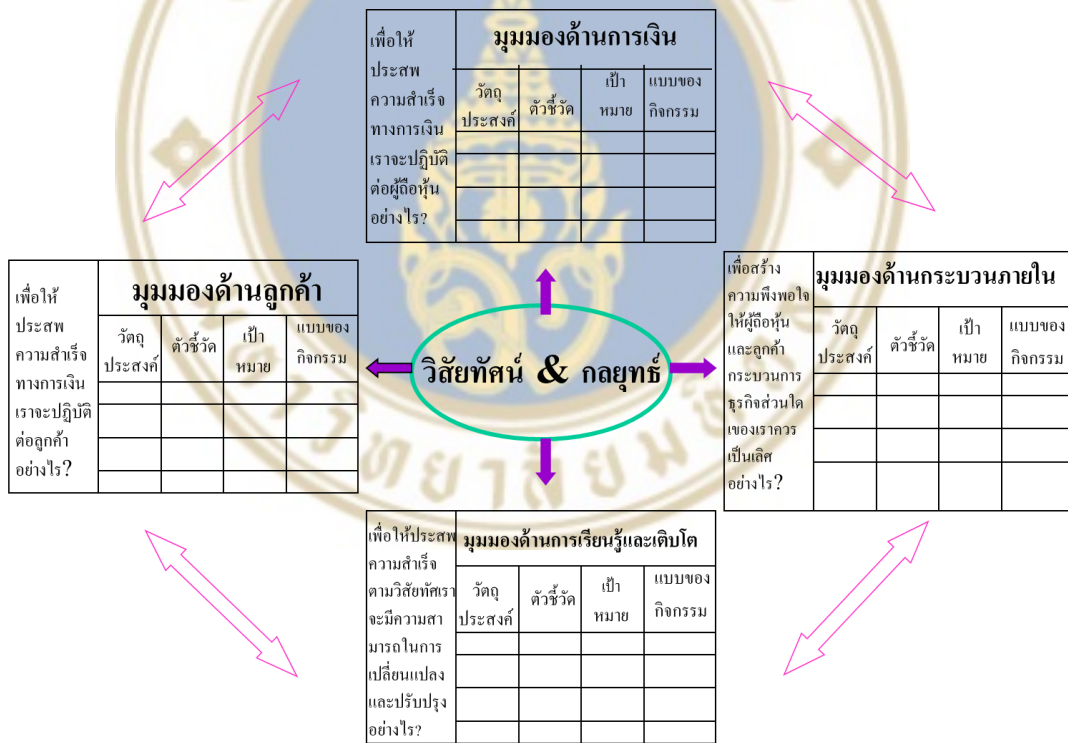
2. มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective) ในปัจจุบันหัวใจของการแข่งขันทางธุรกิจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าให้ได้ ซึ่งเป็นวิธีการที่เปลี่ยนแนวคิดมาเรื่องความสนใจจากภายใน มาเป็นการเน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกโดยการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้า บริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้าเมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน) ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปีต่อจำนวนลูกค้า(บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า(นาที) รายจ่ายทางการตลาด (บาท)

3. มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง (The Business Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหารและรายรับ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร และการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการส่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาที/ชั่วโมง/วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D ต่อรายจ่ายทั้งหมด(บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT ต่อรายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรมต่อลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานต่อจำนวน

พนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะต่อจำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการสร้าง BSC จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicator) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiative) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง
ที่มา www.budmgt.com/topics/p-tpc/bsc-kpi.ppt

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิละครีติกพลาสติก

จากการพิจารณาโครงสร้างของ Balanced Scorecard สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์กระบวนการปฏิบัติงานของร้านได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน

เนื่องจากกลยุทธ์ที่เราใช้ในการจัดการปัญหา คือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในด้านของการผลิต โดยการเพิ่ม OEM Supplier ใว้อีก 2 ราย เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองให้แก่ร้านในเรื่องของราคาต้นทุนการผลิตซึ่งงานแปรรูปอะคริลิกให้มีต้นทุนที่ถูกลง ดังนั้นถ้ากลยุทธ์ที่จะต้องส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง กำไรสุทธิจากแปรรูปแผ่นอะคริลิกของร้านจะต้องเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ต้นทุนสินค้าแปรรูป ต่ำลง	กำไรสุทธิจากการ แปรรูปแผ่น อะคริลิก	ยอดกำไรสุทธิ เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 10 % ต่อปี	จัดทำรายงานยอดกำไรจาก การแปรรูปแผ่นอะคริลิก นำไปจัดทำแผนภูมิ เปรียบเทียบยอดกำไรสุทธิ ของปีที่ผ่านมาที่ร้านทำได้

2. ด้านลูกค้า

เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ด้านปฏิบัติการที่เราวางไว้ในเรื่องของการผลิตและการควบคุมคุณภาพนั้นมีประสิทธิภาพเพียงพอ ต้องใช้การวัดจากจำนวนฐานลูกค้าแปรรูปแผ่นอะคริลิกว่าจำนวนฐานลูกค้าที่กลับมาใช้บริการแปรรูปอะคริลิกด้วยเครื่องเลเซอร์จะต้องกลับมาใช้บริการของร้านไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของลูกค้าที่มาใช้บริการต่อปี

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
สามารถรักษารฐาน ลูกค้ารายใหม่และ ลูกค้าประจำของร้าน ให้กลับมาใช้บริการ การแปรรูปแผ่น อะคริลิกอีก ที่ร้านอีก	ปริมาณของลูกค้า หน้าใหม่ละลูกค้า ประจำของร้าน กลับมาใช้บริการ แปรรูปแผ่นอะคริลิก	ต้องมีปริมาณลูกค้า หน้าใหม่และลูกค้า ประจำกลับมาใช้ บริการของร้านไม่ต่ำ กว่า 60 % ของลูกค้า ที่มาใช้บริการต่อปี	จัดเก็บสถิติยอดการ กลับมาใช้บริการของ ลูกค้าทุกรายของร้าน ทุกๆ 2 ไตรมาส

3. ด้านกระบวนการภายใน

กลยุทธ์ด้านกลยุทธ์ด้านปฏิบัติการเรื่องของการผลิตและการควบคุมคุณภาพนั้น เพื่อตรวจวัดว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ เมื่อเรากระจายงานให้ OEM ตามความเหมาะสม แล้ว OEM จะไม่ต้องรับงานเกินกว่ากำลังการผลิตของตัวเอง OEM จะมีเวลาใส่ใจรายละเอียดของชิ้นงานแปรรูปมากขึ้น การส่งงานไม่ตรงเวลาจะลดลง ดังนั้นคุณภาพของชิ้นงานแปรรูปที่ส่งให้ลูกค้าความเสียหายจะต้องลดลงต่ำกว่าร้อยละ 2 ของชิ้นงานที่ OEM Supplier ผลิต ปริมาณการผลิตอะคริลิกแปรรูปต้องเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ต่อเดือน และการส่งงานของ OEM Supplier จะต้องตรงเวลาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของงานที่ส่งให้ต่อไป

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
คุณภาพการผลิต ชิ้นงานแปรรูป	อัตราการผิดพลาด ของการแปรรูปแผ่น อะคริลิคลดลง	ชิ้นงาน ไม่ได้ คุณภาพมีต่ำกว่า 2 % ต่อการผลิตใน แต่ละครั้ง	ในการตรวจคุณภาพชิ้นงานการ แปรรูปแผ่นอะคริลิคของ OEM ในแต่ละครั้งต้องไม่ได้คุณภาพไม่ สูงเกินกว่าที่กำหนด
ปริมาณการผลิตงาน แปรรูปอะคริลิค	ร้าน 8 มิลอะคริลิค สามารถรับงานแปร รูปแผ่นอะคริลิคจาก ลูกค้าได้เพิ่มขึ้น	กำลังการแปรรูป แผ่นอะคริลิค เพิ่มขึ้น 30 % ต่อ เดือน	รองรับการสั่งแปรรูปแผ่น อะคริลิคได้เพิ่มขึ้นโดยใช้วิธี จัดเก็บยอดการสั่งแปรรูปแผ่นฯ เป็นรายเดือนทั้งปีเพื่อเปรียบเทียบ กำลังการผลิตจากเดิม
การส่งงานของ OEM	อัตราการส่งงานล่าช้า ของ OEM ลดลง	OEM ส่งงานล่าช้า ลดลง 90% ของ งานที่ส่งให้ต่อปี	จัดเก็บรายงานการส่งแผ่นฯ แปรรูปในแต่ละครั้งตลอดทั้งปี เพื่อประเมินผลการทำงานของ OEM

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากกลยุทธ์ด้านปฏิบัติการเรื่องของการควบคุมคุณภาพโดยให้ผู้ช่วยผู้จัดการเป็นผู้ฝึกพนักงานประจำของร้านให้มีการพัฒนาทักษะในการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานแปรรูปแผ่นอะคริลิคเพิ่มขึ้นจากเดิมเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบชิ้นงานแปรรูปให้เร็วขึ้นและมีคุณภาพไม่มีชิ้นงานที่ผิดพลาดตกหล่นไปถึงลูกค้า โดยต้องมีการอบรมให้ความรู้เรื่องสินค้าต่างๆภายในร้าน วิธีการตรวจสอบชิ้นงานแปรรูปแบบต่างๆ ว่ามีจุดไหนบ้างที่ต้องตรวจสอบ

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทุกตัวภายในร้าน	พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ของร้านมากขึ้น	พนักงานสามารถอธิบายถึงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ภายในร้านได้อย่างละเอียด	ผู้ช่วยผู้จัดการต้องมีการจัดอบรมและให้พนักงานทำแบบทดสอบความรู้
จัดอบรมให้ความรู้เรื่องวิธีตรวจสอบชิ้นงานแปรรูปแบบต่าง	พนักงานทุกคนสามารถตรวจสอบชิ้นงานอะคริลิกแปรรูปด้วยเครื่องตัดเลเซอร์ได้	การตรวจสอบแผ่นอะคริลิกแปรรูปสามารถทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	ผู้ช่วยผู้จัดการต้องมีการจัดอบรมและให้พนักงานทำแบบทดสอบวิธีการตรวจสอบชิ้นงานแปรรูป

จากการจัดทำ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของร้านให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้วางไว้นั้น สามารถนำมาจัดทำเป็นตารางแผนผังกำหนดกิจกรรมใช้ในการควบคุมการดำเนินงานได้ดังนี้ (ตารางที่ 5.5)

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินการตามกลยุทธ์ของห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถอะคริลิกพลาสติก

ลำดับที่	แผนการดำเนินงาน	เดือนที่															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	กิจกรรมการดำเนินงาน																
1	จัดหา OEM เพิ่ม																
2	เจรจาการจัดจ้างกับ OEM																
3	ทำสัญญาข้อตกลงในการปฏิบัติงานกับ OEM																
4	เก็บข้อมูลประเมินผลการดำเนินงาน OEM																
5	สรุปผลประสิทธิภาพการดำเนินงานของ OEM																

จากตารางที่ 5.5 ได้กำหนดแผนการปฏิบัติงานให้เป็นระยะเวลา 1 กับอีก 3 เดือน โดยในช่วง 1 เดือนแรกนั้นให้ผู้จัดการร้านดำเนินการจัดหา OEM เพิ่มโดยให้เวลาวิเคราะห์ว่ารายใดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าร้านได้ดีที่สุด โดยให้ผู้จัดการหา OEM สำรองไว้ล่วงหน้าในกรณีฉุกเฉินอีกด้วย เมื่อเลือกได้แล้วเดือนที่ 2 ให้ดำเนินการเจรจาดตกลงเงื่อนไขต่างๆ ในการดำเนินงานและส่งมอบงานจึงค่อยสัญญาตกลงกัน เมื่อทำงานร่วมกัน เดือนที่ 3 ถึง 14 ให้เก็บข้อมูลการดำเนินงาน การส่งมอบ และคุณภาพของงานอะคริลิกแปรรูปของ OEM ทุกราย หากมีรายใดที่ต่ำกว่ามาตรฐานจะจ้าง OEM ที่ผู้จัดการร้านได้จัดหาสำรองไว้รายอื่นๆมาเป็นผู้ผลิตอะคริลิกแปรรูปโดยใช้เลเซอร์ให้กับทางร้านได้ทันที

จากการที่นำกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ และ Balanced Scorecard มาปรับใช้ร่วมกัน โดยมีการกำหนดแผนระยะเวลาการดำเนินงาน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะสามารถทำให้ร้านแก้ไขปัญหาและดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นไปถึงเป้าหมายที่ทางร้านตั้งไว้ได้อย่างแน่นอน

5.3 การบริหารความเสี่ยง

ในการนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับกระบวนการดำเนินงานของร้านนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการคิดทบทวนอย่างละเอียดถี่ถ้วนเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบ เพื่อให้ทราบว่าแผนการที่จะใช้นั้นจะต้องเผชิญปัญหาอะไรได้บ้างและร้านจะต้องหาทางป้องกันรับมืออย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ที่วางไว้น้อยที่สุด ดังนั้นกระบวนการจัดการความเสี่ยงสามารถช่วยในการตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุด สำหรับเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สถานะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือ โอกาสในสิ่งนั้นๆมากกว่าศูนย์

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้้องค์กรลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง จะประกอบด้วย

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เป็นการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในองค์กร

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่อให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

หลังจากที่ได้ที่ได้วางแผนกลยุทธ์การดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ร้านจะต้องจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยงจากการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ โดยจะทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ขั้นตอนนี้จะระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์การดำเนินการที่ได้กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย

1.1 ความเสี่ยงจากการเสียชื่อเสียงของร้าน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ OEM Supplier ส่งงานล่าช้า ไม่ได้คุณภาพ และ แปรรูปงานผิดพลาด ทำให้ร้านไม่มีเวลาหรือมีเวลาตรวจเช็คสินค้าที่ OEM ส่งมอบให้กับลูกค้าน้อยลง จึงตรวจเช็คไม่ได้ละเอียดนัก ส่งผลให้ลูกค้าไม่ประทับใจกับคุณภาพและรู้สึกไม่ดีจึงบอกกันต่อไปว่าไม่ควรมาใช้บริการร้านนี้

1.2 ความเสี่ยงจากการที่พนักงานตัดและประกอบแผ่นไปเปิดกิจการแข่งขัน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่พนักงานภายในร้านลาออกไปดำเนินการเปิดกิจการขายและแปรรูปแผ่นอะคริลิกของตนเอง เพราะธุรกิจนี้ในการลงทุนนั้นใช้เงินไม่สูงมาก อีกทั้งไม่มีอุปสรรคหรือกฎหมายใดๆกีดกันการเข้ามาสู่ธุรกิจนี้ให้ยุ่งยาก จึงทำให้พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญมากๆแล้วสามารถไปเปิดกิจการของตนเองได้ง่าย สามารถส่งผลให้ร้านสูญเสียฐานลูกค้าเดิมได้

1.3 ความเสี่ยงจากการโดนแย่งลูกค้า คือ ความเสี่ยงจากการที่ร้านคู่แข่งมีเงินทุนสูงกว่า และมีกระบวนการแปรรูปที่ครบถ้วนกว่าทำให้สามารถซื้อสินค้ามาจัดเก็บไว้ในคลังได้ในปริมาณที่เยอะมาก ส่งผลให้ราคาขายต่ำกว่าร้านมากลูกค้าจึงไปใช้บริการของคู่แข่งแทน

1.4 ความเสี่ยงจากการเศรษฐกิจตกต่ำ คือ ความเสี่ยงที่เกิดภายนอก เนื่องจากธุรกิจจำหน่ายและแปรรูปแผ่นอะคริลิกเป็นธุรกิจที่ขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์เสียส่วนใหญ่ ดังนั้นหากเศรษฐกิจไม่ดีย่อมส่งผลกระทบต่อยอดขายโดยตรง

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงทั้ง 5 รายการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้ดังภาพที่ 5.2

Likelihood	5					
	4					
	3				1 4	
	2				3	
	1		2			
	0	1	2	3	4	5
Impact						

ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 รายการของห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถอะคริลิกพลาสติก จากภาพที่ 5.2 จะเห็นว่า 1) ความเสี่ยงจากการเสียชื่อเสียงของร้านมีโอกาสเกิดมากถึง ร้อยละ 50 และเกิดผลกระทบสูงร้อยละ 80 เนื่องจากการใช้บริการของลูกค้ารายใหม่ๆ ส่วนใหญ่มาจากชื่อเสียงที่มีความน่าเชื่อถือและการบอกต่อกัน 2) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานตัดและประกอบแผ่นไปเปิดกิจการแข่งขัน เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นแค่ร้อยละ 20 และผลกระทบไม่มากนัก เพราะลูกค้าเดิมของร้านค่อนข้างจะยึดติดและเชื่อมั่นในบริการของร้านดังนั้นผลกระทบจึงเกิดแค่ ร้อยละ 20 3) ความเสี่ยงจากการโดนแย่งลูกค้า เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยเท่าไรนัก โอกาสในการเกิดอยู่ที่ร้อยละ 40 แต่ผลกระทบสูงเนื่องจากร้านอะคริลิกของย่าน นนทบุรี ปทุมธานี ปากเกร็ด และบางบัวทอง คู่แข่งแต่ละร้านตั้งอยู่ไม่ไกลกันนักดังนั้นค่าใช้จ่ายในการเดินทางจึงไม่มีผล สำหรับลูกค้า แต่ค่าสินค้าและบริการประเภทเดียวกันที่ต่ำกว่ากันมาก จึงทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการของลูกค้าแทน จะส่งผลให้ร้านสูญเสียลูกค้าเป็นจำนวนมากคิดเป็นร้อยละ 80 เนื่องจากการใช้บริการของลูกค้ารายใหม่ๆ ส่วนใหญ่มาจากชื่อเสียงที่มีความน่าเชื่อถือและการบอกต่อกัน 4) ความเสี่ยงจากการเศรษฐกิจตกต่ำ เนื่องจากเศรษฐกิจทั่วโลกมีความผันผวนตลอดเวลาทำให้โอกาสในการเกิดความเสียหายในข้อนี้อยู่ที่ร้อยละ 50 โดยที่การดำเนินธุรกิจประเภทนี้ส่วนใหญ่จะอิงกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ฉะนั้นถ้าความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นนั้นผลกระทบนั้นสูงมากถึงร้อยละ 90 เพราะคนจะไม่ใช้เงินซื้ออสังหาริมทรัพย์เพราะราคาสูงนั่นเอง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อยอดขายและกำไรสุทธิของร้านที่จะต่ำลง

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) บริษัทควรมีการตอบสนองความเสี่ยงทั้ง 5 รายการดังต่อไปนี้ -ป้องกันความเสี่ยง (Prevent) ในส่วนของแนวทางในการป้องกันนั้นสามารถทำได้กับ 1) ความเสี่ยงจากการเสียชื่อเสียง ในกรณีที่ OEM ส่งงานล่าช้า ร้านสามารถป้องกันได้โดยเพิ่มจำนวนคนในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนส่งถึงมือลูกค้า 2) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานตัดและประกอบแผ่นไปเปิดกิจการแข่งขัน ทางป้องกันคือการจัดทำสัญญาจ้างแรงงานที่ระบุไว้ชัดเจนว่าห้ามพนักงานที่ลาออกจากบริษัทไปเปิดธุรกิจลักษณะเดียวกันเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 5 หลังจากการเลิกจ้าง หากลูกจ้างไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขจะต้องชดเชยเงินให้แก่นายจ้าง อันเกิดจากความเสียหายของการแข่งขันตามจำนวนที่เกิดขึ้นจริง 3) ความเสี่ยงจากการโดนแย่งลูกค้า สามารถป้องกันโดยการไปยื่นข้อเสนอตกลงเป็นพันธมิตรกับร้านในละแวกเดียวกันให้ไม่เกิดการขายตัดราคา หากร้านในละแวกตกลงเป็นพันธมิตรเวลาร้านไหนรับงานไม่ไหวล้นมือ หรือถนัดในด้านใดที่ร้านอื่นๆ ไม่ถนัดก็จะส่งลูกค้าของร้านไปให้ เปรียบเสมือนเป็นการตั้งกลุ่มกันเพื่อให้มีอำนาจในการแข่งขันทางธุรกิจนั่นเอง 4) ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ วิธีป้องกันคือการขยายฐานลูกค้าจากการอิงกลุ่มลูกค้าอสังหาริมทรัพย์ไปเน้นกลุ่มโฆษณา หรือ ธุรกิจอาหาร เป็นต้น เพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มลูกค้า

- บรรเทา (Reduction) ในส่วนของการบรรเทาความเสี่ยงให้ลดลงหลังเกิดเหตุ นั้น จะใช้กับความเสี่ยงจากการทำเรื่องชื่อเสียง หากลูกค้าพบว่าสินค้าไม่ได้มาตรฐานจะเปลี่ยนชิ้นงานใหม่ให้ฟรีไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น และกรณีบรรเทาความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำจะดำเนินการบรรเทาโดยไปเพิ่มยอดขายในส่วนของฐานลูกค้าอื่นแทนเพื่อนำมาประครองยอดขายของร้าน ซึ่งถือว่าเป็นการทำแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ด้วยเช่นกัน

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมการบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลในการป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูลเพื่อทำการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องต่อไปในอนาคตได้

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และ ติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 4 รายการนั้น จะเห็นได้ว่าถ้ามีการเตรียมพร้อมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องต่างๆ ของร้านไว้นั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่ออาจเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ร้านสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ โดยได้รับความเสียหายน้อยที่สุดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลดีกับร้านมากกว่าการที่ร้านไม่มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์เลย

สำหรับการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการดำเนินงานของร้านนั้น ได้มีการใช้เครื่องมือ Balance Scorecard ในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารกระบวนการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และระยะเวลาการดำเนินการต่างๆ ทั้งหมด 4 มุมมอง ทั้งในมุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการ และมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต โดยระหว่างที่ดำเนินงานตามแผนการอยู่นั้นนั้น จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ขณะดำเนินงาน จึงได้มีการวางแผนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน โดยเน้นที่ความเสี่ยง 5 ข้อดังนี้ 1) ความเสี่ยงจากการเสียชีวิต 2) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานตัดและประกอบแผ่นไปเปิดกิจการแข่งขัน 3) ความเสี่ยงจากการโดนแย่งลูกค้า 4) ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยความเสี่ยงทั้งหมดนี้จะต้องมีแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และติดตามประเมินผลความเสี่ยงด้วย เพื่อความปลอดภัยและนำมาใช้บรรเทาในเรื่องของความเสียหายต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

จึงจะตอบโจทย์การรักษาการสูญเสียฐานลูกค้าและให้ลูกค้ารายใหม่กลับมาใช้บริการเป็นลูกค้าประจำได้



กิตติกรรมประกาศ

การวางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการ OEM Supplier ของ ธุรกิจจำหน่าย และแปรรูปพลาสติกอะคริลิก กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาจาก อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ กระบวนการคิดแก้ไขปัญหา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและจุดผิดพลาดของเนื้อหาต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

อนึ่งผู้ศึกษาหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่ได้เข้ามาศึกษาอยู่ไม่น้อย ประโยชน์และคุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบส่วนดีทั้งหมดให้แก่ บิดามารดา ที่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดีตลอดมา และเหล่าคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

พินทุสรมา มาฆะสวัสดิ์



การวางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการ OEM Supplier ของ ธุรกิจจำหน่าย และแปรรูปพลาสติกอะคริลิก
กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลาอะคริลิกพลาสติก

STRATEGIES TO MANAGE OEM SUPPLIER IN WHOLESALE AND TRANSFORMATION
ACRYLIC SHEET BUSINESS

พินทุสรามาณะสวัสดิ์ 5750340

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการวางกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการ OEM Supplier ให้แก่ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลาอะคริลิกพลาสติก ซึ่งเป็นร้านจัดจำหน่ายและแปรรูปแผ่นอะคริลิกที่เปิดทำการได้เพียง 2 ปี แต่ประสบปัญหาจากการเสียนฐานลูกค้ารายเก่าและรายใหม่ให้แก่ร้านคู่แข่ง เนื่องจากไม่มีอำนาจต่อรองกับ OEM Supplier เพราะร้านคู่แข่งเป็นคู่ค้ากับ OEM มานาน จึงทำให้ OEM เลือกทำงานให้ร้านคู่แข่งก่อน จึงส่งงานล่าช้าเป็นประจำ ทำให้เวลาตรวจคุณภาพของชิ้นงานลดลง อีกทั้ง OEM ยังคิดต้นทุนการแปรรูปแผ่นอะคริลิกในราคาที่สูงอีกด้วย จึงได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกของร้าน เพื่อที่จะหาวิธีแก้ไขวางกลยุทธ์จัดการกับปัญหาดังกล่าว

โดยผลจากการวิจัยและวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นนี้ พบว่าการจัดการที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น คือการที่ให้ร้านกรณีศึกษาหา OEM Supplier เพิ่ม 2 ร้านเพื่อแก้ปัญหาการมอบงานผลิตที่เกินกว่ากำลังการผลิตของ OEM เพื่อให้ OEM สามารถแปรรูปชิ้นงานด้วยเลเซอร์ให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด นอกจากนั้นวิธีนี้ยังช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองในการต่อรองราคาการแปรรูปแผ่นอะคริลิกให้ต้นทุนต่ำลง เพื่อสร้างความพึงพอใจอันสูงสุดให้แก่ลูกค้าที่มาใช้บริการของร้านฯ

คำสำคัญ : กลยุทธ์บริหารจัดการ OEM Supplier/ Management Strategies/ ธุรกิจจัดจำหน่ายและ
แปรรูปแผ่นอะคริลิก/ ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลาอะคริลิกพลาสติก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	2
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	3
1.3 ข้อมูลองค์กร	5
1.4 สภาพปัญหา	12
1.5 สรุปสภาพความเป็นมาและปัญหา	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	14
2.1.1 PESTEL ANALYSIS	14
2.1.2 Five Forces Model Analysis	18
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของร้าน 8 มิลอะคริลิก	21
2.3 Supply Chain	25
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	29
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	29
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน	36
4.1 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	36
4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	37
4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	39
4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	41
4.2.1 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ	42
4.2.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ	43
4.3 แนวทางกลยุทธ์สำหรับร้าน 8 มิลอะคริลิกพลาสติก	44
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	45
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	45
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับ ห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก	48
5.3 การบริหารความเสี่ยง	53
บรรณานุกรม	58
ประวัติผู้วิจัย	59

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงข้อมูลยอดขายซื้อพลาสติกอะคริลิกในพื้นที่จังหวัดนนทบุรีและปทุมธานี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 – 2557	4
1.2	สภาพหน้าร้านห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถอะคริลิกพลาสติก	6
1.3	ตัวอย่างสินค้าแผ่นอะคริลิกแบบลายผ้า	7
1.4	ตัวอย่างสินค้าแผ่นอะคริลิกแบบประกายเพชร	7
1.5	สินค้าที่ได้จากการบริการแปรรูปแผ่นอะคริลิกตามความต้องการของลูกค้า (กล่องเก็บแฟ้มเอกสาร)	9
1.6	สินค้าแปรรูปตามความต้องการของลูกค้าหน่วยงานราชการ ใช้เครื่องเลเซอร์ในการตัดและสกรีนตัวอักษร	9
1.7	กราฟแสดงยอดขายกำไรสุทธิของร้าน 8 มิถอะคริลิกพลาสติก ตั้งแต่เปิดร้านจนถึงปี พ.ศ. 2558	10
1.8	แสดงผังโครงสร้างองค์กรของร้าน 8 มิถอะคริลิกพลาสติก	11
2.1	แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่า	23
2.2	ตัวอย่างแผนภาพโซ่อุปทาน	26
2.3	โซ่อุปทานของร้าน 8 มิถอะคริลิก	27
3.1	แสดง CLD กลไกปรับสมดุลของเงินสด ซึ่งมีลักษณะแบบ Balancing loop หรือ Negative loop	30
3.2	แสดง Casual loop ลักษณะเสริมแรงของยอดขายสินค้าและบริการ ซึ่งมีลักษณะแบบ Reinforcing loop หรือ Positive loop	30
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบของความพึงพอใจของลูกค้า	31
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผล ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของลูกค้าห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิถอะคริลิกพลาสติกกับยอดขายซื้อสินค้าของกลุ่ม	32

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผล ของปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ใช้ OEM Laser เป็นผู้ผลิต กับ คุณภาพของสินค้า	34
3.7	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผล ของปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ใช้ OEM Laser เป็นผู้ผลิต กับ ราคาสินค้าของร้านฯ	35
4.1	แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	37
4.2	ส่วนกิจกรรมหลักของ Value Chain มีสิ่งใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรค	41
4.3	Supply Chain Model แสดงการเพิ่ม OEM Laser Suppliers เข้ามาอีก 2 ราย	43
5.1	แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	47
5.2	แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 รายการของห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะครี ดิพลาสติก	55

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	18
2.2	ผลการวิเคราะห์ 5 Forces Model Analysis	21
5.1	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางการเงิน	48
5.2	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางด้านลูกค้า	49
5.3	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางด้านกระบวนการภายใน	50
5.4	แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานทางการเรียนรู้และการพัฒนา	51
5.5	แสดงแผนการดำเนินการตามกลยุทธ์ของห้างหุ้นส่วนจำกัด 8 มิลอะคริลิกพลาสติก	52

บรรณานุกรม

- อิงค์วิดี. 2015. “PEST Analyst เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทางธุรกิจ” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://incquity.com/articles/pest-analysis> (6 กุมภาพันธ์ 2558).
- สิริชัย. 2555. “แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <https://perchai.wordpress.com/06/06/2012/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo/> (9 กุมภาพันธ์ 2558).
- ชูชัย ศรชานี. 2551. “ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2%ชูชัย 2058708.pdf>
(12 กุมภาพันธ์ 2558).
- Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง. [Online]. Available
<http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard>
- ERM Thailand. 2554. “การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO)” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html> (1 มีนาคม 2558)