

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
(R&D Capabilities) กรณีศึกษา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D Capabilities)

กรณีศึกษา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559



นางสาวธิดา เชาวนดี
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ อีกทั้งยังช่วยกลัดกลืนแนวคิดให้แก่ผู้จัดทำให้มีระบบที่ดีและวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงการให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาช่วยสอบทานและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ กำลังใจที่ดี และความช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการ และกลยุทธ์รุ่น MS17C ทุกท่าน

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้ให้การสนับสนุนและอยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมดที่เกิดขึ้นได้ในครั้งนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและกำลังศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย อนึ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้และขอแสดงความอภัยมา ณ ที่นี้

ธิดา เชาวนดี

กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

กรณีศึกษา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

STRATEGY FOR IMPROVING AND DEVELOPING THE R&D CAPABILITIES CASE STUDY

P.C. INTERTRADE CO., LTD.

ธิดา เขาวนดี 5750511

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ให้กับกรณีศึกษาของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง ซึ่งแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับมีลูกค้าขนาดเล็กเกิดขึ้นมารายหลาย ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มีความต้องการที่จะได้รับบริการด้านคำปรึกษาเชิงเทคนิคในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาด จากการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นนี้เองทำให้บริษัทในฐานะผู้นำนำเข้าเคมีเครื่องสำอางไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าและขาดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามที่ผู้ขายตั้งเป้าไว้ บริษัทจึงประสบปัญหาการขาดความสัมพันธ์ทางการค้าในช่วงที่ผ่านมา

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการทำพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มมหาวิทยาลัย ช่วยให้มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาภายในที่ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้ลูกค้าเก่าพึงพอใจและลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น ช่วยกระตุ้นยอดขายให้เติบโตขึ้นสามารถเป็นไปตามเป้าหมายของยอดขายที่วางไว้

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง/ ขีดความสามารถในการแข่งขัน/ พันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มมหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	3
1.4 สภาพปัญหา	10
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	12
2.1 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PESTLE Analysis	14
2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis)	17
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ SWOT Analysis	18
2.5 วิเคราะห์การจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขาย (Portfolio Management)	19
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	22
3.1 แผนภูมิจวัตรรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	22
3.1.1 ความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับผู้ขาย	25
3.1.2 ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เปรียบเทียบกับคู่แข่ง	25
3.1.3 ชีตความสามารถของพนักงานขาย	26
3.1.4 ชีตความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	27
3.1.5 การวางแผนนโยบาย และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท	28
3.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และ โครงสร้างของบริษัท	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	30
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	31
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	33
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	34
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด	35
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
5.1 แนวคิดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
5.2 แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	41
5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์ (Risk)	44
5.4 การวัดผลวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card)	50
บรรณานุกรม	57
ประวัติผู้วิจัย	59

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบในอุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอางโดยใช้เครื่องมือ Porters 5 Forces Analysis	14
2.2	สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	16
5.1	แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด ปี พ.ศ. 2560	44
5.2	การประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลสินค้าที่สำคัญ	47
5.3	การประเมินความเสี่ยงด้านการสูญเสียการควบคุม	47
5.4	การประเมินความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์	48
5.5	การประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	48
5.6	การจัดการความเสี่ยง บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	49
5.7	แสดงมุมมองทางการเงินของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	52
5.8	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	52
5.9	แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	53
5.10	แสดงมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	54

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง	2
1.2	ตัวอย่างกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	4
1.3	รายงานยอดขาย บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2555-2558	5
1.4	สัดส่วนรายได้ บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	6
1.5	โครงสร้างองค์กร บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	7
1.6	แผนผังธุรกิจบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	8
1.7	แผนผังห่วงโซ่อุปทาน	9
1.8	วิเคราะห์ความสำคัญของปัญหา	10
1.9	สรุปปีที่บริษัทสูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขาย	11
2.1	Porters 5 Forces Analysis อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง	12
2.2	PESTLE Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ	15
2.3	การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis)	17
2.4	วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ SWOT Analysis	19
2.5	ปัญหาด้านการบริหารจัดการกลุ่มผู้ขาย	22
3.1	ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	23
3.2	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	23
3.3	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับผู้ขาย	24
3.4	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	25
3.5	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านขีดความสามารถของพนักงานขาย	26
3.6	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านขีดความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	27
3.7	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านการวางแผนนโยบายและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท	28

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
3.8	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และ โครงสร้างของบริษัท	29
4.1	กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละระดับ	30
4.2	แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด	36
4.3	บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด นำเสนอความแตกต่างจากคู่แข่งทั่วไป	37
5.1	การตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา	41
5.2	อธิบายแผนงานและกรอบระยะเวลาปฏิบัติงาน	42
5.3	การประเมินความเสี่ยง บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด	46
5.4	เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card)	50
5.5	สรุปเครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรดจำกัด	55

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันตลาดเครื่องสำอางมีการเติบโตอย่างมากสวนทางกับสภาวะการณ์ตลาดทั่วโลกในด้านอื่นๆ โดยข้อมูลจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) ณ เดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2559 รายงานว่า ตลาดเครื่องสำอางมือตราการเติบโตสูงขึ้นต่อเนื่องทุกปี และมูลค่าสูงถึง 2 แสนล้านบาท แบ่งเป็นตลาดในประเทศมีมูลค่าถึง 1.2 แสนล้านบาท และตลาดส่งออกพบว่าอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทย มีมูลค่าการส่งออกติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลก ประกอบปัจจัยเกื้อหนุนของตลาดการค้าเสรีทางการค้าเอเซียที่เปิดกว้างขึ้น และตลาดเครื่องสำอางที่เกิดขึ้นใหม่อย่างในประเทศจีน และประเทศอินโดนีเซีย ทำให้มีผู้ประกอบการหน้าใหม่หลายรายเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนี้ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ประกอบการด้านผลิตภัณฑ์ เครื่องสำอาง และกลุ่มผู้ประกอบการด้านผลิต นำเข้า จำหน่าย เคมีภัณฑ์เครื่องสำอาง

บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัดซึ่งเป็นกรณีศึกษานี้เป็นบริษัทนำเข้าและจำหน่าย เคมีภัณฑ์เครื่องสำอาง หรือวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางซึ่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ผลิตวัตถุดิบจากต่างประเทศ (International Supplier) มากกว่า 40 บริษัท ได้รับผลกระทบจากการเติบโตของตลาดทั้งด้านจำนวนของผู้ผลิตวัตถุดิบจากต่างประเทศ (International Supplier) ที่เติบโตขึ้น 5% และจำนวนของเคมีเครื่องสำอางเพิ่มขึ้นมากกว่า 5% (Mibelle Biochemistry, 2559) บริษัทฯ ในฐานะตัวแทนจำหน่าย (Trader) ได้รับแรงกดดันทางการแข่งขันอย่างสูง ปัญหาที่บริษัทฯ กำลังเผชิญอยู่คือปัญหาด้านความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขาย ซึ่งในช่วง 6 ปี หลังมานี้มีความอ่อนไหวมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทฯ สูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายไปแล้วจำนวน 3 บริษัท ไม่นับรวมถึงความสัมพันธ์ที่ไม่สู้ดีนักกับอีกหลายบริษัทที่เหลือ ซึ่งปัญหานี้อาจนำไปสู่ผลกระทบในอนาคตทั้งทางด้านธุรกิจ (Business Impact) และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของบริษัท (Business Sustainability)

สาเหตุของปัญหาการขาดสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขาย สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ ทั้งนี้ด้วยลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เป็นแบบ Project Based คือ ยอดขายที่เกิดขึ้นมาจากการนำเสนอโครงการ (Project) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดเป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น ครีมบำรุงผิวขาวกระจ่างใส, แชมพูสูตรนุ่มลื่น เป็นต้นความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D Capabilities) มีความสำคัญอย่างมากสำหรับตลาดในประเทศไทยที่มีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กหลาย

ราย ที่ต้องอาศัยความช่วยเหลือด้านทางเทคนิคต่างๆ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึง ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความพึงพอใจกับผู้ชายโดยสามารถช่วยผลักดันให้เกิดยอดขาย โดยช่วยเพิ่มโอกาสให้โครงการได้รับอนุมัติจากลูกค้า ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้ชาย และผลักดันธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีภัณฑ์

โครงสร้างอุตสาหกรรมนำเข้าเคมีภัณฑ์ ตามรายงานสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม ปี 2558 พบว่าตัวเลขการนำเข้าเคมีเครื่องสำอางมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2558 มีรายงานการนำเข้าเคมีเครื่องสำอางสูงถึง 1,445.451 ล้านบาท โดยการนำเข้าเคมีเครื่องสำอางมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจเนื่องจากสามารถนำเข้ามาพัฒนาเป็นสินค้าสำเร็จรูปสำหรับการส่งออกได้ โดยในปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ประกอบการที่ผลิตครีมหลายราย โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางถึงขนาดเล็ก (SME) ที่ต้องอาศัยการให้ความรู้สินค้าและการให้บริการเชิงเทคนิค เพื่อช่วยให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถนำออกสู่ตลาดได้สำเร็จ ด้วยเหตุผลนี้เองทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ไม่เพียงแต่มุ่งสร้างยอดขายจากการนำเข้าเคมีภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเป็นเลิศด้านให้บริการเพื่อตอบโจทย์ลักษณะลูกค้าภายในประเทศ

สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558
และแนวโน้มปี 2559

ประเภท	ปี 2556	ปี 2557	2557				2558			ม.ค. - ต.ค.	2558*
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3		
QoQ (%)	N/A	N/A	5.61%	2.71%	0.15%	-10.15%	0.23%	6.99%	-3.28%	N/A	N/A
2.3 เครื่องสำอาง	1,294.525	1,286.576	299.195	330.531	319.189	337.660	342.669	380.599	369.724	1,204.542	1,445.451
YoY (%)	12.44%	-0.61%	-9.18%	-0.90%	-5.31%	14.66%	14.53%	15.15%	15.83%	12.93%	12.35%
QoQ (%)	N/A	N/A	1.60%	10.47%	-3.43%	5.79%	1.48%	11.07%	-2.86%	N/A	N/A
2.4 สารลดแรงตึงผิว	732.041	747.488	174.472	187.721	196.646	188.650	176.072	182.903	180.621	593.026	711.631
YoY (%)	3.50%	2.11%	-1.00%	-4.24%	5.48%	8.83%	0.92%	-2.57%	-8.15%	-5.23%	-4.80%
QoQ (%)	N/A	N/A	0.65%	7.59%	4.75%	-4.07%	-6.67%	3.88%	-1.25%	N/A	N/A

ภาพที่ 1.1 สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง

ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558

อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง

เคมีเครื่องสำอาง เป็นสินค้าตั้งต้นในการผลิต (Raw Material) ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวหน้า, ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวกาย, ผลิตภัณฑ์บำรุงเส้นผม, ผลิตภัณฑ์ปกป้องแสงแดด และ น้ำหอมเป็นต้น จากข้อมูลรายงานของ In - Cosmetics Global พบว่า สินค้าตั้งต้นในการผลิตนี้ (Raw Material) ถูกผลิตขึ้นจากผู้ผลิตวัตถุดิบจากต่างประเทศ (International Supplier) ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 500 บริษัททั่วโลก โดยสามารถแบ่งกลุ่มสินค้าอย่างกว้างได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มสินค้าทั่วไป (Commodity) เป็นกลุ่มสินค้าหลักที่ใช้ในการผลิตมักจะมีการสั่งซื้อปริมาณมาก เช่น สารขึ้นเนื้อ (Texturing/Thickening Agent), สารอิมัลซิไฟเออร์ (Emulsifier), สารชำระล้าง (Surfactant) เป็นต้น ซึ่งมีการแข่งขันกันสูงทางด้านราคา เนื่องจากไม่มีความแตกต่างในตัวสินค้า หรือมีความต่างกันไม่มากนักในผู้ขายแต่ละราย จึงทำให้สามารถเปลี่ยนทดแทนได้ง่ายเมื่อราคาคู่แข่งถูกกว่า จึงมักแข่งขันกันทางด้านราคาเป็นหลัก

2) กลุ่มสินค้าเฉพาะ (Specialties) เป็นสินค้าที่เน้นนวัตกรรมใหม่ มีคุณสมบัติเฉพาะตัวยากจะเลียนแบบหรือทดแทนกันได้เช่น สารออกฤทธิ์สำคัญ (Active Ingredients) ที่ให้คุณสมบัติเฉพาะตัวด้านการชะลอความชรา (Anti-Aging), ผิวกระจ่างใส (Whitening), ลดเลือนริ้วรอย (Anti-Wrinkle) เป็นต้น โดยทั่วไปปริมาณการซื้อสินค้ากลุ่มนี้ต่อครั้งไม่สูงนักเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ Commodity แต่สินค้ากลุ่มนี้จะมีราคาสูงและทำกำไรได้ดี

แนวทางการจัดจำหน่ายสินค้าของผู้ผลิตวัตถุดิบจากต่างประเทศ ที่ส่งวัตถุดิบเข้ามาขายในประเทศไทย แบ่งออกได้เป็น 2 แนวทาง ได้แก่

- 1) จัดจำหน่ายเอง เช่น บริษัท BASF, MERCK, CRODA, ASHLAND เป็นต้น
- 2) จัดจำหน่ายผ่านตัวแทน (Distributor) เช่น BRONSONS & JOHNSONS, GREENLEAF CHEMICAL, TRIPLE NINE, FORECUS, CHEMICO เป็นต้น โดยที่บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด จัดอยู่ในกลุ่มนี้

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร



บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัดเป็นบริษัทนำเข้าและจำหน่ายวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เริ่มดำเนินธุรกิจเมื่อปี พ.ศ. 2535 ปัจจุบันได้ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลากว่า 24 ปี โดยจุดมุ่งหมายของบริษัทฯ คือ การมุ่งมั่น สร้างสรรค์การให้บริการอันดีเยี่ยมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย และบริการด้านการขนส่งสินค้าที่รวดเร็วฉับ

ไว้ให้นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ภายใต้นโยบายคุณภาพของบริษัทฯ “ผลิตภัณฑ์ล้ำสมัย ใส่ใจบริการ มุ่งมั่นสร้างมาตรฐาน บริหารพัฒนาทรัพยากร”

ผลิตภัณฑ์ที่ทางบริษัทฯ จำหน่ายนั้นเป็นวัตถุดิบที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผม (Hair care) ผลิตภัณฑ์ดูแลผิว (Skin Care) ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็ก ผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนตัว (Personal Care) และผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง (Make-up)

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังพร้อมด้วยหน่วยงานสนับสนุนการขายที่ครบครัน โดยมีพนักงานที่มีความสามารถและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำสูตรผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำสูตรผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งพนักงานยังมีการทำการศึกษาและมีการนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ที่สอดคล้องกับกระแสนิยมในตลาดให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของการกระจายและการจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าผ่านทางบริษัทฯ เป็นผู้ดำเนินการเอง จึงทำให้การบริการจัดส่งสินค้าเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว ทั้งยังมีความยืดหยุ่นและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงมีสถานที่เก็บสินค้าคงคลัง 2 แห่ง ซึ่งเพียงพอกับความต้องการในการจัดเก็บสินค้าได้

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้บริการและการพัฒนาด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง เพื่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทยให้มั่นคง และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

นำเสนอองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ล้ำสมัยเพื่อการพัฒนา พร้อมทั้งบริการที่เป็นเลิศ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทยและของโลก



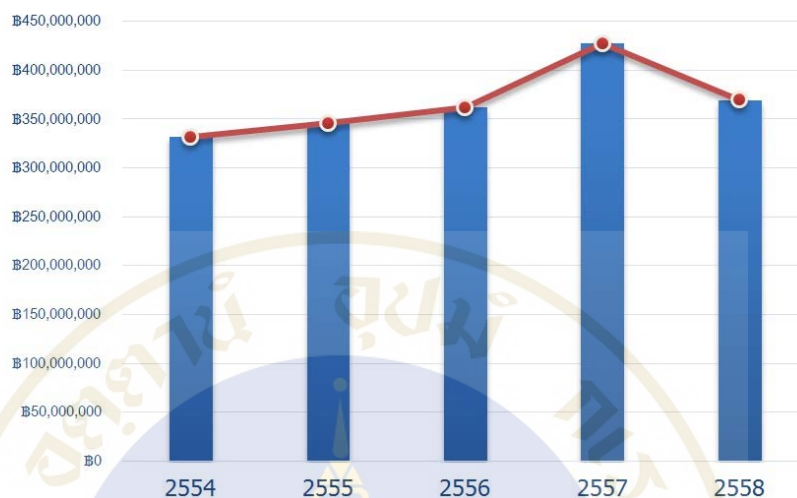
ภาพที่ 1.2 ตัวอย่างกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

ที่มา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด, มิถุนายน 2559

รายงานยอดขายประจำปี

รายงานยอดขาย หรือรายได้ของบริษัทในรอบ 5 ปีย้อนหลัง คือรายงานยอดขายตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554- 2558 พบว่าโดยเฉลี่ยแล้วบริษัทฯ มียอดขายเฉลี่ยต่อปีที่ประมาณ 350 ล้านบาท โดยในปี

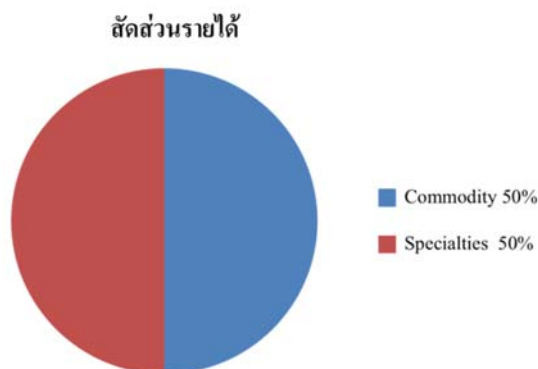
พ.ศ. 2554 บริษัทฯ มียอดขายต่ำที่สุดที่รอบ 5 ปี ที่ผ่านมา และในช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2557 บริษัทฯ มีแนวโน้มยอดขายเติบโตขึ้นแต่ยอดขายกลับตกลงอีกครั้งในปี พ.ศ. 2558



ภาพที่ 1.3 รายงานยอดขาย บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ช่วงปี พ.ศ. 2555-2558
ที่มา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด, มิถุนายน 2559

สัดส่วนของรายได้

สัดส่วนของรายได้สามารถแบ่งออกได้ตามประเภทกลุ่มสินค้า โดยที่บริษัทฯ มีสัดส่วนรายได้แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ กลุ่มสินค้า Commodity และกลุ่มสินค้า Specialties ในประมาณที่ใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตามผลกราฟแสดงสัดส่วนรายได้ไม่ได้แสดงถึงสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย ซึ่งข้อมูลกำไรต่อยอดขาย (Profit Margin) สินค้ากลุ่ม Specialties เป็นกลุ่มสินค้าที่มีกำไรต่อยอดขายสูง แต่ตัวเลขนั้นเป็นข้อมูลที่บริษัทไม่สามารถเปิดเผยได้

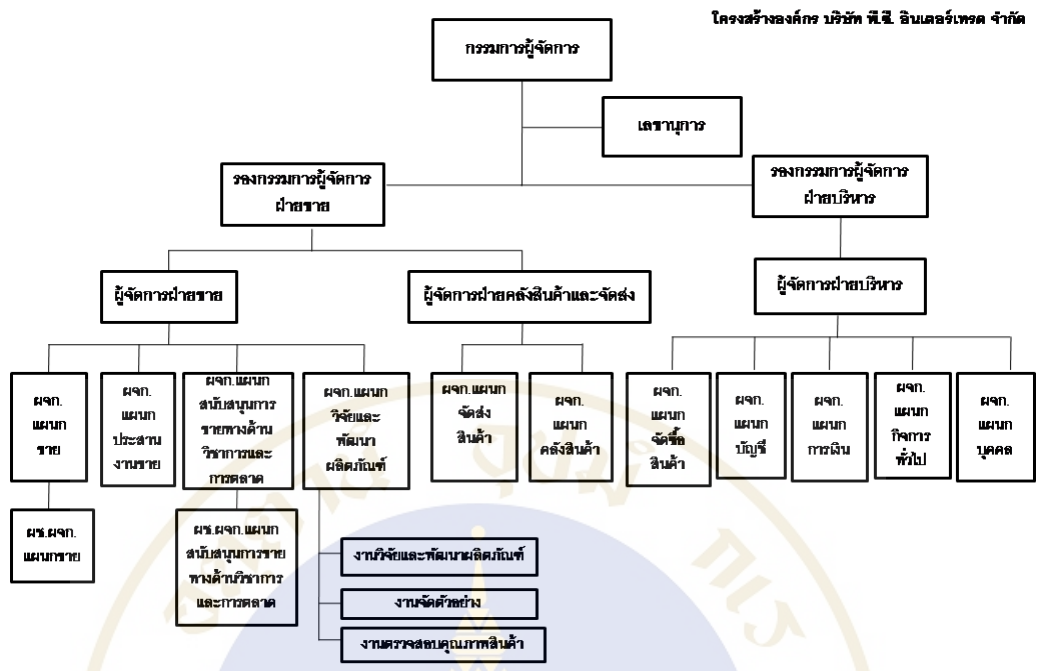


ภาพที่ 1.4 สัดส่วนรายได้ บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด
ที่มา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด, มิถุนายน 2559

โครงสร้างองค์กร (Organizational Chart)

การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการในการจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์กร โดยครอบคลุมถึงการกำหนดกลุ่มงาน หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน และกำหนดสายบังคับบัญชา โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ โครงสร้างองค์กรแบบสูง (Tall) และ โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat)

ลักษณะโครงสร้างองค์กรของ บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด มีโครงสร้างองค์กรที่ค่อนข้างแบนราบ (Flat) โดยที่ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับพนักงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว (Family-Typed Culture) จึงทำให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง (Flexible)



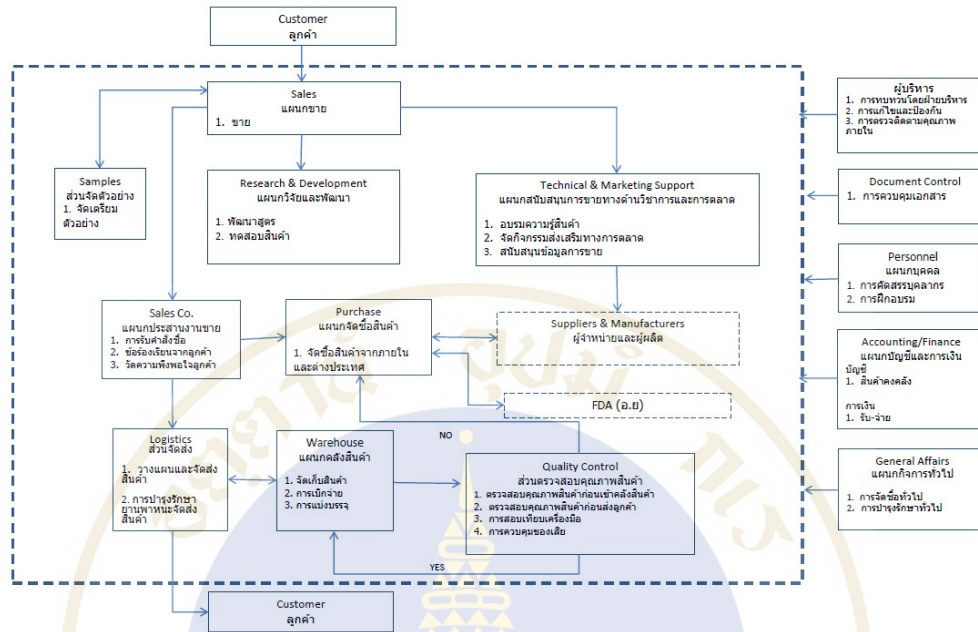
ภาพที่ 1.5 โครงสร้างองค์กร บริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด
ที่มา : บริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด, มิถุนายน 2559

แผนผังกระบวนการธุรกิจ (Business Flow)

แผนผังกระบวนการธุรกิจ คือ แผนผังที่ช่วยอธิบายกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำธุรกิจตั้งแต่เริ่มต้น ไปจนถึงสิ้นสุดกระบวนการที่การจำหน่ายสินค้าหรือบริการออกไปเพื่อให้ได้มาซึ่งรายรับในการดำเนินธุรกิจ บทบาทและขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เริ่มต้นจากลูกค้า โดยพนักงานขายของบริษัทมีหน้าที่โดยตรงในการติดต่อกับลูกค้า จากนั้นนำความต้องการของลูกค้า มาบริหารจัดการต่อไปในขั้นตอนต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ในขั้นตอนนี้จะมีแผนกอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ส่วนจัดตัวอย่างทำหน้าที่จัดเตรียมตัวอย่างเพื่อให้ลูกค้าทำไปทดลองพัฒนาสูตร (Customer R&D Formulation) หรือ ประสานงานกับแผนกวิจัยและพัฒนาเพื่อช่วยในการวิจัยและพัฒนาสูตรให้กับลูกค้า เป็นต้น จากนั้นเมื่อลูกค้าเปิดคำสั่งซื้อแผนกประสานงานขายจะทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อ เพื่อส่งต่อไปยังแผนกจัดซื้อเพื่อนำเข้าและจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า

P.C. INTERTRADE CO., LTD.
Business Flow Chart
แผนผังธุรกิจ

10/5/2016



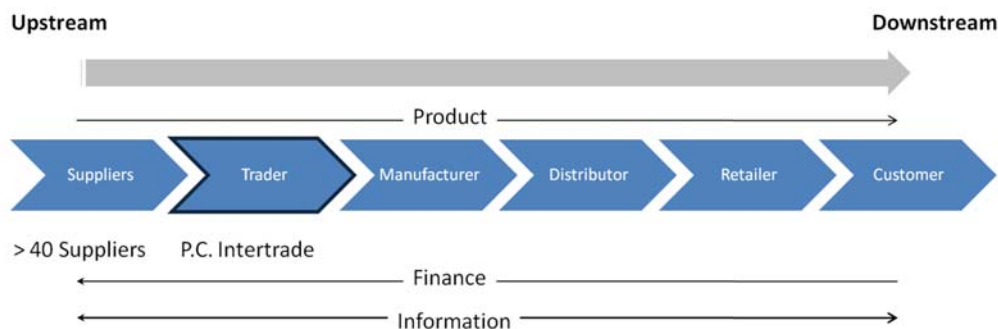
ภาพที่ 1.6 แผนผังธุรกิจบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด
ที่มา : บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด, มิถุนายน 2559

แผนผังการแผนผังห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เป็นกิจกรรมแกนกลางที่ช่วยมองภาพรวมทั้งหมดก่อนที่สินค้าจะไปถึงยังมือผู้บริโภค การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ขึ้นอยู่กับลักษณะสินค้า โดยทั่วไปแล้วลักษณะของสินค้าสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ สินค้าทั่วไป (Functional Products) และ สินค้านวัตกรรม (Innovative Products)

สินค้าทั่วไป (Functional Products) หมายถึง สินค้าที่หาซื้อได้ง่าย มีการซื้อขายสม่ำเสมอ ได้แก่ สินค้าอุปโภคบริโภคพื้นฐานทั่วไป โดยการบริหารจัดการสินค้าในลักษณะนี้จะเน้นที่การบริหารเพื่อลดต้นทุน (Reduce Cost) เป็นหลัก

สินค้านวัตกรรม (Innovative Products) หมายถึง สินค้าที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรมให้กับตัวสินค้า สร้างความโดดเด่นแตกต่าง ได้แก่ อุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่, เครื่องประดับ และเครื่องสำอาง เป็นต้น โดยการบริหารจัดการสินค้าในลักษณะนี้จะเน้นที่การสร้างแตกต่าง (Differentiated) เป็นหลัก



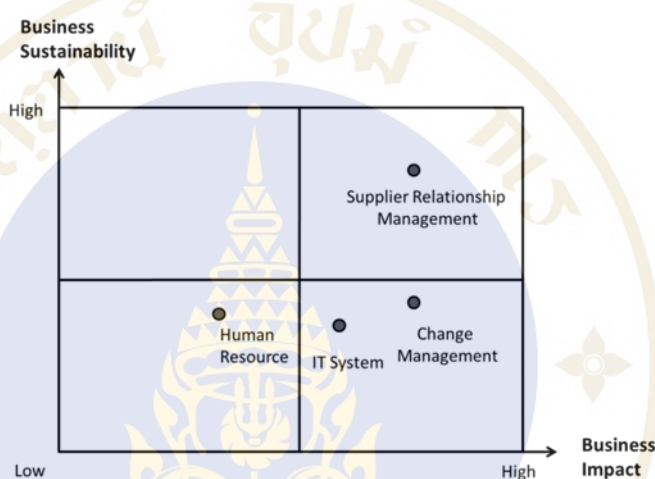
ภาพที่ 1.7 แผนผังห่วงโซ่อุปทาน

บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด มีการนำเข้าสินค้าในกลุ่มนวัตกรรม (Innovative Products) คือ วัตถุดิบเครื่องสำอาง (Cosmetics Raw Material) โดยลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท นั้น บริษัทฯ ในที่นี้เรียกว่าเป็นผู้นำเข้า “Trader” ทำหน้าที่นำเข้าสินค้าวัตถุดิบเครื่องสำอางจากผู้ผลิตวัตถุดิบ (Suppliers) ซึ่งในที่นี้เรียกว่าเป็นผู้ขาย “Seller” โดยในปัจจุบันบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายมากกว่า 40 บริษัท ประกอบด้วยสัดส่วนหลักจากผู้ผลิตวัตถุดิบจากต่างประเทศ (International Supplier) มากกว่า 95% ได้แก่ บริษัท Mibelle Biochemistry, Gattefosse, Natura-tec เป็นต้น และส่วนน้อยจากผลิตภายในประเทศ ซึ่งเป็นโรงงานสกัดสมุนไพรไทยภายในเครือของบริษัทฯเอง เมื่อบริษัท นำเข้าวัตถุดิบเครื่องสำอางเข้ามาในประเทศแล้ว วัตถุดิบเครื่องสำอางในที่นี้เรียกว่าเป็นสินค้า “Product” จะถูกส่งไปยังโรงงานผลิตเครื่องสำอาง (Manufacturer) ได้แก่ บริษัท S&J International Enterprises, ILC, Milott Laboratories, Neo Corporate เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ทำหน้าที่เป็นลูกค้า “Customer” โดยโรงงานผลิตเครื่องสำอางจะทำหน้าที่ผลิตสินค้าสำเร็จรูป (Finish Goods) เช่น ครีมบำรุงผิว, ครีมนวดผมหงอก เป็นต้น จากนั้นสินค้าสำเร็จรูปเหล่านี้ก็จะถูกส่งต่อไปยังตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในแบรนด์สินค้าต่างๆ ในตลาด ได้แก่ Booths, Watsons, The Body Shop, AIM Stars, Snail white เป็นต้น เพื่อส่งมอบไปถึงมือผู้บริโภคต่อไป

ความยากของการบริหารห่วงโซ่อุปทานของบริษัทฯ คือ การที่ลักษณะสินค้าและการดำเนินธุรกิจ มีลักษณะเป็น Project Based คือลักษณะการสั่งซื้อตามกิจกรรมที่ดำเนินอยู่และมีการสิ้นสุดลง จากการอนุมัติโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของลูกค้านำเข้า (Approved Projects) ไม่ได้มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ โดยโรงงานผลิตเครื่องสำอางจะผลิตเครื่องสำอางขึ้น โดยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research And Development) ตามความต้องการของตลาด ซึ่งมีแนวโน้มการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีสินค้าใหม่ๆ ออกมาสู่ท้องตลาดอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทฯ บริหารการสั่งซื้อสินค้าและบริหารความสัมพันธ์กับผู้ขายได้ยากหากขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.4 สภาพปัญหา

จากการศึกษาพิจารณาถึงปัญหา จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ กำลังเผชิญกับปัญหาหลากหลายที่รอการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นปัญหากำลังเกิดขึ้น (Facing Problem/Short Term) และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต (Long Term Problem) อย่างไรก็ตามในกรณีศึกษานี้ให้ความสำคัญของปัญหา โดยการพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาผ่านการมอง 2 มิติ คือ มิติทางด้านผลกระทบเชิงธุรกิจ (Business Impact) และ มิติทางด้านการอยู่รอดในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Business Sustainability) เพื่อระบุปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข



ภาพที่ 1.8 วิเคราะห์ความสำคัญของปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหา โดยผ่านการมอง 2 มิติ คือ มิติทางด้านผลกระทบเชิงธุรกิจ (Business Impact) และ มิติทางด้านการอยู่รอดในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Business Sustainability) ช่วยให้ชี้ให้เห็นได้ว่า การขาดวิธีการบริหารจัดการและลำดับความสำคัญของผู้ขายอย่างเหมาะสม มีผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ และ ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว เป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาอื่นๆ ในองค์กร

จากที่กล่าวข้างต้น บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด มีความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายมากกว่า 40บริษัท การขาดวิธีการบริการจัดการและการจัดกลุ่มประเภทผู้ขาย (Portfolio) อย่างเหมาะสม ทำให้บริษัทฯ มีแนวทางการทำการค้าอย่างไร้ทิศทาง ขาดกลยุทธ์ในให้ความสำคัญกับผู้ขายแต่ละราย (Prioritization) นำไปสู่ต้นทุนในการบริหารงานที่สูง ภายได้ทรัพยากร เช่น เงินทุน, และ ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัด ปัญหาที่ตามมาจากการไม่ใส่ใจกับผู้ขายแต่ละรายอย่างเหมาะสม คือบริษัทสูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายไปให้บริษัทคู่แข่งแล้วจำนวน 3 ราย ได้แก่

ในปี พ.ศ. 2554 สูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับบริษัท Lucas Mayer ประเทศ
ฝรั่งเศส

ในปี พ.ศ. 2558 สูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับบริษัท Beraca ประเทศบราซิล
และในปี พ.ศ. 2559 สูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับบริษัท Natura-tec ประเทศ
ฝรั่งเศส



ภาพที่ 1.9 สรุปปีที่บริษัทสูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขาย

การศึกษานี้พบว่าการขาดสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขาย ที่เกิดขึ้นมีความมุ่งหวังเพื่อที่จะหาสาเหตุและผลกระทบที่เกิดจากปัญหาดังกล่าว รวมไปถึงนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาซึ่งจะกล่าวต่อไป

บทที่ 2

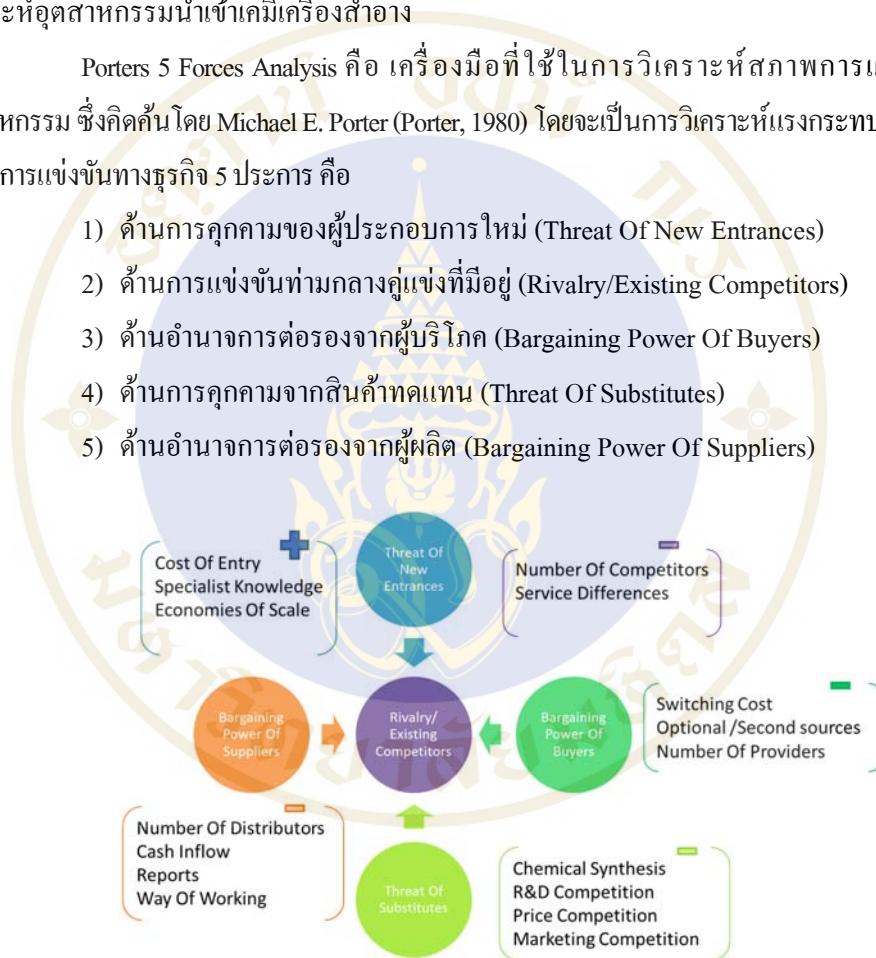
การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model

วิเคราะห์อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง

Porters 5 Forces Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) โดยจะเป็นการวิเคราะห์แรงกระทบรุนแรงที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ 5 ประการ คือ

- 1) ด้านการคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat Of New Entrances)
- 2) ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry/Existing Competitors)
- 3) ด้านอำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power Of Buyers)
- 4) ด้านการคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat Of Substitutes)
- 5) ด้านอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต (Bargaining Power Of Suppliers)



ภาพที่ 2.1 Porters 5 Forces Analysis อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง

ที่มา : ผู้เขียนวิจัยสารนิพนธ์

ในวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ Porters 5 Forces Analysis พบว่า อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอางจัดเป็น One-Star

Industry คือ มีความน่าสนใจในการเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ต่ำ เนื่องจากมีแรงกระทบรุนแรงจาก 5 แรง และมีเพียงแรงกระทบด้านการคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat Of New Entrances) ที่เป็นแรงส่งเสริมให้อุตสาหกรรมนี้น่าดึงดูดผู้เล่น

1) ด้านการคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat Of New Entrances) จัดเป็นแรงส่งเสริมเชิงบวก โดยมีกำแพงขี้ดกั้นผู้ประกอบการใหม่ให้เข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ได้ยาก เนื่องจากต้องอาศัยเงินทุนที่สูง ในการนำเข้าเคมีเครื่องสำอางปริมาณมาก, จัดทำคลังสินค้า, ลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการขาย อีกทั้งอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเคมีภัณฑ์, ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาสูตรตำรับ (Formulations), และ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านผิวหนังและเส้นผม เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการรับข้อมูลจากผู้ผลิตและสามารถส่งต่อข้อมูลไปยังลูกค้าได้อย่างถูกต้อง หากเป็นกลุ่มสินค้า Commodity จำเป็นต้องแข่งขันด้วยราคา ผู้ประกอบการจำเป็นต้องซื้อขายในปริมาณมาก

2) ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry/Existing Competitors) จัดเป็นแรงกระทบเชิงลบ โดยมีจำนวนบริษัทนำเข้าเคมีเครื่องสำอางที่อยู่ในตลาดจำนวนมากและมีการแข่งขันที่รุนแรงทางด้านราคาและการตลาด นอกจากการแข่งขันที่สินค้าที่นำเข้ามาแล้ว ผู้เล่นหลายรายพยายามยกระดับการบริการให้บริการลูกค้าอย่างเต็มที่ เช่น การแบ่งบรรจุขายเพื่อให้เกิดการสั่งซื้อง่ายขึ้น, การให้บริการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

3) ด้านอำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power Of Buyers) จัดเป็นแรงกระทบเชิงลบ ผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองสูง โดยมีปัจจัยในการพิจารณาเปลี่ยนสินค้ามาจากจำนวนผู้ผลิตที่มากขึ้น และสารเคมีเครื่องสำอางที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ลูกค้าหลายรายปรับเปลี่ยนการใช้สารเคมีเครื่องสำอางในสูตรตำรับ เพื่อให้ได้สูตรตำรับที่มีราคาถูกลง สามารถทำกำไรได้มากขึ้น หรือ ปรับเปลี่ยนสารสำคัญในสูตรตำรับให้สอดคล้องกับทิศทางการตลาด เป็นต้น อย่างไรก็ตามยังคงมีลูกค้าส่วนหนึ่งที่ไม่นิยมเปลี่ยนสารเคมีเครื่องสำอางที่อยู่ในผลิตภัณฑ์ที่วางจำหน่ายในท้องตลาดแล้ว เนื่องจากกังวลเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม, ปลอดภัยและความคงตัวของผลิตภัณฑ์

4) ด้านการคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat Of Substitutes) จัดเป็นแรงกระทบเชิงลบ โดยเคมีเครื่องสำอางส่วนใหญ่ได้มาจากการสังเคราะห์ขึ้นมา (Synthesis) ดังนั้นการสังเคราะห์สินค้าทดแทนขึ้นจึงสามารถทำได้โดยง่าย ซึ่งในบางครั้งการวิเคราะห์สารเคมีขึ้นมาใหม่ทำให้ได้สารเคมีที่มีคุณภาพมากขึ้น, คงตัวมากขึ้น, คุณสมบัติดีขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มสูงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต (Bargaining Power Of Suppliers) จัดเป็นแรงกระทบเชิงลบ โดยผู้ผลิตมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากผู้ผลิตวัตถุดิบจากต่างประเทศ (International Supplier) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่เฉพาะด้าน ทำให้ผู้ผลิตมีอำนาจการต่อรองสูงในการพิจารณาเลือกตัวแทนจัดจำหน่าย (Distributors) จากข้อมูลรายงาน In - Cosmetic Asia พบว่าบริษัทนำเข้าเคมีเครื่องสำอางในไทยในปัจจุบัน มีจำนวนมากถึง 33 บริษัท

ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์แรงกระทบในอุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอางโดยใช้เครื่องมือ

Porters 5 Forces Analysis

ประเภทของแรงกระทบ	ประเภทแรงกระทบเชิงบวก(+)/ เชิงลบ(-)
1. ด้านการคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat Of New Entrances)	+
2. ด้านการแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry/Existing Competitors)	-
3. ด้านอำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power Of Buyers)	-
4. ด้านการคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat Of Substitutes)	-
5. ด้านอำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต (Bargaining Power Of Suppliers)	-

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTLE Analysis

เครื่องมือการวิเคราะห์ PESTEL คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง, E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ, S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม, T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย และสุดท้าย E – Environment: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

P	E	S	T	L	E
Political	Economical	Sociocultural	Technological	Legal	Environmental
-Stability Of Government -Government Support	-Economic Regression -Exchange Rate -Global /AEC Economics -Customer's Spending	-Demographic Influences -Korea/Japan Influences	-Reduce Time And Space Shift -Information Technology	-Thai FDA -Cosmos -NPA -ECOCERT -HALAL -ISO 9001	-Green & Organics Cosmetics -Preservative-Free

ภาพที่ 2.2 PESTLE Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ

ที่มา : ผู้เขียนวิจัยสารนิพนธ์

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เสถียรภาพทางการเมืองและการสนับสนุนจากภาครัฐ มีผลกระทบต่อธุรกิจ โดยหากการเมืองมีเสถียรภาพนโยบายทางการเมืองและการสนับสนุนโครงการต่างๆ จะสามารถเดินหน้าต่อไปได้โดยไม่ติดขัด ปัจจุบันแม้ว่ารัฐบาลจะสนับสนุนการลงทุนใหม่อย่างเช่นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเกิดขึ้น โครงการต่างๆ ที่ได้ผลักดันไว้อาจหยุดชะงัก หรือถูกยกเลิกได้ในบางกรณี

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ วัฏจักรของเศรษฐกิจเป็นแรงกระทบภาพรวมของตลาดได้อย่างสำคัญ ซึ่งปัจจุบันแนวโน้มภาคเศรษฐกิจอยู่ในช่วงขาลงหรือถดถอย อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมเครื่องสำอางกลับเติบโตในทิศทางสวนทางกับสถานะเศรษฐกิจ ตามข้อมูลจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) ณ เดือนมกราคม ปี พ.ศ. 2559 รายงานว่า ตลาดเครื่องสำอางมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นต่อเนื่องทุกปี โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนจากตลาดเกิดใหม่อย่างประเทศจีน และตลาดเอเชีย (ASEAN) อย่างไรก็ตามแรงกระทบภาพรวมของเศรษฐกิจอาจส่งผลต่อการใช้จ่ายใช้สอยของลูกค้า (Customer's Spending) ที่ต่ำลง ลูกค้าพิจารณาการใช้จ่ายที่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่ได้รับ ดังนั้นผู้ผลิตเครื่องสำอางจึงควรให้ความสนใจทางด้านประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ (Benefit) และความคุ้มค่า (Cost Effective) เพื่อเป็นทิศทางในการทำการตลาดด้วย

S – Sociocultural : ปัจจัยทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นแรงกระทบจากภายนอกที่เห็นได้ชัดในการทำธุรกิจกลุ่มเครื่องสำอาง เนื่องจากเป็นตัวกำหนดเทรนด์ทางการตลาดและผลิตภัณฑ์ ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน ด้านประชากรศาสตร์ (Demographics) มีแนวโน้มประชากรไปด้านกลุ่มผู้สูงอายุมากขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์กลุ่มลดเลื้อชะลอริ้วรอยแห่งวัย (Anti-Aging) เป็นผลิตภัณฑ์หลักในตลาดที่มีกำลังซื้อสูงและทำกำไรต่อหน่วยได้ดี

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นปัจจัยที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานและการรับรู้ข่าวสาร โดยการที่บริษัทในฐานะผู้นำเข้าเคมีเครื่องสำอางจากต่างประเทศ จำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกับผู้ขายต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการรับข้อมูลสินค้าใหม่, การติดต่อสอบถามเกี่ยวกับสินค้า และการส่งคำสั่งซื้อไปยังต่างประเทศ

L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย ข้อกำหนดทางด้านกฎหมายมีผลกระทบต่อการอนุญาตในการผลิตและขายสินค้า ซึ่งกระทบกับลูกค้าและผู้ขายสินค้าเป็นหลัก โดยหากลูกค้าเป็นผู้ผลิตและขึ้นทะเบียนสินค้าภายในประเทศจะต้องอ้างอิงกฎระเบียบและข้อกำหนดตามกลุ่มควบคุมเครื่องสำอาง สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (กลุ่มควบคุมเครื่องสำอาง สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์ ถนนพหลโยธิน 11000 โทร. 025907441, 025907278, <http://e-cosmetic.fda.moph.go.th/> และ ในกรณีที่ถูกค้าเป็นผู้ผลิตสินค้าเพื่อส่งออกจะมีการอ้างอิงข้อกำหนดจากต่างประเทศตามประเภทของสินค้า ได้แก่ Cosmos, NPA, Ecocert และ Halal เป็นต้น

E – Environment: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม แม้ว่าผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางส่วนใหญ่จะมีส่วนประกอบสำคัญเป็นเคมีเป็นหลัก แต่ด้วยปัจจุบันผู้บริโภคหันมาใส่ใจตัวเองและสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทำให้กระแสเครื่องสำอางที่มาจากธรรมชาติ เข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น Green & Organics หรือ การลดปริมาณการใช้สารเคมีให้น้อยลง เช่น ปราศจากสารกันเสีย (Preservative-Free) หรือ สารเคมีรุนแรงที่ทำลายผิว หรือเส้นผม เช่น Sulfate-Free เป็นต้น

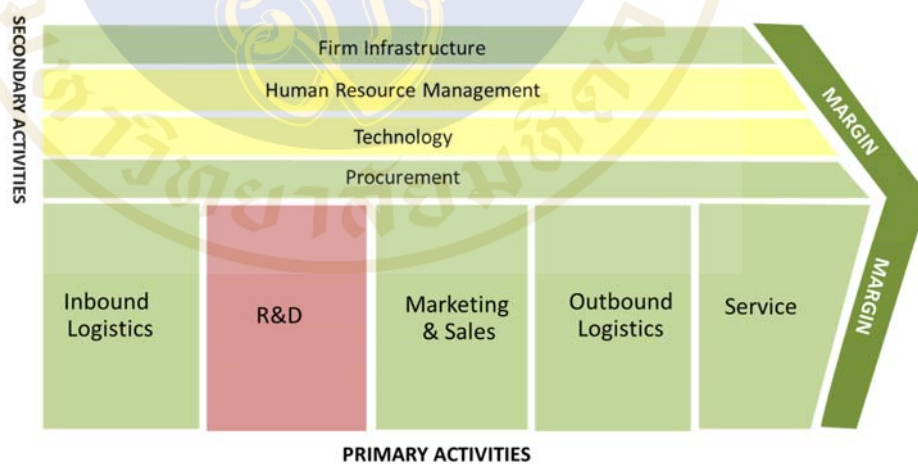
ตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

ประเภทของปัจจัยภายนอก	ระดับผลกระทบ
1. P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	น้อย
2. E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	น้อย
3. S – Sociocultural : ปัจจัยทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม	มาก
4. T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ๆ	น้อย
5. L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย	ปานกลาง
6. E – Environment: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม	ปานกลาง

2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่คุณค่า หรือ Value Chain (Michael E. Porter ; 1985) เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิคคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดย Value Chain Analysis ประกอบด้วยส่วนหลักคือ ส่วนกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ในส่วนประกอบของกิจกรรมของแต่ละบริษัทอาจมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับหน่วยปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้วกิจกรรมหลัก (Primary Activities) จะประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการ ได้แก่ การรับสินค้าเข้า (Inbound Logistics), การปฏิบัติการเพื่อผลิตสินค้าหรือเพื่อให้บริการ (Operations), การขายและการตลาด (Sales And Marketing), การขนส่งสินค้าหรือบริการไปถึงผู้บริโภค (Outbound Logistics) และการให้บริการหลังการขาย (Services) เพื่อให้ได้มาซึ่งการทำกิจกรรมหลัก จำเป็นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ที่เรียกว่า กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) อันประกอบด้วยดังนี้ กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา (Procurement), การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน (Technology), การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

เมื่อนำเครื่องมือ Value Chain Analysis มาวิเคราะห์บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด จะพบว่า มีรายละเอียดดังภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Analysis)

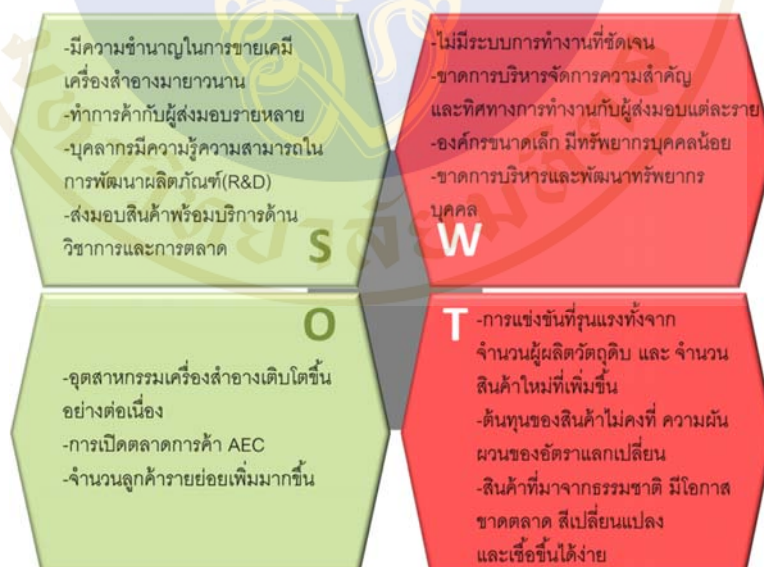
เมื่อวิเคราะห์กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า จะอธิบายถึง ส่วนกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ของบริษัททำการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของ

กิจกรรมที่บริษัทประสบปัญหาอยู่โดยอาศัย การแสดงของแถบสีกำกับ ดังนี้คือ กิจกรรมสีเขียว เป็นกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ปกติไม่ติดขัด, กิจกรรมสีเหลือง เป็นกิจกรรมที่มีปัญหาระดับความรุนแรงปานกลาง และกิจกรรมสีแดง เป็นกิจกรรมที่มีปัญหาระดับความรุนแรงและผลกระทบต่อบริษัทมากควรได้รับการแก้ไข

จากการวิเคราะห์จะเห็นว่า กิจกรรมที่มีปัญหาระดับความรุนแรงมาก คือ กิจกรรมในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งอยู่ในส่วนของกิจกรรมหลัก ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญในการดำเนินการต่อของกิจกรรมลำดับต่อไป ทำให้ผลลัพธ์สุดท้ายแล้วบริษัทไม่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ จึงมีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างกำไร (Margin) ของบริษัท

2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ SWOT Analysis

เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพขององค์กรในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ภายในทั้งด้านบวกและด้านลบ ประกอบกับการวิเคราะห์ผลกระทบจากภายนอกทั้งด้านบวกและด้านลบ การวิเคราะห์ภายในด้านบวก คือ จุดแข็งขององค์กร (Strength), การวิเคราะห์ภายในด้านลบ คือ จุดอ่อนขององค์กร (Weakness) ในขณะที่การวิเคราะห์ผลกระทบจากภายนอกด้านบวก คือ โอกาส (Opportunity), การวิเคราะห์ผลกระทบจากภายนอกด้านลบ คือ อุปสรรค (Threat)



ภาพที่ 2.4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ SWOT Analysis

ที่มา : ผู้เขียนวิจัยสารนิพนธ์

เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขับเคลื่อนองค์กรจึงต้องอาศัย SWOT Analysis มาช่วยวิเคราะห์บริษัทให้สามารถเสริมจุดแข็ง และลดจุดอ่อนของบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสม จากการวิเคราะห์จะเห็นว่า แม้ว่าจุดแข็งหนึ่งของบริษัทฯ คือ การทำการค้ากับผู้ขายหลายรายเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน แต่การขาดการบริหารจัดการความสำคัญผู้ขายแต่ละรายอย่างเหมาะสมทำให้เกิดเป็นจุดอ่อนที่สร้างความเสียหายกับบริษัทได้ หากพิจารณาขนาดและขีดความสามารถของบริษัท จะเห็นว่า บริษัทฯ จัดว่าเป็นองค์กรขนาดกลางถึงขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการขาดการบริหารจัดการที่ดีทำให้บริษัทสูญเสียทรัพยากรทั้งทางด้านเงิน, เวลา และ ทรัพยากรบุคคล

2.5 วิเคราะห์การจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขาย (Portfolio Management)

นับเป็นเรื่องยากที่บริษัท ฯ จะให้ความสนใจกับผู้ขายทั้ง 40 ราย อย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากบริษัทฯ เอง มีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านเงินทุน, แรงงาน และเวลา ดังนั้นบริษัท ฯ ควรต้องรู้ว่า ผู้ขายใดควรใส่ใจ ระดับความใส่ใจและกลยุทธ์การพัฒนาความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายแต่ละรายควรเป็นอย่างไร

เครื่องมือการวิเคราะห์ Kraljic Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขาย (Portfolio Management) ที่จะสามารถช่วยจัดสรรแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขาย เพื่อให้บริษัทกำหนดความใส่ใจและกลยุทธ์กับผู้ขายแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม โดยเครื่องมือการวิเคราะห์ Kraljic Model วิเคราะห์หม่อม 2 มิติ ได้แก่ มิติด้านผลกระทบต่อกำไร (Profit Impact) และ มิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk) โดยรายมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ คือ

1) มิติด้านผลกระทบต่อกำไร (Profit Impact) พิจารณาจากมูลค่าการซื้อ และสัดส่วนกำไรของวัตถุดิบ

2) มิติด้านความเสี่ยงในการจัดหา (Supply Risk) พิจารณาจากความเสี่ยงที่จะขาดแคลนหรือความยากในการจัดหาวัตถุดิบนั้น ซึ่งวัตถุดิบเคมีเครื่องสำอางที่อยู่ในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่ม specialties โดยเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยให้สามารถจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขายออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ Routine, Bottleneck, Leverage, และ Strategic products โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเภท ดังต่อไปนี้

- กลุ่ม Routine Products เป็นกลุ่มที่ควรให้ความสำคัญและความใส่ใจน้อยเนื่องจากสินค้าในกลุ่มนี้ เป็นกลุ่มสินค้าที่สามารถหาซื้อได้ง่าย มีสินค้าทดแทนเยอะ ส่วนใหญ่มีคู่แข่งกันทางด้านราคา และเป็นกลุ่มสินค้าที่แทบไม่มีผลกระทบต่อกำไรของบริษัท โดยผู้ขายที่จัดอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภทนี้ ได้แก่ Leasun, Lonza, Xinfu, Miwon, Isca และผู้ขายรายย่อยอื่น ๆ

- กลุ่ม Bottleneck Products เป็นกลุ่มสินค้าคอขวดเนื่องจากเป็นกลุ่มสินค้าที่ส่วนต่างกำไรไม่สูง แต่หากขาดแคลนสินค้ากลุ่มนี้อาจจะมีผลกระทบกับบริษัท เนื่องจากผู้ขายในกลุ่มนี้ขายสินค้าที่สามารถหาสินค้าทดแทนจากผู้ขายรายอื่นได้ยาก ในกรณีที่มีลูกค้าที่ใช้สินค้าในกลุ่มนี้เป็นประจำอยู่แล้ว แต่บริษัทขาดความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายรายเดิม จะทำให้บริษัทไม่สามารถหาสินค้าคุณสมบัติแบบเดิมให้กับลูกค้าได้ หรือ หาสินค้าอื่นมาทดแทนได้ยาก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางด้านความพึงพอใจลูกค้า โดยผู้ขายที่จัดอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภทนี้ ได้แก่ KK, Pelletech, KH Neochem เป็นต้น

- กลุ่ม Leverage Products เป็นกลุ่มสินค้าที่เปิดโอกาสในการลดต้นทุนของผู้ซื้อ เนื่องจากเป็นกลุ่มสินค้าที่สามารถหาแหล่งซื้อสินค้าจากผู้ขายรายอื่นได้ง่าย และเป็นสินค้าที่สร้างกำไรที่ดี โดยผู้ขายที่จัดอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภทนี้ ได้แก่ กลุ่มสีผม (Hair Colors), Terry, Beraca, Natura Tec เป็นต้น

- กลุ่ม Strategic Products เป็นกลุ่มที่ทำกำไรได้ดี และ ผู้ขายมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางทำให้วัตถุดิบมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หากบริษัทขาดความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ขายกลุ่มนี้ไป บริษัทจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันหรือเสนอขายวัตถุดิบที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง สินค้าในกลุ่ม Strategic Products จึงเป็นกลุ่มที่บริษัทควรรักษาความสัมพันธ์ทางการค้าระยะยาวกับผู้ขาย

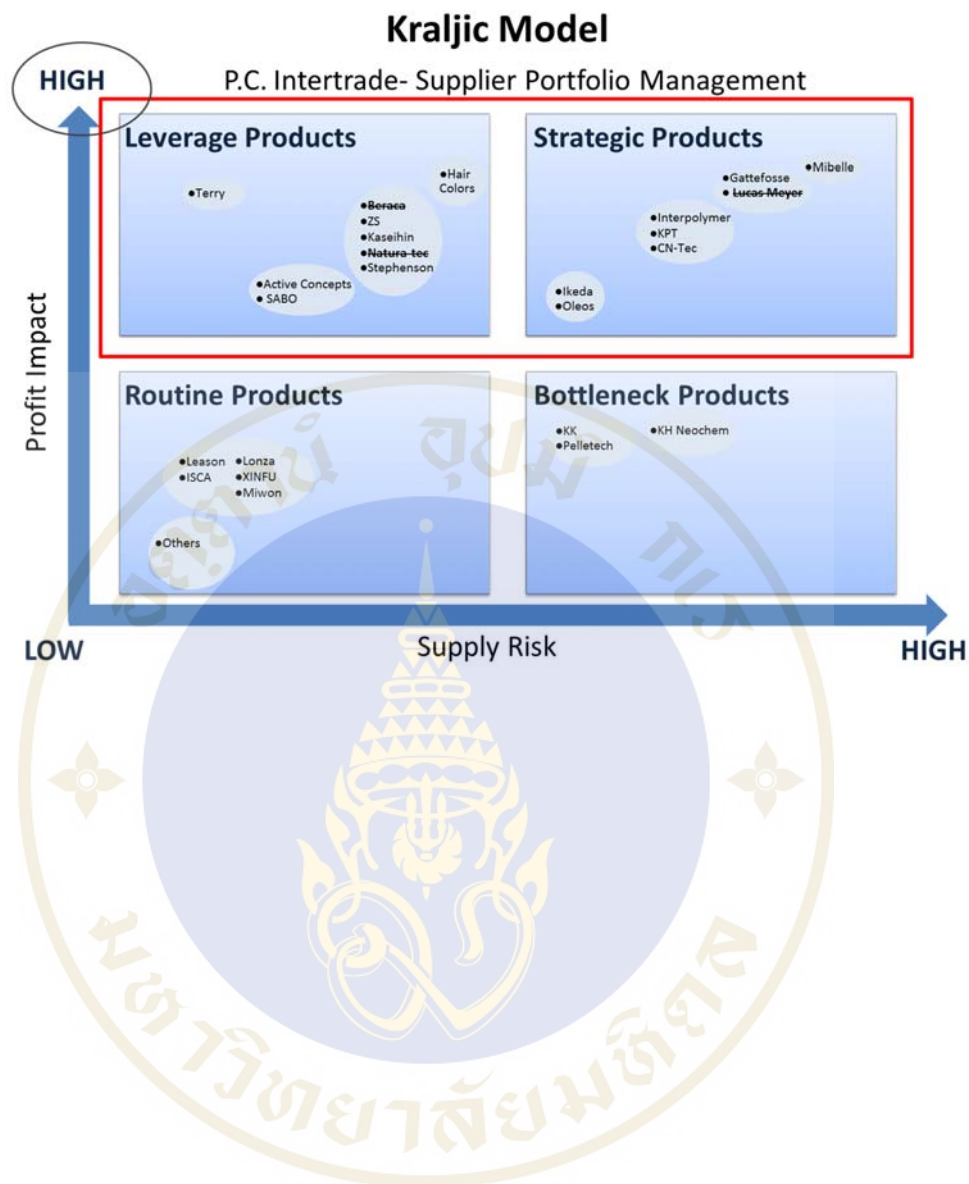
เมื่อทำการจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขาย (Portfolio Management) แล้วกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกลุ่มผู้ขายแต่ละประเภทยังมีกลยุทธ์ที่สามารถบริหารจัดการได้แตกต่างกัน (ที่มา Cees J. Gelderman; Handling measurement issues and strategic directions in Kraljics purchasing portfolio model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่ม Routine Products ควรบริหารจัดการ โดยบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการบริหารการสั่งซื้อแต่ละครั้งอย่างเหมาะสม ไม่ควรซื้อปริมาณน้อยแต่บ่อยครั้ง แต่ควรสั่งซื้อในจำนวนที่มากพอที่จะสามารถลดต้นทุน หรือ ราคาซื้อขายกับทางผู้ขายได้ เพื่อให้บริษัทมีส่วนต่างกำไรที่มากขึ้น อย่างไรก็ตามในการสั่งซื้อแต่ละครั้งควรคำนึงถึงการบริหารจัดการสินค้าคงคลังร่วมด้วย

- กลุ่ม Bottleneck Products ควรบริหารจัดการ โดยลดความซับซ้อน ยุ่งยาก หรือความเสี่ยงในการจัดหาสินค้าโดยการตรวจประเมินผู้ขาย (Vendor Control) พิจารณาคำแนะนำเชื่อถือ และความมั่นคงของผู้ขาย เพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการสั่งซื้อสินค้า เช่น การตรวจควบคุมคุณภาพสินค้า, การประกันปริมาณการส่งมอบ เป็นต้น

- กลุ่ม Leverage Products ควรบริหารจัดการ โดยบริหารจัดการต้นทุน และ/หรือ การผลักดันกลุ่มผู้ขายในกลุ่มนี้ให้กลายเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partnership) โดยการวิจัยและพัฒนาสินค้าร่วมกัน (Co-Design) เพื่อสร้างความซับซ้อนของสินค้าและความสัมพันธ์ระยะยาวทางการค้ากับผู้ขายที่สามารถสร้างกำไรที่ดีให้กับบริษัทได้

- กลุ่ม Strategic Products ควรบริหารจัดการ โดยการรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ทางการค้าระยะยาว (Long Term Strategic Partnership) เช่น การเซ็นสัญญาทางการค้าระยะยาว, การเซ็นสัญญาเป็นผู้ซื้อแต่เพียงผู้เดียว (Executive Visibility) นอกเหนือจากการทำสัญญาอย่างเป็นทางการแล้ว การรักษาความสัมพันธ์สามารถสร้างได้จากการสร้างความเชื่อใจ, การรักษาข้อสัญญาที่ตกลงร่วมกันไว้ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่จำเป็นซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามหากผู้ขายรายใดในกลุ่ม Strategic Products สร้างข้อกำหนดที่บีบบังคับบริษัทมากเกินไปที่บริษัทสามารถรับได้ บริษัทอาจต้องรีบพิจารณาแสวงหาผู้ขายรายใหม่ และจบความสัมพันธ์ทางการค้าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้



ภาพที่ 2.5 ปัญหาด้านการบริหารจัดการกลุ่มผู้ขาย
ที่มา : ผู้เขียนวิจัยสารนิพนธ์

เมื่อนำเครื่องมือการวิเคราะห์ Kraljic Model มาใช้ในการจัดทำ การจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขายทั้ง 40 ราย ของบริษัทฯ (Portfolio Management) ซึ่งให้เห็นว่าการที่บริษัทฯ ขาดการบริหารจัดการ

ความสำคัญกับผู้ชายแต่ละรายอย่างเหมาะสม ทำให้ บริษัทฯ สูญเสียความสัมพันธ์ทางการค้ากับผู้ชายไป ซึ่งกลุ่มผู้ชายที่บริษัทฯ สูญเสียความสัมพันธ์ไปแล้วนั้นล้วนจัดอยู่ในกลุ่มที่มีผลกระทบต่อกำไรของบริษัททั้งสิ้น ดังแสดงในรูปที่ 2-4 ปัญหาด้านการบริหารจัดการกลุ่มผู้ชาย ปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลกระทบในการดำเนินธุรกิจ และ ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวที่ต้องอาศัยกลยุทธ์ในการเข้ามาช่วยบริหารจัดการ



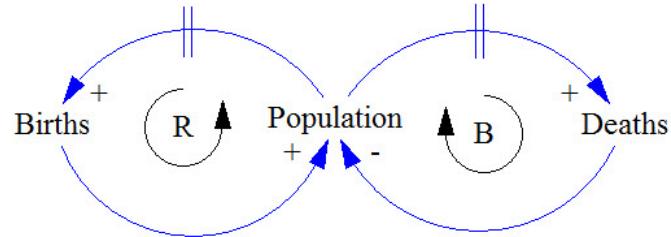
บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) เป็นวิธีการคิดเชิงระบบที่ถูกนำเสนอขึ้นโดย John D Sterman (Sterman, 2000) ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน สามารถนำมาใช้ช่วยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างเป็นระบบ และทำให้ช่วยหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ อีกทั้งยังช่วยให้มองเห็นได้อย่างรอบด้าน ตัวอย่างเช่นในบางครั้งการแก้ไขปัญหาย่างหนึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาอีกอย่างหนึ่งได้ แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลสามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาย่างเหมาะสมให้กับองค์กรได้

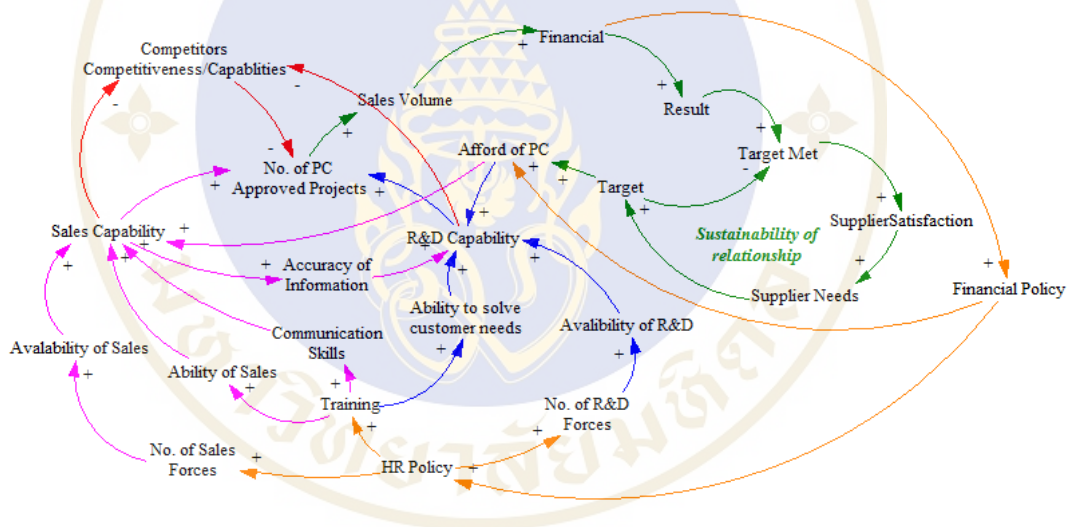
วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหา ระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำการศึกษาและพิจารณาความเชื่อมโยงของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมายบวก (+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ (-) แล้วทำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรต่อกันกลายเป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล โดยที่แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเชิงบวก เรียกว่า Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น และแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเชิงลบ เรียกว่า Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง ระบบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหานั้น ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลได้แก่ แผนภูมิอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนประชากรทั้งหมดสามารถอธิบายความเชื่อมโยงได้ดังนี้ คือ จำนวนประชากร (Population) เพิ่มขึ้น มีผลทำให้อัตราการเกิดใหม่ (Births) เพิ่มขึ้น และ อัตราการเกิดใหม่ (Births) เพิ่มขึ้น มีผลทำให้จำนวนประชากร (Population) เพิ่มขึ้น โดยที่เป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเชิงบวก ในขณะที่จำนวนประชากร (Population) เพิ่มขึ้น มีผลทำให้อัตราการตาย (Deaths) เพิ่มขึ้น และ อัตราการตาย (Deaths) เพิ่มขึ้น มีผลทำให้จำนวนประชากร (Population) ลดลง โดยที่เป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเชิงลบ



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล

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

เมื่อนำเครื่องมือ Causal Loop Diagrams (CLD) มาเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะแสดงให้เห็นถึงปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ดังต่อไปนี้

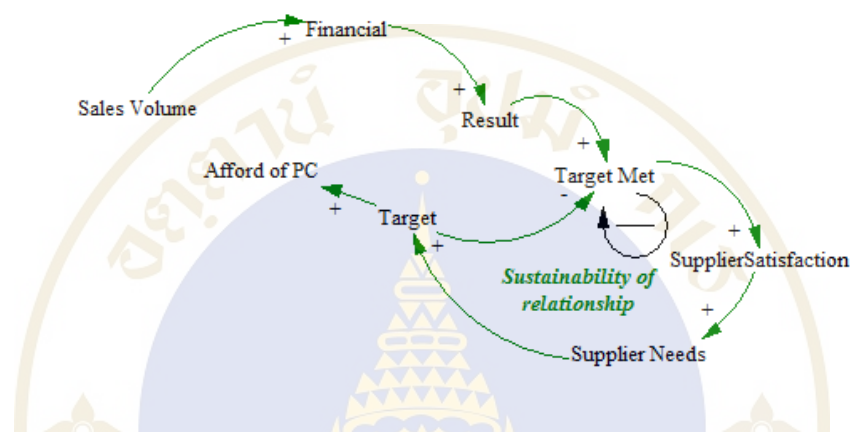


ภาพที่ 3.2 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

การเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่พบในบริษัทนั้นมีความซับซ้อน ดังจะเห็นได้จากในกรณีศึกษานี้ พบว่ามีจำนวนความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นหลายวงรอบเหตุและผล ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จึงได้จำแนกวงรอบเหตุและผลออกมาเป็นความสัมพันธ์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาได้ 5 ประเด็น ดังนี้

3.1.1 ความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับผู้ขาย (เส้นสีเขียว)

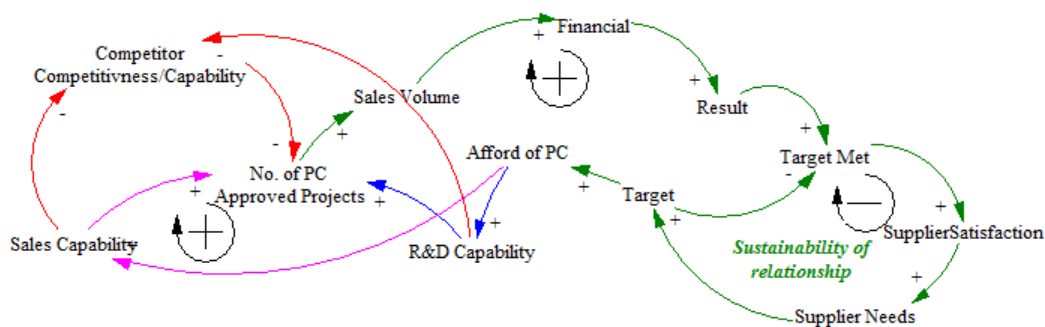
ความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับผู้ขาย (Sustainability Of Relationship) เป็นหัวใจสำคัญของบริษัทในฐานะผู้นำผลิตภัณฑ์เข้ามาจำหน่าย (Trader) โดยเริ่มต้นจากความต้องการของผู้ขาย (Supplier Needs) โดยที่เมื่อผู้ขาย (Supplier) เลือกบริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นตัวแทนจำหน่าย ผู้ขายจะกำหนดเป้าหมายยอดขายที่ต้องการ หากบริษัทฯ สามารถสร้างยอดขายได้ตรงกับเป้าที่ผู้ขายกำหนดไว้ (Target Met) จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้ขาย และสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายได้ระยะยาว



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับผู้ขาย

3.1.2 ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (เส้นสีแดง)

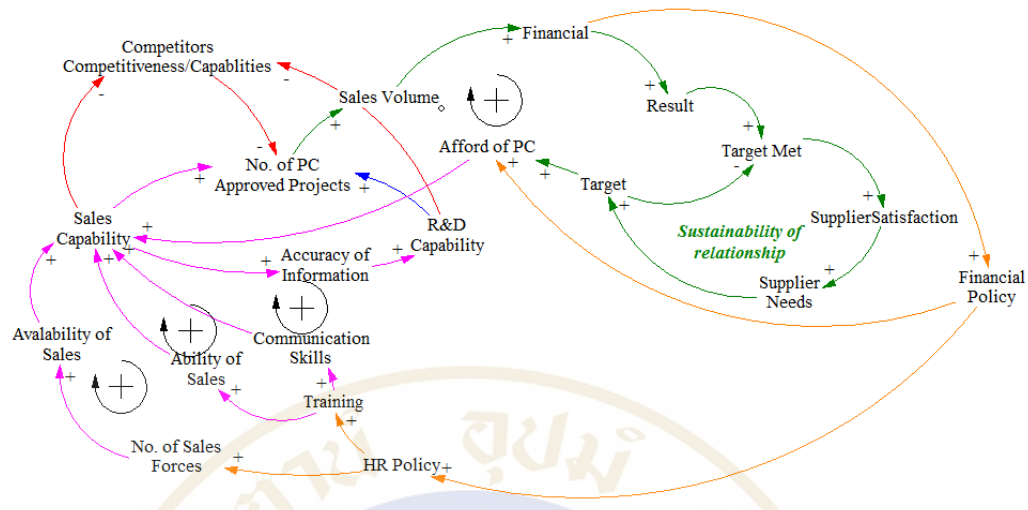
ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท คือ คู่แข่ง โดยที่คู่แข่งหลายรายมุ่งพัฒนาขีดความสามารถเพื่อให้สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitor Competitiveness/Capability) หากกรณีที่มีขีดความสามารถในการขาย (Sales Capability) และขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D Capability) ของคู่แข่งเหนือกว่าของเรา จะส่งผลให้คู่แข่งได้รับอนุมัติโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (Approved Project) ไป ส่งผลให้จำนวนโครงการที่ได้รับอนุมัติของบริษัทฯ (No. Of PC Approved Projects) ลดลง และมีผลต่อเนื่องทำให้ยอดขายลดลง และกระทบต่อเนื่องไปยังแผนภูมิความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนกับผู้ขายต่อไปด้วย (3.1.1)



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

3.1.3 ชีตความสามารถของพนักงานขาย (เส้นสีชมพู)

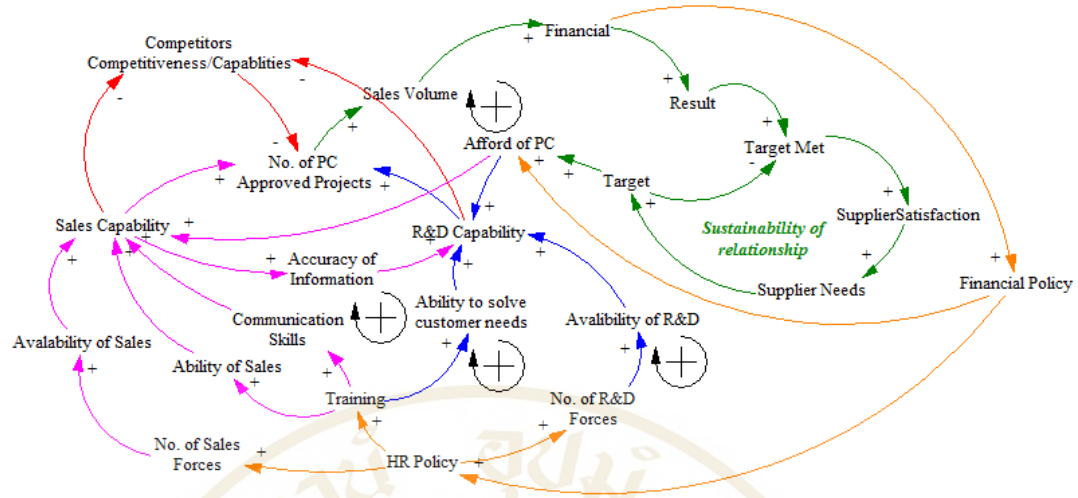
ปัจจัยภายในบริษัทที่มีผลต่อการอนุมัติโปรเจกการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (Approved Project) ในส่วนที่ 1 คือ ชีตความสามารถของพนักงานขาย (Sales Capability) โดยมีแผนภูมิวงรอบเหตุและผลย่อย 4 แผนภูมิย่อย ที่มากระทบต่อการที่บริษัทฯ จะได้รับจำนวนการอนุมัติโปรเจกพัฒนาผลิตภัณฑ์ (No. Of PC Approved Projects) จากลูกค้า ได้แก่ สาเหตุแรกคือ จำนวนของพนักงานขายที่เพียงพอต่อการบริการลูกค้า (Availability Of Sales) ซึ่งถูกกำหนดมาจากนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Policy) สาเหตุที่ 2 คือ ทักษะความสามารถของพนักงานขาย (Ability Of Sales) ซึ่งเป็นทักษะด้านการขายไม่ว่าจะเป็นทักษะการอธิบายสินค้า, ทักษะการโน้มน้าว, ทักษะเปิดและการปิดการขาย เป็นต้น ซึ่งได้รับมาจากการอบรมพัฒนาบุคลากร (Training) และสาเหตุที่ 3 คือ ความสามารถในการส่งสารข้อมูลที่ถูกต้อง (Accuracy Of Information) ไปยังแผนกที่เกี่ยวข้องคือแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากพนักงานขายเป็นด่านขั้นต้นในการเจรจากับลูกค้าและรับข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาโดยตรง จากนั้นจึงนำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาส่งต่อให้กับแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อทำโปรเจกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เมื่อลูกค้าอนุมัติโปรเจกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงนำมาซึ่งยอดขายของบริษัทต่อไป และสาเหตุสุดท้าย ซึ่งเป็นสาเหตุที่ครอบคลุมทำให้เกิดชีตความสามารถของพนักงานขายคือ การกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั่นเอง



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านขีดความสามารถของพนักงานขาย

3.1.4 ขีดความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (เส้นสีฟ้า)

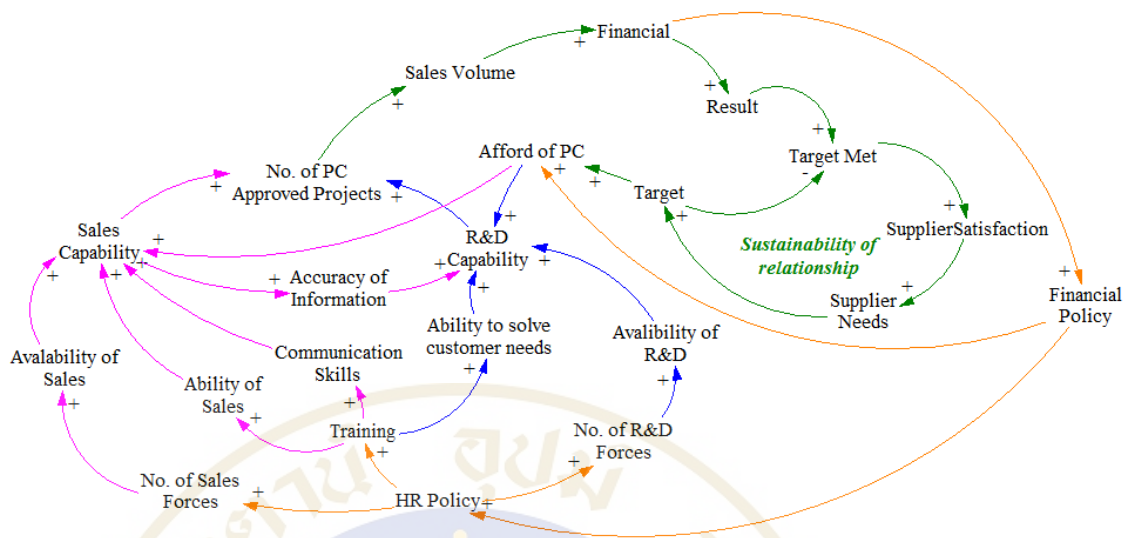
ปัจจัยภายในบริษัทที่มีผลต่อการอนุมัติโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (Approved Project) ในส่วนที่ 2 คือ ขีดความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D Capability) โดยมีแผนภูมิวงรอบเหตุและผลย่อย 4 แผนภูมีย่อย ที่มากระทบต่อการที่บริษัทฯ จะได้รับจำนวนการอนุมัติโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (No. Of PC Approved Projects) จากลูกค้า ได้แก่ สาเหตุแรกคือ จำนวนของพนักงานพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Availability Of R&D) ซึ่งถูกกำหนดมาจากนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Policy) สาเหตุที่ 2 คือ ทักษะความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Ability Of R&D) ซึ่งเป็นทักษะด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นทักษะการคิดวิเคราะห์, ทักษะการแก้ไขปัญหา, ทักษะการพัฒนาริเริ่มสิ่งใหม่ เป็นต้น ซึ่งได้รับมาจากการอบรมพัฒนาบุคลากร (Training) และสาเหตุที่ 3 คือ จากได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง (Accuracy Of Information) จากแผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เมื่อลูกค้าอนุมัติโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จึงนำมาซึ่งยอดขายของบริษัทต่อไป และสาเหตุสุดท้าย ซึ่งเป็นสาเหตุที่ครอบคลุมทำให้เกิดขีดความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ การกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลด้านขีดความสามารถของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

3.1.5 การวางแผนนโยบาย และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท (เส้นสีส้ม)

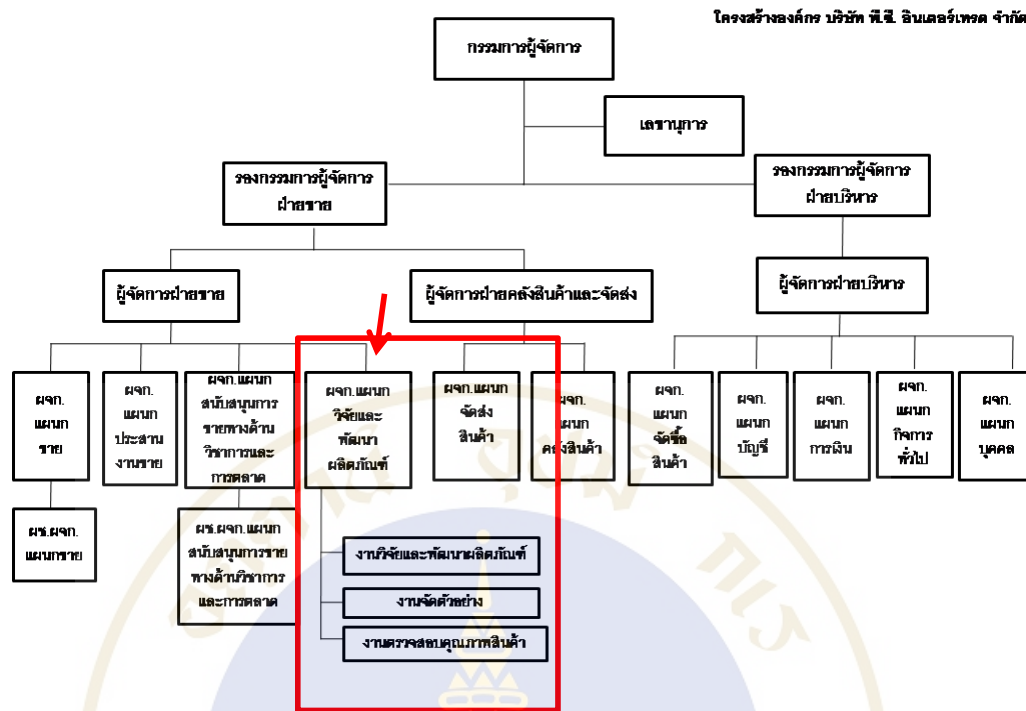
จากที่กล่าวข้างต้นแล้ว การวางแผนนโยบายและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางหลักให้กับองค์กรว่าองค์กรควรจัดสรรปันส่วนกำไรของบริษัทเพื่อเป็นนโยบายทางการเงินอย่างไร ซึ่งการจัดสรรอย่างเหมาะสมมีเพราะต่อการไปถึงตามเป้าหมายกลยุทธ์นั้นองค์กร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวางแผนการกำหนดนโยบายทางการเงินที่เหมาะสม ซึ่งในกรณีศึกษานี้จะเห็นว่าในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งนั้น ผู้บริหารให้ความใส่ใจไปทางด้านพนักงานขายมากกว่าพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ การกำหนดนโยบายของผู้บริหารที่มีความสำคัญ แต่ในการกำหนดนโยบายนั้นขึ้นกับผู้บริหารของบริษัท และเป็นปัญหาที่สามารถเข้าไปแก้ไขจัดการได้ยาก ดังนั้นกรอบในการวิจัยสารนิพนธ์ครั้งนี้จึงให้ความสนใจในการแก้ไขปัญหาที่เราสามารถเข้าไปแก้ไขได้ โดยคาดหวังว่าการแก้ปัญหาลักษณะนี้จะช่วยให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้น โดยยอดขายที่เพิ่มขึ้นนี้มีโอกาสในการถูกนำไปกำหนดนโยบายทางการเงิน และช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีขีดความสามารถเหนือคู่แข่งอย่างเหมาะสมในระยะยาวได้



ภาพที่ 3.7 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลด้านการวางแผนนโยบายและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท

3.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และ โครงสร้างของบริษัท

จากหัวข้อ 3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) สามารถนำมาใช้ช่วยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างเป็นระบบ และทำให้ช่วยหาสาเหตุที่ของปัญหาได้ เมื่อทำการพิจารณาสาเหตุที่มาของปัญหาประกอบกับโครงสร้างของบริษัท จะทำให้เห็นชัดได้ว่า โดยหน่วยงานหลักมีปัญหานั้นขณะนี้ คือ แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 3.8 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา และ โครงสร้างของบริษัท
ที่มา : บริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด, มิถุนายน 2559

แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญในการช่วยเกิดการอนุมัติโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (Approved Projects) ซึ่งเป็นที่มาของยอดขาย และความพึงพอใจของผู้ขาย ทำให้เกิดเป็นความสัมพันธ์ทางการค้าที่ยั่งยืนต่อไปในระยะยาวตามหัวข้อ 3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

ปัญหาที่พบ คือ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถในการออกแบบวิจัยสูตร (R&D Formulation) และสามารถช่วยให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาให้กับลูกค้าได้นั้น มีพนักงานเพียงคนเดียวคือ ผู้จัดการแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในขณะที่หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องดูแลในหลายส่วนงาน ไม่ว่าจะเป็น 1) งานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์, 2) งานจัดตัวอย่าง, และ 3) งานตรวจสอบคุณภาพ ทำให้การจัดสรรเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของพนักงานที่มีเพียงคนเดียวไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสาเหตุที่มาจากปัญหาที่เป็นจุดสำคัญ (Critical) ที่สุด และต้องการได้รับการแก้ไข

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยผู้บริหารนั้น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรว่าควรเดินไปในทิศทางใด ดังนั้นแล้วเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจึงควรจะใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์จุดแข็งของบริษัท หรือความสามารถในการแข่งขันของบริษัท (Core Competencies) เพื่อกำหนดว่าแนวทางใดสามารถดำเนินการแล้วไปเสริมความแข็งแกร่งและก่อให้เกิดมูลค่าได้ หรือวิเคราะห์จุดอ่อนของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อหาแนวทางในการกลบจุดอ่อนนั้น ในการวิเคราะห์ตัวเองและวิเคราะห์สถานะภายนอกของตลาดหรืออุตสาหกรรม ผู้บริหารระดับสูงควรมองอย่างรอบคอบเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการนำพาบริษัทไปยังเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม เมื่อผู้บริหารระดับสูงทำการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ลำดับต่อไปคือ ขั้นตอนในการดำเนินแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในกิจกรรมขององค์กรต้องอาศัยผู้บริหารระดับกลางเข้ามา มีบทบาทในการสื่อสารแผนกลยุทธ์นั้นออกมาเป็นรูปแบบในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติงานสามารถดำเนินการตามแผน และองค์กรทั้งองค์กรมีการดำเนินกิจกรรมอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันได้ทั่วทั้งองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ภายในองค์กร สามารถแบ่งกลยุทธ์ในองค์กร ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)



ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละระดับ

โดยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เพื่อกำหนดแนวทางหรือทิศทางที่บริษัทจะมุ่งไป ส่งต่อลงมายังผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยมีมุมมองทางด้านการตลาดเพื่อวิเคราะห์ห้สินค้าหรือบริการของบริษัทว่าควรมุ่งเน้นในทิศทางใด เพื่อให้ระดับปฏิบัติการน้อมรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการไปดำเนินการต่อได้อย่างเหมาะสม ในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีนั้น ควรมีแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องและสนับสนุนกัน โดยผลลัพธ์จากการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะส่งผลให้ระดับปฏิบัติการ (Functional) มีผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้ทั้งบริษัทสามารถไปถึงเป้าหมายสูงสุดตามที่วางไว้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร จะมีการกำหนดแผนระยะยาวโดยขึ้นอยู่กับระดับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เช่น ธุรกิจเทคโนโลยีและนวัตกรรมซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและปรับเปลี่ยนในระยะเวลาสั้นกว่าธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวช้า เช่น การศึกษา, การไฟฟ้า เป็นต้น โดยทั่วไปการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับประเมินภายในบริษัท จากจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท ประกอบกับการประเมินสภาวะสิ่งแวดล้อมภายนอก โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตที่เพิ่มขึ้นกว่าเดิม ไม่ว่าจะเป็นในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด, สร้างยอดขาย, การลงทุนเพิ่มขึ้น หรือการขยายตลาดไปยังอุตสาหกรรมใหม่ โดยกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต สามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์หลัก 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือ การเจาะตลาดโดยมุ่งเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม ด้วยกิจกรรมทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มโฆษณา การเพิ่มบริการการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- Market Development คือ การพัฒนาตลาดในการขายสินค้าเดิมโดยการเจาะตลาดใหม่ พื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น การขยายสาขาจากกรุงเทพฯ ไปต่างจังหวัด, การเจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่จากหญิงเป็นเพศชาย, การขยายตลาดจากในประเทศไปต่างประเทศ เป็นต้น

- Product Development คือ การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีการ ปรับปรุง หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น เช่น การออกแบบรถโมเดลใหม่, การพัฒนาครีมรองพื้นเป็นบีบีครีม เป็นต้น โดยทั่วไปการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องอาศัยการลงทุนทางด้านเงินลงทุนและระยะเวลา รวมถึงการศึกษาพฤติกรรมของตลาดที่ดีเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมา นั้นได้รับการตอบสนองจากตลาดที่ดีได้

4.1.1.2 Integrative Growth คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจจากการรวมตัวด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจ ซึ่งสามารถควบรวมธุรกิจในแนวดิ่ง (Vertical) กับผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไม่ว่าจะเป็นผู้ขาย (Supplier), ตัวแทนจำหน่าย (Distributor) หรือแม้กระทั่งการควบรวมธุรกิจในแนวราบ (Horizontal) กับลูกค้า หรือคู่แข่ง เป็นต้น กลยุทธ์การขยายธุรกิจจากการรวมตัวสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือ การรวมตัวไปข้างหน้าโดยการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย สามารถมุ่งสู่ลูกค้าได้โดยตรง ไม่ต้องอาศัยตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้นและสร้างความสามารถในการกระจายสินค้า พัฒนาการบริการและลดต้นทุนในการดำเนินงานด้านงานกระจายสินค้า

- Backward Integration คือ การรวมตัวไปข้างหลังโดยซื้อกิจการของผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการครอบคลุมธุรกิจอย่างครบวงจร สามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ปริมาณและแหล่งของวัตถุดิบได้เหนือคู่แข่ง

- Horizontal Integration คือ การซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด โดยการนำจุดแข็งของกลุ่มคู่แข่งมาเป็นของตนเอง และลดจำนวนคู่แข่งในตลาดลงด้วย

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์กระจายธุรกิจ โดยการขยายธุรกิจเดิมไปสู่ธุรกิจใหม่ สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric คือ การทำธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม โดยผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ อยู่บนพื้นฐานองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การทำฟาร์มเลี้ยงหมู ฟาร์มเลี้ยงไก่ ฟาร์มเลี้ยงเป็ด เป็นต้น

- Conglomerate คือ การทำธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม โดยผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมที่มีอยู่เลย เช่น เดิมทำธุรกิจกระดาษ กระจายไปทำธุรกิจปูน ธุรกิจค่ายเพลง เป็นต้น

- Horizontal คือ การควบรวมธุรกิจใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน โดยการซื้อกิจการ (Acquisition), มีพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) คือ กลยุทธ์ในการรักษาเสถียรภาพแบบเดิมไว้ โดยคงรักษาการดำเนินการไว้แบบเดิม ไม่เน้นการขยายกิจการหรือการลงทุนเพิ่ม องค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การคงตัวคือองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเต็มที่แล้ว

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) คือ กลยุทธ์ในการตั้งรับหาวิธีเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ องค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การหดตัว สามารถมีแนวทางแก้ไขได้ ดังนี้

4.1.3.1 Turnaround คือ การพลิกฟื้น หรือฟื้นฟูกิจการ ในช่วงที่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤติ หากปรับตัวได้ทันบริษัทสามารถพลิกฟื้นสถานะการดำเนินงานได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนทีมบริหาร ปรับปรุงระบบการทำงาน เป็นต้น

4.1.3.2 Harvest คือ การขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรในช่วงที่ยังสามารถทำกำไรได้อยู่เพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ

4.1.3.3 Divestiture คือ การขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประสบปัญหาร้ายแรง จนมีผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กรทั้งหมดในอนาคตได้ เช่น การขายธุรกิจที่ไม่สร้างกำไร หรือขาดทุนออกไป เพื่อประคับประคองธุรกิจที่เหลือในภาพรวม เป็นต้น

4.1.3.4 Liquidation คือ การเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กรขายธุรกิจทิ้ง เมื่อองค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าหากดำเนินการต่อไปมีแต่ขาดทุน

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่นิยมใช้ คือ กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Michael E. Porter, 1985) โดยมีมิติในการมองแบ่งเป็น มิติด้านขอบเขตการแข่งขันมุมมองตลาด ได้แก่ เป้าหมายแคบ และ เป้าหมายกว้าง และ มิติด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ผู้นำด้านต้นทุน และ ผู้นำด้านการสร้างความแตกต่าง ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยพอร์เตอร์ จึงสามารถกระทำได้ดังนี้ คือ

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง และมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น หรือการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริษัทที่เป็นผู้นำในตลาดที่มีความแข็งแกร่ง สามารถดำเนินธุรกิจที่มีการประหยัดต่อขนาด (Economy Of Scale) ได้ การมุ่งเน้นลดต้นทุนในการผลิต สามารถทำได้โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยใช้ในการผลิตปริมาณมาก หรือการลดต้นทุนด้านค่าแรง หรือ การขนส่ง เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง และมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างว่าจะสร้างด้วยวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับธรรมชาติของธุรกิจในปัจจุบันว่ามีการนำเสนอสินค้าและบริการในนั้นใด รูปแบบใด วิธีไหนบ้าง ดังนั้นการศึกษาวิจัยทางการตลาดที่จะช่วยส่งเสริมให้มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือในการนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการได้

4.2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายแคบ และมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน แตกต่างจากกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนตรงที่ตลาดเป้าหมายเป็นเป้าหมายแคบหรือเฉพาะกลุ่ม (Niche Markets)

4.2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายแคบ และมุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่าง มีความแตกต่างจากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ตรงที่ตลาดเป้าหมายเป็นเป้าหมายแคบหรือเฉพาะกลุ่ม (Niche Markets) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความโดดเด่น มีความแตกต่างเฉพาะตัวสูง เหมาะกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการปฏิบัติแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทให้สนับสนุนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น กรณีศึกษาบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด มีระดับปฏิบัติการประกอบด้วย ฝ่ายขาย (Sales

Department), ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง (Logistics And Warehouse), และฝ่ายบริหารทั่วไป (Administration)

4.3.1 ฝ่ายขาย (Sales Department Strategy) ประกอบด้วยแผนกดังต่อไปนี้ คือ

- แผนกขาย (Sales; SA) ทำหน้าที่ ขายสินค้าที่มีนวัตกรรมและให้บริการลูกค้า
- แผนกประสานงานขาย (Sales Coordination; SC) ทำหน้าที่ รับคำสั่งซื้อ, รับซื้อร้องเรียน จากลูกค้าและวัดความพึงพอใจลูกค้า
- แผนกสนับสนุนการขายทางด้านวิชาการและการตลาด (Technical And Marketing Support; TM) ทำหน้าที่อบรมความรู้สินค้า, จัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด และสนับสนุนข้อมูลการขาย
- แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research And Development; RD) ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ พร้อมทดสอบสินค้าเพื่อหาข้อได้เปรียบของลักษณะสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

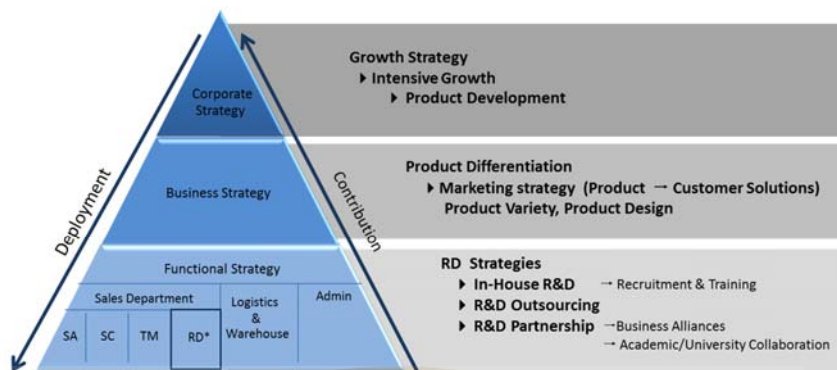
4.3.2 ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง (Logistics And Warehouse Strategy) โดยแผนกคลังสินค้าทำหน้าที่ จัดเก็บสินค้า, เบิกจ่าย และแบ่งบรรจุสินค้า ส่วนจัดส่งทำหน้าที่วางแผนและจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า

4.3.3 ฝ่ายบริหารทั่วไป (Administration Strategy) จะประกอบด้วยหลายหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ ในการจัดซื้อ, บัญชี, การเงิน, บุคคล และบริหารทั่วไป

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) นั้นแต่ละฝ่ายมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และควรมีการทำงานประสานกันเพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่ถูกกำหนดมาจากผู้บริหาร ได้

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม, สภาวะการแข่งขันภายนอก และการวิเคราะห์ภายในบริษัท นั้น จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่จะช่วยนำมาตัดสินใจในการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับบริษัท โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายระยะยาวที่วางไว้ได้ โดยในการกำหนดกลยุทธ์แต่ละระดับนั้น ควรมีความสอดคล้องและสนับสนุนกัน ดังต่อไปนี้ คือ



ภาพที่ 4.1 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

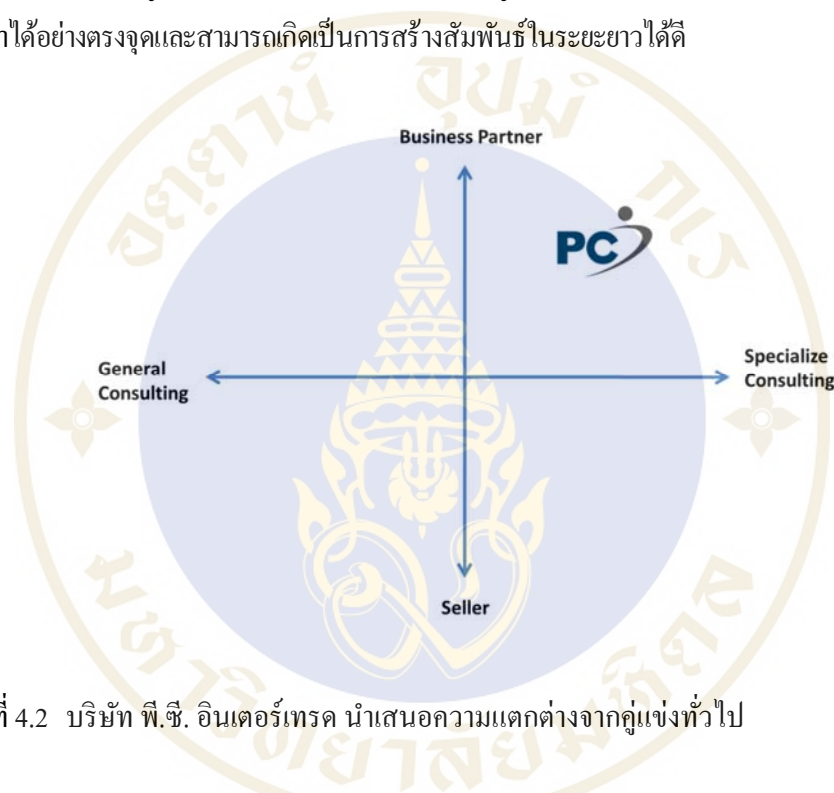
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์บริบทขององค์กรผ่านทางลักษณะการดำเนินธุรกิจ (Business context) ประกอบกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการเป็นเลิศให้บริการและการพัฒนาด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาด ประกอบกับการวิเคราะห์ด้านแรงกระทบต่างๆ ในอุตสาหกรรม และปัจจัยแวดล้อมภายนอก เพื่อเสริมจุดแข็ง และกลบจุดอ่อน บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ควรใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญทางการเคมีเครื่องสำอางของตลาดในประเทศไทยอย่างเฉพาะด้าน โดยมุ่งเน้นการเติบโตเน้นเฉพาะกลุ่มสินค้าโดยในกรณีศึกษานี้สนใจกลยุทธ์ในการบริหารจัดการกลุ่มผู้ขายประเภท Strategic Products เนื่องจากเป็นกลุ่มสินค้าที่ทำให้บริษัทฯ มีกำไรสูงและช่วยสร้าง Competitive Advantage เหนือคู่แข่งได้ และตามที่ได้วิเคราะห์การจัดแบ่งประเภทกลุ่มผู้ขาย (Portfolio Management) ในหัวข้อ 2.5)

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์ในภาพที่ 2.1 Porters 5 Forces Analysis อุตสาหกรรมนำเข้าเคมีเครื่องสำอาง ประกอบกับการวิเคราะห์บริษัทฯ พบว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความสามารถในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นกลยุทธ์ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) จากคู่แข่งนำเข้าวัตถุดิบเคมีเครื่องสำอาง (Raw Material) โดยทำธุรกิจไม่เพียงแค่นำเคมีเครื่องสำอางเข้ามาโดยการซื้อมาและขายไปตามปกติ แต่ยังนำเสนอแนะแนวคิดผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปใหม่ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการอนุมัติวัตถุดิบเคมีเครื่องสำอาง (Approved Projects) ดังนั้นผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นและแตกต่างของบริษัทและสามารถสร้าง

ถ้าไรที่ตีให้กับบริษัทได้ คือสินค้าของกลุ่มผู้ขายประเภท Strategic Products สินค้าในกลุ่มนี้จึงควรได้รับการใส่ใจการในทำการตลาดและนำเสนอแก่ลูกค้า นอกเหนือจากนี้ความแตกต่างในการแข่งขันทางด้าน การให้คำแนะนำและการปรึกษาที่เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้ายังเป็นอีกหนึ่งความโดดเด่น และแตกต่างที่จะสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัททำให้ลูกค้านี้ถึงบริษัทฯ มาเป็นอันดับแรก โดยระหว่าง การพัฒนาผลิตภัณฑ์หากมีปัญหาเชิงเทคนิคฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ควรติดต่อประสานงานกับผู้ขาย ซึ่งมีความรู้และความเชี่ยวชาญในสินค้าสูงเพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าร่วมกัน (Co-Development) ระหว่าง ผู้ขาย บริษัทฯ และลูกค้า ซึ่งจะให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน (Share Information), ร่วมกันแก้ไข ปัญหาได้อย่างตรงจุดและสามารถเกิดเป็นการสร้างสัมพันธ์ในระยะยาวได้ดี



ภาพที่ 4.2 บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด นำเสนอความแตกต่างจากคู่แข่งทั่วไป

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ระดับปฏิบัติการภายในบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ประกอบด้วยฝ่ายขาย (Sales Department Strategy), ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง (Logistics And Warehouse Strategy), และฝ่ายบริหารทั่วไป (Administration Strategy) ซึ่งแต่ละฝ่ายควรทำงานประสานกันเพื่อนำพองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้

ฝ่ายขาย (Sales Department Strategy) ประกอบด้วยแผนดังต่อไปนี้ คือ

- แผนขาย (Sales; SA) ทำหน้าที่ ขายสินค้าที่มีนวัตกรรมและให้บริการลูกค้า
- แผนประสานงานขาย (Sales Coordination; SC) ทำหน้าที่ รับคำสั่งซื้อ, รับข้อร้องเรียน จากลูกค้า และวัดความพึงพอใจลูกค้า

- แผนกสนับสนุนการขายทางด้านวิชาการและการตลาด (Technical And Marketing Support; TM) ทำหน้าที่อบรมความรู้สินค้า, จัดกิจกรรมส่งเสริมทางการตลาด และสนับสนุนข้อมูลการขาย

- แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research And Development; RD) ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ พร้อมทดสอบสินค้าเพื่อหาข้อได้เปรียบของลักษณะสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง (Logistics And Warehouse Strategy) โดยแผนกคลังสินค้าทำหน้าที่จัดเก็บสินค้า, เบิกจ่าย และแบ่งบรรจุสินค้า ส่วนจัดส่งทำหน้าที่วางแผนและจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า

ฝ่ายบริหารทั่วไป (Administration Strategy) จะประกอบด้วยหลายหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการจัดซื้อ, บัญชี, การเงิน, บุคคล และบริหารทั่วไป

แม้ว่าภายใต้ระดับปฏิบัติของบริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด ประกอบด้วยหลายฝ่าย อย่างไรก็ตามในงานวิจัยสารนิพนธ์นี้ให้ความสนใจในการแก้ไขปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ให้แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research And Development; RD) โดยมีเป้าหมายมุ่งให้แผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มีขีดความสามารถในการแข่งขันทางการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D Capabilities) สูงยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development) ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และสามารถเข้าไปจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทในขณะนี้ได้

แนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Research And Development; RD) สามารถดำเนินการได้หลายทาง ได้แก่

4.4.3.1 การเพิ่มการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในองค์กรเอง (In-House R&D) สามารถดำเนินการได้โดยการเพิ่มจำนวนและทักษะของพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Recruitment & Training) โดยวิธีนี้ต้องอาศัยเงินลงทุนในการจ้างพนักงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่ม และต้องอาศัยระยะเวลาให้การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เนื่องจากในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความสามารถสูงนั้นต้องอาศัยระยะเวลาในการถ่ายทอดข้อมูลและการเรียนรู้ (Learning Curve)

4.4.3.2 การใช้บริการการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภายนอกองค์กร (Outsourcing) หมายถึงการจ้างหรือการใช้บริการจากภายนอกองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ โดยการทำสัญญาเพื่อให้องค์กรภายนอกเข้ามารับผิดชอบดำเนินการ โดยอาจจะเป็นสัญญาระยะสั้นหรือระยะยาว โดยส่วนใหญ่เหตุผลที่องค์กรเลือกใช้อีกครั้งจากภายนอกสามารถเกิดได้จากหลายสาเหตุ ได้แก่ ความเร่งด่วนของงาน, ความเชี่ยวชาญขององค์กรภายนอกเมื่อเทียบกับบริษัท หรือเพื่อลดระยะเวลาและเงินลงทุนของบริษัท

4.4.3.3 การสร้างความร่วมมือจากพันธมิตร (Partnership) ในการทำธุรกิจ ปัจจุบันต้องยอมรับว่าหลายบริษัทเริ่มมีแนวคิดทำธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานได้เพียงลำพัง จึงทำให้เป็นที่มาของแนวคิดการสร้างความร่วมมือจากภายนอกโดยการมองหาพันธมิตร (Partner) ที่สามารถเข้ามาช่วย

สร้างหรือเสริมจุดแข็งให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์หลากหลายไม่ว่าจะเป็น เพื่อลดต้นทุนในการผลิตหรือการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์, การลดต้นทุนโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน, หรือ การลดระยะเวลาในการปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด เป็นต้น การสร้างความร่วมมือจากพันธมิตร (Partnership) แตกต่างจากการใช้บริการจากภายนอกองค์กร (Outsourcing) ในประเด็นทางด้านการเงิน โดยทั่วไปแล้วการใช้บริการจากภายนอกองค์กรจะมีเรื่องการเงินหรือค่าจ้างมาเกี่ยวข้อง แต่พันธมิตรไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการเงินเสมอไป อาจมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในประเด็นอื่นๆที่ให้ประโยชน์กับ ทั้ง 2 ฝ่ายก็เป็นได้ โดยการสร้างความร่วมมือจากพันธมิตร สามารถกระทำได้ 2 แนวทาง

4.4.3.3.1 พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) คือ ข้อตกลงระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ มีการร่วมกันลงทุนในโครงการอย่างหนึ่งหรือร่วมมือกันทำธุรกิจอย่างหนึ่งเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจหรือเป็นการถาวร

4.4.3.3.2 การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับกลุ่มมหาวิทยาลัย (Academic/ University Collaboration) คือ ข้อตกลงระหว่างธุรกิจกับสถาบันการศึกษา โดยในประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยที่มีหลักสูตรเปิดสอนด้านวิทยาศาสตร์เครื่องสำอาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, มหาวิทยาลัยหัวเฉียว, มหาวิทยาลัยนเรศวร, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น

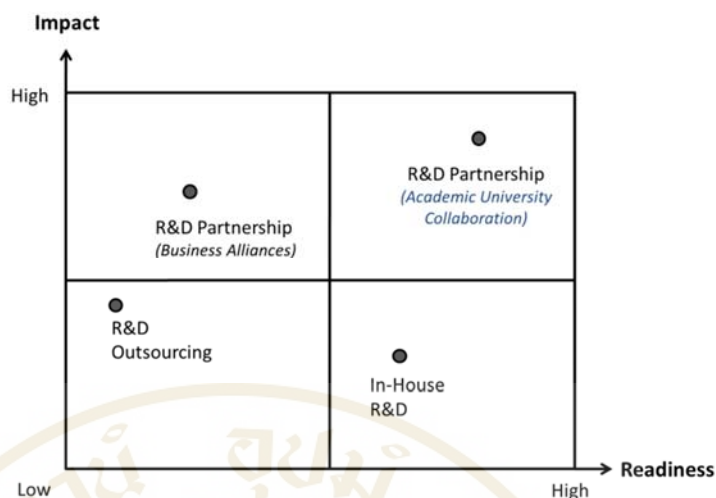
บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5.1 แนวคิดในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการนำเสนอกลยุทธ์สำหรับแผนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ พบว่าสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง อย่างไรก็ตามสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ (R&D Partnership) กับกลุ่มมหาวิทยาลัย (Academic/University Collaboration) เป็นสิ่งที่บริษัทควรให้ความสนใจ เนื่องจากเมื่อพิจารณา 2 มิติ ได้แก่ มิติความพร้อมขององค์กร และมีผลกระทบต่อองค์กรแล้ว พบว่า วิธีนี้เป็นวิธีที่มีความน่าสนใจที่สุด เพราะไม่ต้องอาศัยการเตรียมตัวหรือการลงทุนเพิ่มมาก อีกทั้งด้านผลกระทบต่อองค์กรนั้นจะเห็นได้ว่ามีที่ประโยชน์ต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้น (R&D Capabilities) ทั้งทางด้านจำนวนคน (No. Of R&D forces) และทักษะความสามารถความเชี่ยวชาญเพิ่มมากขึ้น (Ability) จากมหาวิทยาลัย พร้อมด้วยการช่วยลดระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากการที่นำการวิจัยไปวิจัยนอกสถานที่โดยการส่งโปรเจกต์ไปให้มหาวิทยาลัยช่วยวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ อีกทั้งทางเลือกในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับมหาวิทยาลัยยังช่วยให้บริษัทสามารถมีจำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้น โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับพนักงานใหม่ หากพิจารณาการรับนักศึกษาฝึกงานเข้ามาช่วยวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในบริษัท เนื่องจากทางมหาวิทยาลัยเองก็มีความต้องการที่จะผลิตนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติงานได้จริง ทำให้ผลผลิตของมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของตลาดและมหาวิทยาลัยได้รับชื่อเสียงที่ดีตามไปด้วย

นอกด้านผลประโยชน์ที่แฝงอยู่จากการเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยที่บริษัทจะได้รับ คือ การใช้ประโยชน์จากแหล่งสถานศึกษาที่เป็นสถานที่บ่มเพาะชั้นดีที่จะช่วยให้ประโยชน์กับบริษัท โดยนักศึกษาที่กำลังก้าวเข้าสู่วัยทำงานมีความคุ้นเคยในชื่อและลักษณะสินค้าของบริษัท เมื่อเข้าสู่วัยทำงานจะช่วยให้เกิดการตระหนักถึงสินค้าของบริษัท (Brand Awareness) เป็นอันดับแรก อีกทั้งแหล่งการศึกษายังเป็นศูนย์รวมข้อมูลการวิจัยชั้นดีที่จะช่วยถ่ายทอดไปยังผู้ขาย (Supplier) เพื่อให้ผลิตสินค้าที่เหมาะสมกับกับตลาดของประเทศไทยได้



ภาพที่ 5.1 การตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยผู้บริหาร ขั้นตอนต่อมาคือการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Execution) ในรูปของการเขียนแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) และทำการติดตาม ควบคุมเพื่อให้ทุกฝ่ายในบริษัทปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ (Strategic Control) โดยเครื่องมือที่บริษัทฯ ควรนำมาใช้ในการบริหารงาน และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในครั้งนี้ คือ Balanced Scorecard โดยมีตัวกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพการดำเนินงาน (KPI : Key Performance Indicator) เพื่อการติดตาม ควบคุม วัดผลความสำเร็จจากการปฏิบัติ ว่าได้ตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม ในการระหว่างดำเนินการอาจมีสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วกระทบต่อเป้าหมายที่บริษัทตั้งใจไว้ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Risk Management) แล้วส่งผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้

5.2 แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

หลังจากเมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเรียบร้อยแล้ว ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Execution) นิยมจัดทำจัดทำแผนงาน/โครงการ ในรูปของการเขียนแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) โดยแผนปฏิบัติงานมีเป็นเครื่องมือในการแปลงแผนงาน/โครงการให้เห็นเป็นกิจกรรมในเชิงปฏิบัติ และช่วยในการควบคุม ติดตาม ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยในแผนปฏิบัติการจะมีการระบุกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ

โดยแผนงานนี้เขียนขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ คือ พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ดังนี้คือ แผนพัฒนาจากภายนอกองค์กร และ แผนพัฒนาภายในองค์กร



ภาพที่ 5.2 อธิบายแผนงานและกรอบระยะเวลาปฏิบัติงาน

ภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด คือ 1 ปี แผนปฏิบัติงานนี้ถือเป็นแผนปฏิบัติงานในระยะต้น (Phase 1) โดยมุ่งหวังที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยอาศัยการลงทุนโดยเร็ว จึงใช้แผนพัฒนาจากภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและการขยายตัวของตลาดผู้บริโภคทางด้านเครื่องสำอางที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วโดยอาศัยการลงทุนทั้งทางด้านระยะเวลาและจำนวนเงินลงทุนน้อย โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดของกิจกรรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลไปประเมินต่อว่าแผนปฏิบัติการนี้เหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไปในปีถัดไปหรือไม่ และในระหว่างการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรเองจำเป็นต้องเร่งพัฒนาในเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง โดยปกติแล้วในระยะเวลาที่เกิดการเรียนรู้ใช้ระยะเวลานาน ซึ่งในที่นี่ประมาณการณ์ไว้ที่ 2 ปี จากนั้นในแผนปฏิบัติงานระยะท้าย เมื่อบริษัทประสบความสำเร็จในการพัฒนาขีดความสามารถด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ นำมาสู่การสร้างรายได้ให้กับบริษัทแล้ว นำเสนอให้บริษัทนำทำส่วนหนึ่งปันมากำหนดนโยบายในการมุ่งพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในองค์กร (In-House R&D) เป็นหลักเนื่องจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นหน่วยงานสำคัญที่จำเป็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งหากดำเนินการภายในองค์กรจะมีข้อดีคือสามารถบริหารและควบคุมได้ง่ายกว่า

แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของ บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด ในการพัฒนาขีดความสามารถของแผนกวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ สามารถดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติงาน ดังตาราง 5.1 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด ปี พ.ศ. 2560

5.2.1 แผนพัฒนาจากภายนอกองค์กร ดำเนินการโดยมุ่งเน้นการสร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย ซึ่งพร้อมไปด้วยบุคลากรที่ดี มีความรู้ ทักษะความสามารถ โดยอาศัยการมอบหมายโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปให้มหาวิทยาลัยวิจัยแทน และการรับนักศึกษาฝึกงานมาฝึกงานที่บริษัท ข้อดีของกิจกรรมนี้ คือ ช่วยลดระยะเวลาในการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์, ได้แลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะความสามารถ และ ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง

5.2.2 แผนพัฒนาภายในองค์กร เป็นแผนดำเนินการที่ปฏิบัติควบคู่กันไปกับแผนข้างต้น และมุ่งหวังผลประโยชน์ในระยะยาว เนื่องจากในพัฒนาความรู้ความสามารถจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา แต่เป็นการลงทุนที่คุ้มค่าเพราะทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท

ตารางที่ 5.1 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด ปี พ.ศ. 2560

P.C. Intertrade Action Plan														
แผนปฏิบัติการ (Action /Project Plan)	ผู้รับผิดชอบ	ร้อยละความสำเร็จ	วัตถุประสงค์ : พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์											
			กรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2560											
หัวข้อกิจกรรม			ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
แผนพัฒนาจากภายนอกองค์กร														
จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย	Project Manager													
ศึกษาข้อมูลความต้องการของบริษัท เช่น ผู้บริหาร, พนักงาน R&D	Project Manager													
ศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านเครื่องสำอาง	Project Manager													
ศึกษาข้อมูลทางกฎหมาย หรือข้อตกลงกับผู้ขาย (Supplier)	Project Manager													
คัดเลือกพันธมิตร และร่างสัญญาข้อตกลงร่วมกัน	Project Manager													
อบรมความรู้สินค้า	TM													
ติดตามประเมินความรู้สินค้า	TM													
มอบหมายโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	RD													
ทำระบบเก็บข้อมูล และสื่อสารระหว่างบริษัทกับมหาวิทยาลัย	IT (outsorce)													
ติดตามโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	RD													
มอบหมายโครงการวิจัยเพื่อตีพิมพ์วารสาร	TM & RD													
รับนักศึกษาฝึกงานจากมหาวิทยาลัย	HR													
ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน	Project Manager													
ควบคุม เน้นระวัง กำหนดแนวทางในการแก้ไข	ผู้บริหาร													
แผนพัฒนาภายในองค์กร														
ติดต่อประสานงานกับผู้ขายด้านข้อมูลสินค้า	TM													
จัดการอบรมความรู้สินค้า	TM													
สอบประเมินความรู้สินค้า	TM													
ส่งอบรมเพื่อพัฒนาทักษะทางด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	HR													
อบรมการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ภายในและภายนอกองค์กร	HR													
จัดทำและปรับปรุงระบบเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	IT (outsorce)													
จัดทำระบบเก็บฐานข้อมูลลูกค้า	IT (outsorce)													
ทำรายงานสรุปความเคลื่อนไหวของลูกค้า	Sales													
ติดตามสรุปใช้หรือเรียนของลูกค้า	Sales/Sales Co.													
ติดตามข่าวสารด้านการตลาด และความต้องการของลูกค้า	Sales & TM													
ติดตามโครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	R&D													
ติดตามและจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวไปยังผู้ขาย	Sales Manager													
ควบคุม เน้นระวัง กำหนดแนวทางในการแก้ไข	ผู้บริหาร													

5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์ (Risk)

แม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะได้มีการคิดวิเคราะห์มาเพื่อผลักดันองค์กร ไปยังเป้าหมายที่วางไว้อย่างดีแล้วนั้น อย่างไรก็ตามระหว่างการค้าดำเนินกิจกรรมอาจมีความเสี่ยง หรือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วกระทบต่อเป้าหมายที่บริษัทตั้งใจไว้ ทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ตามคาดหวัง ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องใส่ใจในการวิเคราะห์หาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อหาวิธีการการวางแผนเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (Risk Management) เพื่อลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบ หรือสร้างความเสียหายต่อองค์กรให้น้อยที่สุด

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการอย่างลู่ทางและบรรลุไปยังเป้าหมาย (Goal) ตามที่องค์กรกำหนดไว้ได้ โดยมีขั้นตอนในการทำ ทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

5.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ (Event) ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท โดยขั้นตอนนี้สิ่งที่สำคัญคือการมองความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นอย่างเป็นภาพรวมและการสร้างความตระหนักให้บริษัทใส่ใจความเสี่ยง (Risk Awareness) โดยการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่

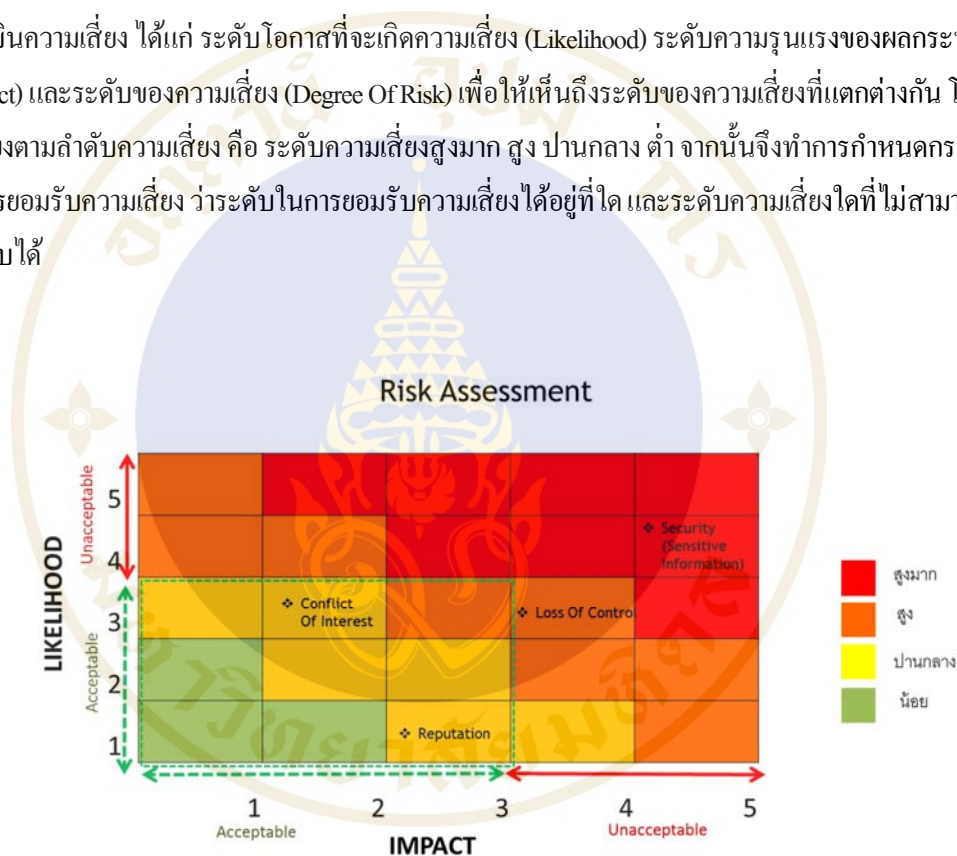
5.3.1.1 ความปลอดภัยของข้อมูลสินค้าที่สำคัญ (Security Of Sensitive Information) หมายถึง ความปลอดภัยของข้อมูลจากผู้ขายที่เป็นข้อมูลเอกลักษณ์เฉพาะในการสกัดหรือผลิตวัตถุดิบขึ้นมาที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น ข้อมูลที่เปิดเผยไม่ได้ด้านกระบวนการสกัด (Confidential Flow Chart), ด้านแหล่งที่มาอย่างจำเพาะของสาร (Executive Sourcing) และข้อมูลชุดคำถามหรือปัญหาของสินค้าภายใน (Raw Material Data Sheet) โดยข้อมูลเหล่านี้ถูกกำหนดโดยผู้ขายว่าห้ามมิให้มีการเปิดเผยเนื่องจากเป็นข้อมูลภายในของบริษัทเท่านั้น ในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจกับพันธมิตรจึงควรระมัดระวังการรั่วไหลของข้อมูลบางประเภทที่มีความเสี่ยงต่อธุรกิจหากมีการรั่วไหลไปยังคู่แข่งชั้นทางการค้า

5.3.1.2 การสูญเสียการควบคุม (Loss Of Control) เป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในการทำงานกับองค์กรภายนอก สิ่งที่สำคัญในการทำพันธมิตรร่วมกันคือการกำหนดขอบเขตในการทำงานร่วมกัน โดยที่ต้องแน่ใจว่าไม่ได้ทำการควบคุมมากเกินไปจนทำให้คู่พันธมิตรไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ โดยปัญหาหนึ่งในที่นี้ คือ การควบคุมเวลาในการทำงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากพันธมิตรในที่นี้เป็นมหาวิทยาลัยซึ่งเป็องค์กรที่บริหารงานมีระเบียบขั้นตอนเยอะ อาจทำให้เกิดความล่าช้า ซึ่งขัดแย้งกับความต้องการลูกค้าขนาดเล็กและรายย่อยหลายรายที่ต้องการได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีและสามารถนำเข้าสู่ตลาดได้ไว

5.3.1.3 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict Of Interest) เป็นเรื่องที่ต้องพึงระวังในตั้งแต่เริ่มต้นทำพันธมิตรกัน เนื่องจากโดยธรรมชาติของบริษัทจะมีวัตถุประสงค์ทางการค้ามุ่งเน้นการทำกำไร ในขณะที่มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นด้านการศึกษาพัฒนาทรัพยากรบุคคลและตีพิมพ์ทวิวิจัย หากในการสร้างพันธมิตรไม่ได้มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันตั้งแต่แรกหรือการประเมินความต้องการที่ผิดพลาด เช่น ความต้องการที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยคือแหล่งเงินทุนในการต่อยอดพัฒนา เป็นต้น ผลกระทบนี้อาจทำให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

5.3.1.4 ชื่อเสียง (Reputation) ขั้นตอนในการคัดเลือกพันธมิตรเป็นขั้นตอนในการคัดกรองเบื้องต้นที่สำคัญ แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการคัดกรองอย่างดีแล้วหากระหว่างการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เกิดปัญหาด้านชื่อเสียงทางลบจากคู่พันธมิตร อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้เช่นกัน เนื่องจากการดำเนินธุรกิจไม่ได้ดำเนินเพียงลำพัง หากเมื่อมีการทำพันธมิตรร่วมกันกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากพันธมิตรอาจส่งผลกระทบต่อเราด้วย

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree Of Risk) เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน โดยจัดเรียงตามลำดับความเสี่ยง คือ ระดับความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ จากนั้นจึงทำการกำหนดกรอบในการยอมรับความเสี่ยง ว่าระดับในการยอมรับความเสี่ยงได้อยู่ที่ใด และระดับความเสี่ยงใดที่ไม่สามารถยอมรับได้



ภาพที่ 5.3 การประเมินความเสี่ยง บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด

จากภาพที่ 5.3 การประเมินความเสี่ยง จะเห็นว่ามิมมอง 2 มิติ ในการกำหนดขอบเขตที่ยอมรับได้ หรือยอมรับไม่ได้ โดยขึ้นกับความรุนแรงแต่ละระดับของด้าน โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

5.3.2.1 ความปลอดภัยของข้อมูลสินค้าที่สำคัญ

ตารางที่ 5.2 การประเมินความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลสินค้าที่สำคัญ

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
ระดับ 1 จำนวนครั้งที่ข้อมูลสำคัญหลุดออก จากบริษัท 1 ครั้ง/ปี	ระดับ 1 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท < 100,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 2 จำนวนครั้งที่ข้อมูลสำคัญหลุดออก จากบริษัท 2 ครั้ง/ปี	ระดับ 2 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท 100,000 - 500,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 3 จำนวนครั้งที่ข้อมูลสำคัญหลุดออก จากบริษัท 3 ครั้ง/ปี	ระดับ 3 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท 300,000 - 5,00,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 4 จำนวนครั้งที่ข้อมูลสำคัญหลุดออก จากบริษัท 4 ครั้ง/ปี	ระดับ 4 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท 500,000 - 1,000,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 5 จำนวนครั้งที่ข้อมูลสำคัญหลุดออก จากบริษัท > 5 ครั้ง/ปี	ระดับ 5 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท > 1,000,000 บาท/ครั้ง

5.3.2.2 การสูญเสียการควบคุม

ตารางที่ 5.3 การประเมินความเสี่ยงด้านการสูญเสียการควบคุม

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
ระดับ 1 ไม่มีงานที่ส่งล่าช้ากว่ากำหนด	ระดับ 1 ไม่มีค่าเสียโอกาสในการขายจากการทำโครงการล่าช้า
ระดับ 2 จำนวนครั้งที่ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด > 5 % ของจำนวนงานทั้งหมด	ระดับ 2 ค่าเสียโอกาสในการขายจากการทำโครงการล่าช้า 100,000 - 500,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 3 จำนวนครั้งที่ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด > 10 % ของจำนวนงานทั้งหมด	ระดับ 3 ค่าเสียโอกาสในการขายจากการทำโครงการล่าช้า 300,000 - 5,00,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 4 จำนวนครั้งที่ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด > 15% ของจำนวนงานทั้งหมด	ระดับ 4 ค่าเสียโอกาสในการขายจากการทำโครงการล่าช้า 500,000 - 1,000,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 5 จำนวนครั้งที่ส่งงานล่าช้ากว่ากำหนด > 20 % ของจำนวนงานทั้งหมด	ระดับ 5 ค่าเสียโอกาสในการขายจากการทำโครงการล่าช้า > 1,000,000 บาท/ครั้ง

5.3.2.3 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ตารางที่ 5.4 การประเมินความเสี่ยงด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
ระดับ 1 จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในการทำงาน รวมกัน 1 ครั้ง/ปี	ระดับ 1 ความพึงพอใจในด้าน ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ระดับ 5
ระดับ 2 จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในการทำงาน รวมกัน 2 ครั้ง/ปี	ระดับ 2 ความพึงพอใจในด้าน ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ระดับ 4
ระดับ 3 จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในการทำงาน รวมกัน 3 ครั้ง/ปี	ระดับ 3 ความพึงพอใจในด้าน ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ระดับ 3
ระดับ 4 จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในการทำงาน รวมกัน 4 ครั้ง/ปี	ระดับ 4 ความพึงพอใจในด้าน ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ระดับ 2
ระดับ 5 จำนวนครั้งที่เกิดปัญหาในการทำงาน รวมกัน > 5 ครั้ง/ปี	ระดับ 5 ความพึงพอใจในด้าน ความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ระดับ 1

5.3.2.4 ชื่อเสียง

ตารางที่ 5.5 การประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	ระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
ระดับ 1 ลูกคามีข้อร้องเรียนเพิ่มมากขึ้น 10 %	ระดับ 1 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท < 100,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 2 ลูกคามีข้อร้องเรียนเพิ่มมากขึ้น 20 %	ระดับ 2 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท 100,000 - 500,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 3 จำนวนข่าวความเสียหายของบริษัท 1 ครั้ง/ปี	ระดับ 3 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท 300,000 - 5,00,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 4 จำนวนข่าวความเสียหายของบริษัท 2 ครั้ง/ปี	ระดับ 4 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท 500,000 - 1,000,000 บาท/ครั้ง
ระดับ 5 จำนวนข่าวความเสียหายของบริษัท 3 ครั้ง/ปี	ระดับ 5 ค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท > 1,000,000 บาท/ครั้ง

5.3.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อมีการประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ซึ่งเห็นได้ว่ามีความเสี่ยงหลายความเสี่ยงที่บริษัทควรใส่ใจ แต่อย่างไรก็ตามด้วยทรัพยากรบริษัทที่มีอยู่อย่างจำกัด บริษัทจึงจำเป็นต้องเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ก่อนว่าบริษัทควรมีวิธีการจัดการตอบสนองและป้องกันความเสี่ยงนั้นได้อย่างไร โดยวิธีการในการจัดการกับความเสี่ยง สามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังนี้

5.3.3.1 การป้องกันความเสี่ยง คือ การหาวิธีจัดการอย่างไรไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

5.3.3.2 การบรรเทาความเสี่ยง คือ หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นแล้ว จะสามารถลดผลกระทบหรือลดความรุนแรงที่เกิดขึ้นได้อย่างไร

จากการประเมินความเสี่ยง พบว่า ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องกำหนดวิธีในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ได้แก่ ความปลอดภัยของข้อมูลสินค้าที่สำคัญ และ การสูญเสียการควบคุม

ตารางที่ 5.6 การจัดการความเสี่ยง บริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

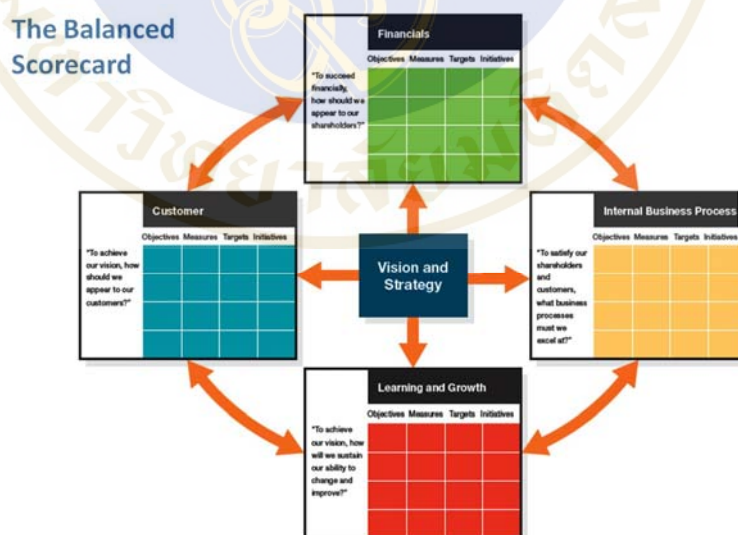
ความเสี่ยง	ผลกระทบที่คาดการณ์ไว้		ค่าประมาณการของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	
	ผลกระทบบาท	โอกาสที่จะเกิด (%)	หลีกเลี่ยงความเสี่ยง	ความคุ้มค่า
ความปลอดภัยของข้อมูลสินค้าที่สำคัญ	ค่าปรับ 3,000,000 บาท/ครั้ง (ประมาณจากค่าปรับ 10% ของยอดขายทั้งปีจากผู้ขายหนึ่งราย)	30%	ค่าจ้างที่ปรึกษาด้านกฎหมาย	คุ้มค่า
การสูญเสียการควบคุม	ค่าเสียโอกาสในการขายจากการทำโครงการล่าช้า 100,000-200,00 บาท ทั้งสูตร	20%	จัดตั้งทีมงานกลางในการประสานงานระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย	คุ้มค่า
	ประมาณจำนวนสูตรที่ส่งเข้า/เดือน เท่ากับ 6 สูตร		15,000/เดือน	
	รวมค่าความเสียหาย			
	600,000-1,200,000 บาท/เดือน			

5.3.4 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

เป็นการติดตามผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่เลือกจัดการกับความเสี่ยงว่าสามารถจัดการกับความเสี่ยงไว้ได้ตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หากไม่มีวิธีในการปรับปรุงอย่างไร อีกทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ช่วยให้บริษัทกลับไปมองความเสี่ยงอื่นๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นแต่ยังไม่ได้ให้ความสนใจในการหาวิธีการจัดการแก้ไข หรืออาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมาใหม่ก็เป็นได้

5.4 การวัดผลวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card)

Balanced Scorecard (Robert S. Kaplan และ David P. Norton; ปี ค.ศ.1992) โดยเครื่องมือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Strategic Implementation) โดยพิจารณาจาก 4 มุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่มีความสำคัญกับบริษัทซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) 3) มุมมองด้วยกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning And Growth Perspective) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ มีความน้ำหนักความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อที่จะช่วยนำพาองค์กรมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และช่วยนำพาให้องค์กรให้สามารถดำเนินกิจกรรมบรรลุไว้ตามที่ตั้งใจไว้ได้ (Strategic Goal)



ภาพที่ 5.4 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card)

ที่มา : <http://blog.bizdesign.com/business-performance-management-balanced-scorecards-and-the-decision-model>

จากภาพที่ 5.4 จะเห็นได้ว่ามุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วย 4 มุมมองดังนี้

1) มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นการมองถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการเงินในบริษัทเพื่อให้มีความสามารถในการทำกำไรสูงสุดของบริษัท โดยจะมองถึงการจัดการด้านรายได้ และค่าใช้จ่ายของบริษัท ประสิทธิภาพทางการเงินจะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่

2) มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการมองถึงความต้องการของลูกค้าเพื่อบริหารจัดการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดได้ โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีส่วนช่วยให้เกิดการสร้างฐานลูกค้าใหม่ พร้อมทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิมในบริษัทให้มีความจงรักภักดี (Loyalty) กับบริษัทเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างด้านลูกค้า เช่น จำนวนฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น, ยอดการสั่งซื้อ หรือ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

3) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business / Process Perspective) เป็นการมองประสิทธิภาพในการกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ตัวอย่างมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งสินค้าตรงเวลา การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ เป็นต้น

4) มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning And Growth Perspective) เป็นการมองด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (HR), ด้านระบบที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ (IT) และด้านการวิจัยพัฒนา (RD) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถเพิ่มมากขึ้นเป็นการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรช่วยให้เกิดผลลัพธ์ตามที่บริษัทมุ่งหวังไว้ ตัวอย่างมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น ความสามารถของพนักงาน, ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร, ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

ในการใช้เครื่องมือบริหารจัดการ Balanced Scorecard มีรายละเอียดของแต่ละมุมมองจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) หรือสิ่งที่บริษัทต้องการให้เป็น ประกอบกับวิธีการวัด หรือ ประเมินผล (Measurement หรือ Key Performance Indicator) ว่าสามารถวัดและประเมินผลความคืบหน้าของกิจกรรมได้อย่างไร โดยกำหนดเป้าหมาย (Target) หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการไว้ พร้อมระบุรายละเอียดแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.4.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.7 แสดงมุมมองทางการเงินของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพื่อเพิ่มยอดขาย ของกลุ่มสินค้าที่ ทำกำไรดีใน บริษัท	ยอดขายของกลุ่ม สินค้าที่ทำกำไรดี เติบโตขึ้น	ยอดขายของสินค้า กลุ่มที่ทำกำไรดี เติบโตขึ้น 15% จาก ปีที่ผ่านมา	ติดตามและควบคุมรายงาน ยอดขายทุกไตรมาส
ความสามารถใน การสร้างกำไร ของบริษัทเพิ่มขึ้น	กำไรของบริษัท เพิ่มขึ้น	กำไรของบริษัท เติบโตขึ้น 20% จาก ปีที่ผ่านมา	รายงานผลกำไรบริษัท ประจำปี
เพิ่มการบรรลุ เป้าหมายตามที่ ผู้ขาย (Supplier) ตั้งไว้	ร้อยละการบรรลุ เป้าหมายที่ผู้ขาย กำหนดไว้	การบรรลุเป้าหมาย (Achieve Target) > 95% ในผู้ขายกลุ่ม สินค้าที่ทำกำไรดีแต่ ละราย	ติดตามและควบคุมแผนการ ขาย และการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ทุกไตรมาส

5.4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.8 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สร้างความพึง พอใจให้กับ ลูกค้า	จำนวนโครงการที่ ได้รับอนุมัติจาก ลูกค้า	จำนวนโครงการที่ ได้รับอนุมัติจากลูกค้า เพิ่มขึ้น 70 % จากปีที่ ผ่านมา	เพิ่มจำนวนและทักษะของแผนก วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยส่ง โครงการให้มหาวิทยาลัยช่วย พัฒนาและรับนักศึกษาฝึกงานมา ที่บริษัท
	จำนวนข้อ ร้องเรียนลูกค้า	ไม่มีข้อร้องเรียนลูกค้า ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ด้านการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์	ใช้ระบบสารสนเทศเก็บข้อมูล ข้อร้องเรียนลูกค้า และจัดทำ รายงานเพื่อหาแนวทางแก้ไข

ตารางที่ 5.8 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สามารถให้คำปรึกษาอย่างเชี่ยวชาญ	มีจำนวนลูกค้าใหม่ที่ให้ความสนใจและความเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ด้านที่ปรึกษาของบริษัท	จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 5 ราย/เดือน	ใช้การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้ขาย-บริษัท-มหาวิทยาลัย
รักษารฐานลูกค้าเดิมได้อย่างต่อเนื่อง	ลูกค้าเดิมมีการเปิดการซื้อขายสินค้าเพิ่มขึ้น	20% ของยอดขายปีที่ผ่านมา	จัดทำระบบเก็บฐานข้อมูลลูกค้าและมีการติดตามข่าวสารอย่างต่อเนื่องในการทำโครงการของลูกค้า

5.4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business / Process Perspective)

ตารางที่ 5.9 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
กระบวนการวิจัยและระยะเวลาใช้การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์มีประสิทธิภาพมากขึ้นลดลง	ส่งมอบสูตรและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (formulation) ตรงเวลาที่ลูกค้าต้องการ	คิดเป็น 95%/เดือน	จัดทำแผนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายนอกองค์กร โดยกลุ่มมหาวิทยาลัยจัดทำ
ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ลดลง	ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	ลดลง >30% จากปีที่ผ่านมา	แผนการรับนักศึกษาฝึกงานจัดทำรายงานสรุปค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 5.9 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ของบริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด (ต่อ)

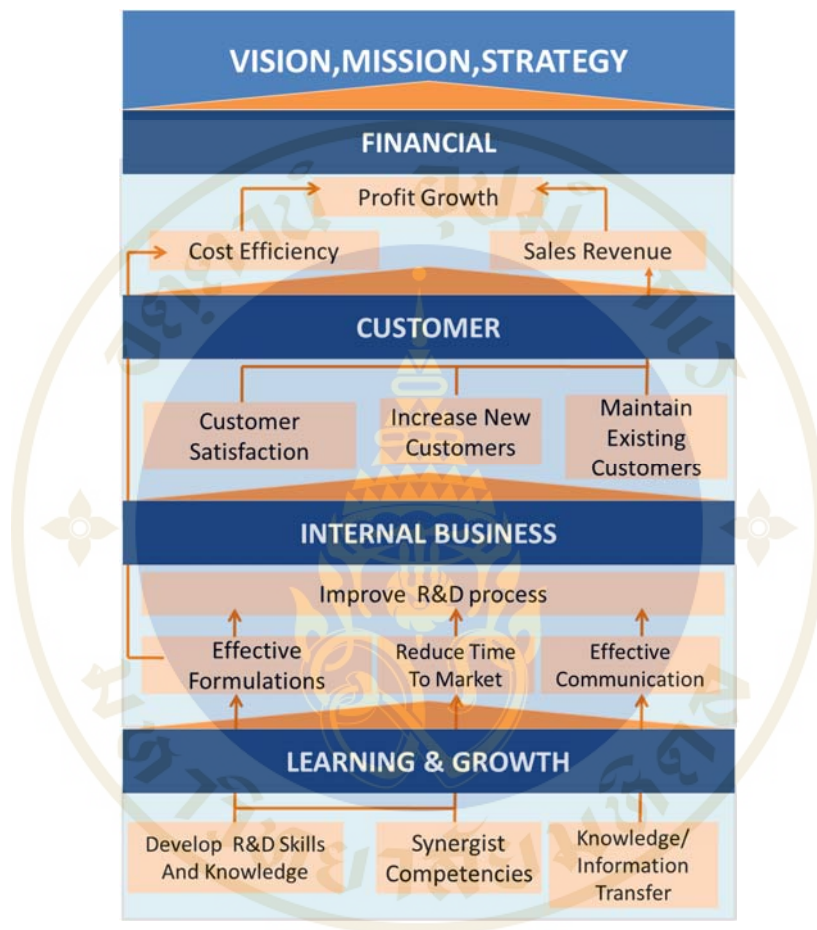
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
กระบวนการ สื่อสารภายใน และภายนอก องค์กรมี ประสิทธิภาพ	จำนวนความ ผิดพลาดในการ ทำงาน	จำนวนความผิดพลาด ในการทำงานอัน เนื่องมาจากการ สื่อสาร < 5 ครั้ง/ปี	แผนอบรมพัฒนาด้านการ สื่อสารภายในและภายนอก องค์กร

5.4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning And Growth Perspective)

ตารางที่ 5.10 แสดงมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต ของบริษัท พี.ซี. อินเทอร์เน็ต จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ(Initiatives)
พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถ มากยิ่งขึ้น	พนักงานภายใน องค์กรผ่านการ ทดสอบการ อบรมความรู้ สินค้า	คะแนนการอบรม ความรู้สินค้าผ่าน เกณฑ์ขั้นต่ำ 80% ใน ทุกครั้งที่มีการสอบ	แผนอบรมและพัฒนาบุคลากร
แสวงหา พันธมิตรทาง การค้ากับกลุ่ม มหาวิทยาลัย ภายใต้ข้อตกลง ที่เหมาะสมได้	สามารถหา พันธมิตรกับ มหาวิทยาลัยได้	จำนวนพันธมิตรกับ มหาวิทยาลัย 1 แห่งใน 1 ปี	ศึกษาข้อมูลความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย(บริษัทและมหาวิทยาลัย), ศึกษาข้อกำหนดต่างๆ เช่น กฎหมาย หรือ ข้อตกลงของ ข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้หรือ ไม่ได้ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา หรือ สิทธิบัตร จากผู้ขายเป็นต้น มอบหมายโครงการวิจัยสินค้าที่ เชิงนวัตกรรมใหม่ให้กับ มหาวิทยาลัยเพื่อศึกษา ประสิทธิภาพของสารและทำ การตีพิมพ์
	มีบทความ วิชาการที่เป็น ประโยชน์ต่อ สินค้าตีพิมพ์	มีบทความวิชาการที่ เป็นประโยชน์ต่อสินค้า ตีพิมพ์ 1 ครั้ง/ครั้งปี	

การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard สำหรับบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด เป็นการพิจารณาจาก 4 มุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่มีความสำคัญกับบริษัท ซึ่งสามารถสรุปเป็นเครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด ได้ดังภาพที่ 5.5 สรุปเครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด



ภาพที่ 5.5 สรุปเครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด

โดยสรุป ในการนำแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยใช้เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Balanced Score Card) ของบริษัท พี.ซี. อินเตอร์เทรด จำกัด สามารถสรุปเป็นแผนภาพเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายของการสนับสนุนซึ่งกันและกันของทั้ง 4 มุมมอง โดยมีมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโตเป็นรากฐานที่ช่วยพัฒนาให้เกิดกระบวนการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในที่ดีทั้งจากภายนอกและภายนอกองค์กร เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์นำสมัย และใส่ใจบริการในการให้คำแนะนำและ

เป็นที่ปรึกษาที่ดีกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด และสุดท้ายบริษัทได้รับรายได้หรือ ยอดขายสินค้าเติบโตตามที่บริษัทวางเป้าหมายไว้นั่นเอง

จากการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางตามที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าปัญหาที่ บริษัทกำลังเผชิญอยู่ หากเราพิจารณามองอย่างรอบด้านถึงที่มาและสาเหตุของปัญหา จะทำให้เราสามารถมองเห็นภาพของต้นเหตุของปัญหาที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การคิดหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาได้อย่างตรงจุด โดยการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาผู้บริหารควรใส่ใจว่า ณ ปัจจุบัน บริษัทดำรงในสภาวะการณ์ของตลาดอย่างไร ควรใช้กลยุทธ์ใดในการนำพาบริษัทเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ แต่อย่างไรก็ตามปฏิเสธไม่ได้ว่าระหว่างการค้าดำเนินการนั้น อาจมีความเสี่ยงหรือ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัทที่วางไว้ ดังนั้นแล้วบริษัทจึงมีความ จำเป็นที่จะต้องให้ความใส่ใจหรือตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการ ป้องกันหรือบรรเทาที่อาจจะเกิดขึ้นกับบริษัท หากดำเนินการตามนี้แล้ว จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ ปัญหาอย่างตรงจุด เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง กำหนดกิจกรรมพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมใส่ใจความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแล้ว จะช่วยให้องค์กรสามารถไปถึงยังเป้าหมายตามที่วาง ไว้ได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ

บรรณานุกรม

- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (2016). สรุปลักษณะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2558 และแนวโน้มปี 2559. [Online]. Available http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual2015.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 15 มิถุนายน 2559)
- Adam Kasi (2008). Intensive Growth Strategies: Ansoff's Product-Market Expansion Grid. [Online]. Available <http://www.soopertutorials.com/business/marketing/1787-intensive-growth->
- Ashish Badyal (2012). Business Portfolio Evaluation. [Online] Available <http://www.ashish-badyal.com/2012/01/business-portfolio-evaluation.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 3 สิงหาคม 2559)
- Cee J. Gelderman (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Krajic's purchasing portfolio model. [Online]. Available <http://hajaran.com/portfolio/1-s2.0-S147840920300044X-main.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล: 15 มิถุนายน 2559)
- Chris Tachibana (2013). Opening Industry-Academic Partnerships. [Online]. Available <https://www.sciencemag.org/careers/features/2013/04/opening-industry-academic-partnerships> (วันที่ค้นข้อมูล: 11 สิงหาคม 2559)
- James Manktelow (2016). Porter's Generic Strategies Choosing Your Route to Success. [Online]. Available https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm (วันที่ค้นข้อมูล: 3 สิงหาคม 2559)
- Jenny Zhou (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. [Online]. Available <https://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กรกฎาคม 2559)
- Matt Mckee (2014). R&D Partnerships: Benefits and Considerations. [Online]. Available <https://www.powerlinx.com/blog/rd-partnerships/> (วันที่ค้นข้อมูล: 11 สิงหาคม 2559)
- Ovidijus Jurevicius (2013). BCG growth-share matrix. [Online]. Available <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/bcg-matrix-growth-share.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 15 มิถุนายน 2559)
- Paul Agris (2013). Academic ingenuity and corporate partnerships: new models in human health ventures bring value to all. [Online] Available <http://www.ddw-online.com/business/p213490-academic-ingenuity-and-corporate-partnerships-new-models-in-human-health-ventures-bring-value-to-all-summer-13.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 11 สิงหาคม 2559)

บรรณานุกรม (ต่อ)

Strategies-ansoffs-product-market-expansion-grid-2.html (วันที่ค้นข้อมูล: 3 สิงหาคม 2559)

Vincent Vliet (2014). Kraljic portfolio purchasing model1. [Online]. Available <http://www.Toolshero.com/strategy/kraljic-portfolio-purchasing-model/> (วันที่ค้นข้อมูล: 15 มิถุนายน 2559)

