

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและความสามารถทางการแข่งขันเพื่ก้าวเป็นผู้นำ
ในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี
กรณีศึกษา : บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและความสามารถทางการแข่งขันเพื่อก้าวเป็นผู้นำ
ในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี

กรณีศึกษา : บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



นางสาวชื่นจิตต์ หอมสุวรรณ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำ ตลอดจนเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสฤตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ ชัดเกล้าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ และนอกจากนี้ขอขอบคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆแลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี รวมทั้งให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้ต้องขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน รวมทั้งเพื่อนๆในสาขาวิชาอื่นๆที่ร่วมกันให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ที่สำคัญขอขอบคุณผู้จัดการทั่วไปสายงานจัดหาดูดิบปิยูเคมีและเพื่อนร่วมงาน บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

อนึ่ง ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ชินจิตต์ หอมสุวรรณ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและความสามารถทางการแข่งขันเพื่อก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี
กรณีศึกษา : บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN FERTILIZER
INDUSTRY: CASE STUDY OF THAI CENTRAL CHEMICAL PUBLIC COMPANY
LIMITED

ชินจิตต์ หอมสุวรรณ 5750185

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมีที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย จากการที่ภาพรวมเศรษฐกิจโลกมีความผันผวน ปัญหาหนี้สินครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ราคาสินค้าทางการเกษตรที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกษตรกรขาดสภาพคล่อง และมีกำลังซื้อลดลง รวมทั้งภาวะภัยแล้ง ฝนทิ้งช่วง ทำให้คู่แข่งของบริษัทต้องดำเนินการด้านต่างๆเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม ส่งผลให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงขึ้น ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดและยังสามารถเพิ่มยอดขายของบริษัทฯให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง จึงการวิเคราะห์ในด้านต่างๆทั้งปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม ที่มุ่งเน้นทั้งการสร้างแตกต่างของสินค้าที่บริษัทผลิตเองให้มีคุณค่าที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่นและการเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับสินค้าที่นำมาบรรจุเพื่อจำหน่ายโดยตรง รวมทั้งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ในอนาคต

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย และความสามารถทางการแข่งขัน/ Differentiation Strategy/
ปุ๋ยเคมี / Fertilizer / บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลภาพรวมและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	1
1.2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับปุ๋ย	2
1.2.1.1 ประเภทของปุ๋ย	2
1.2.1.2 การจำแนกประเภทของปุ๋ยเคมี	2
1.2.1.3 สูตรปุ๋ยหรือเกรดปุ๋ย (Fertilizer formula or Fertilizer grade)	3
1.2.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี	4
1.2.2.1 ลักษณะของตลาดจำหน่ายปุ๋ยเคมี	4
1.2.2.2 การกำหนดราคาปุ๋ยเคมี	5
1.2.2.3 สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี	5
1.2.2.4 ส่วนแบ่งการตลาดและคู่แข่งในตลาดปุ๋ยเคมีประเทศไทย	6
1.3 ข้อมูลองค์กร	7
1.3.1 ข้อมูลของบริษัท	7
1.3.2 วิสัยทัศน์ของบริษัท	8
1.3.3 พันธกิจของบริษัท	8
1.3.4 ลักษณะการประกอบธุรกิจ	9
1.3.5 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท	9
1.3.6 ลักษณะการจัดจำหน่ายและการกำหนดราคาของบริษัท	12
1.3.7 โครงสร้างองค์กร	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
1.3.8 ผลดำเนินงานของบริษัท	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	18
2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)	18
2.1.1 แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)	22
2.1.2 แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)	23
2.1.3 แรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Threat of Substitute Products or Services)	23
2.1.4 แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)	24
2.1.5 แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	24
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	25
2.2.1 V – Valuable Resources	25
2.2.2 R – Rare Resources	25
2.2.3 I – Imperfectly Imitable Resources	26
2.2.4 N – Non Substitutable Resource	26
2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	28
2.3.1 กิจกรรมพื้นฐาน หรือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	31
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	32
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	35
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	35
3.2 โครงสร้างของปัญหา	37
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	43
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	45
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	46
4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทไทยเซ็นทรัลเคมีจำกัด (มหาชน)	46
4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	47
4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	47
4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	49
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	53
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	53
5.2 การประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	54
5.3 Balanced Scorecard	56
5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	58
5.4.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)	59
5.4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)	60
5.4.3 มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Business Process Perspective)	61
5.4.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)	62
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	62
5.6 การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) กับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	65
5.6.1 ความเสี่ยงในด้านการเงิน	65
5.6.2 ความเสี่ยงในด้านการลูกค้า	66
5.6.3 ความเสี่ยงในด้านการกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน	66
5.7 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง	69
บรรณานุกรม	70
ประวัติผู้วิจัย	71

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ข้อมูลรายละเอียดของบริษัท	8
1.2 ข้อมูลปริมาณฝนสะสมแยกเป็นภาค รายปี	16
2.1 สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันการแข่งขัน (Competitive Forces) โดยใช้ Porter's Five Forces Model	24
2.2 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	27
2.3 สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)	33
5.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับโอกาสในการเกิดและผลกระทบ	66
5.2 แสดงประเมินผลกระทบและโอกาสในการความเสี่ยง	67
5.3 แสดงระดับความเสี่ยง ระดับคะแนนและความหมาย	68
5.4 แสดงความเสี่ยง แผนตอบสนองความเสี่ยงสำหรับแผนกลยุทธ์ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	68

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ภาพแสดงกระสอบหรือภาชนะบรรจุปุ๋ยเคมี	3
1.2 กราฟแสดงปริมาณปุ๋ยเคมีที่ใช้ในการเกษตรของไทย ปี 2537-2547	4
1.3 แสดงปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี ปี 2537-2557	4
1.4 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท กับคู่แข่งรายใหญ่	6
1.5 ปุ๋ย N-P-K ผลิตภัณฑ์คุณภาพตราหัววัว-คันไถ	9
1.6 แผนภาพแสดงช่องทางการจำหน่ายของบริษัท	12
1.7 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	13
1.8 แสดงรายได้จากการขายของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)ปี 2553-2557	14
1.9 แสดงกำไรสุทธิของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)ปี 2553-2557	14
1.10 แสดงดัชนีราคาสินค้าเกษตร รายเดือน ปี 2553-2558	15
1.11 แผนภาพแสดงข้อมูลปริมาณฝนสะสมรายปี	16
2.1 แสดงปัจจัยที่กำหนดศักยภาพแห่งการทำกำไรในอุตสาหกรรม	18
2.2 แสดงแรงผลักดันการแข่งขัน (Competitive Forces) ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม	22
2.3 แสดง VRIN Framework	26
2.4 แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)	29
2.5 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่าของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	31
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	37
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลต่อปริมาณยอดขายสินค้าปุ๋ยเคมีของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	38
3.3 แผนภูมิวงรอบการทำตลาดของคู่แข่ง (Competitor Loop)	38
3.4 แผนภูมิวงรอบทางการตลาดของบริษัท (Marketing Loop)	39
3.5 แผนภูมิวงรอบการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop)	40

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
3.6 แผนภูมิวงรอบการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop)	40
3.7 แผนภูมิวงรอบการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop) กับการทำการตลาดของบริษัท (Marketing Loop)	41
3.8 แผนภูมิวงรอบการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop) กับการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop)	41
3.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณยอดขายสินค้ากับอำนาจการต่อรองต่อผู้ขายวัตถุดิบ ต้นทุน และกำไรของบริษัท	42
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	54
5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	55
5.3 Balanced Scorecard Framework	57
5.4 แสดง Risk Matrix สำหรับแผนกลยุทธ์ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)	67

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนาและมีภาคการเกษตรเป็นรากฐานอันสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ดังจะเห็นได้จากแผนที่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติทุกฉบับได้มีการกำหนดนโยบายที่เน้นในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพหรือการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ และจากนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตนี้ จึงได้มีการนำเอาความรู้และเทคโนโลยีการเกษตรด้านต่างๆเข้ามาใช้ เช่น การปรับปรุงพันธุ์พืช ยาปราบศัตรูพืช เครื่องทุ่นแรง ปุ๋ยเคมี เป็นต้น

ปุ๋ยเคมี เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ดังจะเห็นได้จากปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมีในภาคการเกษตรที่เพิ่มสูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากภาพรวมของเศรษฐกิจโลกมีความผันผวนปัญหาหนี้สินครัวเรือนในประเทศที่เพิ่มขึ้น ทำให้กำลังการซื้อและการบริโภคลดลง สถานการณ์ราคาสินค้าทางการเกษตรที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่องทำให้เกษตรกรขาดสภาพคล่องในการลงทุนปัจจัยการผลิตในฤดูกาลใหม่ รวมทั้งนโยบายและความช่วยเหลือของรัฐบาลต่อสถานการณ์การลงทุนเพาะปลูก รวมทั้งสถานการณ์ปริมาณน้ำเพื่อการเพาะปลูก ภาวะภัยแล้ง ปัญหาฝนทิ้งช่วง ทำให้ผู้ประกอบการในธุรกิจปุ๋ยเคมีต่างๆจึงจำเป็นต้องมีการดำเนินการด้านต่างๆเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ ซึ่งส่งผลให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น ดังนั้นเพื่อให้บริษัทฯ สามารถคงอยู่ในตลาดได้ในระยะยาวต่อไป และสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดของบริษัทฯไว้ได้ รวมทั้งการเพิ่มยอดขายของบริษัทฯให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ในด้านต่างๆเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัทฯต่อไป

1.2 ข้อมูลภาพรวมและการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรมเป็นหลัก อันได้แก่การเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ ซึ่งในการเพาะปลูกพืชนั้นมี

ปัจจัยพื้นฐาน อันประกอบด้วย ดิน น้ำ อากาศ และธาตุอาหารในดิน ทั้งนี้การเพาะปลูกพืชต่างๆเป็นระยะเวลาที่ยาวนานและต่อเนื่องในผืนดินผืนเดิมนั้น ย่อมทำให้ธาตุอาหารในดินนั้นสูญเสียไปเนื่องจากถูกพืชดูดซึมนำไปใช้ ดังนั้นหากเกษตรกรต้องการให้ได้ผลผลิตที่มีปริมาณมากและคุณภาพที่ดี ผลผลิตเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องนำความรู้ทางการเกษตรที่ทันสมัย รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ ซึ่งนอกจากนี้เกษตรกรยังต้องเพิ่มธาตุอาหารเพื่อคืนความอุดมสมบูรณ์ให้กับดิน อันได้แก่ การใส่ “ปุ๋ย” ซึ่งปุ๋ยนั้นมีทั้งปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยเคมี แต่เนื่องจากปุ๋ยอินทรีย์มีธาตุอาหารที่จำเป็นต่อพืชอยู่น้อย จึงต้องใช้ปุ๋ยในปริมาณที่มากทำให้ไม่สะดวกในการใช้งาน ในขณะที่ “ปุ๋ยเคมี” มีธาตุอาหารที่จำเป็นต่อพืชอยู่ในปริมาณที่เข้มข้น และธาตุอาหารในปุ๋ยเคมีจะละลายน้ำได้ง่ายทำให้รากพืชสามารถดูดซึมไปใช้ได้ทันที ดังนั้นปุ๋ยเคมีจึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตของเกษตรกร แต่ทั้งนี้การใส่ปุ๋ยเคมีอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใส่ให้ ถูกสูตร ถูกอัตราส่วน ถูกเวลา และถูกวิธี

1.2.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับปุ๋ย

1.2.1.1 ประเภทของปุ๋ย

– ปุ๋ยอินทรีย์ เป็นปุ๋ยที่ได้จากการนำซากสิ่งมีชีวิตใส่ลงในดินเพื่อเพิ่มเติมอินทรีย์วัตถุให้แก่ดิน ซึ่งเป็นการบำรุงทั้งทางเคมีและทางกายภาพ การบำรุงทางเคมี คือ การที่ซากสิ่งมีชีวิตจะค่อยๆสลายตัวและปล่อยธาตุอาหารออกมาให้พืชสามารถนำไปใช้ได้ ส่วนการบำรุงทางกายภาพนั้นจะช่วยทำให้ดินร่วนซุยและทำให้พืชสามารถดูดซับน้ำได้ดีขึ้น แต่ปุ๋ยอินทรีย์มีข้อเสีย คือ มีปริมาณธาตุอาหารต่ำ โดยมีปริมาณและสัดส่วนของธาตุอาหารที่ไม่แน่นอน จึงทำให้ต้องใช้ปุ๋ยอินทรีย์ในปริมาณที่มากจึงจะสามารถให้ธาตุอาหารที่พอเพียงต่อความต้องการของพืช ทั้งนี้ ปุ๋ยอินทรีย์ที่เกษตรกรใช้มีหลากหลายชนิด ได้แก่ ปุ๋ยคอก ปุ๋ยหมัก และปุ๋ยพืชสด เป็นต้น

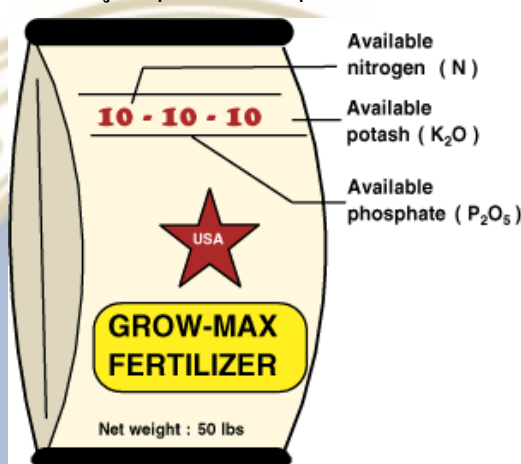
– ปุ๋ยอินทรีย์หรือปุ๋ยเคมี เป็นปุ๋ยที่ได้จากการสังเคราะห์โดยผ่านกระบวนการทางเคมี ประกอบด้วยธาตุอาหารที่สำคัญหรือธาตุปุ๋ย 3 ชนิดคือ ธาตุไนโตรเจน (N) ธาตุฟอสฟอรัส (P) และธาตุโพแทสเซียม (K) หรือที่เรียกว่า ปุ๋ย N-P-K ถึงแม้ว่าปุ๋ยเคมีจะมีธาตุอาหารพืชในปริมาณที่มากกว่าปุ๋ยอินทรีย์ แต่อย่างไรก็ตามปุ๋ยเคมีก็ไม่สามารถทดแทนปุ๋ยอินทรีย์ได้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากปุ๋ยเคมีนั้นไม่มีคุณสมบัติในการช่วยปรับปรุงโครงสร้างของดินให้โปร่งและร่วนซุยได้ซึ่งจะช่วยพืชในการดูดซับน้ำได้ดีขึ้น และนอกจากนี้ปุ๋ยเคมีส่วนใหญ่แล้วจะไม่มีธาตุอาหารรองและธาตุอาหารเสริมครบทุกธาตุเหมือนปุ๋ยอินทรีย์

1.2.1.2 การจำแนกประเภทของปุ๋ยเคมี

- ปุ๋ยเชิงเดี่ยวหรือแม่ปุ๋ย (Single or straight fertilizer) คือ ปุ๋ยที่มีธาตุอาหารหลักอยู่เพียงธาตุเดียว เช่น ยูเรีย มีไนโตรเจนเพียงธาตุเดียว หรือโพแทสเซียมคลอไรด์ มีโพแทสเซียมอยู่เพียงธาตุเดียว เป็นต้น

- ปุ๋ยเชิงผสม (Mixed fertilizer) คือ ปุ๋ยผสม หมายถึงปุ๋ยที่ได้มาจากการนำเอาแม่ปุ๋ยที่มีธาตุอาหารหลักชนิดต่างๆ มาผสมกันเพื่อให้ได้สูตรตามที่เรต้องการ เช่น ปุ๋ยสูตร 16-20-20 มีธาตุไนโตรเจนและธาตุฟอสฟอรัสเพียง 2 ธาตุ ส่วนปุ๋ยสูตร 15-15-15 จะมีธาตุอาหารหลักครบทั้ง 3 ธาตุ เป็นต้น

1.2.1.3 สูตรปุ๋ยหรือเกรดปุ๋ย (Fertilizer formula or Fertilizer grade)



ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงกระสอบหรือภาชนะบรรจุปุ๋ยเคมี

ที่มา: ดร. ดรชนี พัทธวรกร, เอกสารประกอบการเรียน เคมีกระบวนการผลิต (Industrial Process Chemistry)

ปุ๋ยเคมีที่มีขายอยู่ในท้องตลาดนั้น มีมากมายหลายชนิด หลายยี่ห้อทั้งปุ๋ยเชิงเดี่ยว ปุ๋ยเชิงผสม ทั้งที่อยู่ในรูปของผลึก เม็ด เกร็ด ผง และน้ำ ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์แก่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย นักวิชาการเรื่องดินและปุ๋ยจึงได้กำหนดสูตรปุ๋ยขึ้นมาเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติปุ๋ย พ.ศ. 2518 โดยกำหนดให้บนกระสอบหรือภาชนะบรรจุปุ๋ยเคมีต้องมีตัวเลขแสดงเกรดปุ๋ยให้ชัดเจน ประกอบด้วย ตัวเลข 3 ชุด แต่ละชุดมีเครื่องหมายแยกตัวเลขกันเอาไว้ เช่น 46-0-0 , 16-20-0 หรือ 15-15-15 เป็นต้น โดยตัวเลขเหล่านี้จะแสดงถึงปริมาณธาตุอาหารหลักที่มีอยู่ในปุ๋ยนั้นๆ โดยตัวเลขที่อยู่หน้าสุดแสดงปริมาณธาตุอาหารฟอสฟอรัสในโตรเจน (N) ตัวเลขกลางแสดงปริมาณกรดฟอสฟอริกหรือฟอสเฟตที่เป็นประโยชน์ (Available P_2O_5) และตัวเลขหลังแสดงปริมาณโพแทสเซียมที่ละลายน้ำ (Water Soluble K_2O) ตามลำดับ ตัวเลขทั้ง 3 จำนวนนี้เรียกว่า “สูตรปุ๋ย” มีหน่วยเป็นร้อยละโดยน้ำหนัก ดังนั้นคุณค่าของปุ๋ยจะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับปริมาณเนื้อธาตุอาหารที่มีในปุ๋ยนั้น

1.2.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี

อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีจัดได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศไทย มีบทบาทต่อการเพิ่มผลผลิตภาคเกษตรกรรมเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรตามภาพที่ 1.2 แสดงถึงปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมีที่เพิ่มขึ้นจาก 3.3 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2537 เป็น 3.9 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2547



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงปริมาณปุ๋ยเคมีที่ใช้ในการเกษตรของไทย ปี 2537-2547

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558

จากภาพ 1.3 จะพบว่า ปริมาณการนำเข้าปุ๋ยมีเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี แต่ประเทศไทยกลับไม่สามารถผลิตปุ๋ยเคมีได้เพียงพอด้วยความต้องการ เนื่องจากไม่สามารถผลิตแม่ปุ๋ยใช้เองได้ เพราะต้นทุนการผลิตสูง จึงต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศ



ภาพที่ 1.3 แสดงปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมี ปี 2537-2557

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558

1.2.2.1 ลักษณะของตลาดจำหน่ายปุ๋ยเคมี

ตลาดจำหน่ายปุ๋ยเคมีในไทยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ตลาดใหญ่ๆ คือ

1. ตลาดภาครัฐบาล ดำเนินการผ่านทางองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยทาง ธกส. นับว่ามีสัดส่วนมากที่สุด เนื่องจากทำหน้าที่ซื้อปุ๋ยจากกลุ่มนำเข้าปุ๋ยเคมีเพื่อการจำหน่ายและกลุ่มนำเข้าปุ๋ยเคมีเพื่อนำมาผสมและจำหน่าย หลังจากนั้นก็ปล่อยเงินกู้ให้กับเกษตรกรซึ่งต้องการเงินทุนในการซื้อปุ๋ย

2. ตลาดภาคเอกชน แบ่งกลุ่มผู้ประกอบการปุ๋ยเคมีออกเป็น 3 กลุ่มคือ

- กลุ่มผู้นำเข้าปุ๋ยเคมีเพื่อการจำหน่าย
- กลุ่มผู้นำเข้าและนำมาผสมเพื่อการจำหน่าย
- กลุ่มสหกรณ์การเกษตร

โดยกลุ่มผู้นำเข้าปุ๋ยเคมีและนำมาผสมเพื่อการจำหน่ายนั้นมีบทบาทสำคัญที่สุด ซึ่งจะเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ โดยเป็นทั้งผู้นำเข้าปุ๋ยเคมีเพื่อการจำหน่ายและนำเข้ามาปุ๋ยเคมีเพื่อนำมาผลิตเป็นปุ๋ยผสมจำหน่าย โดยจัดจำหน่ายผ่านทางผู้แทนจำหน่ายและผู้ค้าปลีก

1.2.2.2 การกำหนดราคาปุ๋ยเคมี

ปุ๋ยเคมีส่วนใหญ่เป็นการนำเข้ามาจากต่างประเทศ ดังนั้นราคาปุ๋ยเคมีจึงขึ้นอยู่กับราคานำเข้า อัตราแลกเปลี่ยน สภาพการแข่งขันและความต้องการสินค้าในตลาดโลก รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของภาษีส่งออกของผู้ผลิตจากต่างประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้ราคาที่ขายนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมราคาของกรมการค้าภายใน เพื่อไม่ให้ผู้ผลิตเอาเปรียบผู้ซื้อ หากราคาปุ๋ยเคมีสูงเกินไปจะทำให้เกษตรกรใช้ปุ๋ยเคมีลดน้อยลงส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ลดลง แต่ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาราคาของคู่แข่งในตลาดประกอบด้วย โดยจะมีการตั้งราคาตามผู้นำเข้าที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ในอุตสาหกรรม ซึ่งการตั้งราคาขายของแต่ละรายไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก

1.2.2.3 สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี

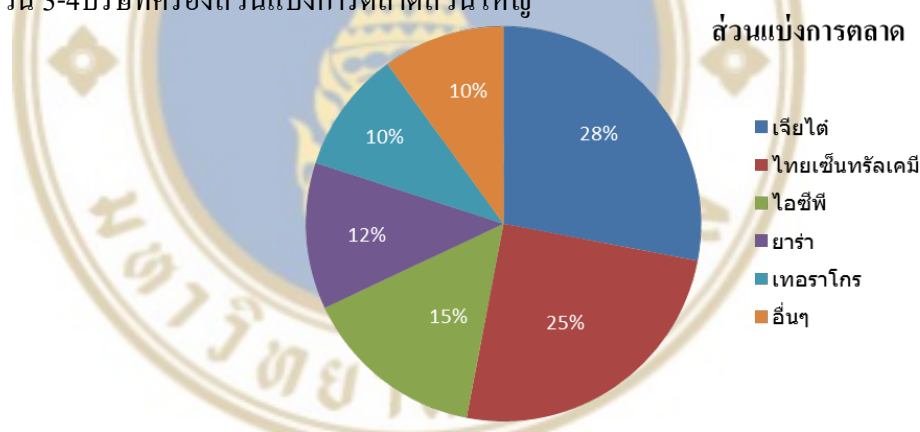
ในปี 2557 ประเทศไทยมีความต้องการใช้ปุ๋ยเคมีลดลงเนื่องจากสองปัจจัยหลัก คือ กำลังซื้อของเกษตรกรลดลงจากการที่ราคาผลผลิตพืชเศรษฐกิจ เช่น ข้าว และยางพารา มีการปรับตัวลดลง โดยราคาข้าวเปลือกที่เกษตรกรขายได้ ปรับตัวลดลงจากปี 2556 กว่าร้อยละ 20 เนื่องจากสิ้นสุดมาตรการรับจำนำข้าวของรัฐบาล ด้านราคายางพารามีการปรับตัวลดลงเช่นกันตามแนวโน้มราคาน้ำมันดิบ รวมทั้งอุปสงค์ยางพาราในตลาดโลกที่ชะลอตัวเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศผู้นำเข้ายางพาราอันดับหนึ่งของโลก ยังคงมีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระดับต่ำ รวมทั้งปัญหาภัยแล้งและการขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตร ซึ่งในปี 2557 ประเทศไทยประสบปัญหาภัยแล้ง และภาวะฝนทิ้งช่วง ทำให้ปริมาณน้ำในอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่อยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับปี 2556 ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องออกมาตรการจำกัดการจ่ายน้ำเพื่อทำนาปรังในบางพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่ในเขตลุ่มน้ำเจ้าพระยา และลุ่ม

น้ำแม่กลอง ซึ่งผลกระทบจากมาตรการดังกล่าวจะทำให้พื้นที่เพาะปลูกข้าวนาปรังลดลงและส่งผลกระทบต่อปริมาณการใช้ปุ๋ยเคมีด้วยเช่นกัน

ด้านแนวโน้มความต้องการใช้ปุ๋ยเคมีในปี 2558 นั้น ประกอบด้วยหลายปัจจัย ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยด้านราคาพืชผล ราคาวัตถุดิบในการผลิตปุ๋ยเคมี โดยราคาปุ๋ยเคมีนั้น ขึ้นอยู่กับอุปสงค์และอุปทานของตลาดโลก นอกจากนี้ปัจจัยข้างต้นแล้ว ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ ปริมาณน้ำฝน เพราะพื้นที่การเกษตรส่วนใหญ่อาศัยน้ำฝนเป็นหลัก ปัจจัยด้านสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติก็ถือเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการผลิตภาคเกษตร รวมทั้งนโยบายภาครัฐในเรื่องการบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม (Zoning) ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการผลิตภาคการเกษตรของประเทศ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความต้องการและพฤติกรรมการใช้ปุ๋ยของเกษตรกรด้วย

1.2.2.4 ส่วนแบ่งการตลาดและคู่แข่งในตลาดปุ๋ยเคมีประเทศไทย

ส่วนแบ่งการตลาดจากการสำรวจส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมพบว่าบริษัทครองส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 25 อีกร้อยละ 75 กระจายไปสู่บริษัทต่าง ๆ โดยมีบริษัทใหญ่จำนวน 3-4บริษัทครองส่วนแบ่งการตลาดส่วนใหญ่



ภาพที่ 1.4 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท กับคู่แข่งรายใหญ่

ที่มา: เว็บไซต์ <http://www.biothai.net/node/27353>

คู่แข่งรายใหญ่ในตลาดปุ๋ยเคมีประเทศไทย

1. ปุ๋ย “ตรากระต่าย” ของ บริษัทเจียไต่ จำกัด เป็นบริษัทในเครือซีพี มีส่วนแบ่งตลาด 28%
2. ปุ๋ย “ตราม้าบิน” ของ บริษัท ไอ ซี พี เฟอติไลเซอร์ จำกัด มีส่วนแบ่งตลาด 15%
3. ปุ๋ย “ตรายารา” ของ บริษัท ยารา (ประเทศไทย) จำกัด มีส่วนแบ่งตลาด 12%

4. ปួយ “ตรามงกุฏ” ของ บริษัท เทอรา โกร เฟอร์ติไลเซอร์ จำกัด มีส่วนแบ่งตลาด 10%

สำหรับความแตกต่างของสินค้าปุ๋ยเคมีพบว่า ผู้ประกอบการสามารถผลิตสินค้าได้เหมือนกันตามสูตรปุ๋ยเคมีที่ลูกค้าต้องการ และมีคุณภาพสินค้าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ผู้ประกอบการจึงพยายามสร้างความแตกต่างโดยการใส่ตราสินค้า เพื่อนำมาใช้ดึงดูดความสนใจและความต้องการซื้อสินค้าของลูกค้า ดังนั้นผู้ประกอบการแต่ละรายจะมีสัญลักษณ์และตราสินค้าเป็นของตนเองเพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ง่าย และเห็นถึงความแตกต่างของสินค้าที่ลูกค้าต้องการเลือกซื้อ รวมทั้งเป็นการสร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า

นอกจากความแตกต่างเรื่องตราสินค้าแล้ว การบริการของผู้ประกอบการก็ทำให้ปุ๋ยเคมีแตกต่างกัน ผู้ประกอบการรายใหญ่มักมีธุรกิจครบวงจร จึงสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีกว่าผู้ประกอบการรายเล็ก เพราะมีการให้บริการด้านอื่น ๆ นอกจากการจำหน่ายปุ๋ยเคมี เช่น มีการจำหน่ายสารป้องกันและกำจัดศัตรูพืช พันธุ์พืช และอุปกรณ์เพื่อการเกษตร ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าภายใต้ตราสินค้าหรือบริษัทเดียวกันได้ครบตามต้องการ การส่งเสริมการขายเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ปุ๋ยเคมีแตกต่างกัน การส่งเสริมการขายมีทั้งการหาสิ่งล่อใจให้ตัวแทนผลิตภัณฑ์การขายให้กับบริษัท เช่น เมื่อมีการสั่งซื้อปุ๋ยเคมีตามเป้าหมาย บริษัทก็จะให้รถกระบะ หรือชิงโชคไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น การจัดสัมมนาฝึกอบรมให้กับตัวแทนและเกษตรกรเพื่อแนะนำและชักจูงให้ซื้อปุ๋ยเคมี

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมีที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ.2516 จากการร่วมทุนของรัฐบาลไทยโดยกระทรวงการคลัง กับภาคเอกชน บริษัท ศรีกรุงวัฒนา จำกัด และบริษัท โซจิชิ คอร์ปอเรชั่น (เดิมคือ บริษัท นิซโซ อิวาย คอร์ปอเรชั่น จำกัด) และบริษัท เซ็นทรัลกลาส จำกัด (ปัจจุบัน เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการและเทคนิคของบริษัท) ประเทศญี่ปุ่น ด้วยเงินทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 120 ล้านบาท ซึ่งต่อมาบริษัทฯ ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อเดือนตุลาคม 2534 ด้วยทุนจดทะเบียน 700 ล้านบาท และในปี 2536 บริษัทฯ ได้แปรสภาพเป็น “บริษัทมหาชน”

1.3.1 ข้อมูลของบริษัท

ตารางที่ 1.1 ข้อมูลรายละเอียดของบริษัท

ชื่อ :	บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)
ชื่อย่อ :	TCCC
สำนักงานใหญ่ :	21/35-46 อาคารไทยวา 1 ชั้น 14-16 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120
ธุรกิจ :	ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมีและเคมีเกษตร
ทะเบียนเลขที่ :	0107536000277 (เดิม บมจ.101)
โทรศัพท์ :	(02) 639-8888
โทรสาร :	(02) 639-8999
E-mail :	mailbox@thaicentral.co.th
Home Page :	http://www.tccc.thai.com
ทุนจดทะเบียน :	1,754,148,354 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 584,716,118 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 3.00 บาท
จำนวนและชนิดของหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมดของบริษัท :	584,714,068 หุ้นสามัญ

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

1.3.2 วิสัยทัศน์ของบริษัท

“เพื่อนแท้ของเกษตรกรไทย” บริษัทจะเป็นส่วนหนึ่งของการเกษตรกรรมที่จำเป็นและขาดเสียไม่ได้ ผลผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะเป็นผลิตภัณฑ์ในลำดับต้นๆ ที่เกษตรกรจะเลือกใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรเนื่องจากมีประสิทธิภาพสูง บริษัทยังจะเป็นคลังความรู้เรื่องการเพาะปลูกและการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรให้แก่เกษตรกรด้วย

1.3.3 พันธกิจของบริษัท

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายข้างต้น บริษัทจึงได้กำหนดพันธกิจของบริษัทดังนี้

1. มุ่งเน้นดูแลควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าเพื่อให้มีคุณภาพสูง และจัดจำหน่ายให้แก่เกษตรกรในราคาที่เหมาะสม โดยบริษัทจะไม่มุ่งจำหน่ายสินค้าเพียงอย่างเดียวแต่จะให้คำแนะนำในการใช้สินค้าของบริษัทให้เหมาะสมกับการเพาะปลูกแต่ละพื้นที่และพืชแต่ละชนิด เพราะการใช้ปุ๋ยเคมีสามารถเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้เมื่อได้มีการใช้อย่างสมดุลโดยคำนึงถึงสภาพดินและพืชแต่ละชนิดเป็นการเฉพาะ ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรแล้วยังเป็นการปรับปรุงคุณภาพดินไปด้วย

2. บริษัทได้ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด รวมถึงจัดการกระบวนการให้ใช้พลังงานให้คุ้มค่าด้วย

3. บริษัทจะเกื้อหนุนชุมชนที่อยู่รายรอบบริษัทเพื่อให้สังคมและบริษัทสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

1.3.4 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) มีโรงงานขนาดใหญ่ที่ทันสมัยและได้มาตรฐาน 2 แห่ง ได้แก่

- 1) โรงงานแห่งที่ 1 ตั้งอยู่ที่ 284 กม.ที่ 17.5 ถนนสุขสวัสดิ์ ต. ปากคลองบางปลากด อำเภอพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ 10290 มีกำลังการผลิตปุ๋ยปีละ 850,000 เมตริกตัน
- 2) โรงงานแห่งที่ 2 ตั้งอยู่ที่ 50 หมู่ 5 ถนนนครหลวง-ภาษี ตำบลคลองสะแก อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13260 มีกำลังการผลิตปุ๋ยปีละ 350,000 เมตริกตัน

บริษัทฯ สามารถผลิตปุ๋ยเคมีที่มีคุณภาพได้มาตรฐานทัดเทียมกับปุ๋ยนำเข้าจากต่างประเทศ โดยบริษัทฯ มีตราผลิตภัณฑ์ ปุ๋ยเคมี “ตราหัววัว-คันไถ” ซึ่งปุ๋ยเคมีที่ผลิตนั้นมีคุณภาพตามที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเป็นที่ยอมรับแพร่หลายในพื้นที่เกษตรกรรมทั่วประเทศมานานกว่า 40 ปี

1.3.5 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ปุ๋ยเคมีที่บริษัทฯ ผลิต เป็นปุ๋ยเคมี N-P-K ที่มีธาตุอาหารหลักของพืช คือ ไนโตรเจน (N), ฟอสฟอรัส P_2O_5 , โพแทสเซียม (K_2O) นอกจากธาตุอาหารหลักแล้ว ยังสามารถผลิตปุ๋ยเคมีที่มีธาตุอาหารรองและอาหารเสริม เพื่อให้เหมาะสมกับพืชบางชนิดเช่น ต้นยาสูบ เป็นต้น เกรดหรือสูตรปุ๋ยที่บริษัทฯ ผลิตขึ้น บรรจุกระสอบละ 50 กิโลกรัม สามารถใช้ได้กับพืชต่าง ๆ



ปุ๋ยผลไม้ / Orchard Fertilizer

สูตร Formula	อัตรา Rate	ระยะที่ใช้ Application
15-15-15 พรีเมียม 15-15-15 Premium	1-2 กก./ต้น/ปี 1-2 kgs./plant/year	การเจริญเติบโตทั่วไป general growth
8-24-24 พรีเมียม 8-24-24 Premium	1-2 กก./ต้น/ปี 1-2 kgs./plant/year	การออกดอกติดผล flower and fruit stage
13-13-21 พรีเมียม 13-13-21 Premium	1-2 กก./ต้น/ปี 1-2 kgs./plant/year	เร่งผลและปรับปรุงคุณภาพ improve fruit quantity and quality

รวมกันไม่เกิน 5 กก./ต้น/ปี / Total not over than 5 kgs./plant/year

ภาพที่ 1.5 ปุ๋ย N-P-K ผลิตภัณฑ์คุณภาพตราหัววัว-คันไถ

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)



ปุ๋ยยางพารา / Para rubber Fertilizer

สูตร Formula	อัตรา Rate	อายุยางพารา Age of Para rubber
16-8-4, 25-7-7	0.2-0.4 กก./ต้น/ปี 0.2-0.4 kgs./plant/year	ต่ำกว่า 3.5 ปี less than 3.5 years
14-4-9, 18-4-5, 20-8-20	0.6-0.8 กก./ต้น/ปี 0.6-0.8 kgs./plant/year	3.5-7 ปี 3.5-7 years
15-7-18, 21-7-14, 21-7-18	1-1.5 กก./ต้น/ปี 1-1.5 kgs./plant/year	7 ปีขึ้นไป หรือหลังเปิดกรีด over 7 years or after tapping period

ปุ๋ยปาล์มน้ำมัน / Oil palm Fertilizer

ปีที่ Year	สูตร Formula	อัตรา Rate	ปุ๋ยเสริม Enhance Fertilizer
1 ปี	25-7-7, 15-15-15 พรีเมียม	1.5 กก./ต้น/ปี	- กิเซอร์ไรท์ 0.2 กก./ต้น/ ปี
1 year	25-7-7, 15-15-15 Premium	1.5 kgs./plant/year	- kieserite 0.2 kgs./plant/year
2-4 ปี	12-9-21, 20-8-20, 21-7-14, 21-7-18, 13-13-21 พรีเมียม	3.5-6 กก./ต้น/ปี	- กิเซอร์ไรท์ 0.4-1 กก./ต้น/ ปี - โบแรกซ์ 35-100 กรัม/ต้น/ปี
2-4 years	12-9-21, 20-8-20, 21-7-14, 21-7-18, 13-13-21 Premium	3.5-6 kgs./plant/year	- kieserite 0.4-1 kg./plant/year - borax 35-100 gm./plant/year
5 ปี ขึ้นไป	12-9-21, 13-13-21, 20-8-20, 21-7-18	5-7.5 กก./ต้น/ปี	- 0-0-60 อัตรา 1-2 กก./ต้น/ปี - กิเซอร์ไรท์ อัตรา 1 กก./ต้น/ปี - โบแรกซ์ 150 กรัม/ต้น/ปี
Over 5 years		5-7.5 kgs./plant/year	- 0-0-60 rate 1-2 kgs./plant/year - kieserite 1 kg./plant/year - borax 150 gm./plant/year

ปุ๋ยผัก-ไม้ดอกไม้ประดับ / Vegetable and Flower & Ornamental Plant Fertilizer

สูตร Formula	อัตรา Rate	ระยะที่ใส่ Application
15-15-15 รัสเซีย 16-16-16 รัสเซีย	30-50 กก./ไร่ รองกันหลุม	ครั้งแรกหว่านให้ทั่วแปลงหรือรองกันหลุมก่อนปลูก หรือห่างจากต้น 25-50 ซม. ครั้งต่อไปหว่านให้ทั่วแปลงหลังจากใส่ปุ๋ยครั้งแรก 15-30 วัน
15-15-15 CIS 16-16-16 CIS	30-50 kgs./rai basal application	sowing cover the plot or basal application before planting or apply alongside far from tree 25-50 cm. after that 15-30 days apply again

ภาพที่ 1.5 ปุ๋ย N-P-K ผลิตภัณฑ์คุณภาพตราหัววัว-คันไถ (ต่อ)



ปุ๋ยข้าวและข้าวโพด / Rice & Maize Fertilizer

สูตร Formula	อัตรา Rate	ระยะที่ใส่ Application
ดินเหนียว 16-8-8, 16-12-8, 16-20-0, 25-7-7 ดินทราย 16-8-8, 16-16-8, 18-12-6, 25-7-7	25-40 กก./ไร่	ครั้งที่ 1 ใส่เมื่อต้นพืชอายุ 20-30 วัน หรือใส่รองพื้นก่อนปลูก ครั้งที่ 2 ใส่หลังจากใส่ครั้งแรก 30 วัน หรือหลังกำจัดวัชพืช
Clay soil 16-8-8, 16-12-8, 16-20-0, 25-7-7 Sandy soil 16-8-8, 16-16-8, 18-12-6, 25-7-7	25-40 kgs./rai	1 st application for 20-30 days plant or basal application 2 nd application 30 days after first application or after weed eradication

ปุ๋ยมันสำปะหลัง / Cassava Fertilizer

สูตร Formula	อัตรา Rate	ระยะที่ใส่ Application
16-8-8, 16-12-8, 18-12-6, 25-7-7	30-40 กก./ไร่ 30-40 kgs./rai	ครั้งที่ 1 ใส่รองพื้นแล้วกลบดินก่อนวางท่อนมัน หรือหลังปลูก 1 เดือน 1 st application, basal application before planting or after planting 1 month
12-9-21, 15-7-18, 20-8-20, 21-7-18, 12-10-18 พรีเมียม, 15-15-15 พรีเมียม	30-50 กก./ไร่	ครั้งที่ 2 ใส่หลังปลูก 2-3 เดือน หรือหลังกำจัดวัชพืช
12-9-21, 15-7-18, 20-8-20, 21-7-18, 12-10-18 Premium, 15-15-15 Premium	30-50 kgs./rai	2 nd application, 2-3 months after planting or after weed eradication

ปุ๋ยอ้อย / Sugarcane Fertilizer

สูตร Formula	อัตรา Rate	ระยะที่ใส่ Application
16-12-8, 16-16-8, 18-12-6, 25-7-7, 15-15-15 พรีเมียม	40-50 กก./ไร่	ครั้งที่ 1 อ้อยปลูก รองกันร่องพร้อมปลูก หรือหลังปลูก 1 เดือน อ้อยต่อ ใส่หลังแต่งตอ 1 เดือน
16-12-8, 16-16-8, 18-12-6, 25-7-7, 15-15-15 Premium	40-50 kgs./rai	1 st application, new planting apply basal application or after planting 1 month ratoon planting apply after trimming 1 month
12-9-21, 15-7-18, 20-8-20, 21-7-18, 12-10-18 พรีเมียม, 13-13-21 พรีเมียม	40-50 กก./ไร่	ครั้งที่ 2 เมื่ออ้อยอายุ 2-3 เดือน หรือ หลังกำจัดวัชพืช
12-9-21, 15-7-18, 20-8-20, 21-7-18, 12-10-18 Premium, 13-13-21 Premium	40-50 kgs./rai	2 nd application, 2-3 months after planting or after weed eradication

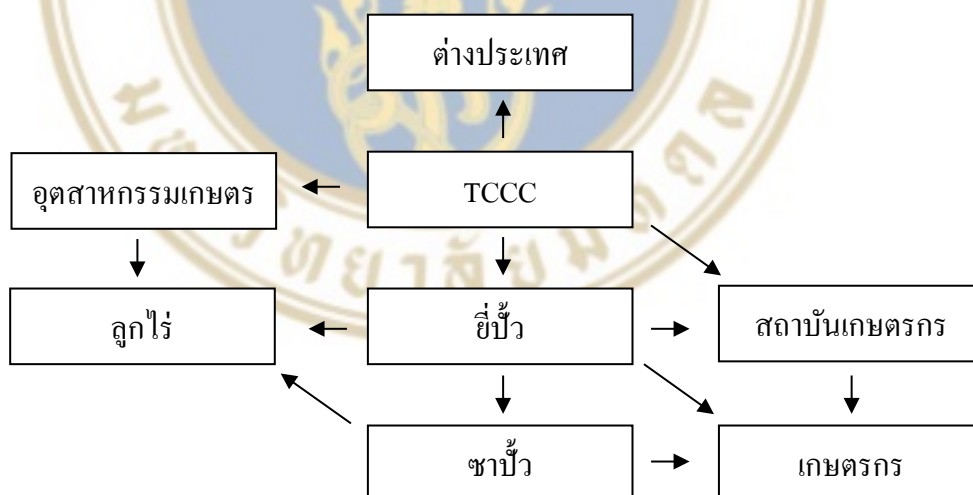
ภาพที่ 1.5 ปุ๋ย N-P-K ผลิตภัณฑ์คุณภาพตราหัววัว-คันไถ (ต่อ)

1.3.6 ลักษณะการจัดจำหน่ายและการกำหนดราคาของบริษัท

บริษัทจำหน่ายสินค้าเป็นหน่วยเมตริกตัน โดยเสนอราคาขายต่อเมตริกตัน ในหนึ่งเมตริกตันจะมีสินค้าจำนวน 20 กระสอบ ซึ่งในแต่ละกระสอบจะบรรจุปุ๋ยกระสอบละ 50 กิโลกรัม โดยทั่วไปลูกค้ารายเล็กอาจสั่งซื้อสินค้าครั้งละ 1 คันรถบรรทุก ซึ่งในการสั่งแต่ละครั้งจะสั่งหลายสูตรหรือสูตรเดียวกันก็ได้ และจำนวนที่เมตริกตันก็ได้ ขึ้นอยู่กับน้ำหนักบรรทุกของแต่ละคัน ทั้งนี้ระบบการจำหน่ายปุ๋ยคล้ายกับระบบการจำหน่ายปูนซีเมนต์ คือ จะจำหน่ายเป็นตัวโบนสินค้าให้ลูกค้า ลูกค้าสามารถนำตัวนี้ไปจำหน่ายต่อได้ หรือนำมาขายเอง โดยให้รถบรรทุกถือตัวมารับปุ๋ยจากคลังสินค้าของบริษัท ราคาจำหน่ายจะเป็นราคา ณ คลังสินค้าของบริษัท การจำหน่ายจะมีทั้ง 2 ลักษณะคือ การชำระเงินสดและการชำระแบบเครดิต โดยราคาเงินสดจะถูกกว่าราคาเครดิต การขายเป็นเครดิตนั้น ระยะเวลาการชำระเงินจะยาวหรือสั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น การแข่งขันสูตรปุ๋ย ความน่าเชื่อถือของลูกค้า และฤดูกาล

ในส่วนของราคาจำหน่ายจะเป็นราคาที่ได้รับการอนุมัติจากกระทรวงพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ พ.ศ. 2542 ซึ่งยกเลิกกฎหมายว่าด้วยการกำหนดราคาสินค้าและป้องกันการผูกขาด

แผนภาพช่องทางการจำหน่ายของบริษัท ฯ



ภาพที่ 1.6 แผนภาพแสดงช่องทางการจำหน่ายของบริษัท

ที่มา: แบบ 56-1 ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2557

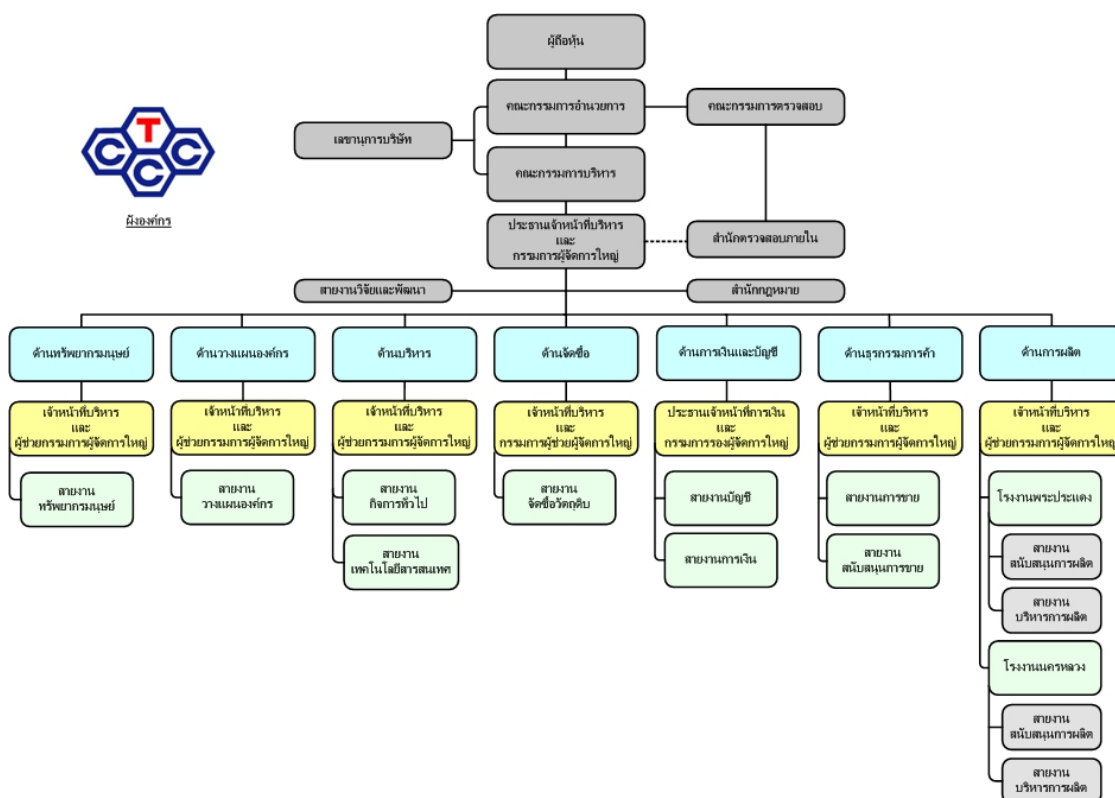
ช่องทางการจัดการจำหน่ายของบริษัท ตามที่แสดงในภาพที่ 1.6 ช่องทางแรก คือ ขายให้ผู้ค้าส่ง (ยี่ปั้ว) และช่องทางที่สอง ได้แก่ การขายให้กับสถาบันเกษตรกร เช่น ชุมชนสหกรณ์

การเกษตรแห่งประเทศไทยและช่องทางที่สามได้แก่การขายสินค้าให้แก่เกษตรกรรายใหญ่ (อุตสาหกรรมเกษตร) และช่องทางที่สี่ได้แก่ การขายสินค้าไปยังต่างประเทศ

1.3.7 โครงสร้างองค์กร

เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัด

โครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาพ 1.7



ภาพที่ 1.7 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

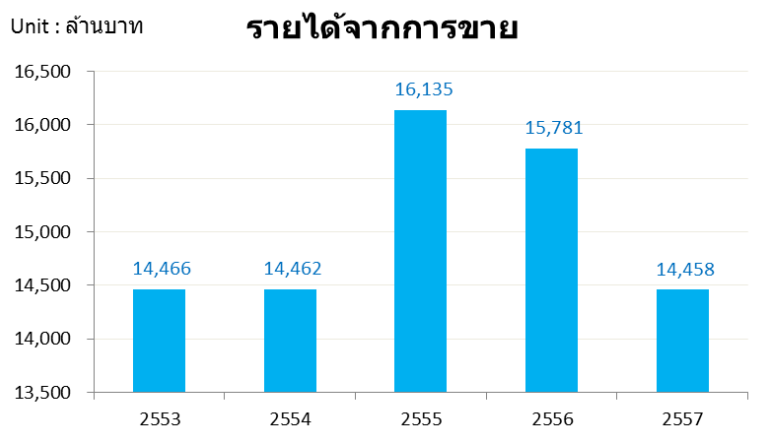
ที่มา: เว็บไซต์ http://www.tccthailand.com/newweb/images/popup/chart_T.html

จากภาพที่ 1.7 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้นมีลักษณะเป็นผังองค์กรแบบเน้นหน้าที่ (Functional organization) แบ่งออกเป็นแผนกตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยงานที่อยู่ในแผนกเดียวกัน จะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ด้านการผลิต ด้านจัดซื้อขาย ด้านการเงินและบัญชี ด้านธุรกรรมการค้า และด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ยังได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส จึงได้จัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีคณะกรรมการและผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายได้ รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์ มี

การดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตลอดจนจัดให้มีการสร้างกลไกควบคุมและถ่วงดุลอำนาจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้อีกด้วย

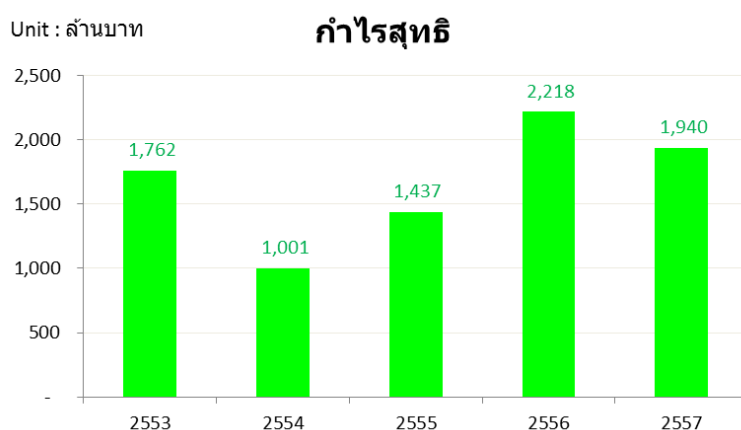
1.3.8 ผลดำเนินงานของบริษัท



ภาพที่ 1.8 แสดงรายได้จากการขายของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ปี 2553-2557

ที่มา: รายงานประจำปี บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ปี 2553-2557

จากภาพที่ 1.8 แสดงถึงผลประกอบการของบริษัทฯ มีแนวโน้มลดลง โดยในปี 2555 นั้นมีรายได้จากการขายสูงถึง 16,135 ล้านบาท ปี 2556 รายได้ อยู่ที่ 15,781 ล้านบาท และรายได้จากการขายในปี 2557 นั้นลดลงเหลือเพียง 14,458 ล้านบาท

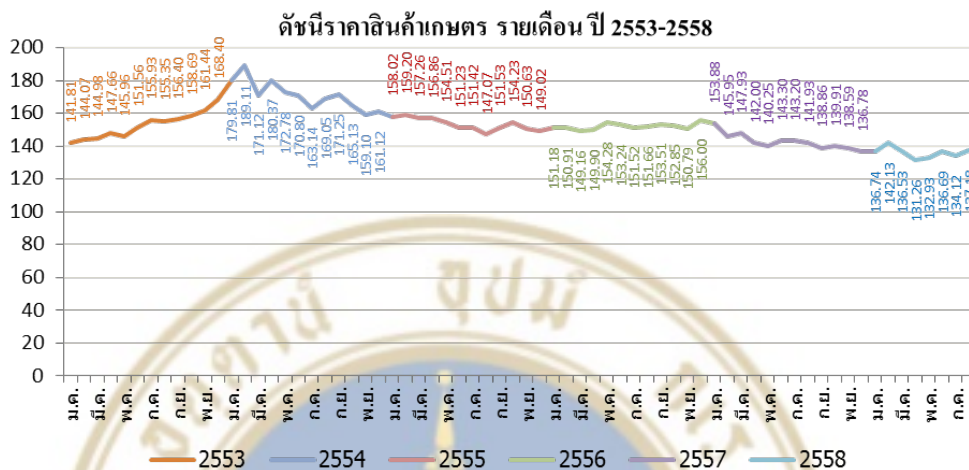


ภาพที่ 1.9 แสดงกำไรสุทธิของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ปี 2553-2557

ที่มา: รายงานประจำปี บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ปี 2553-2557

จากภาพที่ 1.9 แสดงถึงกำไรสุทธิของบริษัทฯ โดยปี 2557 มีกำไรสุทธิอยู่ที่ 1,940 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปี 2556 ที่มีกำไรสุทธิ จำนวน 2,218 ล้านบาท

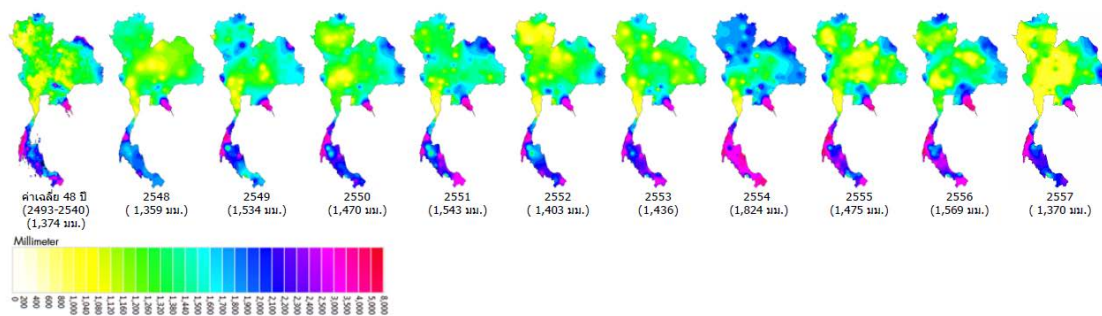
ซึ่งการที่รายได้จากการขายสินค้าและกำไรสุทธิในปี 2557 ลดลงนั้น เนื่องมาจากการที่ประเทศไทยประสบปัญหาภัยแล้ง รวมทั้งการที่คำสั่งซื้อของเกษตรกรลดลงจากราคาสินค้าเกษตรที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังที่แสดงในภาพที่ 1.10



ภาพที่ 1.10 แสดงดัชนีราคาสินค้าเกษตร รายเดือน ปี 2553-2558

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558

จะเห็นได้ว่า สถานการณ์ในปี 2557 ประเทศไทยประสบปัญหาภัยแล้งและภาวะฝนทิ้งช่วง ดังที่แสดงในภาพที่ 1.11 และตารางที่ 1.2 จะเห็นได้ว่าปี 2557 มีปริมาณฝนรวมทั้งประเทศมีเพียง 1,370 มิลลิเมตร น้อยกว่าค่าเฉลี่ยเพียง 0.29% และมากกว่าปี 2548 ที่ประเทศไทยเกิดภัยแล้งรุนแรงอยู่ 0.81% แต่หากพิจารณาลักษณะการกระจายตัวของฝนในปี 2557 และ 2548 พบว่ามีความต่างกัน โดยปี 2548 มีการกระจายตัวของฝนมากกว่าปี 2557 ที่มีฝนตกหนักกระจุกตัวเป็นหย่อม ๆ ตามแนวขอบประเทศ รวมทั้งภาคใต้ มีฝนตกมาก ทำให้ค่าฝนเฉลี่ยรวมทั้งประเทศสูงขึ้นมาใกล้เคียงค่าเฉลี่ย แต่บริเวณตอนกลางของประเทศกลับมีฝนตกน้อยมาก และหากเทียบกับแผนภาพฝนตั้งแต่ปี 2548-2556 จะพบว่าปี 2557 มีพื้นที่ฝนตกน้อยกระจายตัวครอบคลุมพื้นที่ประเทศไทยมากที่สุด โดยเฉพาะบริเวณตอนกลางของประเทศ ครอบคลุมพื้นที่ภาคเหนือ ภาคกลาง ด้านตะวันตกของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ตอนบน ทั้งนี้เป็นลักษณะของฝนที่ตกน้อยต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2555



ภาพที่ 1.11 แผนภาพแสดงข้อมูลปริมาณฝนสะสมรายปี

ที่มา: สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร(องค์การมหาชน), 2558

หากพิจารณาปริมาณฝนแยกเป็นรายภาค พบว่าปี 2557 ภาคเหนือมีปริมาณฝนน้อยกว่าค่าเฉลี่ยและน้อยกว่าทุกปียกเว้นปี 2552 ที่ภาคเหนือมีฝนตกน้อยมาก จนส่งผลให้เกิดภัยแล้งรุนแรง ในปี 2553 สำหรับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีปริมาณฝนมากกว่าค่าเฉลี่ย รวมทั้งมากกว่าปี 2548 และปี 2553 ที่ประเทศไทยเกิดภัยแล้งรุนแรง ส่วนภาคกลางและภาคตะวันออกมีปริมาณฝนน้อยที่สุดในรอบ 10 ปี ภาคใต้ทั้งฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตกมีฝนค่อนข้างมาก โดยมากกว่าค่าเฉลี่ยทั้งสองภาค และเมื่อเข้าสู่ต้นปี 2558 ช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน สถานการณ์ฝนยังคงตกค่อนข้างน้อยต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นสถานการณ์ปกติเนื่องจากยังอยู่ในช่วงฤดูแล้ง มีเพียงบางพื้นที่ของภาคเหนือและภาคกลางที่มีฝนตกกระจุกมากกว่าปกติ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเดือนมีนาคมและเมษายน

ตารางที่ 1.2 ข้อมูลปริมาณฝนสะสมแยกเป็นภาค รายปี

ภาค	เฉลี่ย 48 ปี	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
ภาคเหนือ	1,215	1,314	1,501	1,262	1,360	1,136	1,264	1,738	1,282	1,329	1,150
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1,327	1,212	1,430	1,452	1,518	1,364	1,300	1,662	1,262	1,457	1,344
ภาคกลาง	1,182	1,212	1,258	1,168	1,278	1,279	1,255	1,375	1,247	1,222	1,021
ภาคตะวันออก	1,591	1,657	1,815	1,668	1,937	1,783	1,738	2,037	1,921	2,236	1,617
ภาคใต้ฝั่งตะวันตก	2,115	1,937	2,365	2,465	2,216	2,320	2,309	2,889	2,904	2,769	2,536
ภาคใต้ฝั่งตะวันออก	1,751	1,678	1,872	1,954	1,932	1,812	1,988	2,530	2,083	2,107	1,882
ทั้งประเทศ	1,374	1,359	1,544	1,470	1,543	1,403	1,436	1,824	1,475	1,569	1,370

ที่มา: สถาบันสารสนเทศทรัพยากรน้ำและการเกษตร(องค์การมหาชน), 2558

จากการศึกษาในด้านของลักษณะธุรกิจและการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น พบว่าสำหรับการตั้งราคาสินค้าปุ๋ยเคมีนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมราคาของกรมการค้า ซึ่งการตั้งราคาขายของแต่ละรายไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก และช่องทางการจัดจำหน่ายของสินค้าปุ๋ยเคมีนั้นจะเป็นระบบการจำหน่ายที่คล้ายกับระบบการจำหน่ายปูนซีเมนต์ คือ จะจำหน่ายเป็นตัวโบขนสินค้าให้

ลูกค้า ลูกค้าสามารถนำตัวนี้ไปจำหน่ายต่อได้ หรือนำมาขายเอง โดยให้รถบรรทุกถือตัวมารับปุ๋ยจากคลังสินค้าของบริษัท ราคาจำหน่ายจะเป็นราคา ณ คลังสินค้าของบริษัท นอกจากนี้ ปุ๋ยถือเป็นสินค้าที่จัดอยู่ในประเภทสินค้าตามฤดูกาล โดยในช่วงฤดูฝนจะเป็นช่วงที่มียอดขายมากที่สุด ดังนั้น ฤดูกาลและปริมาณน้ำฝนจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อยอดขายของบริษัทอย่างยิ่ง

ดังนั้นจากลักษณะธุรกิจและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีผู้ประกอบการจำนวนมาก ในธุรกิจปุ๋ยเคมี ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าปลีก โดยเฉพาอย่างยิ่งในภาวะที่เศรษฐกิจโลกผันผวน กำลังซื้อของเกษตรกรลดลงเนื่องจากราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ รวมทั้งภาวะภัยแล้ง ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อปริมาณความต้องการซื้อสินค้าปุ๋ยเคมี และระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงขึ้น ทำให้บริษัทจำเป็นต้องปรับแผนธุรกิจรวมทั้งต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถของบริษัทในการแข่งขันในธุรกิจ และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่จะเพิ่มยอดขายให้ได้มากขึ้นอย่างน้อย 10% ต่อปี และสามารถก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีได้ในที่สุด

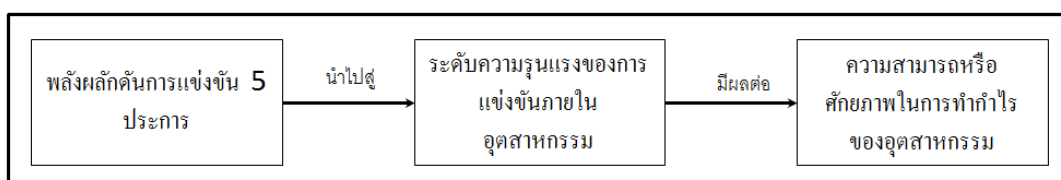
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นนั้น ที่อาจผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทฯ ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและระดับการแข่งขัน รวมทั้งการใช้แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่าในการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินธุรกิจและพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด และสร้างความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนให้กับบริษัทต่อไป

2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)

Michael E. Porter (Porter, 1980) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมไว้ว่า อุตสาหกรรมใดก็ตาม จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 กลุ่ม ได้แก่ คู่แข่งปัจจุบัน คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา ลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ และสินค้าทดแทน ซึ่งทั้ง 5 กลุ่มนี้ จะเป็นแรงผลักดันการแข่งขัน (Competitive Forces) ที่สำคัญ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และมีผลต่อศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นๆ เช่นกัน ดังที่แสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยที่กำหนดศักยภาพแห่งการทำกำไรในอุตสาหกรรม

ที่มา : การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพานี สฤณภูวนิช

เนื่องจากแรงผลักดันหรือความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้จะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยที่ถ้าแรงผลักดันทั้ง 5 ประการอ่อนแรงลงมากเพียงใด ก็ย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นเป้าหมายของธุรกิจจึงควรที่จะวางกลยุทธ์โดยหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการและยิ่งจะเป็นผลดียิ่งขึ้นหากสามารถใช้อิทธิพลของตนในการนำแรงผลักดันเหล่านี้มาทำประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งแรงผลักดัน ทั้ง 5 ประการที่กล่าวมา มีรายละเอียดดังนี้

1) แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) หรือการคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตรวมของอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น และยังมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะรวมทั้งความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ได้แก่ การประหยัดโดยขนาด(Economy of Scale) การขยายตัวกำลังการผลิตสร้างความประหยัดต่อขนาดซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนขององค์กร เนื่องจากหากผลิตในปริมาณมากก็ย่อมทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาต่ำลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ได้ต่ำลงด้วย ทำให้กำไรไม่เป็นที่สนใจสำหรับธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้ามาสู่อุตสาหกรรม ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์(Product Differentiation) การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นย่อมทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและช่วยสร้างความภักดีหรือความผูกพันในตราสินค้าของผู้บริโภคได้อีกด้วย ดังนั้นความแตกต่างและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จะทำให้ผู้เข้ามาใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมากเพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความพึงพอใจต่อสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนใจไปใช้หรือทดลองสินค้าของตน ความต้องการเงินทุน(Capital Requirements) ในอุตสาหกรรมบางประเภทต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจสูงมาก รวมทั้งอาจต้องมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ที่มีเงินลงทุนไม่มากหรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่งก็ยากที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขาย(Switching Costs) เป็นต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปเป็นผู้ขายอีกรายหนึ่ง ซึ่งหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูงก็ย่อมเป็นอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย(Access to Distribution Channels) ผู้เข้ามาใหม่ต้องหาช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมซึ่งถือเป็นงานสำคัญ เนื่องจากผู้ขายรายเดิมครอบครองช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูง หรือบางครั้งอาจถูกผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมป้องกันการเข้าสู่ตลาดได้ ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด(Cost Disadvantages Independent of Scale) ผู้เข้ามาใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบอันเนื่องมาจากการที่ผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร ซึ่งอาจเกิดจาก

การองค์กรมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้ที่มากขึ้น ทำให้ความผิดพลาดลดน้อยลงรวมทั้งทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้ซื้อด้วย ทำให้ผู้เข้ามาใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก กว่าที่จะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือได้ นโยบายของรัฐ(Government Policy) โดยรัฐบาลสามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ ด้วยการให้ใบอนุญาตและการจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ

2) แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors) คือการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ย่อมให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้จากปัจจัยต่อไปนี้ จำนวนและคุณภาพของคู่แข่ง(Numerous or Equally Balanced Competitors) ซึ่งคู่แข่งที่มีอยู่อย่างมากมายในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาแข่งขันกัน เพื่อให้เกิดได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งยิ่งทำให้เกิดการต่อสู้แข่งขันที่รุนแรงขึ้น อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม(Slow Industry Growth) นอกจากการเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นแรงดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมด้วย ซึ่งหากอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มยอดขายรวมทั้งกำไรได้ รวมทั้งยังอาจต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่งด้วย ซึ่งก็ยิ่งทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมรุนแรงขึ้น เช่นกัน ปริมาณของต้นทุนคงที่(High Fixed of Storage Costs) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องพยายามดำเนินการเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มีความพึงพอใจต่อสินค้าให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุนหรือครอบคลุมปริมาณของต้นทุนคงที่ ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่างกัน(Lack of Differentiation of Switch Costs) หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่เกิดขึ้นมักจะเป็นการพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าที่มีราคาต่ำกว่า จนนำมาสู่การแข่งขันด้านราคาหรือสงครามราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงขึ้น การเพิ่มกำลังการผลิต(Capacity Augmented in Large Increment) ซึ่งเมื่อองค์กรมักบริหารต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุดโดยบริการกำลังการผลิตอย่างเต็มที่ ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของตลาดจึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้ รวมทั้งการมีอุปสรรคการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น(High Exit Barriers) ด้วย

3) แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Threat of Substitute Products or Services) ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนนั้นอาจเป็นการทดแทนแบบชั่วคราว หรืออาจเป็นการทดแทน

โดยสมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ในการพัฒนาให้สินค้าของคุณสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าในอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต ย่อมทำให้เกิดความได้เปรียบเนื่องจากเป็นสิ่งใหม่และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมที่ดำเนินอยู่ก่อน ดังนั้นองค์กรจึงควรติดตามสถานการณ์และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าของคุณ รวมทั้งระดับความสามารถในการทดแทนด้วยว่ามากน้อยเพียงใด

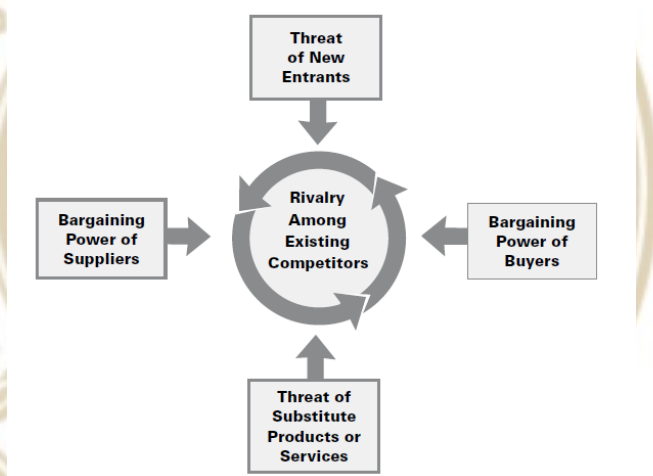
4) แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) เนื่องจากลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญต่อธุรกิจซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ทั้งนี้ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยต่อไปนี้ ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก(Large Volume Purchasers) เมื่อผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณมาก ทำให้สามารถต่อรองรวมทั้งกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้ ผู้ซื้อ มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหน้า(Backward Integration by Buyers) หากผู้ซื้อ มีนโยบายและแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งอาจทำให้ธุรกิจสูญเสียลูกค้าไป รวมทั้งอาจจะเป็นคู่แข่งของธุรกิจในอนาคตได้ด้วย ผู้ขายมีจำนวนมาก(Most Sellers) หากผู้ขายสินค้ามีจำนวนมาก ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปพิจารณาซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่นได้เมื่อไม่พึงพอใจผู้ขายรายเดิม เนื่องจากผู้ซื้อ มีทางเลือกและอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย มีสินค้าหรือบริการทดแทน(Substitute Goods or Service) การที่มีสินค้าทดแทนผลิตภัณฑ์ของคุณนั้นทำให้ผู้ซื้อ มีทางเลือกอื่นในการพิจารณา จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่า ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ(Switching Cost) ถ้าผู้ซื้อ มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของกลุ่มคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้สินค้าจากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อ มีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย

5) แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตอันเนื่องมาจากคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบรวมทั้งความล่าช้าจากการส่งมอบ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้ขายว่ามากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ต่อไปนี้ ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย(Small Portion of Buyers) หากผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณน้อยนั้นและไม่ได้ส่งผลต่อรายได้ของผู้ขายมากนัก ผู้ขายย่อมให้ความสำคัญต่อผู้ซื้อในปริมาณน้อยน้อยกว่าผู้ซื้อในปริมาณมาก ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหน้า(Forward Integration by Suppliers) เมื่อผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงานไปข้างหน้า ย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อ เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมในตลาดแล้วยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่าอีกด้วย ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย

แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก(Dominance by a Supplier) ทำให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมยังมีการรวมตัวกัน ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการแข่งขันและเพิ่มอำนาจในการต่อรองของตนให้สูงขึ้นด้วย ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน(Non Availability of Substitute Products) หากวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อและไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ย่อมทำให้ผู้ขายได้เปรียบในเรื่องการต่อรองได้ ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง(High Suppliers Switching Cost) ถึงแม้ว่าผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้วัตถุดิบของผู้ขายรายอื่นได้ แต่ต้องใช้เวลาใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนที่สูงนั้นก็ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนเช่นกัน

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงแรงผลักดันแต่ละแรงที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมทั้งเรื่องของความเข้มข้นในการแข่งขันและความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรม

The Five Forces That Shape Industry Competition



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงผลักดันการแข่งขัน (Competitive Forces) ที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรม

ที่มา : The Five Competitive Forces That Shape Strategy by Michael E. Porter, Harvard Business Review – January 2008

ซึ่งสำหรับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้น อยู่ในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี ซึ่งสามารถวิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีตามแนวคิดของ Michael E. Porter ได้ดังนี้

2.1.1 แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

เนื่องจากอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีนั้น ถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ของประเทศ ทำให้รัฐบาลต้องมีการควบคุมในด้านต่างๆ ตั้งแต่การจดทะเบียนการประกอบกิจการโดยผู้ประกอบการที่นำเข้าปุ๋ยเคมีและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปุ๋ยเคมีต้องขึ้นทะเบียนกับฝ่าย

ป๊อเคมี้ กรมวิชาการเกษตรก่อนจึงสามารถนำเข้าป๊อเคมี้ นอกจากนี้รัฐบาลยังได้มีการควบคุมราคาขายป๊อเคมี้ นอกจากนี้การเข้ามาประกอบกิจการนั้นยังต้องใช้เงินลงทุน(Capital Requirements)ที่สูง รวมทั้งการที่คู่แข่งรายใหญ่ในตลาด 5 ราย มีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึงประมาณ 90% ซึ่งครอบคลุมช่องทางการจัดจำหน่ายในตลาดไว้ทั้งหมดแล้ว จึงทำให้การเข้ามาในธุรกิจเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้เกษตรกร(ลูกค้า)ในอุตสาหกรรมป๊อเคมี้ ยังมีความผูกพันในตราสินค้า(Brand Royalty)ค่อนข้างสูง จึงถือเป็นอุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม(Barrier to entry)ไปโดยปริยาย ทำให้เข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่เป็นไปได้ยาก ดังนั้น ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ในอุตสาหกรรมป๊อเคมี้จึงถือว่าอยู่ในระดับต่ำ

2.1.2 แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)

อุตสาหกรรมป๊อเคมี้ในประเทศไทยมีลักษณะเป็นแบบกึ่งผูกขาด ประกอบด้วยคู่แข่งรายใหญ่ประมาณ 5 รายซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดรวมกันถึง 90% แต่ด้วยกำลังการผลิตในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ป๊อเคมี้ของตลาด นอกจากนี้ยังมีการควบคุมราคาจากรัฐบาลทำให้ไม่ค่อยมีการแข่งขันด้วยราคากันมากนัก สำหรับความแตกต่างของสินค้าป๊อเคมี้ที่ผู้ประกอบการสามารถผลิตสินค้าได้เหมือนกัน ตามสูตรป๊อเคมี้ที่ลูกค้าต้องการ และมีคุณภาพสินค้าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงสร้างความแตกต่างโดยใช้ตราสินค้า ซึ่งเกษตรกรมีความผูกพันในตราสินค้า(Brand Royalty)ค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากภาวะที่เศรษฐกิจโลกผันผวน กำลังซื้อของเกษตรกรลดลงเนื่องจากราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ รวมทั้งภาวะภัยแล้ง ทำให้สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมมีแนวโน้มที่รุนแรงมากขึ้น ดังนั้น แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมป๊อเคมี้จึงถือว่าอยู่ในระดับสูง

2.1.3 แรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ (Threat of Substitute Products or Services)

สินค้าทดแทนได้แก่ ป๊ออินทรีย์ เช่น ป๊อคอก ป๊อหมัก และป๊อพืชสด ซึ่งเป็นป๊อที่ได้จากการนำซากสิ่งมีชีวิตใส่ลงในดินเพื่อเพิ่มเติมอินทรีย์วัตถุให้แก่ดิน ซึ่งเป็นการบำรุงทั้งทางเคมีและทางกายภาพ หรืออาจนำเอาจุลินทรีย์มาหมักเป็นป๊อ โดยมีสรรพคุณใกล้เคียงกับป๊อเคมี้ แต่มีประสิทธิภาพในการให้สารอาหารที่น้อยกว่า ทำให้ต้องใช้ป๊อปริมาณมากและใช้เวลานานกว่าจึงจะให้ธาตุอาหารที่พอเพียงต่อความต้องการของพืช เกษตรกรจึงมีการใช้ป๊อเคมี้เป็นตัวเร่งการเติบโต

และใช้ปุ๋ยหมักเป็นตัวเสริม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าปุ๋ยอินทรีย์มีความสามารถในการแข่งขันกับปุ๋ยเคมี น้อย เพราะคุณภาพที่ด้อยกว่านั่นเอง ทำให้แรงผลักดันจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก

2.1.4 แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อคือกลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีลักษณะในการเลือกซื้อสินค้ากับร้านค้าปลีกที่ตนเองคุ้นเคย และสะดวกในการเดินทาง การซื้อสินค้าเป็นไปในแบบที่อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อ ทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นจะเชื่อผู้ขายสินค้าอย่างมาก ดังนั้นผู้ขายสินค้าจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อการใช้ปุ๋ยของเกษตรกร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเกษตรกรมีอำนาจการต่อรองน้อย แต่กลุ่มผู้ขายสินค้านั้นมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากในแต่ละจังหวัดมีร้านจำหน่ายปุ๋ยเคมีจำนวนน้อย ทำให้ร้านจำหน่ายปุ๋ยเคมีในแต่ละจังหวัดจึงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันสินค้าสู่มือเกษตรกร นอกจากนี้การที่มีปุ๋ยเคมีหลายตราสินค้า ทำให้ผู้จำหน่ายสินค้านั้นมีทางเลือกในการจัดหาปุ๋ยมาขายในร้าน จึงทำให้แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับที่สูง

2.1.5 แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

วัตถุดิบของอุตสาหกรรมผลิตปุ๋ยเคมี ส่วนมากเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศโดยมีเพียงบางส่วนที่ใช้วัตถุดิบภายในประเทศ ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์มีอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตปุ๋ยเคมีไม่สูงมากนัก เนื่องจากวัตถุดิบไม่มีความแตกต่างกัน มีจำนวนผู้ขายจำนวนมาก รวมทั้งโอกาสที่ซัพพลายเออร์จะรุกเข้ามาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมีด้วยตนเองมีน้อย เพราะขั้นตอนและกฎระเบียบต่างๆในการประกอบกิจการปุ๋ยเคมีที่รัฐบาลมีการกำหนดไว้

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันการแข่งขัน (Competitive Forces) โดยใช้ Porter's Five Forces Model

แรงผลักดัน 5 ประการ	ระดับของแรงผลักดัน
● แรงผลักดันจากผู้แข่งขันรายใหม่	ระดับต่ำ
● แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
● แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้	ระดับต่ำ
● แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของลูกค้า	ระดับสูง
● แรงผลักดันซึ่งเกิดจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นว่าอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมียังมีโอกาสในการทำกำไรได้ปานกลาง เนื่องจากมีแรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของคู่ค้า ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ อยู่ในระดับต่ำ แม้ว่าการแข่งขันของกลุ่มรายเดิม และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจะอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ละบริษัทในอุตสาหกรรมจึงต้องหาแนวทางและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในด้านต่างๆ จากจุดแข็งของแต่ละบริษัท เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั่นเอง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

การที่องค์กรต้องการความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาให้ความสนใจกับสิ่งที่มีอยู่ นั่นก็คือทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กร และทรัพยากรเหล่านั้นเป็นปัจจัยที่อยู่ในการควบคุมขององค์กร ซึ่งทรัพยากรนี้ก็จะประกอบด้วยทั้งทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) เช่น วัตถุดิบ, เครื่องมือ, เครื่องจักร และทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible) เช่น เทคโนโลยี, นวัตกรรม, ความรู้, ทักษะความชำนาญ, ชื่อเสียงขององค์กร, ข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ในบางองค์กรจะมองถึงลงไปถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย โดยสิ่งหนึ่งที่ควบคู่มาพร้อมกับทรัพยากรก็คือความสามารถ (Capability) ความสามารถเป็นสิ่งที่ยากที่จะวิเคราะห์และมักถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน ส่วนสำคัญของความสามารถคือ ทักษะของแต่ละคน ของแต่ละกลุ่ม หรือของแต่ละองค์กร ซึ่งคุณสมบัติของทรัพยากรขององค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ VRIN Framework (Barney, 1991) ซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 V – Valuable Resources

ความมีคุณค่า ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร คือสิ่งที่จะต้องใส่ใจจุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการลดการคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) (Barney, 1991) และสามารถนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าทรัพยากรนั้นจะสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทาง หากไม่สามารถสร้างคุณค่าได้นั้น ศักยภาพหรือความได้เปรียบในการแข่งขันก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy, 2000)

2.2.2 R – Rare Resources

การหาได้ยาก คือ ความสามารถที่หาได้ยากที่อาจเกิดขึ้นจากคู่แข่งชั้นน้อยราย (Barney, 1991) เป็นทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่คู่แข่งไม่สามารถหาได้เทียบเท่า เป็นทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะองค์กร และเป็นส่วนประกอบสำคัญในออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่านั้นจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรที่เหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นเดียวกันจึงเป็นเพียงแค่การสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขันเท่านั้น (Competitive Parity) ไม่ใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Riordan, 2006)

2.2.3 I – Imperfectly Imitable Resources

ต้นทุนลอกเลียนแบบที่สูง คือ การที่ทรัพยากรมีต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงนั้นทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Barney, 1991) เนื่องจากทรัพยากรถูกสร้างมาควบคู่กับการดำเนินกิจการ ซึ่งถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าตลาดเป็นรายแรกๆพร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่หากว่าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นนั้นก็จะเป็นความได้เปรียบชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) (Riordan, 2006)

2.2.4 N – Non Substitutable Resource

การทดแทนไม่ได้ คือ ความสามารถหรือทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถนำทรัพยากรใดๆมาทดแทนได้หรือไม่มีความสามารถในการเทียบเคียงทางกลยุทธ์ได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้นั้นเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991) นอกจากนี้การจัดการองค์กร (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ (Sustainable Competitive Advantage) (Riordan, 2006)



ภาพที่ 2.3 แสดง VRIN Framework

ที่มา : www.moduledesign/lecture-5-industry-studies-student

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้น โดยพิจารณาในแง่ของทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร อันได้แก่ บุคลากร เครื่องจักรและกระบวนการจัดการการผลิต คุณภาพของผลิตภัณฑ์ รวมทั้งชื่อเสียงองค์กร และตราผลิตภัณฑ์ เพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดอุปสรรค หรือสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจโดยใช้ VRIN Framework

ทรัพยากร	Valuable	Rare	Imitate	Non-substitutable	ผลการวิเคราะห์
บุคลากร	Y	Y	N	N	แข่งขันได้ชั่วคราว
เครื่องจักรและ กระบวนการจัดการการผลิต	Y	Y	N	N	แข่งขันได้ชั่วคราว
ชื่อเสียงองค์กรและ ตราผลิตภัณฑ์	Y	Y	Y	N	แข่งขันได้ชั่วคราว
แหล่งเงินทุน	Y	Y	Y	N	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.2 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ได้ดังนี้

สำหรับด้านบุคลากรนั้น บริษัทมีบุคลากรที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญ โดยสามารถให้คำปรึกษาในตัวผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี สามารถสร้างความไว้วางใจจากลูกค้าได้ รวมทั้งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่งแม้ว่าความเชี่ยวชาญนั้นจะสามารถสร้างขึ้นเองได้จากประสบการณ์ ถึงแม้จะไม่สามารถเลียนแบบได้ทั้งหมด แต่ก็ยังสามารถที่จะทดแทนได้ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันจึงทำให้ไม่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ด้านเครื่องจักรและกระบวนการจัดการการผลิต เป็นทรัพยากรที่ถือว่าสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น เนื่องจากในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีในประเทศไทยนั้นเป็นลักษณะของการซื้อมาเพื่อบรรจุกระสอบขาย มีเพียง 2-3 บริษัทเท่านั้นที่มีการตั้งโรงงานผลิตปุ๋ยเคมีเอง ทำให้เครื่องจักรและกระบวนการจัดการการผลิตของบริษัทถือเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันได้จากการที่เกิดความยืดหยุ่นในการผลิตสินค้าเกรดต่างๆ รวมทั้งระยะเวลาในการผลิตด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวแล้วนั้น หากคู่แข่งมีการลงทุนในการติดตั้งเครื่องจักรเพื่อผลิตมากขึ้นก็จะทำให้คุณค่าลดน้อยลงเพราะคู่แข่งมีทรัพยากรที่เหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน

ด้านชื่อเสียงองค์กรและตราผลิตภัณฑ์ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบแบบชั่วคราว จากการที่บริษัทเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมีมาเป็นเวลายาวนาน รวมทั้งอยู่

ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และตราสินค้าปุ๋ยเคมี “ตราหัววัว-คันไถ” ที่บริษัทฯ ผลิตมีคุณภาพตามที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และเป็นที่ยอมรับหลายในพื้นที่เกษตรกรรมทั่วประเทศมานานมากกว่า 40 ปี ซึ่งได้รับการยอมรับในเรื่องของคุณภาพ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามในระยะยาวนั้นหากรูปแบบพฤติกรรมการณ์การบริโภคของเกษตรกรเปลี่ยนไปก็อาจจะทำให้ความได้เปรียบนี้หายไปก็เป็นได้

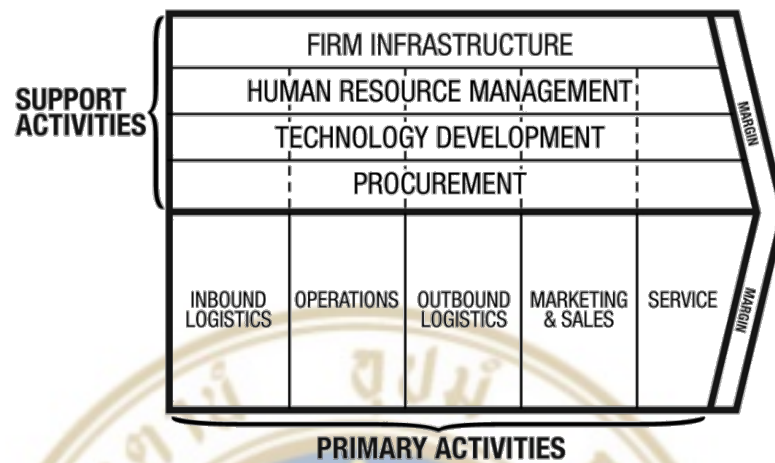
ด้านของแหล่งเงินทุนนั้น ถือเป็นเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้เพียงชั่วคราว เพราะสำหรับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้นเป็นบริษัทที่ถือว่ามีความสำคัญอยู่ค่อนข้างมาก รวมทั้งเป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยซึ่งง่ายต่อการระดมเงินทุน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทอื่นก็อาจจะใช้วิธีการอื่นในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้เช่นกัน ดังนั้นความได้เปรียบในเรื่องของแหล่งเงินทุนนั้นจึงช่วยให้บริษัทเกิดความได้เปรียบแบบชั่วคราวเท่านั้น

ดังนั้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจพบว่าทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่นั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวเนื่องจากความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคล เครื่องจักรและกระบวนการจัดการการผลิต รวมทั้งความได้เปรียบในเรื่องของแหล่งเงินทุนนั้นสามารถถูกลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้จากระยะเวลาและประสบการณ์ของกลุ่มคู่แข่ง และถึงแม้ว่าบริษัทจะมีจุดเด่นในด้านชื่อเสียงขององค์กรและตราผลิตภัณฑ์นี้มายาวนานแต่หากรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนไปก็อาจทำให้สามารถสูญเสียจุดเด่นนี้ไปได้

2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

Michael E. Porter, 1985 ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สามารถช่วยลดต้นทุนให้แก่องค์กร สำหรับองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา และช่วยสร้างความแตกต่าง โดยจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ Michael E. Porter (Porter, 1985) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) ว่าเป็นวิธีที่เป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมทั้งหลายที่บริษัทดำเนินการ และปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งถือเป็นบ่อเกิดของความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้นได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ โดยพิจารณาในแง่ของความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร

เพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือค่าใช้จ่ายของบริษัทได้แบบมีนัยสำคัญ หรือสร้างรายได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)

ที่มา: http://www.thebusinessowner.com/wp-content/uploads/val_chain_fig1.jpg

ทั้งนี้การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้น เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานหรือกิจกรรมภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 ประเภท ดังที่แสดงในภาพที่ 2.4 ข้างต้น คือ

1) กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ขอดขาย และการส่งมอบไปยังผู้ซื้อ รวมทั้งบริการหลังการขาย ซึ่งมักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การขนส่งสินค้าขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการจัดหาและการนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษาและการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การจัดการคลังระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้ายและการรับคืนจากผู้ขาย ซึ่งการปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้ย่อมมีผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณในการผลิต

- การผลิตและการปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (Final Product) ซึ่งการปรับปรุงกิจกรรมนี้นั้นจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีขึ้น รวมทั้งการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของตลาดได้

- การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาด โดยการปรับปรุงนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้นได้

- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการ คือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา

(Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) และตัวผลิตภัณฑ์ (Products)

- การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพราะถือว่าเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในขั้นการแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ถูกค่าต้องการการแนะนำอบรมเพื่อให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร

2) กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมต่างๆที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไปกิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปสนับสนุนในการสร้างคุณค่าและเป็นจุดเริ่มต้นที่มีในทุกองค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานจะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

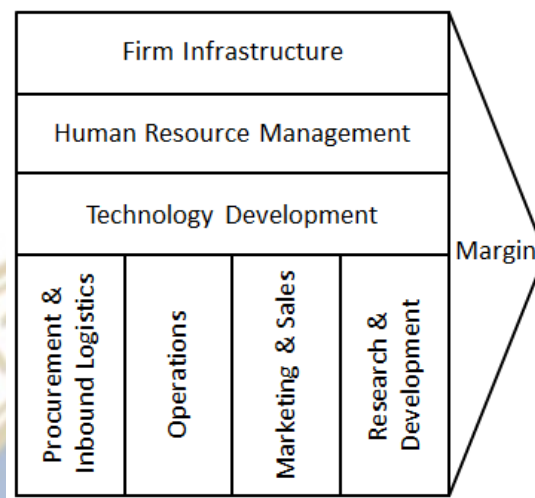
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีในทุกกิจกรรมของการสร้างคุณค่า ต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากรไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ง่ายๆ เนื่องจากปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษาพนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วโดยเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพผลผลิต และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมของการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนอกเหนือจากการวิจัยและการพัฒนาแบบดั้งเดิม การพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาวสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อีกด้วย

- การจัดซื้อจัดหาทรัพยากร (Procurement) หมายถึงหน้าที่ในการผลิตซึ่งในกิจกรรมการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องจักร อาคาร ฯลฯ

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้น จากกิจกรรมภายในของบริษัทฯ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือค่าใช้จ่ายของ

บริษัท ได้แบบมีนัยสำคัญ หรือสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง พบว่า ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ประกอบด้วยกิจกรรม ตั้งแต่ขั้นแรกของการสั่งซื้อวัตถุดิบและการนำเข้า การจัดเก็บ ไปจนถึงการกระจายสินค้าสู่ลูกค้า การจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย จนไปถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย มีดังแสดงในภาพ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงห่วงโซ่แห่งคุณค่าของบริษัท ไทยเซเมนต์เคมี จำกัด (มหาชน)

2.3.1 กิจกรรมพื้นฐาน หรือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

– กิจกรรมการสั่งซื้อวัตถุดิบ(Procurement) และกิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เนื่องจากบริษัทฯ ได้มีการสั่งซื้อสินค้าทั้งสำหรับเป็นวัตถุดิบและสำหรับนำมาบรรจุเพื่อจำหน่าย ซึ่งกิจกรรมนี้ถือว่ามีความสำคัญต่อทั้งต้นทุนของผลิตภัณฑ์ของการผลิต รวมทั้งราคาขายของสินค้าที่มีการบรรจุและจำหน่ายโดยตรง ซึ่งในกิจกรรมนี้ได้มีการบริหารจัดการผู้ขายวัตถุดิบทั้งในเรื่องของคุณภาพและการจัดการบริหารทั้งในเรื่องขายปริมาณและต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า ผ่านกระบวนการคัดเลือกและประเมินผู้ขาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในจัดซื้อวัตถุดิบ การบริหารจัดการแผนการรับวัตถุดิบ การบริหารสินค้าวัตถุดิบคงคลัง รวมทั้งทำให้เกิดความได้เปรียบทางด้านต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

– กิจกรรมการผลิต (Operations) เนื่องจากบริษัทฯ มีกระบวนการทั้งการผลิตสินค้าและสำหรับบรรจุสินค้าเพื่อจำหน่าย ซึ่งกิจกรรมนี้รวมถึงการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ รวมทั้งกระบวนการจ่ายสินค้าสำเร็จรูปจากคลังของบริษัท ขึ้นรถขนส่งสินค้าของลูกค้า ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการลงทุนพัฒนาระบบการจ่ายสินค้าที่มีความทันสมัยและมีความสามารถในการจ่ายสินค้าได้มากขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและมีระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

- กิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) มีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีศักยภาพ รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามพบว่า การตลาดและการขายของบริษัทฯ นั้นยังไม่สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในเขตภาคกลางได้มากนัก

- กิจกรรมวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ความรู้กับเกษตรกรเกี่ยวกับการเกษตรในหัวข้อต่างๆ เช่น วิธีการปลูกพืชชนิดต่างๆ การบำรุงรักษาดิน การรักษาโรคพืช การใช้ปุ๋ยเคมีให้เหมาะสมกับการเพาะปลูก และยังสามารถจัดทำโครงการแปลงสาธิตโดยใช้ปุ๋ยของบริษัทให้ถูกต้องเหมาะสมกับการเพาะปลูกเปรียบเทียบกับวิธีเดิมที่เกษตรกรปฏิบัติอยู่ ดำเนินการโครงการวิจัยทดลองค้นหาสูตรปุ๋ยที่เหมาะสมกับพืชเศรษฐกิจชนิดต่างๆ และส่งเสริมให้เกษตรกรใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยนั้นๆ นอกจากนี้ยังมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อเกษตรกรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตัวสินค้าของบริษัท และรับรู้ถึงความต้องการของผู้ใช้สินค้าเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสินค้าของบริษัทต่อไป

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุนของบริษัทฯ จะเหมือนกับองค์กรอื่นทั่วไปที่ประกอบด้วย

- กิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ซึ่งได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งเป็นการบริหารจัดการตามกฎระเบียบของ

- กิจกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน ทั้งนี้สำหรับบริษัทฯ นั้นมีอัตราการลาออกของพนักงานค่อนข้างน้อย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสามารถช่วยลดต้นทุนการรักษาพนักงานอีกด้วย

- กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) บริษัทฯ ยังไม่ได้มีการใช้และการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ ทำให้ไม่สามารถที่จะนำไปใช้ในการต่อยอดเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ซึ่งในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น นอกจากการจะนำไปพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์และเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าแล้วนั้น ยังสามารถช่วยให้งานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่ต้นทุนการทำงานที่ลดลงได้ด้วย

ตารางที่ 2.3 สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

กิจกรรมพื้นฐาน หรือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	วิเคราะห์กิจกรรม
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมการสั่งซื้อวัตถุดิบ(Procurement) และกิจกรรมการนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) 	จุดแข็ง
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมการผลิต (Operations) 	จุดแข็ง
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) 	<u>จุดอ่อน</u>
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมวิจัยและพัฒนา (Research and Development) 	จุดแข็ง
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	วิเคราะห์กิจกรรม
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมการพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) 	<u>จุดอ่อน</u>
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล(Human Resource Management) 	จุดแข็ง
<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร(Firm Infrastructure) 	จุดแข็ง

จากตารางที่ 2.3 จะพบว่ากิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่าส่วนใหญ่เป็นจุดแข็ง มีเพียงกิจกรรมการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) และกิจกรรมพัฒนาเทคโนโลยีเท่านั้นที่เป็นจุดอ่อน กล่าวคือองค์กรมีสมรรถนะที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ และมีศักยภาพเพียงพอที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ดีกว่าหรือมากกว่าคู่แข่งได้ ทั้งนี้ในส่วนของกิจกรรมใดที่ยังเป็นจุดด้อยก็จะต้องนำมาพิจารณาปรับปรุงหาวิธีแก้ไขจนกลายเป็นจุดแข็งให้ได้ในที่สุด ซึ่งเมื่อปัจจัยภายในองค์กรโดยรวมมีความพร้อมครบถ้วนก็จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตัวเองได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรก็ยังคงต้องรักษาจุดแข็งเอาไว้ให้ดีด้วย เพื่อให้สามารถไปถึงเป้าหมายที่องค์กรวางเอาไว้

จากการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ในก่อนหน้าี่ รวมทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่องค์กรมีแรงผลักดันจากผู้ซื้อในระดับที่สูง ทำให้องค์กรควรจะแข่งขันกันในการสร้างความแตกต่างสำหรับสินค้าที่บริษัทสามารถผลิตได้เอง เพื่อให้สร้างความภักดีหรือความผูกพันในตราสินค้าของผู้บริโภคมากกว่าที่จะไปเน้นการเป็นผู้นำเรื่องต้นทุนซึ่งอาจจะนำไปสู่สงครามราคาในที่สุด ดังนั้นองค์กรก็ต้องย้อนกลับมาดูว่ากิจกรรมต่างๆในห่วงโซ่คุณค่ามีความเหมาะสม และเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้ไปถึงเป้าหมายแล้วหรือยัง ซึ่งจากการวิเคราะห์กิจกรรมก็พบว่าองค์กรมีปัจจัยภายในองค์กรที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งการจะเป็นเช่นนั้นองค์กรจะต้องมีทีมงานผสาน

ความต้องการของลูกค้ารวมทั้งใช้ประโยชน์จากการที่องค์กรมีจุดแข็งในด้านการผลิตให้มีการพัฒนาสินค้าที่ความเหมาะสมกับลูกค้า โดยบริหารจัดการทุกกิจกรรม (ทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน) ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ก็จะทำให้องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้ แต่อย่างไรก็ตาม จากลักษณะสินค้าปุ๋ยเคมีที่มีการบริโภคอยู่ในประเทศนั้นมีทั้งสินค้าที่เป็นปุ๋ยเชิงเดี่ยว(แม่ปุ๋ย) เช่น ยูเรีย (46-0-0) ซึ่งเป็นปุ๋ยที่มีการบริโภคสูงถึงเกือบ 2 ล้านตันต่อปี แต่ไม่สามารถผลิตภายในประเทศได้ และยังเป็นปุ๋ยที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตปุ๋ยชนิดอื่นๆ ดังนั้นหากสามารถเพิ่มยอดขายสินค้านี้ได้ จะทำให้มีอำนาจต่อรองผู้ขายมากขึ้นทำให้ได้ราคาที่ต่ำลงได้อีกด้วย เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของยอดขายและส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นได้อีกด้วย



บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมา ได้มีการกล่าวถึงปัญหาและตัวแปรที่เป็นสาเหตุ ในบทนี้ เราจะนำตัวแปรทั้งหมดมาองหาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันจนนำไปสู่การเกิดปัญหาและเพื่อหาแนวทางแก้ไข โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System thinking) ซึ่งเป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบความสัมพันธ์สาเหตุของปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบโดยภาพรวม ทำให้สามารถมองภาพได้ครบถ้วน และช่วยจัดลำดับเหตุการณ์ของแต่ละตัวแปรได้ถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นเมื่อเราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาทั้งหมดได้ จะทำให้เราเข้าใจ และสามารถเลือกที่จะเพิ่มลดตัวแปรใดๆที่เป็นปัจจัยช่วยในการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การคิดกลยุทธ์ การวางแผนดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

โดยพื้นฐานแล้วแผนภูมิวงรอบเหตุและผลนี้มาจากการหลักคิดของการเคลื่อนไหวของระบบ (System Dynamics) ซึ่งพลวัตของระบบ หรือ System Dynamics (SD) ได้รับการพัฒนาและเผยแพร่ผ่าน หนังสือ “Industrial Dynamics” ของ Jay W. Forrester แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปีค.ศ. 1961 โดย Forrester ได้ให้นิยาม พลวัตของระบบ หรือ System Dynamics (SD) ไว้ว่าเป็น “การศึกษาคุณลักษณะของการป้อนกลับของสารสนเทศของกิจกรรมอุตสาหกรรมที่แสดงถึงโครงสร้างองค์กร การขยายนโยบาย และความล่าช้าในการตัดสินใจและปฏิบัติที่มีผลต่อการตอบสนองในความสำเร็จของธุรกิจ” ซึ่งในแบบจำลอง System Dynamics (SD) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สต็อก (Stock) ซึ่งแสดงปริมาณของสิ่งที่สนใจ อัตราการไหล (Flow Rate) ระหว่างสต็อก และสารสนเทศในการคำนวณค่า ของอัตราการไหลนั้นๆ

นอกจากนี้การสำหรับการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาระบบต้องเริ่มต้นคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งการคิดเชิงระบบนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เนื่องจากการมองภาพรวมของงานซึ่งจะช่วยทำให้เข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผล ว่ามี

ความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันอย่างไร และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้น ออกมาเป็นภาพจำลองความคิดอย่างง่าย ๆ ที่สามารถใช้สื่อสารกับทีมงาน ช่วยให้เข้าใจตัวเอง ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการดำเนินงานในองค์กร และช่วยให้เข้าใจความเป็นไปได้ หรือข้อจำกัด ในการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ สำหรับเครื่องมือและแบบจำลองของการคิดเชิงระบบ (Sterman, 2000) ได้แก่ โครงสร้างการป้อนกลับ (Feedback Structure), แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) และแผนภูมิการไหลและการจัดเก็บ (Stock and Flow Diagrams)

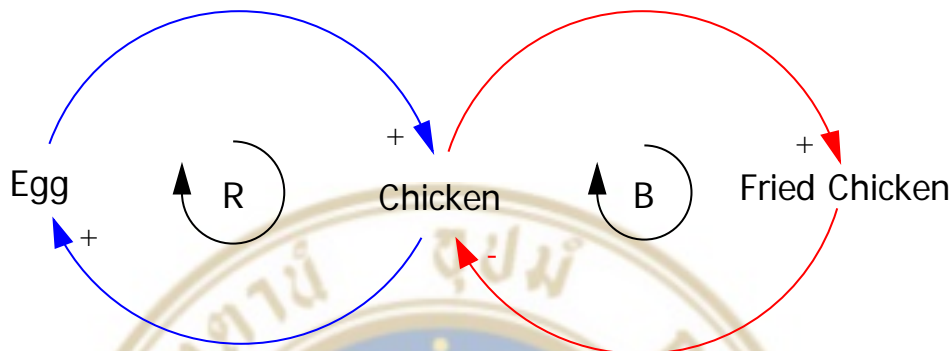
แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams : CLD) เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบ/ปัจจัยของระบบที่อาจเกิดขึ้น โดย วงรอบ (Loop) คือการไหลของสต็อก (Stock) ที่ส่งผลต่อการไหล (Flow) ต้นทาง ทำให้ สต็อก (Stock) ตัวนั้นเองเพิ่มหรือลดขนาด ดังนั้น วงรอบ(Loop) จึงมักจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ซึ่งประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้ วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือมากกว่า ซึ่งเป็นทั้ง กระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบ ระหว่างตัวแปรต่างๆ ความหน่วงของเวลา (Delays)

การสร้างแบบจำลองความคิดเชิงระบบ จะช่วยให้เราเห็นภาพใหญ่ทั้งหมด ในรูปของวงกลม โดยเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจนพร้อมทั้งระบุตัวแปรทั้งหมด ศึกษา และพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันให้ใส่เครื่องหมาย + (Positive) (ตอบสนองต่อกันในทิศทางเดียวกัน) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - (Negative) (ตอบสนองต่อกันในทิศทางตรงกันข้าม) เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปร มาเชื่อมต่อระหว่างตัวแปรและลำดับของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น กลายเป็นแผนภูมิวงรอบแบบเสริมแรง Reinforcement loop หรือ Positive loop : R และ วงรอบแบบสมดุล Balancing feedback loop หรือ Negative Loop : B หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกันในการแก้ปัญหา

ซึ่ง Balancing feedback loop หรือ Negative Loop วงรอบแบบสมดุล: เป็นวงรอบ (Loop) ที่รักษาระดับของสต็อก (Stock) เอาไว้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น ระบบการกินเพื่อรักษาระดับพลังงานของร่างกาย การกินเป็นการไหล (Flow) ที่นำไปสู่พลังงาน สะสมของร่างกายซึ่งเป็นสต็อก (Stock) พอพลังงานสะสมมีน้อยลง ร่างกายจะส่งสัญญาณให้เริ่มกิน นั่นคือการเพิ่มอัตราการไหล (Flow) ที่เติมสต็อก (Stock) พลังงาน เมื่อพลังงานเพียงพอแล้ว ร่างกายก็จะสั่ง Flow ให้หยุดกิน เป็นเช่นนี้เรื่อยๆ ระดับของสต็อก (Stock) ก็จะคงที่เสมอ

และ Reinforcement loop หรือ Positive loop วงรอบแบบเสริมแรง: เป็นวงรอบ (Loop) ที่เพิ่มหรือลดระดับของ Stock เรื่อยๆ ถ้าเป็น Loop ที่เพิ่มระดับ Stock เรียกว่า Positive

reinforcement loop ตัวอย่างเช่น ดอกเบี๋ยเงินฝาก ยิ่งที่เงิน ฝาก (Stock) มากเท่าไร ก็จะได้ดอกเบี๋ย มากเป็นทวีคูณเมื่อ เทียบกับระยะเวลา (ดอกเบี๋ยทบต้น) ซึ่งเป็นการเพิ่ม Flow ของเงินที่เข้าบัญชีมาก ขึ้นไปเรื่อยๆ โดยไม่มีวันจบสิ้น แต่ในทางกลับกันก็มีระบบที่วงจรนั้นเป็นวงจรหมุนลง เรียกว่า Negative reinforcement loop เช่นกัน



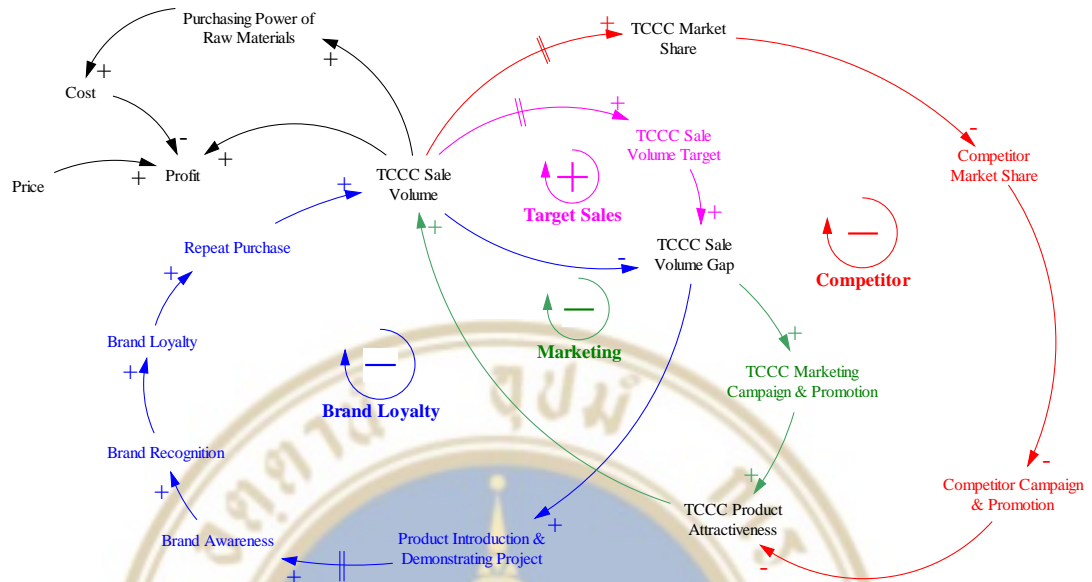
ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

จากภาพ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล จาก Loop ทางซ้ายมือที่มีสัญลักษณ์ตัวอักษร R กลางวง หมายถึง เมื่อปริมาณไข่เพิ่มมากขึ้น ปริมาณไก่ก็เพิ่มมากขึ้น เมื่อไก่เพิ่มมากขึ้นก็จะสามารถออกไข่ได้เพิ่มมากขึ้น แสดงถึง วงรอบแบบเสริมแรง (Reinforcement loop) และ Loop ทางขวามือที่มีสัญลักษณ์ตัวอักษร B กลางวง หมายถึง เมื่อปริมาณไก่เพิ่มมากขึ้น ก็จะมีไก่ที่ถูกนำไปทอดมากขึ้น ซึ่งเมื่อไก่ถูกนำไปทอดมากขึ้นก็ทำให้ปริมาณไก่ลดลง แสดงถึง วงรอบแบบสมดุล (Balancing feedback loop)

3.2 โครงสร้างของปัญหา

สำหรับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้นอยู่ในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีที่มีการแข่งขันจากคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมในระดับปานกลางและอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อในระดับสูง ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถแม้ในสภาวะที่แนวโน้มการใช้ปุ๋ยเคมีจะลดลงเนื่องจากปัจจัยต่างๆเช่น ปัญหาภัยแล้งและการขาดแคลนน้ำ เพื่อใช้ในการเกษตร รวมทั้งการที่ราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำทำให้กำลังซื้อของเกษตรกรลดลง ซึ่งทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมน่าจะมี ความรุนแรงมากขึ้น เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด และนอกจากนี้เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืน จึงต้องมาพิจารณาถึงตัวแปรต่างๆ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ลำดับของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปใช้การกำหนดกลยุทธ์

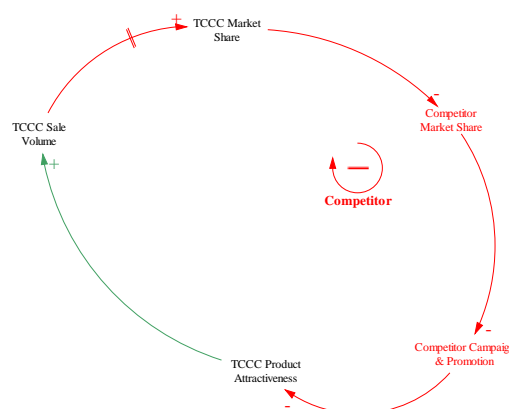
ต่างๆ เพื่อให้บริษัทก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี โดยมีปริมาณยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลต่อปริมาณยอดขายสินค้าปุ๋ยเคมีของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)
จากภาพที่ 3.2 นั้น จะเห็นได้ว่า แผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ส่งผลต่อปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท ประกอบด้วย วงรอบทั้งหมด 4 วงรอบ ดังนี้

1. วงรอบการทำการตลาดของคู่แข่ง (Competitor Loop)
2. วงรอบทางการตลาดของบริษัท (Marketing Loop)
3. วงรอบการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop)
4. วงรอบการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop)

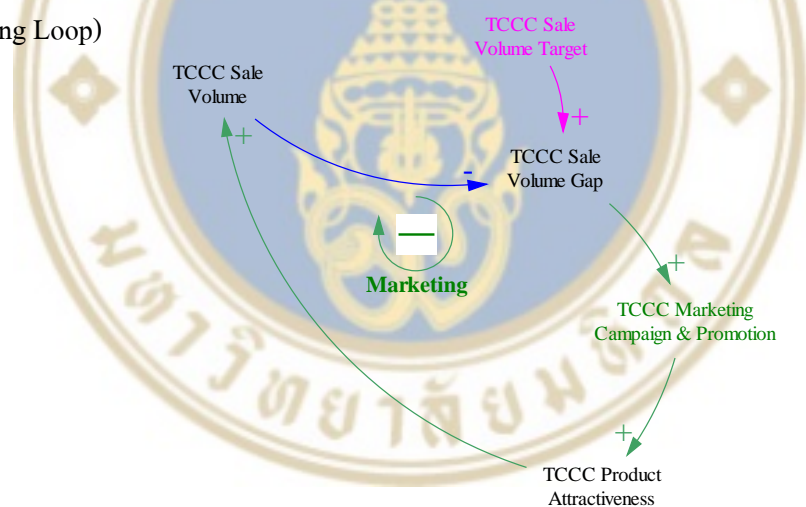
ทั้งนี้สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรต่างๆในวงรอบแต่ละวงได้ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงรอบการทำการตลาดของคู่แข่ง (Competitor Loop)

จากภาพที่ 3.3 แสดงถึงแผนภูมิวงรอบการทำการตลาดของกลุ่มคู่แข่ง (Competitor Loop) จะเห็นว่า เมื่อปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท(TCCC Sale Volume)เพิ่มมากขึ้น ก็จะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท (TCCC Market Share) เพิ่มมากขึ้นไปด้วย และเมื่อส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทเพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มคู่แข่ง(Competitor Market Share)ลดลง และเมื่อคู่แข่งมีส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงก็ทำให้คู่แข่งต้องมีการทำการตลาด การส่งเสริมการขาย (Competitor Campaign & Promotion)ที่มากขึ้น เมื่อคู่แข่งมีการทำการตลาดที่มากขึ้นแล้วนั้น ก็จะส่งผลให้ความน่าสนใจของสินค้าของบริษัท(TCCC Product Attractiveness)ลดน้อยลงไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัทให้น้อยลงไปด้วย

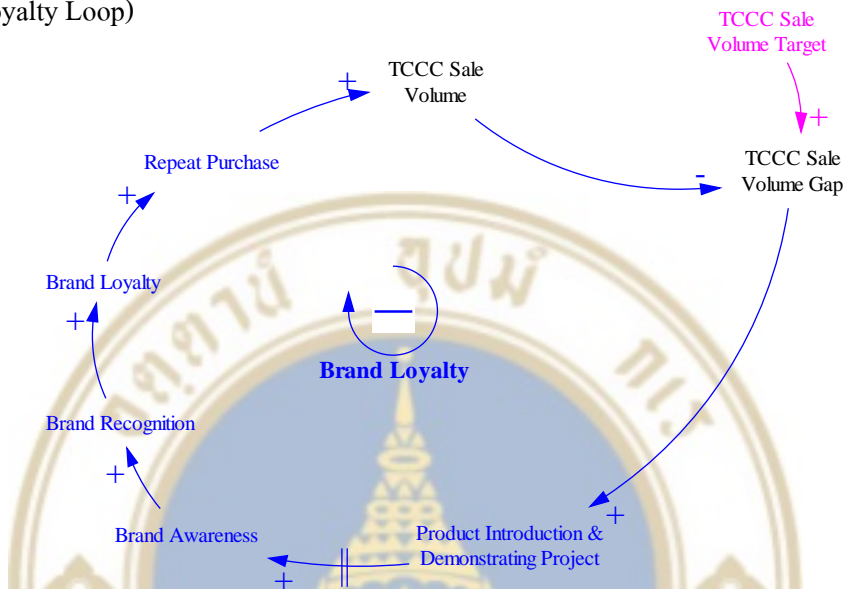
แต่ทั้งนี้ เมื่อบริษัทมีปริมาณยอดขายสินค้าที่ลดลง ก็จะทำให้ช่องว่างระหว่างเป้าหมายปริมาณยอดขาย (TCCC Sale Gap)มีปริมาณส่วนต่างที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้บริษัทต้องมีการจัดทำ การส่งเสริมการขายและการตลาด(TCCC Marketing Campaign & Promotion)เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลทำให้ความน่าสนใจ/ดึงดูดของสินค้าของบริษัท (TCCC Product Attractiveness)มีมากขึ้น ทำให้ปริมาณยอดขายสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ดังที่แสดงในภาพ 3.4 แผนภูมิวงรอบทางการตลาดของบริษัท (Marketing Loop)



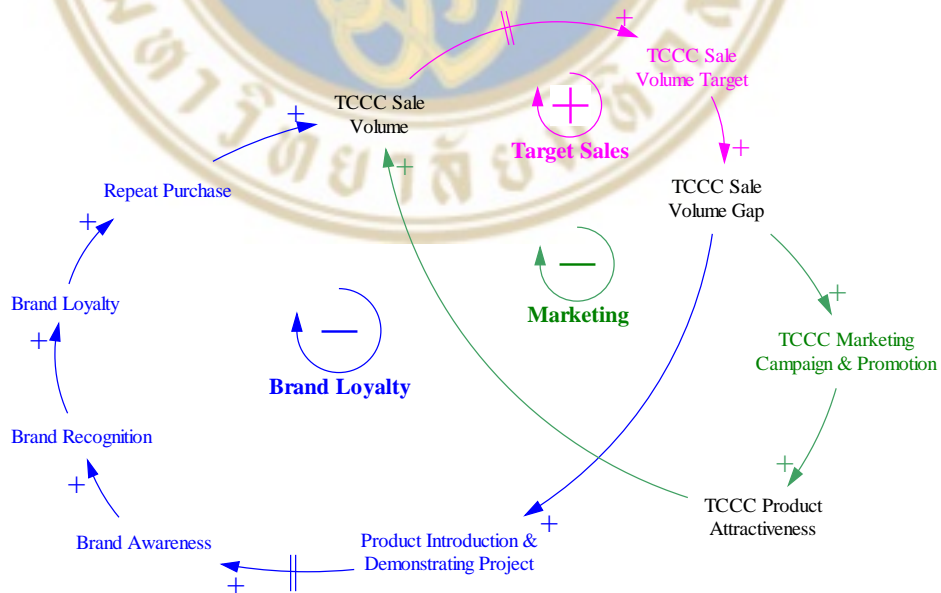
ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบทางการตลาดของบริษัท (Marketing Loop)

นอกจากนี้ การที่ปริมาณยอดขายสินค้าลดลง ซึ่งส่งผลทำให้ส่วนต่างจากเป้าหมายเพิ่มมากขึ้นแล้วนั้น บริษัทยังจะต้องมีการเพิ่มการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้ความรู้/แนะนำสินค้าให้กับเกษตรกร รวมทั้งการทำแปลงสาธิต(Product Introduction & Demonstrating Project)ให้มากขึ้น เพื่อเป็นการให้คำแนะนำการใช้ปุ๋ยเคมีให้เหมาะสมกับการเพาะปลูก (ถูกสูตร ถูกเวลา ถูกอัตรา และถูกวิธี) เมื่อมีโครงการหรือกิจกรรมเหล่านี้มากขึ้น ก็ทำให้การรับรู้ในตัวแบรนด์สินค้าของบริษัท(Brand Awareness)มีมากขึ้นซึ่งผลของการจัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อการรับรู้ในตัวแบรนด์นั้นจะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่ง(Delay)กว่าจะส่งผลให้การจดจำในตัวแบรนด์(Brand Recognition)มี

มากขึ้น เมื่อเกษตรกรจดจำสินค้าและแบรนด์ของบริษัทได้มากขึ้นแล้วนั้น ก็จะทำให้เกิดความภักดีในแบรนด์ (Brand Loyalty)มากขึ้นด้วย ซึ่งเมื่อเกษตรกรมีความจงรักภักดีกับแบรนด์แล้ว ก็ทำให้มีการซื้อสินค้าซ้ำ(Repeat Purchase)มากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย ดังที่แสดงในภาพ 3.5 แผนภูมิวงรอบการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop)

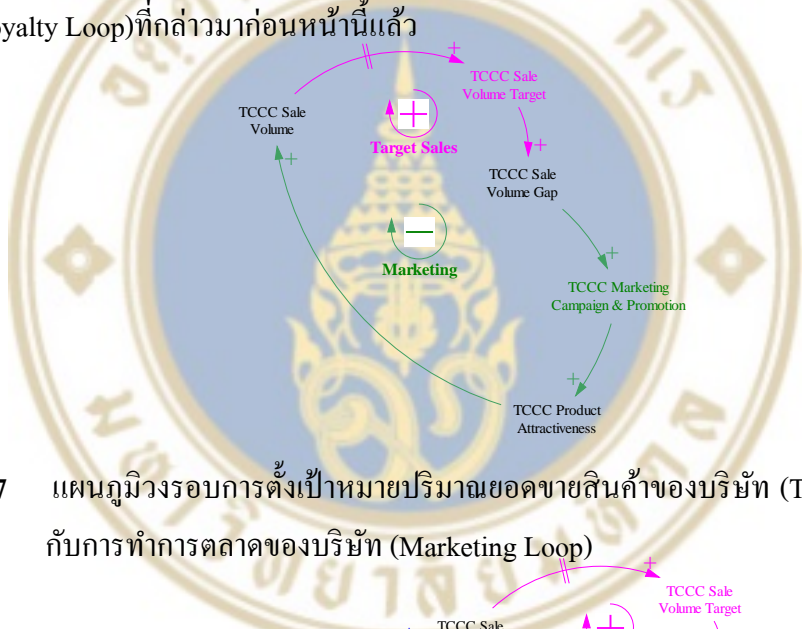


ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop)

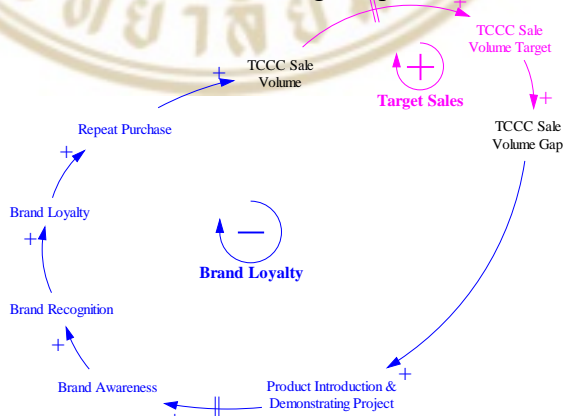


ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงรอบการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop)

อย่างไรก็ตาม ดังที่แสดงในภาพที่ 3.6 จะเห็นได้ว่า เมื่อปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นนั้น ทางบริษัทก็จะมีการตั้งเป้าหมาย(TCCC Sale Volume Target)ที่สูงขึ้นภายหลังจากที่รับทราบปริมาณยอดขายที่เกิดขึ้นจริง จึงทำให้เกิดช่วงเวลาหน่วง (Delay)ระหว่างปริมาณยอดขายของบริษัทกับเป้าหมายปริมาณยอดขายของบริษัท ซึ่งเมื่อเป้าหมายปริมาณยอดขายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ส่วนต่างระหว่างเป้าหมายและปริมาณยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ทำให้จะต้องมีการเพิ่มทำการตลาดและการส่งเสริมการขาย ส่งผลให้สินค้ามีความน่าสนใจมากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณยอดขายสินค้าเพิ่มสูงขึ้น และก็จะส่งผลทำให้เป้าหมายยอดขายสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ดังที่แสดงในภาพที่ 3.7 และนอกจากนี้ในภาพที่ 3.8 ยังแสดงถึงการที่ส่วนต่างระหว่างเป้าหมายและปริมาณยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นนั้น ส่งผลให้ต้องมีการจัดกิจกรรมแนะนำสินค้าและโครงการแปลงสถิติเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับวงจรการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop) ที่กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้ว

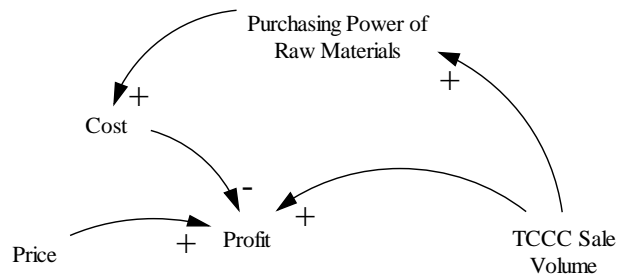


ภาพที่ 3.7 แผนภูมิวงจรการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop) กับการทำการตลาดของบริษัท (Marketing Loop)



ภาพที่ 3.8 แผนภูมิวงจรการตั้งเป้าหมายปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัท (Target Sales Loop) กับการให้ความรู้/แนะนำสินค้าและการสร้างแบรนด์ (Product & Brand Loyalty Loop)

ดังนั้นจากการที่ปริมาณยอดขายสินค้าของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นนั้น ย่อมทำให้อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าต่ำลง ซึ่งทำให้กำไรเพิ่มสูงขึ้นด้วย ดังที่แสดงในภาพที่ 3.9



ภาพที่ 3.9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณยอดขายสินค้ากับอำนาจการต่อรองต่อผู้ขายวัตถุดิบ ต้นทุน และกำไรของบริษัท

จากแผนภูมิวงรอบข้างต้นจะเห็นได้ว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อยอดขายของบริษัท ได้แก่ การจัดการส่งเสริมการขายและการตลาดของคู่แข่งซึ่งส่งผลต่อความน่าสนใจของสินค้าของบริษัท และการซื้อซ้ำของลูกค้าที่เกิดจากการภักดีต่อแบรนด์ ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าของบริษัทแล้วนั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้ก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีนั้นจึงควรจะต้องเน้นที่การพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่าง รวมทั้งต้องมีการสร้างให้เกิดการภักดีในตัวสินค้าและแบรนด์ของบริษัท เพื่อลดแรงกดดันในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมและให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วย

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ดังนั้นหลังจากที่เราได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งกลยุทธ์ (Strategy) คือ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกัน หรือธุรกิจใกล้เคียงได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้กลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้จะช่วยของค์กรสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ได้สำเร็จ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ การกำหนดว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจอะไร เพื่อกำหนดแนวทางเกี่ยวกับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคตและรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการดำเนินงาน การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรจะมุ่งไปทิศทางใด ทั้งนี้การเลือกใช้กลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับ การมองภาพองค์กรในอนาคต โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงที่หรือการอยู่กับที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) และในแต่ละกลยุทธ์ก็จะมีกลยุทธ์ย่อยที่ต่างกันไป

กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) วัตถุประสงค์ของการใช้กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์กร คือ การขยายตลาด เพิ่ม ส่วนแบ่งการตลาด หรือการสร้างความประหยัดต่อขนาด โดยจะใช้ในกรณีที่กิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังเช่น การเติบโตในอุตสาหกรรมที่ตนอยู่ (Concentration) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการเติบโตของผลิตภัณฑ์หรือบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว โดยจัดสรรทรัพยากรเดิมที่องค์กรมีอยู่เพื่อพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งองค์กรสามารถเติบโตได้ทั้งแบบการเติบโตครบวงจรในแนวดิ่ง (*Vertical Integration*) เป็นการขยายตัวของธุรกิจตามแนวดิ่งใน Value Added Chain เมื่อเริ่มต้นองค์กรจะจับธุรกิจที่ตนเองถนัดก่อนแล้วพัฒนาจนเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) จากนั้นจึงอาจเจริญเติบโตแบบถอยไปข้างหลัง (*Backward Integration*) คือ การขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับลูกค้า หรือผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัทเพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิตของตนเองได้ หรืออาจเจริญเติบโตแบบรุกไปข้างหน้า (*Forward Integration*) การทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายของตนแบบการเติบโตครบวงจรในแนวระนาบ (*Horizontal Integration*) เป็นการขยายตัวของธุรกิจตามแนวนอน ซึ่งหมายถึงการไม่เติบโตไปตามแกนของ Value Added Chain ทั้งนี้อาจทำได้โดยการขยายไปยังตลาดใหม่ (Existing Product New Market) และการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม รวมทั้งการซื้อหรือควบรวมคู่แข่งหรือบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน การเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ (Diversification) ภายใต้กลยุทธ์การเติบโตในขณะที่องค์กรยังมีความแข็งแกร่งอยู่มากหรือมี Resources Capabilities อยู่มาก ก็อาจเติบโตได้ใน 2 ลักษณะคือ *กระจายตัวไปยังอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเดิม (Concentric Diversification)* หรือกระจายตัวเข้าไปยังอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง (*Conglomerate Diversification*)

กลยุทธ์การคงที่หรืออยู่กับที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์การรักษาสภาพเดิมไว้ เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเจริญเติบโต โดยจะใช้ในกรณีที่มิแน่นอนว่าเศรษฐกิจในอนาคตจะซบเซา บริษัทจึงจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน และพยายามรักษาส่วนแบ่งการตลาด รวมทั้งความสามารถทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การคงที่แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อาทิ นโยบายรัฐบาล กฎหมายหรือข้อบังคับ ทั้งนี้กลยุทธ์การยับยั้งนั้น มักเป็นกลยุทธ์ชั่วคราว กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change

Strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จ และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลด ค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

กลยุทธ์การหดตัว(Retrenchment Strategy) เป็นทิศทางขององค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำหรืออ่อนแอ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่ลดการดำเนินงานขององค์กรเพื่อป้องกันตัวในกรณีที่ต้องครออยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงผันผวนมาก มีภัยคุกคามจากคู่แข่งรุนแรง เสียเปรียบทางการแข่งขัน ประสบปัญหาทางการเงินหรือสภาพคล่อง สำหรับกลยุทธ์การหดตัวนั้น อาจทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้ กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) จะถูกใช้เพื่อพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายของธุรกิจให้กลับมาสามารถทำกำไรได้ ใช้ในกรณีที่บริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีแต่ยังไม่ถึง จุดวิกฤติ โดยกลยุทธ์นี้จะเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvesting Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย พยายามทำกำไรระยะสั้นให้ได้สูงที่สุด และพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานมากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการต่อไป กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะไม่พิจารณาการลงทุนเพิ่มหรือกำจัดหน่วยธุรกิจที่ไม่ทำกำไรหรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง หรือการขายทรัพย์สินที่มีอยู่ มักใช้ในกรณีที่ธุรกิจมีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรือไม่มีโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัท เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับ Business Strategy มีดังนี้

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งทางต้นทุนมากนัก

กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด (เช่นกลุ่มฟังเพลงอินดี้) โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั้น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ หมายถึง แนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องกันภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น ดังนั้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% เป็นต้น และจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทไทยเซ็นทรัลเคมีจำกัด (มหาชน)

จากการที่ได้วิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมเพื่อดูแรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีต่อองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งวิเคราะห์กิจกรรมและความสามารถหลักของ

บริษัทฯ และผลิตภัณฑ์ฯ ในบทที่ 2 รวมทั้งการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 3 แล้วนั้น เรานำมา ออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับได้ดังนี้

4.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีนั้น พบว่า ตลาดยังมีการเติบโตในระดับปานกลาง และผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ดังนั้นบริษัทฯ จึงเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) แบบเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (Concentration) โดยขยายไปยังตลาดใหม่ (Existing Product New Market) เช่นตลาด CLMV ซึ่งถือเป็นตลาดที่รู้จักผลิตภัณฑ์ของบริษัทอยู่แล้ว รวมทั้งการขยายตลาดโดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิมด้วยการมุ่งไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์โดยการสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างความภักดีหรือความผูกพันในตราสินค้าของผู้บริโภค

4.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

ตามที่บริษัทฯ ได้มีการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์การเติบโตแบบเติบโตในอุตสาหกรรมเดิมโดยขยายไปยังตลาดใหม่และการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ดังนั้นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นจึงต้องมีความสอดคล้องกัน และจากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมา พบว่า องค์กรมีปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มากกว่าการที่จะเน้นไปที่การแข่งขันทางด้านราคาเป็นผู้นำในเรื่องของราคา (Cost Leadership) เนื่องจากบริษัทมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสูตรการผลิต รวมทั้งการที่บริษัทมีทีมงานวิจัยและพัฒนาที่ได้มีการร่วมมือกับสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทางด้านเกษตร เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น แต่เนื่องจากกลุ่มสินค้าปุ๋ยเคมีที่มีขายอยู่ในตลาดนั้นมีอยู่ทั้งปุ๋ยเชิงเดี่ยว(แม่ปุ๋ย)และปุ๋ยเชิงผสม ดังนั้นทางบริษัทจึงได้ทำการแบ่ง กลยุทธ์ออกเป็น 2 กลยุทธ์ ตามกลุ่มของสินค้าดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)

สำหรับสินค้าที่เป็นปุ๋ยเชิงผสมที่บริษัทสามารถผลิตได้เอง ซึ่งเป็นส่วนที่บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากการที่บริษัทมีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนสูตรการผลิต รวมทั้งการที่บริษัทมีทีมงานวิจัยและพัฒนาที่มีความใกล้ชิดกับเกษตรกร รวมทั้งสถาบันต่างๆ ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองกลุ่มเกษตรกรแต่ละกลุ่ม เช่น กลุ่มชาวนาภาคกลาง กลุ่มเกษตรกรชาวไร่อ้อย เกษตรกรที่ปลูกยาสูบ แล้วพัฒนาสินค้าที่มีความเหมาะสมทั้งในเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์และลักษณะ/ขนาดบรรจุภัณฑ์ที่มี

ความเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการและส่งมอบคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ไปยังผู้เกษตรกรกลุ่มนั้นๆ ซึ่งทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยากและนำไปสู่ความภักดีหรือความผูกพันในตราสินค้า และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป และเป็นการสร้างอุปสรรคในการแข่งขันให้กับคู่แข่ง และเป็นการทำให้ตลาดใหม่เพิ่มมากขึ้นจากเดิมซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถที่จะขยายตัวและเติบโตต่อไปได้ ทั้งนี้การที่จะส่งมอบคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันไปในเกษตรกรแต่ละกลุ่มนั้น บริษัทจะต้องมีการตั้งทีมงานรวบรวมลักษณะความต้องการของเกษตรกรในการปลูกพืชแต่ละชนิดเพื่อนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความ ต้องการ รวมทั้งต้องมีการจัดกิจกรรมที่มุ่งให้ความรู้กับเกษตรกรเกี่ยวกับการเกษตรในหัวข้อต่างๆ และยังต้องมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนาขึ้นให้กับเกษตรกรด้วย เนื่องจากถือเป็นการประชาสัมพันธ์ถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อให้เกิดการรับรู้ในตัวสินค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อเกษตรกรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในตัวสินค้าของบริษัท และรับรู้ถึงความต้องการของผู้ใช้สินค้าเพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาสินค้าของบริษัทต่อไป

ซึ่งนอกจากการที่จะสร้างความแตกต่างในส่วนของผู้ปลูกที่มีความเหมาะสมกับพืชแต่ละชนิด รวมทั้งเหมาะสมกับดินในแต่ละพื้นที่แล้วนั้น อาจสร้างความแตกต่างในเรื่องของขนาดผลิตภัณฑ์ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ที่มีขนาดเล็กสำหรับผู้บริโภคอื่นๆ เช่น ผู้ปลูกต้นไม้ในสวนที่บ้านที่อาจซื้อสินค้าปุ๋ยจากห้างสรรพสินค้า โดยออกแบบให้มีขนาดบรรจุ 0.5 หรือ 1.0 กิโลกรัม เพื่อเจาะกลุ่มตลาดผู้ปลูกต้นไม้พืชผักเล็กๆน้อยๆ

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

สำหรับสินค้าที่เป็นปุ๋ยเชิงเดี่ยวที่บริษัทต้องนำเข้ามาเพื่อขาย รวมทั้งเป็นวัตถุดิบด้วย ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าปุ๋ยเชิงเดี่ยว ได้แก่ ยูเรีย (46-0-0) ซึ่งเป็นปุ๋ยที่มีการบริโภคสูงถึงเกือบ 2 ล้านตันต่อปี ซึ่งปัจจุบันบริษัทไม่ได้เน้นการขายสินค้าที่เป็นแบบนำเข้ามาเพื่อขายโดยตรงเพราะไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้า แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากสินค้านี้เป็นสินค้าที่มีความต้องการสูง ซึ่งนอกจากการที่จะสามารถนำมาขายได้แล้วนั้นยังถือเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุดิบหลักด้วย ดังนั้นหากบริษัทมุ่งเน้นการขายสินค้าในปริมาณที่มากขึ้น ก็จะทำให้เกิดต้นทุนโดยรวมในการนำเข้ามาสินค้านี้ที่ต่ำลงจากการที่ต่อรองจากการซื้อในปริมาณที่มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการที่บริษัทขายสินค้านี้ในปริมาณมากและราคาที่ต่ำลงนั้นอาจจะทำให้เกิดผลกระทบกับตราผลิตภัณฑ์เดิม ทั้งนี้บริษัทอาจจะใช้กลยุทธ์การออกตราสินค้าใหม่รวมทั้งรูปแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่เพื่อใช้สำหรับสินค้าที่มีราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อตราสินค้าเดิม โดยอาจมุ่งเน้นการทำตลาดที่แตกต่างกันได้อีกด้วย

4.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

สำหรับบริษัทไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้น มีการวางแผนในระดับปฏิบัติการของแต่ละส่วนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องมีการวางกลยุทธ์ด้วย ซึ่งจะแบ่งตามกลุ่มสินค้าดังนี้

1. กลุ่มสินค้าที่เน้นสร้างความแตกต่าง โดยกลุ่มนี้ต้องเน้นเรื่องความแตกต่างทั้งในเรื่องของการตลาด การวิจัยสินค้าใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้า รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ที่ต้องสร้างความแตกต่าง เพื่อดึงดูดลูกค้าด้วย จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) โดยกลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ต้องมีการโฆษณาสินค้าให้ลูกค้ารู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทและคู่แข่ง เช่น ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากขึ้น โดยการโฆษณาที่น่าสนใจ ชวนติดตามลงสื่อต่างๆ หรือการประชาสัมพันธ์ผ่านทางทีมงานวิจัยและพัฒนา โดยเน้นเนื้อหาความแตกต่างและจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าทราบถึงผลิตภัณฑ์และเกิดการบอกต่อ

- กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การวิจัยและพัฒนาสินค้าเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่เน้นเรื่องความแตกต่างจะต้องมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรคิดค้นขึ้น หรือการที่ไปร่วมวิจัยและพัฒนา กับหน่วยงานภายนอกก็ได้ เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าใหม่ที่เป็นทางเลือกเพิ่มเติมให้กับลูกค้า

2. กลุ่มสินค้าที่เน้นด้านต้นทุน โดยในส่วนนี้จะเน้นในเรื่องของการปรับปรุงต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งเป็นหลัก เพื่อที่จะสามารถกำหนดราคาแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยกลยุทธ์ที่ต้องปฏิบัติสำหรับกลุ่มสินค้าประเภทนี้คือ

- กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ต้องมีการควบคุมต้นทุนในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกซัพพลายเออร์ และการเลือกซื้อวัตถุดิบ โดยอาจต้องเลือกวัตถุดิบที่มีราคาต่ำลง แต่ยังคงประสิทธิภาพเดิม จากนั้นต้องดูในเรื่องของการผลิตว่ามีการผลิตที่ได้คุณภาพและเวลาตามความต้องการหรือไม่ และส่วนที่สำคัญที่สุดคือในส่วนของการคลังสินค้า โดยจะต้องมีการเก็บสินค้าให้น้อยที่สุด เพราะการเก็บสินค้านั้นมีต้นทุนจำนวนมาก ดังนั้นการผลิตจึงต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย เพื่อรองรับการเก็บสินค้าให้น้อยลง และจะช่วยประหยัดต้นทุนได้ ซึ่งรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประสานข้อมูลในส่วนการทำงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และลดการขัดแย้งของแต่ละหน่วยงาน และใช้เวลาที่รวดเร็วที่สุด เกิดการสูญเสียน้อยที่สุดในกระบวนการการผลิต

นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ใช้กับทุกกลุ่มสินค้า เป็นกลยุทธ์หลักๆที่ใช้ในการดำเนินการในส่วนของการปฏิบัติงาน โดยส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำยอดขายให้เพิ่มขึ้นมีดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สิ่งที่สำคัญในการทำการตลาดในทุกวันนี้คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าว่าในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าให้ความสำคัญกับสิ่งใด และกลุ่มลูกค้าดังกล่าวรับสารจากช่องทางใดมากที่สุด โดยอาจจะต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว เพื่อที่จะนำข้อมูลมาช่วยในการทำการตลาด เพื่อจะมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วนั้น จะต้องวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมด้วย โดยพิจารณาจากส่วนประสมทางการตลาดหรือกลยุทธ์ 4Ps อันประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

- Product Strategy บริษัทควรดำเนินกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ดังนี้ เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มสูตรให้เหมาะสมกับลักษณะในการนำไปใช้เพิ่มมากขึ้น เช่น เหมาะกับสภาพดิน สภาพอากาศในแต่ละพื้นที่ โดยทำการวิเคราะห์ความต้องการใช้ในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้สูตรของปุ๋ยมีประสิทธิภาพสูง รวมทั้งการเพิ่มขนาดบรรจุภัณฑ์ให้มีหลายขนาดเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะการสั่งซื้อปุ๋ยของลูกค้า

- Price Strategy บริษัทควรตั้งราคาเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถผลักดันสินค้าได้ตามเป้าหมายยอดขายที่ต้องการ และเป็นการใช้กลยุทธ์ราคาในการเจาะตลาดของกลุ่มผู้จัดจำหน่ายปุ๋ยที่ไม่ใช่รายใหญ่ เพื่อเป็นการสร้างส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นให้กับบริษัท และเป็นการจูงใจให้กลุ่มผู้ซื้อปุ๋ยของรายใหญ่หันมาใช้ปุ๋ยหัววัวคันไถเพิ่มขึ้น

- Place Strategy บริษัทควรใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมกับเกษตรกร ชาวนาและทำการเพิ่มจำนวนตัวแทนจัดจำหน่ายสินค้าทางร้านค้าปลีกเพิ่มขึ้น และควรเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น ผ่าน Promotion Strategy

- Promotion Strategy บริษัทควรกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการตลาด เพื่อทำให้มีเป้าหมายในการสื่อสารที่ชัดเจน โดยวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมที่สามารถทำได้ ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน คือวัตถุประสงค์ในการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทในอนาคต และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับช่องทางการจัดจำหน่ายและผู้ซื้อรายย่อย โดยใช้กลยุทธ์ทั้ง Push และ Pull โดยกลยุทธ์ Push Strategy เน้นการสร้างกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับตัวแทนจำหน่าย และกลยุทธ์ Pull Strategy เน้นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเกษตรกร เพื่อให้เกิดการรับรู้ในตราสินค้า และตำแหน่งทางการตลาดที่กำหนดให้เป็นผู้สนับสนุนเกษตรกรไทย ให้มี

ผลผลิตการเกษตรที่เพิ่มขึ้น ด้วยต้นทุนที่เหมาะสม โดยทั้งกลยุทธ์ Push และ Pull นั้นเราสามารถดำเนินการผ่านกิจกรรมทางการตลาดทั้ง Event Marketing การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การให้ส่วนลดการค้า รวมถึงทั้งการจัดกิจกรรม CSR ได้อีกด้วย

- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งการวิจัยและพัฒนาของบริษัทนั้น ได้แก่การจัดกิจกรรมให้กับเกษตรกรทั้งการให้ความรู้และการแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เกษตรกร รวมทั้งการจัดทำโครงการแปลงสาธิต โครงการวิจัยทดลองเพื่อหาสูตรปุ๋ยที่มีความเหมาะสมกับพืชต่างๆ ซึ่งนอกจากนี้ยังต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่เกษตรกรซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจต่อตัวผลิตภัณฑ์ของบริษัท รวมทั้งยังเป็นช่องทางที่จะสามารถรับรู้ถึงความต้องการของเกษตรกรผู้ใช้สินค้า เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทต่อไป ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวคือ Pull strategy คือ การส่งเสริมการตลาดที่มุ่งไปสู่ผู้บริโภค หรือตลาดเป้าหมายโดยตรง เป็นการสร้างอุปสงค์ในสินค้า เพื่อให้ผู้ซื้อมาซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตกับคนกลางหรือสมาชิกช่องทางจำหน่าย

- กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของภายในบริษัทควรเน้นตั้งแต่การรับบุคลากรเข้ามาทำงานในบริษัท การพัฒนาบุคลากรทั้งในเรื่องการอบรมความรู้ในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการรักษาบุคลากรให้อยู่กับบริษัทด้วย

จากการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ พบว่าสิ่งที่บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ควรให้ความสำคัญและดำเนินการในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) คือ การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) โดยจะใช้การเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (Concentration strategy) เน้นการขยายตลาดให้มากขึ้น และขยายตลาดโดยการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิมด้วยการการมุ่งไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) จะเน้นที่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) สำหรับสินค้าปุ๋ยเชิงผสมที่บริษัทสามารถผลิตได้เอง และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) สำหรับสินค้าปุ๋ยเชิงเดี่ยว (แม่ปุ๋ย) เช่น ยูเรีย เป็นต้น และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) ซึ่งถึงแม้จะแบ่งกลยุทธ์ตามกลุ่มสินค้า แต่สิ่งให้ความสำคัญที่สุดประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ที่เน้นเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าและสื่อสารไปยังผู้บริโภค 2) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) เน้นการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งรวมทั้งเหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภค 3) กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation Strategy) เน้นที่การผลิตที่ถูกต้อง ลดเวลา และลดการสูญเสียให้น้อยที่สุดในกระบวนการการผลิต

4) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) โดยเน้นตั้งแต่การรับบุคลากร การจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ และการรักษาบุคลากรขององค์กรไว้

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ได้ครบทั้งสามระดับแล้ว ต้องมีการนำเอากลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ให้ประสบความสำเร็จต่อไป ซึ่งจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรมและมีการติดตามวัดผลด้วย



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากบทที่ 4 ที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้บริษัทสามารถกระตุ้นให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้น และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้นหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการแล้วนั้น องค์กรจะต้องนำกลยุทธ์เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทั้งนี้การประยุกต์ใช้กลยุทธ์เหล่านี้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้นั้น จะต้องมีการติดตาม และประเมินเพื่อวัดผลประสิทธิภาพ ว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมหรือติดตามผล

5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1990) คือ วิธีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นโดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย

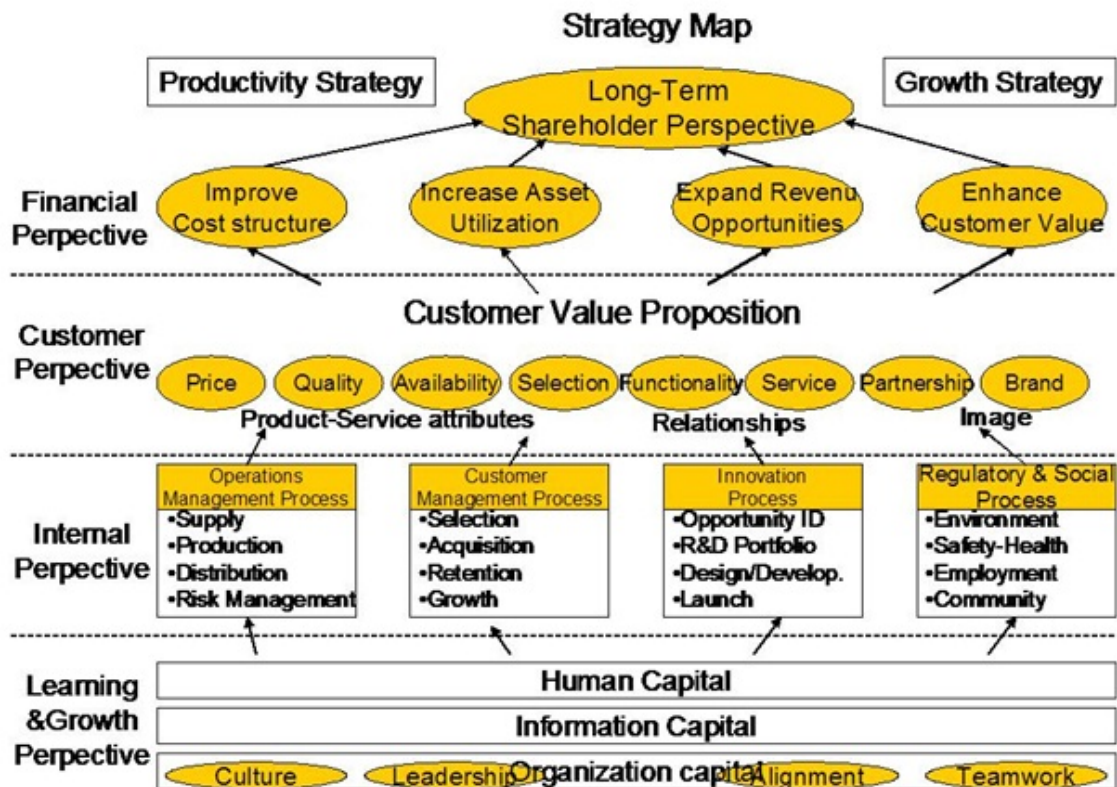
มุมมอง (Perspective) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

ลูกศรแสดงความสัมพันธ์ คือลูกศรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) นั้น เป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองทั้ง 4 ด้านตามที่กล่าวมาข้างต้น ดังแสดงในภาพที่ 5.1

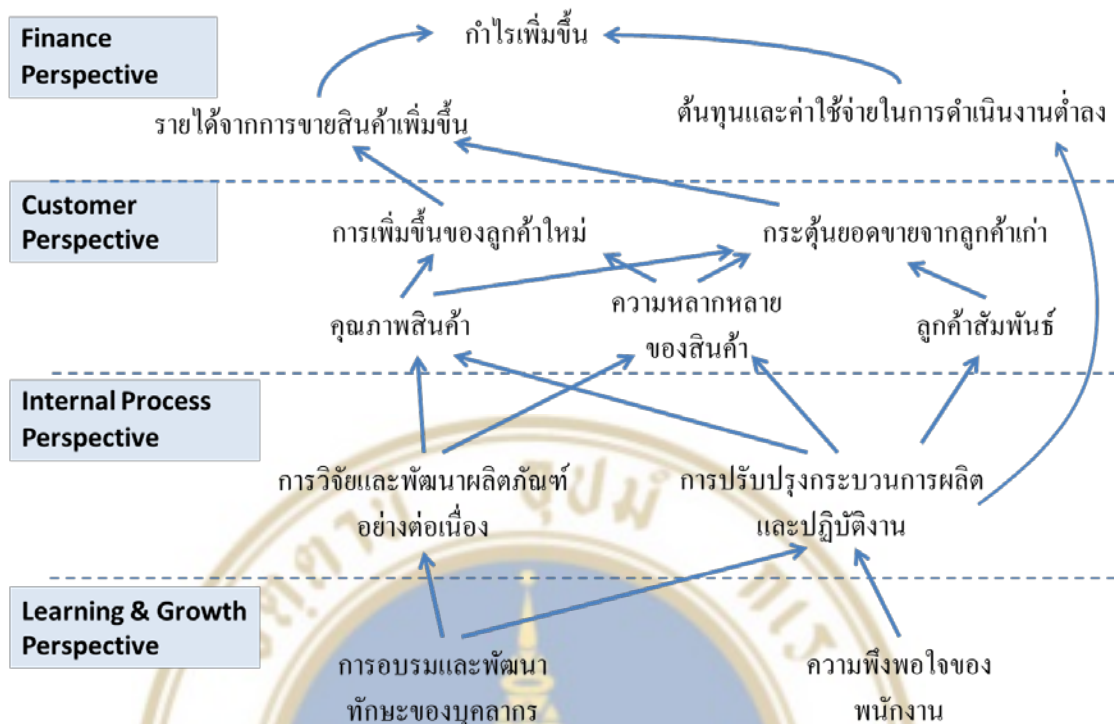


ภาพที่ 5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

ที่มา: <http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/2052-strategy-map-kaplan-norton.html>

5.2 การประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) กับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนผังกลยุทธ์เพื่อบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรในแต่ละด้านให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกคนได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการเพิ่มยอดขายของบริษัทให้มากขึ้น โดยสามารถเขียนแผนผังกลยุทธ์ของ บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ได้ ดังแสดงในภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) นั้นจากภาพที่ 5.2 นั้น เริ่มต้นจากการกำหนดแผนดำเนินงานที่มีมิติแรกคือ มิติด้านการเงิน และต่อไปยัง มิติด้านลูกค้า มิติ ด้านกระบวนการภายใน และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาตามลำดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะ ส่งผลย้อนกลับทางจากมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาสู่มิติด้านการเงินในที่สุด ซึ่งบริษัท จะต้องมีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ ประกอบกับการจัดการเพิ่มทักษะความรู้ให้บุคลากรผ่านการอบรมเพื่อช่วยให้เกิดการ พัฒนาศักยภาพในการทำงานต่อไป

สำหรับมิติด้านกระบวนการภายในนั้น เป็นผลมาจากมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่ง จากการที่พนักงานในองค์กรมีทักษะและความรู้ในการทำงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ ตนเองได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดการการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่จะนำระบบงานต่างๆ เข้า มาช่วยพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและการปฏิบัติงานต่างๆ เช่น การใช้ระบบ IT ต่างๆ หรือการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และนอกจากนี้การที่ องค์กรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถนั้น ทำให้องค์กรสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ในการ วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งยังเป็นการยกระดับมาตรฐานการผลิตให้มีมาตรฐานด้วย

มิติในด้านลูกค้า องค์กรจะให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นส่วนผลักดันให้เกิดเป้าหมายสูงสุดคือการเพิ่มยอดขายและผลกำไรขององค์กร โดยในมิติด้านลูกค้านี้จะมุ่งเน้นในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น ยังคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานคุณภาพของสินค้าเพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ และการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิม รวมทั้งกระตุ้นยอดขายจากลูกค้าเดิมได้อีกด้วย

สุดท้ายจากมิติในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น ส่งผลต่อมิติในด้านการเงิน โดยเป้าหมายสูงสุดขององค์กร นั่นคือผลกำไรขององค์กร ซึ่งได้มาจากการมียอดขายที่เพิ่มขึ้น และจากการควบคุมในด้านของต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

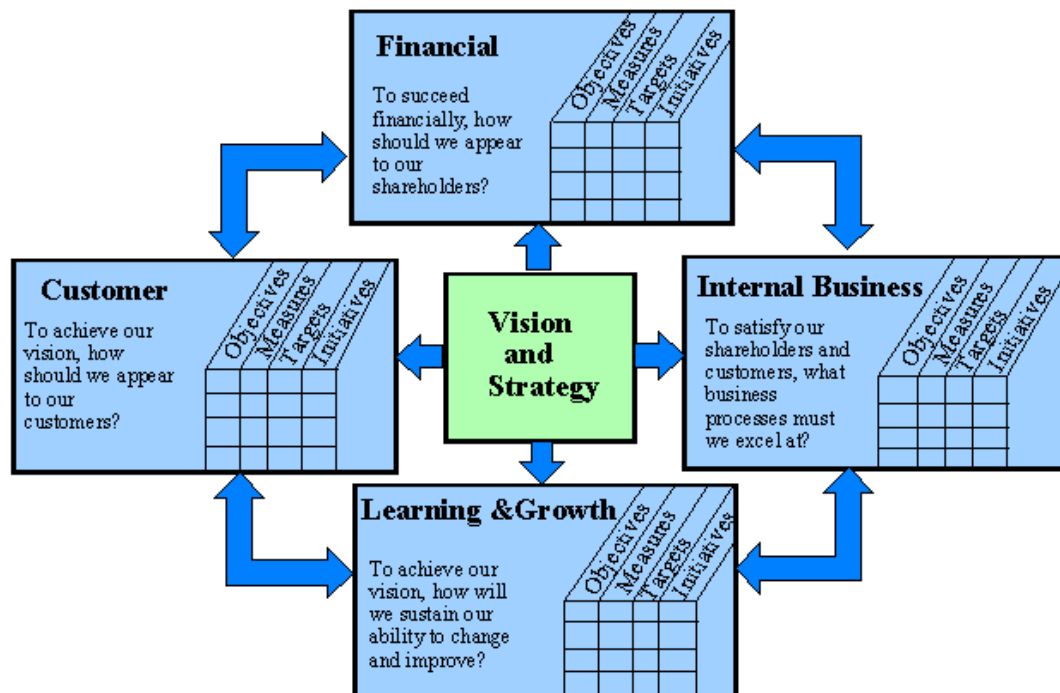
อย่างไรก็ตาม แต่ละมิติในแผนที่กลยุทธ์นั้นจะต้องมีการลงรายละเอียด กิจกรรมดำเนินงาน จุดมุ่งหมาย และ ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งจะกล่าวต่อไป

5.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการบริหารงานที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งมีแนวคิดมาจาก Robert S. Kaplan และ David P. Norton ในปี ค.ศ.1992 โดยมีแนวคิดว่า ความสำเร็จด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่น่าจะทำให้องค์กรที่หวังผลกำไรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้น ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมุมมองเกี่ยวข้องกับทั้งหมดมี 4 ด้าน ประกอบด้วย มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Business Process Perspective) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบคือ

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

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.3 Balanced Scorecard Framework

ที่มา: <http://mba.sorrawut.com/wiki/%E0%B9%84%E0%B8%9F%E0%B8%A5%E0%B9%8C:BalancedScorecardFramework.gif>

มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า มีแนวทางอย่างไร

ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) จากสภาพการแข่งขันในปัจจุบันนี้ ปัจจัยสำคัญจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นวิธีที่เปลี่ยนจากเดิมที่มุ่งเน้นที่กระบวนการภายในที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก ซึ่งการให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า สิ่งที่สำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขายทั้งปี/จำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Business Process Perspective) เป็นการวัดถึงความสำเร็จของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองที่กล่าวไปข้างต้น ถือเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลตอบแทนเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น

5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

ตามที่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน) ตามในหัวข้อที่ 5.2 แล้วนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ได้

นั้น เราจึงนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มากำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งตามมุมมองต่างๆ ได้ดังนี้

5.4.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
กำไร	EBITDA	มากกว่า 10% ต่อปี	
รายได้จากการขายสินค้าเพิ่มขึ้น	Revenue growth (% ต่อปี)	มากกว่า 10% ต่อปี	<p>จัดทำแผนการตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับตัวแทน รวมทั้งจัดการส่งเสริมการขายไปยังเกษตรกรโดยตรงเพื่อกระตุ้นให้เกษตรกรที่ยังไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ลูกค้าเกษตรกรที่ซื้อผลิตภัณฑ์เป็นประจำอยู่แล้วสั่งซื้อในปริมาณที่มากขึ้น - สร้างการรับรู้ในตราผลิตภัณฑ์ให้กับเกษตรกรผ่านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ รวมทั้งโครงการแปลงสาธิตให้ความรู้
ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่ำลง	ร้อยละของต้นทุนสินค้าลดลง	ร้อยละ 5 ต่อปี เทียบกับปีก่อนหน้า	<ul style="list-style-type: none"> - แผนลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

ในด้านการเงิน บริษัทได้ใช้เรื่องกำไร รายได้และต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ โดยมีตัวชี้วัดในด้านผลกำไร คือ EBITDA ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่มากกว่า 10% ต่อปี ตัวชี้วัดในด้านรายได้ คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่มากกว่า 10% ต่อปี ซึ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้เน้นการวางแผนงานกลยุทธ์ในการเติบโต โดยกลยุทธ์การเติบโตจะมีแผนงาน คือ การมุ่งเน้นทางการตลาดซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการตลาด โดยการ จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับตัวแทน รวมทั้งจัดการส่งเสริมการขายไปยังเกษตรกรโดยตรง เพื่อกระตุ้นให้เกษตรกรที่ยังไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ลูกค้าเกษตรกรที่ซื้อผลิตภัณฑ์เป็นประจำอยู่แล้วสั่งซื้อในปริมาณที่มากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการจัดโครงการแปลงสาธิตให้ความรู้แก่เกษตรกร เพื่อให้เข้าถึงเกษตรกรที่ใช้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่การรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์รวมทั้งตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้ามากขึ้น

5.4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	จำนวนรายของลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ไม่น้อยกว่า 100 ราย	- สร้างการรับรู้ในตราผลิตภัณฑ์ให้กับเกษตรกรผ่านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ รวมทั้งโครงการแปลงสาธิตให้ความรู้
ยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าเก่า	ปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าเดิม	อย่างน้อย 10%	- การจัดทำแผนการตลาด ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับตัวแทน รวมทั้งจัดการส่งเสริมการขายไปยังเกษตรกรโดยตรงเพื่อกระตุ้นให้เกษตรกรที่ยังไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ลูกค้าเกษตรกรที่ซื้อผลิตภัณฑ์เป็นประจำอยู่แล้วสั่งซื้อในปริมาณที่มากขึ้น
	ความพึงพอใจของลูกค้า (%)	มากกว่า 85%	- จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อสอบถามความคิดเห็น /ความพึงพอใจรวมต่อการสินค้าและบริการจากบริษัทฯ เพื่อนำไปปรับปรุงต่อไป
คุณภาพของสินค้า	ข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้า	0%	- เก็บข้อมูลการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงต่อไป
			- ทำแผนการประเมินและตรวจสอบคุณภาพของสินค้า รวมทั้งกระบวนการผลิต
ความหลากหลายของสินค้า	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	อย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์ (สูตร)ต่อปี	- ทำแผนการขายผลิตภัณฑ์ร่วมกับการวิจัยและพัฒนา และสายงานการผลิต
สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	จำนวนการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง	- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสั่งซื้อและความต้องการเฉพาะของตัวแทนแต่ละราย เพื่อนำเสนอสินค้าให้เหมาะสม รวมทั้งรูปแบบการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้ความรู้กับเกษตรกรและตัวแทนจำหน่าย

ในด้านมิติด้านลูกค้า องค์กรได้ใช้เรื่องความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ โดยมีตัวชี้วัดในด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการจัดทำสำรวจความพึงพอใจ ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ลูกค้ามีความ

พึงพอใจมากกว่า 85% และ มีการนำข้อเสนอแนะจากลูกค้าต่อทั้งสินค้าและบริการมาปรับปรุงต่อไป

ตัวชี้วัดในด้านสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ จำนวนการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่มากกว่า 1 ครั้งต่อไตรมาส และมีแผนงานคือ จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสั่งซื้อและความต้องการเฉพาะของตัวแทนแต่ละราย เพื่อนำเสนอสินค้าให้เหมาะสม รวมทั้งรูปแบบการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้ความรู้กับเกษตรกรและตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความผูกพันซึ่งจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อไป

5.4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Business Process Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง	จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	อย่างน้อย 1 ผลิตภัณฑ์ (สูตร) ต่อปี	- ทำแผนการขายผลิตภัณฑ์ร่วมกับการวิจัยและพัฒนาและสายงานการผลิต
การปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติงาน	Production Losses Rate	น้อยกว่าร้อยละ 0.1 ต่อปี	- ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในลักษณะของการ Reject ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแผนการปรับปรุงต่อไป
	ข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพ	0%	- เก็บข้อมูลการร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการปรับปรุงต่อไป - ทำแผนการประเมินและตรวจสอบคุณภาพของสินค้า รวมทั้งกระบวนการผลิต

สำหรับด้านกระบวนการภายใน บริษัทจะตั้งวัตถุประสงค์ที่จะเน้นในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องโดยตั้งเป้าหมายของผลสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ที้อย่างน้อย 1 สูตรต่อปี และในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายคือ จำนวน Production losses ที่น้อยกว่าร้อยละ 0.1 ต่อปี นอกจากนี้สำหรับเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติงานนั้น ยังได้มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าโดยวัดที่จำนวนข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพของสินค้า โดยกำหนดเป้าหมายที่ 0%

5.4.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน	น้อยกว่า 5% ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - การวางเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งตามผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน - การจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและครอบคลุมให้พนักงาน
เพิ่มทักษะและการฝึกอบรมให้พนักงาน	จำนวนครั้งของการฝึกอบรม	จัดฝึกอบรมไตรมาสละ 1 ครั้ง	- จัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เพียงพอและเหมาะสมกับการทำงานของพนักงาน

ในด้านมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บริษัทได้ใช้เรื่องการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การเพิ่มทักษะให้พนักงานด้วยการฝึกอบรม และการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ โดยมีตัวชี้วัดในด้านการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คือ การวัดผลจากอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมายที่น้อยกว่า 5% ต่อปี และมีแผนงาน คือ มีการวางเป้าหมายและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีสวัสดิการที่เหมาะสมและครอบคลุมให้กับพนักงาน

ตัวชี้วัดในด้านการเพิ่มทักษะให้พนักงานด้วยการฝึกอบรม คือ จำนวนหลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมาย คือ พนักงานในบริษัทต้องได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อไตรมาส และมีแผนงาน คือ มีการจัดแผนหลักสูตรการฝึกอบรมที่เพียงพอ และครอบคลุมพนักงานทุกคน

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร
 - ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
 - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ
 - ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุ สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร
- ปัจจัยเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น
- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
 - ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน สภาพแข่งขัน
 - ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ และเหตุการณ์ที่จะเปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
 - สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

– เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

– โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อ ขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

– พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุ สัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุด ผลิต

– กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การ เปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสีย ชื่อเสียง

– เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการ วิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจขององค์กร โดยการ ประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความ เสี่ยง

– โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

– ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น จาก เกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

– ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จาก การประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนด แนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม

หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป และมองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับ องค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และ มีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

5.6 การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) กับบริษัทไทย เซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

จากการจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ในกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) และแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา หรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันท่วงทีอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร อาจจำแนกได้ ดังนี้

5.6.1 ความเสี่ยงในด้านการเงิน

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการทำแผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทั้งหมดได้ (1A)
- ความเสี่ยงจากการพยากรณ์ยอดขายที่ผิดพลาด ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบทั้ง supply chain (1B)
- ความเสี่ยงในด้านการผันผวนของราคาวัตถุดิบที่จะมีผลกระทบกับต้นทุนการผลิต (1C)

ซึ่งจากความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบด้านการเงินของบริษัท สามารถที่จะควบคุม หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น การทำการตลาดที่ให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น มีการเพิ่มช่องทางการตลาด

ให้มากขึ้น และการติดตามสถานการณ์อยู่เป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเวลา ทั้งนี้ในส่วนของแผนการผลิตก็จะต้องมีการยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนได้

5.6.2 ความเสี่ยงในด้านลูกค้า

- ความเสี่ยงที่เกิดจากสินค้าไม่มีคุณภาพ ทำให้ลูกค้าไม่เกิดความพึงพอใจ และอาจส่งผลกระทบต่อในด้านชื่อเสียงของบริษัทได้ และจำนวนลูกค้าที่ลดลง (2A)
- ความเสี่ยงที่เกิดจากคู่แข่งทำสินค้าเลียนแบบ ทำให้ลูกค้า switch brand ไปหาคู่แข่งได้ (2B)

จากความเสี่ยงข้างต้นสามารถจัดการได้ด้วยการควบคุมกระบวนการผลิตตลอดทั้ง supply chain ด้วยระบบบริหารงาน TPM และ TQM ในบริษัท และในส่วนของ การลดความเสี่ยงในการ switch brand ของลูกค้า ด้วยการพัฒนาสินค้ารวมทั้งบริการอย่างสม่ำเสมอ เช่น เรื่องการทำกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งการจัดโครงการให้ความรู้และพูดคุยเพื่อติดตามความพึงพอใจหรือข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนของลูกค้าอย่างใกล้ชิด

5.6.3 ความเสี่ยงในด้านกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน

- ความเสี่ยงที่จะเกิดจากเครื่องจักร break down ซึ่งส่งผลต่อกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ และทำให้เสียโอกาสในการขายได้ (3A)

จากความเสี่ยงในด้านกระบวนการสามารถควบคุมได้ด้วยการมีการจัดทำแผนการ PM (Preventive maintenance) เพื่อให้ทราบอาการของเครื่องจักรล่วงหน้าที่จะมีการ breakdown ได้

ทั้งนี้เมื่อมีการระบุความเสี่ยงแล้วนั้นก็ต้องมีการประเมินถึงระดับโอกาสการเกิดเหตุการณ์นั้นๆขึ้นและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งได้มีการกำหนดระดับไว้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับโอกาสในการเกิดและผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบ	โอกาสเกิด
5	รุนแรงมาก	สูงมาก
4	รุนแรง	สูง
3	ปานกลาง	ปานกลาง
2	ต่ำ	ต่ำ
1	ต่ำมาก	ต่ำมาก

ซึ่งการหลังจากได้ทำการประเมินผลกระทบและโอกาสในการความเสี่ยงสำหรับแผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังแสดงในภาพที่ 5.4 แสดง Risk Matrix และตามรายละเอียดในตารางที่ 5.2

Likelihood	5					
	4				1C	
	3			1A, 1B,		
	2		2B			
	1				3A	2A
		1	2	3	4	5
		Impact				

ภาพที่ 5.4 แสดง Risk Matrix สำหรับแผนกลยุทธ์ของบริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 5.2 แสดงประเมินผลกระทบและโอกาสในการความเสี่ยง

รายละเอียดความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	โอกาสเกิด
1A ความเสี่ยงในด้านการเงิน	ทำแผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ	3	3
1B	การพยากรณ์ยอดขายที่ผิดพลาด	3	3
1C	การผันผวนของราควัตถุดิบ	4	4
2A ความเสี่ยงในด้านลูกค้า	สินค้าไม่มีคุณภาพ	5	1
2B ไม่ซื้อสินค้า	คู่แข่งทำสินค้าเลียนแบบ	2	2
3A ความเสี่ยงในด้านกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน	เครื่องจักร break down	4	1

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงระดับความเสี่ยง ระดับคะแนนและความหมาย

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูง	15-25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
ปานกลาง	5-14	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง
ต่ำ	1-4	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

หลังจากที่ประเมินความเสี่ยงและรู้ถึงโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น บริษัทต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนของบริษัท ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 แสดงความเสี่ยง แผนตอบสนองความเสี่ยงสำหรับแผนกลยุทธ์ของบริษัท ไทย เซ็นทรัลเคมี จำกัด (มหาชน)

รายละเอียดความเสี่ยง	สาเหตุ	กลยุทธ์	แผนตอบสนองความเสี่ยง
1A ความเสี่ยงในด้านการเงิน	ทำแผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ	การควบคุมความเสี่ยง	มีการศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควบคู่กับทีม R&D และการตลาดอยู่เสมอ
1B	การขยายที่ผลิตขาดประสิทธิภาพ	การควบคุมความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ตลาด และมีการประชุมฝ่ายร่วมกันระหว่างฝ่าย R&D และการตลาดอย่างสม่ำเสมอ
1C	การผันผวนของราคาวัตถุดิบ	การควบคุมความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ตลาด และมีการประชุมฝ่ายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
2A ความเสี่ยงในด้านลูกค้าไม่ซื้อสินค้า	สินค้าไม่มีคุณภาพ	การควบคุมความเสี่ยง	พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความใกล้ชิด เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน
2B	คู่แข่งทำสินค้าเลียนแบบ	การควบคุมความเสี่ยง	เกิดขึ้นก่อน
3A ความเสี่ยงในด้านกระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน	เครื่องจักร break down	การควบคุมความเสี่ยง	ตรวจสอบเครื่องจักรและซ่อมบำรุงตามกำหนดเวลา

5.7 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

ในการสร้างที่บริษัทจะเติบโตและมีผลกำไรอย่างยั่งยืนได้นั้น รวมทั้งมีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง มีขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้เครื่องมือ Strategic Map ในการสื่อสารไปยังทีมงาน และใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดและใกล้ชิด จึงจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ด้วย



บรรณานุกรม

นนทลี มีสวัสดิ์ 2551: การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจค้า
ปุ๋ยเคมี กรณีศึกษา: บริษัท A ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ธุรกิจการเกษตร) สาขาธุรกิจ
การเกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2551

ศ.ดร.สรสิทธิ์ วัชโรทยาน : เอกสารเผยแพร่ เรื่องรู้จักปุ๋ยเคมี สำนักส่งเสริมและ
ฝึกอบรม กำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน จังหวัด
นครปฐม 73140

สุนทรภรณ์ ตระกูลวงษ์วัฒน์ 2546: การวิเคราะห์โครงสร้างตลาด พฤติกรรม และผล
การดำเนินงานตลาดในอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีในประเทศไทย ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(เศรษฐศาสตร์เกษตร) สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพานี สฤษฏ์วานิช : การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวทางและทฤษฎี
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์