

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจากการใช้ Marketing Data Analysis
กรณีศึกษา บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจากการใช้ Marketing Data Analysis

กรณีศึกษา บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559



นายดำรงชัย สุภธนพัฒน์
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

ทางผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้อบรมสั่งสอนวิชาในด้านการบริหารจัดการ ให้กับนักศึกษาคนนี้ที่ไม่มีความรู้เรื่องการบริหารจัดการมาก่อน ซึ่งได้ตัดสินใจเข้าศึกษาต่อในวุฒิปริญญาโท ทางด้านการจัดการและกลยุทธ์ โดยทำให้สามารถเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการ ทั้งทางด้านการบริหารจัดการการตลาด, การเงิน, บุคคล, นวัตกรรม รวมถึงการจัดการในด้านกลยุทธ์ ที่มีทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อทำให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับ มาใช้ในการจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทำให้สามารถก่อให้เกิดแนวทางในเชิงกระบวนการคิด, การวิเคราะห์ และค้นหาวิธีการ เพื่อแก้ไข, บรรเทา หรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งปัญหาที่มาจากปัจจัยภายในองค์กร หรือจากปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะ, ข้อเสนอแนะและประสบการณ์ที่ได้รับจากคณาจารย์ที่ถ่ายทอดความรู้มาสู่นักศึกษา

การเรียนรู้ภายในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากไม่ได้ความอนุเคราะห์และความช่วยเหลือ ทั้งจากครอบครัว อันมีมารดา-พี่น้อง, เพื่อนๆ จากคณะวิทยาลัยการจัดการ ทั้งภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ และภาควิชาอื่นๆ ทั้งรุ่นพี่, รุ่น 17C และรุ่นน้องในลำดับถัดไป รวมถึงบริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด ที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำการวิจัยนี้ ซึ่งทุกท่านได้ร่วมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับของแต่ละคน จนทำให้เกิดความรู้ใหม่และได้แรงใจในการเรียน จนประสบความสำเร็จได้ ซึ่งจากความรู้ที่ได้รับนี้ จะส่งผลต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เพื่อทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและให้ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งต่อตนเอง, ครอบครัว, สังคม และประเทศชาติต่อไป ขอบพระคุณมากครับ

ทั้งนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับความผิดพลาดไว้แต่เพียงผู้เดียว และขอภัยในความผิดพลาดมา ณ ที่นี้

ดำรงชัย สุภชนพัฒน์

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจากการใช้ Marketing Data Analysis
 STRATEGY FOR MAKE A CUSTOMER RELATIONSHIP BY MARKETING DATA
 ANALYSIS

คำรงค์ชัย สุภรณพัฒน์ 5750506

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุ-
 วงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับ
 กรณีศึกษาของบริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด หนึ่งในผู้ผลิตสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง
 ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมฯ อย่างมากทั้งจากผู้ผลิตและพฤติกรรมของลูกค้า
 รวมถึงมีปัจจัยภายในของทางบริษัท ที่มีการหมุนเวียนของพนักงานขายสินค้าอย่างต่อเนื่อง จน
 ส่งผลต่อระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า ดังนั้น จึงควรเร่งสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า เพื่อให้
 สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้กระบวนการวิเคราะห์ผ่านทาง 5 Forces Model, PESTEL, SWOT
 Analysis และการวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุด

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แสดงวิธีการใช้กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผ่าน
 การใช้ Market Data Analysis เพื่อให้เข้าใจและเห็นถึงพฤติกรรมของทางลูกค้า ต่อยอดไปสู่การ
 ออกแบบกลยุทธ์เพื่อการเติบโต เช่น การออกผลิตภัณฑ์ทางการตลาด การทำโปรโมชัน การวางแผน
 งานขาย หรือการจัดการด้านซัพพลายเชนอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ ยังคงคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
 จากการใช้กลยุทธ์นี้อีกด้วย

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง/ กลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า/ การ
 จัดการฐานข้อมูล/ การวิเคราะห์ข้อมูลการขาย/ การส่งเสริมการขาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและแนวโน้มอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กรและโครงสร้างองค์กรบริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม	2
1.4 ข้อมูลด้านการเงิน	6
1.4.1 ยอดขายและกำไรของบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ในปี 2011-2014	6
1.4.2 ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย (Goal) ในปี 2014-2015	6
1.4.3 ยอดขายตามภูมิภาคของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ในปี 2014-2015	7
1.4.4 ยอดขายของภาคกลางตั้งแต่ปี 2011-2015	8
1.5 สภาพปัญหา	8
1.6 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาของธุรกิจ	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	10
2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกของธุรกิจ (PESTEL)	10
2.1.1 ด้านการเมือง (Political)	10
2.2.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	11
2.2.3 ด้านสังคม (Social)	11
2.2.4 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology)	12
2.2.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	12
2.2.6 ด้านกฎหมาย (Legal)	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT Analysis)	13

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.1 จุดแข็ง (Strengths)	13
2.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)	13
2.2.3 โอกาส (Opportunities)	13
2.2.4 อุปสรรค (Threats)	14
2.3 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (5-Forces Analysis)	14
2.3.1 Threat of New Entry	14
2.3.2 Threat of Substitution	15
2.3.3 Bargaining of Supplier	16
2.3.4 Bargaining of Customer	16
2.3.5 Internal Rivalry	16
2.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)	16
2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	19
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD)	19
3.2 การหาความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	22
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	25
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)	25
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)	26
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)	27
4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)	28
4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy)	29
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)	31
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)	31
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)	32
4.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 กลยุทธ์สำหรับ บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	36
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Operational Strategy)	36
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	37
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	37
4.5 การเลือกลำดับการใช้กลยุทธ์	38
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	40
5.1 การจัดการกลยุทธ์โดยการใช้ Marketing Data Analysis	40
5.2 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	40
5.2.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆด้าน	41
5.2.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short term goal) และ เป้าหมาย ระยะยาว (Long term goal)	42
5.2.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result)	43
5.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	43
5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์ของทางบริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	44
5.5 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์	45
5.6 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	46
5.7 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	47
5.7.1 การประเมินความเสี่ยง	50
บรรณานุกรม	53
ประวัติผู้วิจัย	56

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงจำนวนครัวเรือนในแต่ละจังหวัดเขตลูก้าภาคกลาง	4



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงหมวดสินค้าที่มีจำหน่ายของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	3
1.2	แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	4
1.3	แสดงยอดขายและกำไรในปี 2010-2014	6
1.4	แสดงเปอร์เซ็นต์ยอดขายรวมต่อเดือนเทียบกับเป้าหมาย ในปี 2014-2015	7
1.5	แสดงเปอร์เซ็นต์ยอดขายรายภาคในปี 2014-2015	7
1.6	แสดงเปอร์เซ็นต์ยอดขายสินค้าของภาคกลาง ในปี 2011-2015	8
2.1	แสดงกิจกรรมในการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 (5-Forces Analysis)	14
2.2	แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เปรียบเทียบกับผัง โครงสร้างองค์กร	17
3.1	แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	19
3.2	แสดงแผนภูมิมิวรอบแบบเสริมแรง (Reinforcing Loop)	21
3.3	แสดงแผนภูมิมิวรอบแบบปรับสมดุล (Balancing Loop)	21
3.4	แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา	22
3.5	แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มพนักงานขายสินค้า	23
3.6	แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการตลาด	23
3.7	แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการจัดเก็บข้อมูล	24
4.1	แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.2	แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน	32
4.3	แสดงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	35
4.4	แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	36
5.1	แสดงมุมมองแบบ Balanced scorecard	42
5.2	แสดงการประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	45
5.3	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	47
5.4	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	49
5.5	แสดงการประเมินความเสี่ยงของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด	51

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมสินค้าโภคภัณฑ์ในการก่อสร้างเช่น สีทาบ้าน, น้ำมันสน, ทินเนอร์ ฯลฯ ปัจจุบันในประเทศไทยมีผู้ผลิตและจัดจำหน่าย ทั้งบริษัทขนาดใหญ่และขนาดเล็กเป็นจำนวนมาก มีการแข่งขันทั้งทางด้านคุณภาพของสินค้า ราคา โปรโมชัน และการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตน ซึ่งได้แก่ ร้านตัวแทนจำหน่าย แบบร้านขายส่ง, ร้านค้าปลีก, โมเดิร์นเทรด และผู้บริโภครายย่อย

ทั้งนี้ จะพบว่า บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ขนาดใหญ่ ซึ่งมีงบประมาณทางการตลาดอยู่มาก จะใช้กลยุทธ์การตลาดที่หลากหลาย และใช้งบลงทุนในส่วนนี้ อย่างมหาศาล เช่น การใช้สื่อโฆษณา, การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย, การมีผู้แทนขายเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความคุ้นเคย สร้างความสัมพันธ์และสร้างโอกาสทางการขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น

บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด หนึ่งในผู้ผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ที่ใช้ในการก่อสร้าง ที่มีช่องทางขายจากผู้แทนจำหน่าย เข้าไปดูแลลูกค้าตามภูมิภาคต่างๆ ซึ่งไม่เน้นการใช้สื่อโฆษณามากนัก เนื่องจากการโฆษณาจะมีค่าใช้จ่ายสูง เมื่อทำการพิจารณาจากยอดขายโดยรวมพบว่า ยอดขายสินค้ามีการปรับลดลงทุกปี ตั้งแต่ปี 2011-2015 และเมื่อดูถึงรายละเอียดจากเขตการจำหน่ายตามภาคของประเทศไทย พบว่า ยอดขายในภูมิภาคกลาง มียอดขายลดลงอย่างมีนัยสำคัญคือ ลดลงตั้งแต่ปี 2011 จาก 15% เหลือ 8% ในปี 2014

ทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ มีร้านตัวแทนจำหน่ายสินค้า และมีพนักงานขายที่กำกับดูแลในภาคกลางจำนวน 2 คน แต่ปรากฏว่า มีอัตราการลาออกของพนักงานขายบ่อยมาก ทำให้ความสัมพันธ์ทางการค้าของบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ กับลูกค้าลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลกระทบต่อคำสั่งซื้อสินค้า ทำให้มีผลต่อยอดขายสินค้าที่ลดลง เพื่อแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ กับลูกค้าที่เกิดขึ้นจากการไม่มีผู้แทนขายเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิดนี้ บริษัท แอ็ดวันซ์ฯ จึงจำเป็นต้องทำการศึกษากลยุทธ์เพื่อทดแทนกรณีผู้แทนขายไม่สามารถเข้าไปดูแลได้ ด้วยระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ โดยนำข้อมูลของลูกค้าที่มี จากฐานข้อมูลในระบบปฏิบัติการและนำมาวิเคราะห์ หรือ

Marketing Data Analysis เพื่อออกแบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่เหมาะสม สร้างความคุ้นเคยและความพึงพอใจในการบริการ นำไปสู่โอกาสเพิ่มยอดขายในอนาคต

1.2 ภาพรวมธุรกิจและแนวโน้มอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ในการก่อสร้างบ้าน เช่น สีทาบ้าน, สีน้ำมัน, ทินเนอร์, น้ำมันสน, กาวยาง ฯลฯ มีบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายสีทาบ้าน (Paint Manufacturers) ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ตามข้อมูลของ Thailand Yellow Pages มีจำนวนทั้งสิ้น 243 ร้าน^{*1} โดยมีผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในตลาด คือ บริษัท ทีโอเอ เฟ้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัท นิปปอนเพนต์ จำกัด, บริษัท โจตันไทย จำกัด โดยบริษัทขนาดใหญ่จะมีช่องทางการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการตลาดผ่านสื่อโฆษณาหลายชนิด ทั้งทางวิทยุ, โทรทัศน์และหนังสือพิมพ์

ตลาดผลิตภัณฑ์สีทาอาคารในปี 2558 มีมูลค่าตลาดรวมกว่า 22,000 ล้านบาท^{*2} มีประเภทของผลิตภัณฑ์ตามชนิดของสินค้าและระดับราคา มีความอ่อนไหวในการตัดสินใจที่จะเลือกซื้อสินค้าสูง ทั้งด้านระดับราคา, ปริมาณสินค้าที่มี ณ เวลานั้น, ชื่อเสียงของแบรนด์, งานบริการหลังการขายและสินค้าโปรโมชัน จึงทำให้การแข่งขันของสินค้ากลุ่มโภคภัณฑ์นี้อยู่ในระดับที่สูงอีกด้วย ซึ่งแนวโน้มของการจำหน่ายสินค้าจะต้องมีการพัฒนาทั้งตัวสินค้าและการให้บริการมากยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้น

สำหรับแนวโน้มของตลาดรวม มีแนวโน้มการใช้งานเพิ่มขึ้น จากส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐ ที่ทำให้เกิดการก่อสร้างที่อยู่อาศัยมากยิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาจากสภาวะเศรษฐกิจรายได้ของประชากรและภาวะหนี้สินภาคครัวเรือนที่มีแนวโน้มเพิ่มมากยิ่งขึ้น^{*3} ทำให้ความสามารถในการใช้จ่ายของประชากรลดน้อยลง การตัดสินใจในการซื้อสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง โดยเฉพาะสีทาอาคารที่ไม่ใช่เรื่องเร่งด่วนในการใช้งาน จึงยังไม่เกิดการตัดสินใจซื้อสินค้าทันที ทำให้ระดับความต้องการของสินค้าในระดับราคาที่บริษัทฯ จัดจำหน่ายมีความต้องการลดน้อยลงเรื่อยๆ ซึ่งเมื่อดูแนวโน้มการแข่งขัน พบว่ามีการแข่งขันที่มากยิ่งขึ้น

1.3 ข้อมูลองค์กรและโครงสร้างองค์กร บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

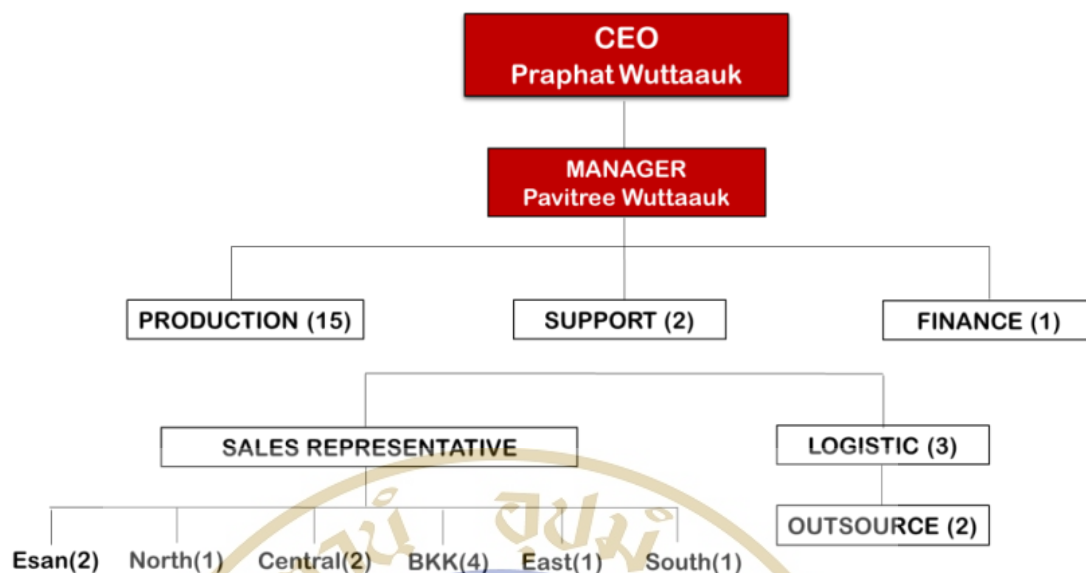
เปิดดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 1984 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท โดยมีคุณประสาท วุฒिताอัคร เป็นเจ้าของกิจการและบริหารงาน โรงงานผลิตตั้งอยู่เลขที่ 69/31 ม.4 ซอยบางกระดี่ 8 ถ.

พระราม 2 แขวงสามเตา เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150 ผลิตและจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ ในการก่อสร้าง โดยแบ่งประเภทสินค้า คือ หมวดที่ 1 น้ำมัน เช่น น้ำมันสนเชียงใหม่, ทินเนอร์ นิโก้, หมวดที่ 2 สี เช่น สีน้ำพลาสติก สีน้ำมันเคลือบแอ็ดวานซ์, หมวดที่ 3 งานไม้ เช่น แชลล์เค้สำเร็จ, น้ำยากันปลวก, หมวดที่ 4 งานปูน เช่น น้ำยารองพื้นปูนเก่า, น้ำยาลอกสี, หมวดที่ 5 ประปาและ สุขภัณฑ์ เช่น น้ำยาประสานท่อ พีวีซี, กาวยาง สินค้าที่ขายดีของทางบริษัทฯ คือ ทินเนอร์แอ็ดวานซ์ นิโก้, กาวทาท่อ พีวีซี และน้ำมันสนแอ็ดวานซ์

หมวดที่ 1 น้ำมัน	หมวดที่ 2 สี	หมวดที่ 3 งานไม้	หมวดที่ 4 งานปูน	หมวดที่ 5 ประปาและสุขภัณฑ์
 <p>น้ำมันสนเชียงใหม่ ทินเนอร์ ทินเนอร์ นิโก้</p>	 <p>สีน้ำพลาสติก สีน้ำมันเคลือบแอ็ดวานซ์</p>	 <p>แชลล์เค้สำเร็จ น้ำยากันปลวก</p>	 <p>น้ำยารองพื้นปูนเก่า น้ำยาลอกสี</p>	 <p>น้ำยาประสานท่อ พีวีซี กาวยาง</p>

ภาพที่ 1.1 แสดงหมวดสินค้าที่มีจำหน่ายของ บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด จัดเป็นบริษัทอุตสาหกรรมขนาดเล็ก โดยพิจารณาจากการเข้าหลักเกณฑ์มูลค่าการค้าและการจ้างงาน ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานทั้งสิ้น 34 คน โดยมีคุณประภาศ วุฒิทาอัคร เป็นประธานบริหาร, คุณภาวิตรี วุฒิทาอัคร เป็นผู้จัดการ พร้อมด้วยพนักงานประจำออฟฟิต, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายขาย และฝ่ายจัดส่งสินค้า ซึ่งแผนกจัดส่งสินค้ามีทั้งรถจัดส่งสินค้าของทางบริษัทฯ และจ้างรถขนส่งสินค้าจากภายนอก เพื่อใช้ช่วยในการจัดส่งสินค้า สำหรับการจัดส่งสินค้ามีการจัดส่งสินค้า 2 แบบ คือ ร้านค้าที่อยู่ในเขตภาคกลางจัดส่งโดยตรงขนส่งสินค้าที่ดูแลและจัดจ้างโดยทางบริษัท แอ็ดวานซ์ฯ เอง สำหรับในภูมิภาคอื่นๆ ระยะเวลาจัดส่งครอบคลุมระยะทางประมาณ 15 กม. โดยบริการจัดส่งถึงจังหวัด สระบุรี, นครนายก ,เพชรบุรี, กาญจนบุรี และประจวบคีรีขันธ์ สำหรับร้านค้าที่อยู่ไกลกว่าสายการส่งสินค้าของทางบริษัท จะจัดส่งโดยใช้บริการฝากส่งกับบริษัทขนส่งสินค้า ที่รวบรวมสินค้าต่างๆ จัดส่งไปตามจังหวัดนั้นๆ



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท แอ็ดวานซ์ฯ เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างสำหรับลูกค้าใช้งานกับอาคารบ้านเรือน, โรงงานหรือสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ เมื่อทำการพิจารณาถึงจำนวนครัวเรือนในจังหวัดต่างๆ ในเขตภาคกลางพบว่า มีจำนวนครัวเรือนสูงถึง 3,802,949 ครัวเรือน (ข้อมูล ณ. เดือนกันยายน 2559) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปริมาณความต้องการในการใช้สินค้าจำนวนมาก

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนครัวเรือนในแต่ละจังหวัดเขตลูกค้าภาคกลาง

จังหวัด	จำนวนครัวเรือน	จังหวัด	จำนวนครัวเรือน
กาญจนบุรี	327,654	สมุทรสงคราม	67,918
ชัยนาท	120,853	สุโขทัย	210,995
นครสวรรค์	400,254	สุพรรณบุรี	291,199
พระนครศรีอยุธยา	310,310	อ่างทอง	96,248
พิจิตร	189,287	อุดรดิษฐ์	165,605
พิษณุโลก	332,348	ประจวบคีรีขันธ์	246,600
เพชรบุรี	203,897	สิงห์บุรี	74,906
เพชรบูรณ์	342,192	อุทัยธานี	118,980
ราชบุรี	303,703		

ที่มา: ระบบสถิติทางการทะเบียน (http://stat.dopa.go.th/stat/statnew/upstat_m.php)

กลุ่มผู้ใช้สินค้าของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ คือ ผู้รับเหมาก่อสร้างรายย่อยประจำท้องถิ่น, เกษตรกร ที่มีโรงนาและโกดังเก็บผลผลิต, เจ้าของบ้านและที่อยู่อาศัยภาคครัวเรือนที่ใช้สินค้าเพื่อการก่อสร้างหรือซ่อมแซมอาคารต่างๆ มีปริมาณการใช้ผลิตภัณฑ์ตามกิจกรรมที่ทำ โดยมีการซื้อสินค้าผ่านทางช่องทางการจัดจำหน่ายของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ ซึ่งมีปริมาณการจำหน่ายสินค้าของทางบริษัท ทั้งในจำนวนที่ไม่สูงมาก หรือซื้อในปริมาณมากตามความต้องการใช้งานของลูกค้า ณ ขณะนั้น

ช่องทางการจำหน่ายของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ มีการจัดจำหน่ายผ่าน Modern trade เช่น Global House ที่มีสาขาทั้งสิ้น 38 สาขา กระจายอยู่ทั่วประเทศ และร้านค้าตามแต่ละภูมิภาคที่มีพนักงานฝ่ายขายประจำของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ ดูแลในแต่ละภูมิภาค ซึ่งจำนวนพนักงานขายมีทั้งหมด 11 คน ตามภูมิภาคต่างๆ ดังนี้

กรุงเทพฯ ประกอบด้วยจังหวัด กรุงเทพฯ, นครปฐม, ปทุมธานี, สมุทรปราการ, สมุทรสาคร มีพนักงานขายดูแลจำนวน 4 คน

ภาคอีสานเหนือ ประกอบด้วยจังหวัด อานาจเจริญ, บุรีรัมย์, กาฬสินธุ์, มุกดาหาร, นครพนม, นครราชสีมา, ร้อยเอ็ด, สกลนคร, ศรีสะเกษ, สุรินทร์, อุบลราชธานี มีพนักงานขายดูแลจำนวน 1 คน

ภาคอีสานใต้ ประกอบด้วยจังหวัด บึงกาฬ, ชัยภูมิ, ขอนแก่น, เลย, มหาสารคาม, หนองบัวลำภู, หนองคาย, อุดรธานี มีพนักงานขายดูแลจำนวน 1 คน

ภาคเหนือ ประกอบด้วยจังหวัด กำแพงเพชร, เชียงใหม่, เชียงราย, ตาก, น่าน, พะเยา,แพร่, แม่ฮ่องสอน, ลำปาง, ลำพูน มีพนักงานขายดูแลจำนวน 1 คน

ภาคกลาง ประกอบด้วยจังหวัด กาญจนบุรี, ชัยนาท, นครสวรรค์, พระนครศรีอยุธยา, พิจิตร, พิษณุโลก, เพชรบุรี, เพชรบูรณ์, ราชบุรี, สมุทรสงคราม, สุโขทัย, สุพรรณบุรี, อ่างทอง, อุดรดิษฐ์, ประจวบคีรีขันธ์, สิงห์บุรี, อุทัยธานี มีพนักงานขายดูแลจำนวน 2 คน

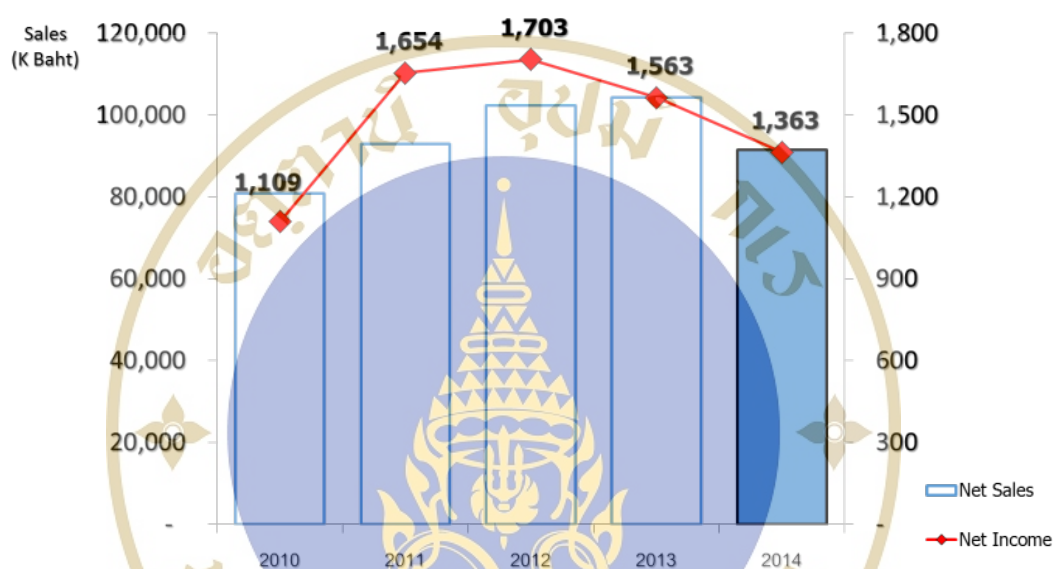
ภาคตะวันออก ประกอบด้วยจังหวัด ฉะเชิงเทรา, ชลบุรี, ระยอง, จันทบุรี, ตราด, สระเกษ, ปราจีนบุรี, นครนายก, สระบุรี, ลพบุรี มีพนักงานดูแลจำนวน 1 คน

ภาคใต้ ประกอบด้วยจังหวัด ชุมพร, สุราษฎร์ธานี, ภูเก็ต, กระบี่, ตรัง, พัทลุง, สงขลา, ปัตตานี, ยะลา, สตูล, นราธิวาส, นครศรีธรรมราช, พังงา, ระนอง มีพนักงานขายดูแลจำนวน 1 คน

1.4 ข้อมูลด้านการเงิน

1.4.1 ยอดขายและกำไรของบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ในปี 2011-2014

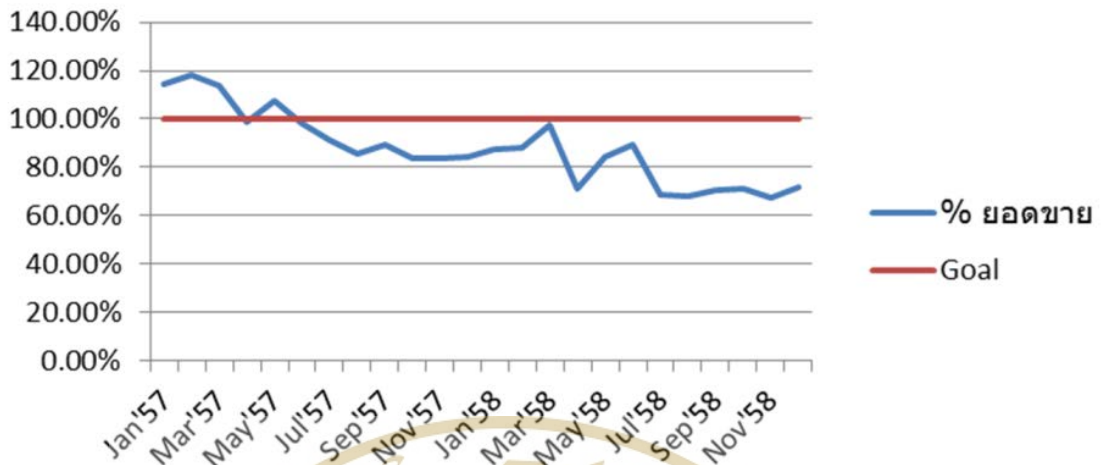
ผลการดำเนินการของทางบริษัท พบว่า ยอดขายสินค้าของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ เพิ่มขึ้น เนื่องจากระดับราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อปรับให้อยู่ในรูปแบบของกำไร พบว่า กำไรของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ลดลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2012-2014 โดยลดลงจาก 1,703,000 บาท ในปี 2012 เหลือเพียง 1,363,000 บาทในปี 2014



ภาพที่ 1.3 แสดงยอดขายและกำไรในปี 2010-2014

1.4.2 ยอดขายเทียบกับเป้าหมาย (Goal) ในปี 2014-2015

ยอดขายสินค้าเมื่อเทียบกับเป้าหมายพบว่า ลดลงต่อเนื่องตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2014 เป็นต้นมา โดยเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ 100% ยอดขายสินค้าของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ตกลงมากในบางช่วง จนเหลือเพียง 65% ของยอดเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 1.4 แสดงเปอร์เซ็นต์ยอดขายรวมต่อเดือนเทียบกับเป้าหมาย ในปี 2014-2015

1.4.3 ยอดขายตามภูมิภาคของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ในปี 2014-2015

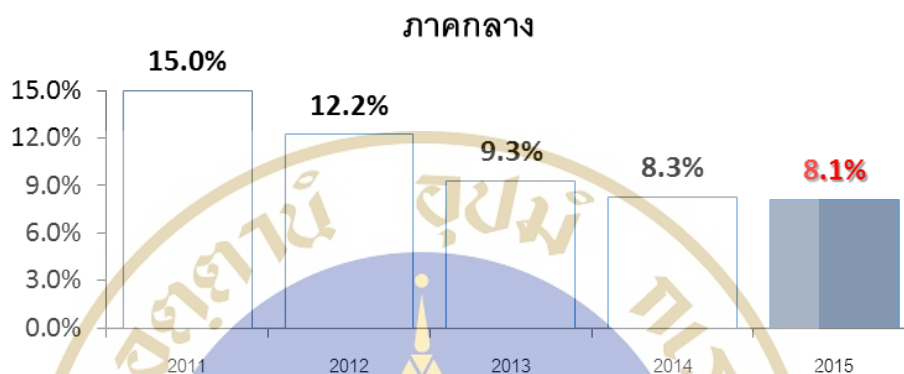
ยอดขายสินค้าเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงปี 2014-2015 ในแต่ละภาค พบว่า ยอดขายในกรุงเทพฯ, ภาคเหนือ, ภาคอีสานและภาคตะวันออกเพิ่มขึ้น, ยอดขายของส่วนงานทางโทรศัพท์และภาคกลาง ปรับลดลง



ภาพที่ 1.5 แสดงเปอร์เซ็นต์ยอดขายรายภาคในปี 2014-2015

1.4.4 ยอดขายของภาคกลางตั้งแต่ปี 2011-2015

ยอดขายสินค้าของภาคกลาง ในปี 2015 เปรียบเทียบกับปี 2014 พบว่า ยอดขายลดลง จาก 8.3% เหลือ 8.1% ของทั้งหมด ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2011 ที่มียอดขายสูงถึง 15% ของทั้งหมด จะพบว่าลดลงอย่างมาก



ภาพที่ 1.6 แสดงเปอร์เซ็นต์ยอดขายสินค้าของภาคกลาง ในปี 2011-2015

1.5 สภาพปัญหา

จากข้อมูลสถิติด้านยอดขายของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ที่มีแนวโน้มลดลง โดยปรับลดลงตั้งแต่ปี 2011 จากยอดขายเดิมที่ 15% ของมูลค่ารวมทั้งหมด ลดลงเหลือ 8.1% ของมูลค่ารวมทั้งหมด ในปี 2015 ซึ่งจากสภาวะการแข่งขันของภาพรวมในตลาดที่สูงขึ้น มาจากทั้งคู่แข่งชั้นและภาวะการใช้จ่ายของลูกค้าที่ลดลง ซึ่งส่งผลให้ยอดขายมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ หากไม่เร่งหามาตรการบรรเทาและปรับปรุง เพื่อให้ยอดขายเพิ่มขึ้น จะยังส่งผลกระทบต่อยอดขายในอนาคตมากขึ้น เมื่อพิจารณายอดขายรวมทั้งหมดพบว่า ในภาคกลางมียอดขายสินค้าลดลงอย่างมาก โดยเกิดการปรับตัวลดลงเกิดจากพนักงานที่ทำหน้าที่ดูแลลูกค้าไม่ต่อเนื่อง มีการลาออกกันบ่อยมาก ทำให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับทางลูกค้าลดน้อยลง ไม่สามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมหรือเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้มากขึ้นได้ ส่งผลให้การจำหน่ายสินค้าต่อลูกค้าทั้งประเภทและจำนวนของสินค้าลดลง ยอดขายของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ โดยรวมจึงปรับลดลงตามไปด้วย เราจำเป็นต้องดำเนินการจัดการปัญหาความสัมพันธ์ของบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ กับทางลูกค้า เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับทางบริษัท โดยที่ควรเริ่มจัดการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม โดยทำการจัดการกับข้อมูลของลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ หรือ Marketing Data Analysis เพื่อพัฒนากลยุทธ์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือ Customer Relationship Management เพื่อให้เพิ่มยอดขายมากยิ่งขึ้น

1.6 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาของธุรกิจ

เมื่อภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมในการผลิตและจำหน่ายโถกภัณฑ์สำหรับการก่อสร้าง ที่มีมากขึ้นจากทั้งผู้ผลิตขนาดใหญ่รวมถึงโรงงานขนาดเล็ก ซึ่งผู้บริโภคมีทางเลือกในการใช้สินค้าและในภาวะเศรษฐกิจของประชาชนที่เป็นฐานลูกค้ามีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เกิดมีข้อจำกัดในการเลือกซื้อมากขึ้น ทำให้ยอดขายของสินค้าโถกภัณฑ์ที่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นเร่งด่วนอย่าง สินค้าโถกภัณฑ์เช่น สีทาบ้าน มีแนวโน้มจำหน่ายสินค้าได้ลดลง โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากพนักงานขายที่มีอัตราการลาออกอยู่บ่อยครั้ง ทำให้ความต่อเนื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ กับลูกค้าลดน้อยลง การเอาใจใส่ต่อลูกค้าเพื่อทำให้เกิดเป็นยอดขายจึงลดน้อยลงตามไปด้วย

การดำเนินการเพื่อจัดการปัญหาโดยพิจารณาถึงสาเหตุ เพื่อยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ กับลูกค้า จะทำให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที โดยอาศัยการศึกษาข้อมูลและนำมาทำการวิเคราะห์ หรือ Marketing Data Analysis เพื่อจะให้เห็นและเข้าใจในความต้องการของลูกค้า เพื่อจะได้ทำการปรับแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทั้งทางด้านการตลาดและการขาย เพื่อทำให้เกิดการกระตุ้นยอดขายมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ในการวิเคราะห์ปัญหาของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ทางการก่อสร้าง และความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท แอ็ควான்ซ์ อุตสาหกรรม จำกัด โดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน เพื่อทำความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น จะทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อใช้บรรเทา และแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์ ที่ใช้มีดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกของธุรกิจ (PESTEL)

PEST Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Political : ปัจจัยทางการเมือง E – Economic : ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ S – Social : ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม T – Technology : ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ E – Environment : ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม L – Legal : ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

2.1.1 ด้านการเมือง (Political)

ปัจจัยทางการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

ซึ่งตอนนี้มีการออกนโยบายเพื่อส่งเสริมการลงทุน เร่งรัดโครงการก่อสร้างของภาครัฐ ทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่น ทำให้มีการใช้งานสินค้าโภคภัณฑ์มากยิ่งขึ้น, เพิ่มการจับจ่ายใช้สอยของภาคประชาชน เช่น นโยบายเพิ่มรายได้เกษตรกร จะทำให้เกิดรายได้ให้กับเกษตรกรที่เป็น

ลูกค้าของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ ๆ ให้มีรายได้มากขึ้น สามารถนำมาซื้อสินค้าเพื่อบูรณะโรงนา หรือ ยุ้งฉางให้ดีขึ้น, การกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน โดยที่สามารถนำรายจ่ายในสินค้าหรือ บริการมาหักลดหย่อนภาษีได้ ทำให้มีแนวโน้มในการซื้อสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างเพิ่มมากขึ้น

2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

โดยเศรษฐกิจไทยไตรมาสแรกของปี 2559 การก่อสร้างขยายตัวในเกณฑ์สูงขึ้นตามการขยายตัวของการก่อสร้างภาครัฐและเอกชน โดย ขยายตัวร้อยละ 14.9 และ ร้อยละ 7.0 ตามลำดับ ทำให้ความต้องการของสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างมีความต้องการมากยิ่งขึ้น, สินค้าเกษตรกรรมมีดัชนีผลผลิตที่ลดลงร้อยละ 1.9 และมีระดับราคาสินค้าที่ลดลงร้อยละ 5.2 ทำให้รายได้ของเกษตรกรลดลง ความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยจะลดลงด้วย

2.1.3 ด้านสังคม (Social)

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวเนื่องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมีแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

ซึ่งปัจจัยทางสังคมนี้ ทางชุมชนมักมีการซ่อมแซมอาคารและสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ของทางชุมชนผ่านทางการลงทุนภาครัฐ เช่นการสนับสนุนการใช้จ่ายของประชากร การนำรายจ่ายเพื่อนำมาหักภาษี หรือการเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ซึ่งจะช่วยเร่งทำให้เกิดการใช้จ่ายสินค้าโภคภัณฑ์ในสังคมมากยิ่งขึ้น

2.1.4 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology)

ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่จะส่งผลในด้านการพัฒนาและช่วยสนับสนุนการใช้งาน ทำให้บุคคลหรือกระบวนการมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางที่ดีขึ้น เช่น ทำให้ใช้เวลาในการจัดการงานลดน้อยลงหรือ การเปลี่ยนแปลงในทางที่แย่ลง เช่น การเข้าของระบบไฟล์ดิจิทัลที่ทำให้อุตสาหกรรมถ่ายภาพเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านเทคโนโลยีควบคู่กันไปด้วย

ในกระบวนการผลิตและการจัดจำหน่ายสินค้า เมื่อมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ทางด้านการผลิต จะช่วยให้การควบคุมการผลิตและลดค่าใช้จ่ายของการทำงานได้มากยิ่งขึ้น และการนำเทคโนโลยีมาช่วยงานทางด้านการตลาด เช่น มาร์เก็ตติ้งออนไลน์ จะช่วยส่งเสริมงานบริการสำหรับลูกค้า ให้การดำเนินการในส่วนนี้ เป็นไปได้ดียิ่งขึ้น ทั้งด้านเวลาและความพึงพอใจ

2.1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลในการทำธุรกิจได้เมื่อพิจารณาจาก สภาพอากาศ, กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ, ปัญหาในเรื่องมลพิษทางน้ำ และอากาศ, ระบบรีไซเคิล, ระบบกำจัดขยะและทัศนคติการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

ซึ่งการรักษาสภาพแวดล้อม จะเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใส่ใจ เพราะในอนาคต เรื่องสิ่งแวดล้อมจะเป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกบริษัท จะต้องมีส่วนในการรับผิดชอบ ซึ่งการจัดการสิ่งแวดล้อมจะทำให้ภาพลักษณ์ของทางบริษัทดีมากยิ่งขึ้น จะส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้าต่อสินค้าและภาพลักษณ์ของบริษัทได้ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในชุมชนใกล้เคียง หากสามารถบริหารจัดการอย่างเหมาะสมจะทำให้การทำงานได้ดีขึ้น

2.1.6 ด้านกฎหมาย (Legal)

ปัจจัยทางด้านกฎหมาย จำเป็นต้องนำมาพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากข้อกฎหมายมีทั้งบทบังคับและบทผ่อนปรน โดยใช้ในแต่ละสถานที่ ซึ่งมีข้อกฎหมายบังคับใช้ จะมีข้อผ่อนผันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องติดตามเพื่อให้ทราบถึงบทกฎหมายและเข้าใจในข้อกฎหมายที่ใช้ดำเนินการอยู่

ปัจจุบันมีการออกกฎระเบียบในการก่อสร้างโรงงานและออกกฎการใช้งานผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนการผลิตที่ต้องมีปริมาณและข้อจำกัดของสารประกอบภายใน โดยคุประภทของสารเคมีที่มีอันตรายโดยห้ามใช้งานหรือนำมาใช้งานในปริมาณที่จำกัด ตามความปลอดภัยที่สามารถยอมรับได้ ทำให้การดำเนินงานยากลำบากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT Analysis)

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มีการพิจารณาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

เพื่อให้เห็นถึงความสามารถภายในองค์กรและผลกระทบภายนอกจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจการผลิตและจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์ทางการก่อสร้าง ต่อบริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด โดยวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน กับโอกาสและอุปสรรคภายนอก ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

2.2.1 จุดแข็ง (Strengths)

เนื่องจากขนาดของบริษัท แอ็ดวันซ์ จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็ก ที่มีพนักงานลำดับชั้น การบริหารงานไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถดำเนินการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องใช้ขั้นตอนในการนำเสนอหลายขั้นตอน, บริษัท แอ็ดวันซ์ จำกัด จัดตั้งมานานถึง 35 ปี ทำให้มีความน่าเชื่อถือในชื่อเสียงของทางบริษัท สามารถทำให้เชื่อได้ว่าบริษัท มีความมั่นคง ดำเนินงานได้อย่างยาวนานและต่อเนื่อง ทั้งต่อลูกค้าและลูกค้าของทางบริษัท

2.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

เนื่องจากทางบริษัท แอ็ดวันซ์ จำกัด มีการจัดการด้านบุคคลากรอย่างจำกัด มีการหมุนเวียนของพนักงานอยู่บ่อยครั้ง ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการขยายงานทำได้ยาก อีกทั้งงบประมาณที่สามารถนำมาใช้มีจำกัด เนื่องจากยอดขายและกำไรที่มีไม่สูงมาก

2.2.3 โอกาส (Opportunities)

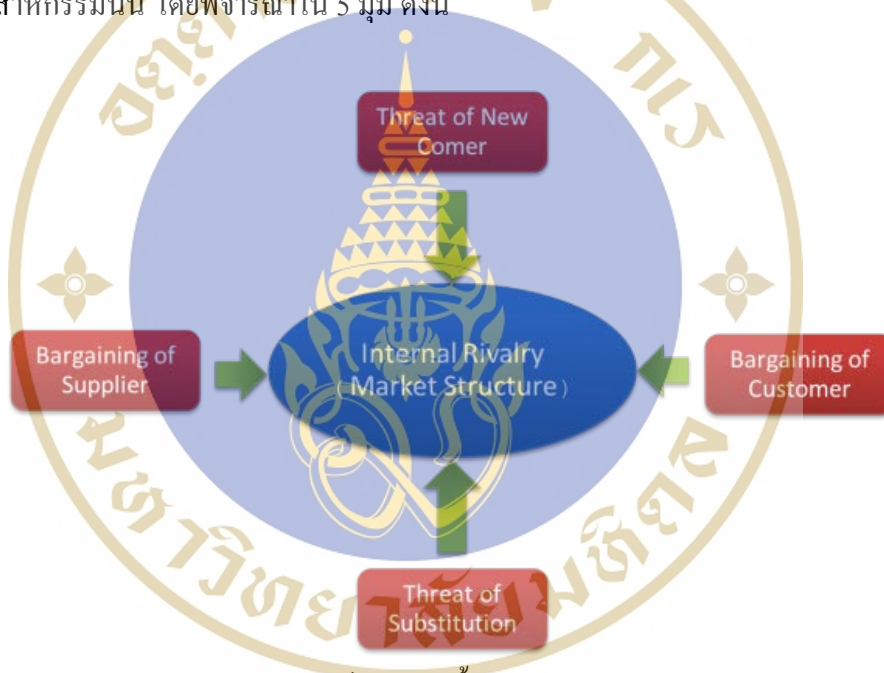
จากภาพรวมของอุตสาหกรรมการจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง ที่มีการกระตุ้นเศรษฐกิจจากของภาครัฐบาท ทั้งการสนับสนุนราคาสินค้าภาคการเกษตร ที่เป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญของอุตสาหกรรมนี้, การสนับสนุนภาคการลงทุน ทั้งการผลิตและการใช้งาน โภคภัณฑ์ทางการก่อสร้าง, การเร่งการก่อสร้างและกระตุ้นการใช้จ่ายของภาคประชาชน ผ่านทางกระทรวงการคลังโดยการนำมาหักเป็นค่าใช้จ่ายภายในปี และส่งเสริมรายได้กลุ่มผู้มีรายได้น้อยให้มีรายได้มากขึ้น

2.2.4 อุปสรรค (Threats)

จากปัจจัยภายนอกของสถานะเศรษฐกิจในประเทศที่ยังไม่ฟื้นตัวดี ทำให้รายได้ของประชากรยังไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับรายจ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายเพื่อใช้ในการบูรณะซ่อมแซมสาธารณูปโภคที่จัดว่ายังไม่ใช่ว่าเรื่องเร่งด่วนมาก มีการใช้จ่ายในส่วนนี้ลดลง

2.3 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (5-Forces Analysis)

การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 หรือ 5-Forces Analysis เป็นวิธีการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดย Michael Potter เพื่อจะได้ศึกษาสภาพของอุตสาหกรรมและความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น โดยพิจารณาใน 5 มุม ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงกิจกรรมในการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (5-Forces Analysis)

2.3.1 Threat of New Entry

การเข้ามาของโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสีและ โภกภัณฑ์เพื่องานก่อสร้างในประเทศไทย ที่มีมูลค่าสูงถึง 22,000 ล้านบาท ทำให้มีความต้องการก้าวเข้ามามีส่วนร่วมในมูลค่าตลาดอยู่เสมอ เมื่อเราพิจารณาถึงขีดความสามารถในการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ พบว่า

2.3.1.1 Supply side economic of scale สำหรับโรงงานขนาดเล็ก การเข้ามาใหม่โดยที่ยังไม่มีฐานลูกค้า หรือปริมาณการผลิตที่มากพอ ทำให้อำนาจในการต่อรองเพื่อให้ได้ราคาและข้อได้เปรียบต่างๆ มีจำกัด

2.3.1.2 Demand side benefits of scale ของทางลูกค้า การที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อน ทำให้สามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับทางผู้ใช้ได้ ในสินค้าที่เป็นสินค้ากลุ่มสี่ท้ออาคาร

2.3.1.3 Customer switching costs ถ้าสามารถบริการลูกค้าได้ก่อนที่บริษัทใหม่เข้ามาได้ จะทำให้การสามารถรักษาลูกค้าได้ และทำให้การปรับเปลี่ยนการใช้ของลูกค้าให้มีต้นทุนการเปลี่ยนแปลงให้มากกว่าได้

2.3.1.4 Capital requirement การเข้ามาลงทุนเพื่อการก่อสร้างโรงงานก่อนสามารถทำให้ต้นทุนในการดำเนินการต่ำกว่าคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ แต่หากโรงงานใหม่ที่เข้ามาเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ ก็จะเป็นสิ่งที่ต้องกังวล

2.3.1.5 Incumbency advantages independent of size: Technology, Source, ภูมิประเทศ, แบริ่งเนม, Learning curve ข้อได้เปรียบที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาด ทั้งทางด้านเทคโนโลยี, แหล่งวัตถุดิบ, ภูมิประเทศ, ชื่อสินค้า, ประสบการณ์เรียนรู้ หากบริษัทที่เข้ามาสู่ตลาดใหม่นี้ หากมีขนาดใหญ่และมีศักยภาพในการทำตลาด หรือมีเงินทุนที่มาก ก็สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีที่ใหม่กว่า, เข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ, เลือกภูมิประเทศที่เหมาะสมในการดำเนินงาน, สร้างแบรนด์สินค้า และจัดหาบุคคลากรที่มีประสบการณ์มาร่วมงานได้

2.3.1.6 Unequal access to distribution channels ช่องทางจำหน่ายสำคัญสำหรับการเข้าสู่ตลาด การทำตลาดก่อนจะสามารถช่วยให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และสร้างความน่าเชื่อถือของสินค้าได้

2.3.1.7 Restrictive government policy โรงงานผลิตสี่ หรือส่วนที่เกี่ยวข้อง จัดเป็นโรงงานประเภทโรงงานหลัก 045 จัดอยู่ในโรงงานจำพวกที่ 3 ตามมาตรา 12 ผู้ประกอบการกิจการ โรงงานจำพวกที่ 3 ต้องได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาตและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวงออกตามมาตราที่ 8 ประกาศของรัฐมนตรีที่ออกตามกฎกระทรวง ดังกล่าวและประกาศของรัฐมนตรีที่ออกตามมาตรา 32 ห้ามมิให้ผู้ใดตั้งโรงงานก่อนได้รับใบอนุญาต การดำเนินการจัดตั้งโรงงานต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการขออนุญาต ซึ่งจะทำให้การเข้ามาของผู้ประกอบการอื่นทำได้อย่างจำกัด จะต้องมีความพร้อมในการจัดการหากแต่ว่าการดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดของประเทศไทย

2.3.2 Threat of Substitution

ในกลุ่มสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง มีการนำวัสดุอื่นมาใช้งานทดแทน เช่น สี่ท้อบ้าน ที่บางครั้งอาจใช้กระเบื้องหรือแผ่นไม้มาปูทับแทน หรือการใช้กระจกเพื่อทดแทนพื้นผิวอื่น

ทำให้ความต้องการของสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้างมีความผันผวน โดยการอ้างอิงกับราคามากที่สุด หากราคาสินค้า เป็นที่ยอมรับของทางลูกค้าจะสามารถทำให้จำหน่ายสินค้าได้

2.3.3 Bargaining of Supplier

ซัพพลายเออร์ที่จัดส่งวัตถุดิบให้กับทางโรงงานมีหลายบริษัท โดยสามารถทำการติดต่อเพื่อกำหนดปริมาณการสั่งซื้อสินค้า เพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะมีวัตถุดิบเพื่อการผลิตอย่างถูกต้องและเพียงพอต่อความต้องการได้ ซึ่งสามารถทำให้มีอำนาจต่อรองต่อซัพพลายเออร์ได้มากยิ่งขึ้น

2.3.4 Bargaining of Customer

จากลูกค้าที่เน้นสินค้าที่มีระดับราคาไม่สูงมาก การปรับเปลี่ยนราคาจะมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า การที่มีบริษัทผู้ผลิตสินค้าโภคภัณฑ์และการก่อสร้างเป็นจำนวนมาก สามารถทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าจากบริษัทได้มาก อำนาจต่อรองจึงเป็นของทางลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ และเมื่อลูกค้ามีปริมาณการใช้สินค้าในจำนวนมาก และสัดส่วนของกำไรในสินค้านั้นมีมาก ก็ส่งผลให้มีแนวโน้มที่ลูกค้าจะดำเนินการผลิตสินค้านั้นเอง

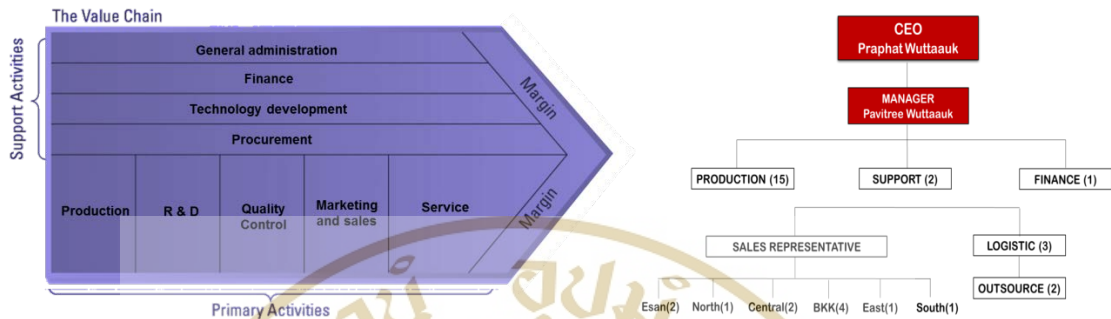
2.3.5 Internal Rivalry

ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันทั้งทางด้านระดับราคาสินค้าที่เป็นสินค้าในเกรดราคาไม่สูงมาก, มีการจัดทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดการใช้งาน ซึ่งต้องอาศัยการลงทุนในการจัดกิจกรรม ทำให้อัตราผลกำไรของสินค้าลดต่ำลง การเติบโตของอุตสาหกรรมมีการเติบโตไม่สูงมาก และมีบริษัทใหญ่ที่เป็นเจ้าตลาด ทำการช่วงชิงส่วนแบ่งผ่านการโฆษณา, ระดับราคา และงานบริการ อย่างมากในการแข่งขันด้านราคา ปัจจัยที่สำคัญคือ เมื่อ Switching cost of buyer ต่ำ ทางบริษัทที่มีต้นทุนคงที่สูงส่วนต้นทุนผันแปรต่ำ หากบริษัทที่เข้ามาใหม่ใช้วิธี ตัดราคาให้ต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ย ของเรา จะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้

2.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทำให้ทราบถึงกระบวนการในการทำงานภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของทางบริษัทฯ ซึ่งมีกระบวนการในการทำงาน โดยดำเนินงานไปตามขั้นตอนภายในของกิจกรรมหลัก และมีหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนทั้งระบบการทำงาน

เมื่อรวมเข้ากับโครงสร้างองค์กรจะทำให้ทราบถึงผลกระทบกับแผนภายในองค์กรว่า ปัญหาที่เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบไปที่แผนใดได้บ้าง และข้อมูลภายในโครงสร้างองค์กร จะทำให้ทราบถึงหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เปรียบเทียบกับผังโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยที่สำคัญในการผลิตและจำหน่ายสินค้าโภคภัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง มีระบบขั้นตอนในการดำเนินงานโดยรวม ทั้งฝ่ายผลิต, R&D, QC, ทีมการตลาดและงานขาย และงานบริการภายหลังการขาย ที่ต้องอาศัยหน่วยงานสนับสนุน จากทั้งฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายงานด้านเทคโนโลยี, ฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานการบริหารจัดการงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร พบว่า พนักงานที่ทำหน้าที่ต่างๆ มีการควบรวมหน้าที่เข้ามารับผิดชอบ เช่น งานด้านเทคโนโลยีและการจัดซื้อ มีผู้จัดการเป็นคนดูแล การบริหารจัดการดำเนินงานโดยมีศูนย์รวมใหญ่ที่ผู้จัดการ พนักงานที่ทำหน้าที่มีจำกัด เมื่อเกิดการหมุนเวียนของทางพนักงานขาย อย่างการเข้า-ออกของพนักงาน ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อ การดูแลความสัมพันธ์กับทางลูกค้า และจะส่งผลกระทบต่อเนื้อทั้งฝ่ายผลิต, งานการตลาด, งานบริการหลังการขาย ที่ขาดข้อมูลที่ สำคัญ การตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ จึงทำได้ไม่เต็มที่ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของทางลูกค้า จึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดเก็บข้อมูล ของลูกค้า เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และตอบสนองต่อปัญหาหรือความท้าทายต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ ๆ มีทั้งปัจจัยที่มาจากภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อยอดขาย เกิดจากทางด้านภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา ทำให้กลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในการใช้งานสินค้าโภคภัณฑ์ ลดน้อยลง, กลุ่มลูกค้ามีส่วนของค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าเพื่อปรับปรุงที่

อยู่อาศัยลดน้อยลง, ทางด้านการแข่งขันของบริษัทขนาดใหญ่ที่เร่งทำตลาด โดยเน้นการส่งเสริมการขาย เพิ่มระดับความสัมพันธ์กับทางลูกค้า ทำให้เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มแข่งขันเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของสินค้าราคาถูกจากประเทศจีน ที่ทำให้ระดับราคาสินค้าในตลาดลดต่ำลง

สำหรับปัจจัยภายในสำคัญ ที่ทำให้ยอดขายของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ ๆ ลดน้อยลง มีผลมาจากพนักงานขายที่ทำหน้าที่ดูแลลูกค้า มีอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกมาก ทำให้การเปลี่ยนพนักงานขายส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับทางลูกค้า ซึ่งโดยปรกติ จะต้องอาศัยเวลาในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการสั่งซื้อสินค้า ตามแต่ลักษณะของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทำให้สัดส่วนการสั่งซื้อสินค้า และยอดขายสินค้าน้อยลง ทางด้านการตลาดที่มีข้อจำกัดทางด้านบุคลากรทำให้การส่งเสริมการขายโดยใช้หลักการตลาดทำได้ไม่เต็มที่ การปรับวิธีในการส่งเสริมการขายจึงเกิดข้อจำกัดทั้งทางด้านข้อมูลและทางด้านความคิดเห็น เพื่อให้เกิดแรงผลักดันทางการตลาดที่เหมาะสม

สำหรับปัจจัยภายนอก ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมยอดขายคือ การกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ เช่นการผลักดันราคาสินค้าเกษตร ซึ่งจะมีผลกระทบกับรายได้ของกลุ่มเกษตรกรที่เป็นลูกค้าของทางลูกค้าของบริษัทฯ อีกทั้ง ทำให้มีรายได้ เพื่อใช้จ่ายได้มากยิ่งขึ้น การซ่อมบำรุงโรงงานหรือโรงเรียนต่างๆ จึงสามารถทำได้มากยิ่งขึ้น ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้ยอดขายของทางบริษัทฯ ลดน้อยลงมาจากสินค้าของทางประเทศจีนที่มีราคาต่ำมาก จนส่งผลถึงการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าของทางบริษัทฯ ได้

เพื่อจัดการกับข้อจำกัดที่มีของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ ๆ ทำให้ต้องดำเนินการศึกษาข้อมูลของลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ หรือ Marketing Data Analysis เพื่อชดเชยในกระบวนการที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถดำเนินการติดตามลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องและออกแบบผลิตภัณฑ์ทางการตลาดที่เหมาะสม และส่งผลให้เกิดยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ผ่านมา ทำให้เราสามารถทราบถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เมื่อนำสาเหตุมาจัดให้อยู่ในรูปตัวแปรที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อถึงกัน การนำความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรเพื่อให้มาเชื่อมโยงถึงกันโดยผ่านกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD)

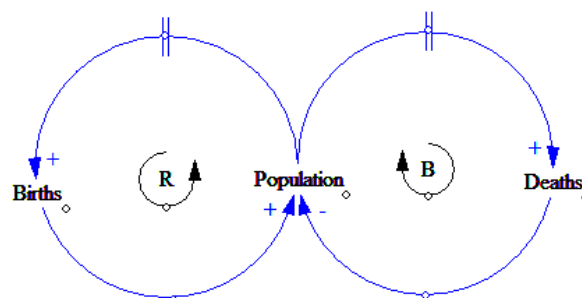
แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบ ไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้น ยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) ซึ่งโครงสร้างของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เราจะเชื่อมด้วยลูกศร ซึ่งเรียกว่า Casual Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

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

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรง และกระบวนการสร้างความสมดุล
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ
3. ความหน่วงของเวลา(Delays)คือ มีปัญหา(input)เข้ามา

การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองออกว่า อะไร Must know อะไร Should know

S = Same หรือ + (Positive)

O = Opposite หรือ - (Negative)

R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง

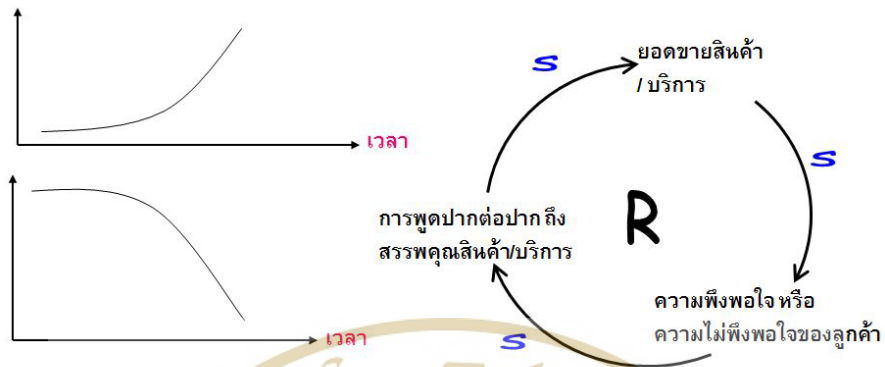
B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล

วงรอบเสริมแรงจะขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน

“การเขียนผังเชิงระบบ” (System Diagram/Casual loop)

1. กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา – อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก
3. ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
4. เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา (BOT)
5. ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร
6. วาด ผังเชิงระบบ (System diagram)

วงจรเสริมแรง (Reinforcing loop)

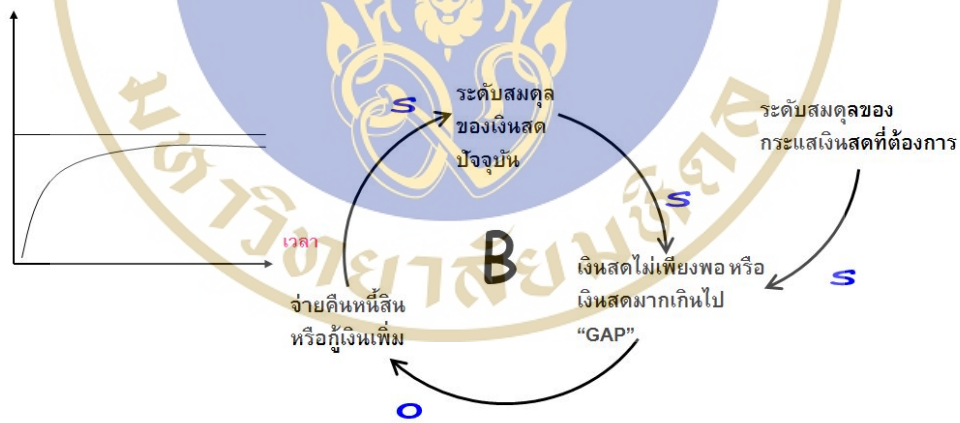


กลไกการขับเคลื่อน เพื่อเติบโต หรือ ถดถอย

ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบแบบเสริมแรง (Reinforcing Loop)

ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

วงจรปรับสมดุล (Balancing loop)



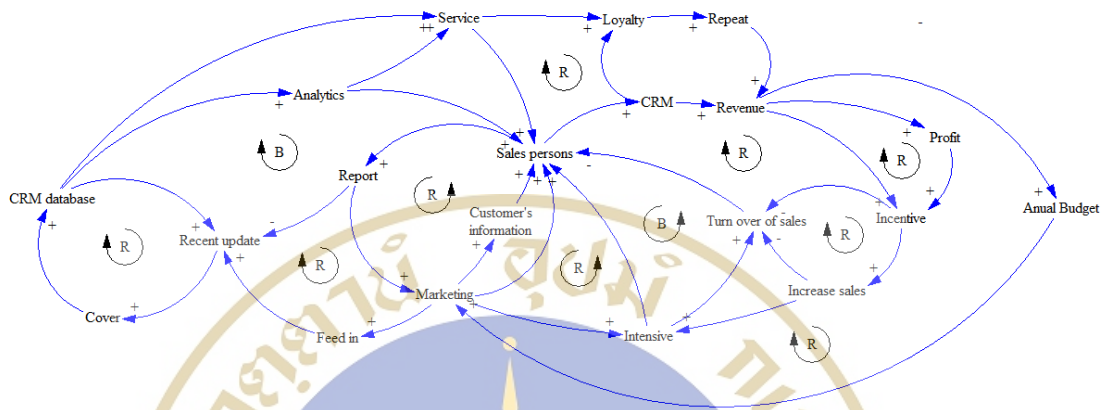
ธรรมชาติ ระบบมีกลไกการปรับสมดุล เพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ

ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบแบบปรับสมดุล (Balancing Loop)

ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

3.2 การหาความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล

จากปัญหาของทางบริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด ที่พบว่า ยอดขายของทางบริษัทฯ ลดลงในเขตการจำหน่ายภาคกลาง ซึ่งสามารถแสดงออกมาในรูปแบบภูมิจริงรอบเหตุและผลดังนี้



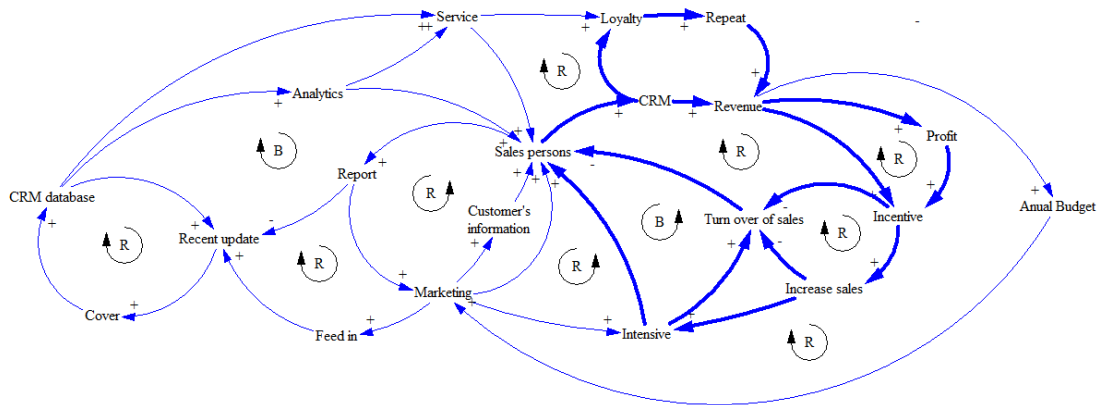
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา

เมื่อทำการวิเคราะห์ห้วงรอบเหตุของ บริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด พบว่า รายได้จากการขายสินค้าของทางบริษัท แอ็ดวานซ์ฯ เกิดจากการบริการและการจัดการความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า เพื่อทำให้เกิดความจงรักภักดีกับแบรนด์สินค้า ทำให้มีการซื้อสินค้าซ้ำ โดยการพิจารณาถึงแผนกที่เกี่ยวข้องกันที่ทำให้เกิดการขายและสร้างรายได้ให้กับบริษัท แอ็ดวานซ์ฯ มีด้วยกัน 3 ส่วน คือ

ส่วนของพนักงานขายสินค้าที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและพนักงานขายสินค้าที่มีการแบ่งเขตการจำหน่ายสินค้าตามภูมิภาคต่างๆ ตอบรับรายการจำหน่ายสินค้าของทางลูกค้าที่ต้องการสินค้า

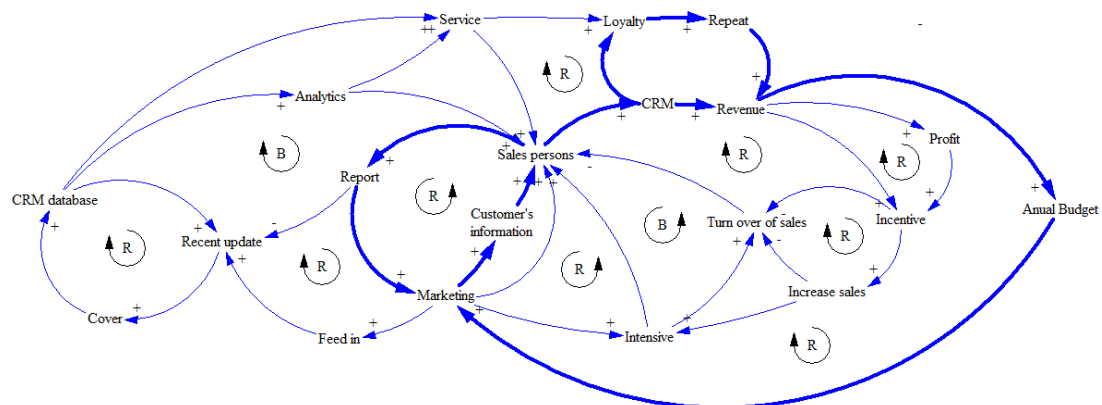
ส่วนของทีมงานการตลาด ที่ออกแบบโปรโมชั่น หรือการสนับสนุนด้านการตลาดต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ส่วนของการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เพื่อให้สามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมและเข้าใจถึงความต้องการในการซื้อสินค้าของกลุ่มลูกค้าต่างๆ



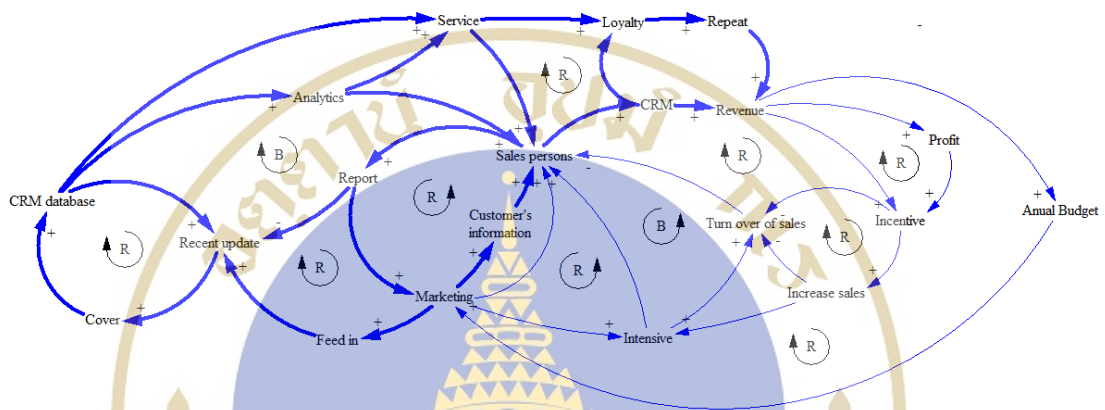
ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มพนักงานขายสินค้า

การจำหน่ายสินค้าของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงกับสินค้าที่มีระดับราคาไม่สูงมาก ทำให้การจำหน่ายสินค้าต้องมีที่มาจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายสินค้ากับทางลูกค้า ซึ่งมีความสัมพันธ์กันโดยตรงเพื่อที่จะทำให้เกิดการซื้อสินค้าซ้ำ ความจงรักภักดีต่อแบรนด์เป็นสิ่งสำคัญ ที่เกิดขึ้นได้จากการบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดี การบริหารจัดการด้านข้อมูลฐานลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการลูกค้าซึ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจในการซื้อ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานขายสินค้าทั้งมีการเข้า-ออกของพนักงานขายสินค้า ทำให้ส่งผลกระทบต่อไปถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานขายสินค้าที่เป็นตัวแทนของทางบริษัทฯ และร้านค้าที่รับสินค้าของทางบริษัทฯ ไปจำหน่าย โดยมีระดับความสัมพันธ์ของพนักงานขายกับทางลูกค้าลดลง การตัดสินใจในการซื้อสินค้าจึงลดลงตามไปด้วย จำนวนพนักงานที่ลดลง เนื่องจากปัจจัยของผลตอบแทนและปัจจัยในภาวะเครียดหรือร้อนในการทำงาน เมื่อความเครียดหรือร้อนในการทำงานที่ลดลง จากผลตอบแทนที่ลดลงเมื่อรายได้ของทางบริษัทฯ ลดลงนั้น ส่งผลถึงระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า เกิดระดับความสัมพันธ์ที่ลดน้อยลงและทำให้เปลี่ยนกลับมาเป็นยอดขายสินค้าได้น้อยลงตามไปด้วย



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการตลาด

การตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์กับทางกลุ่มลูกค้า เมื่อมีข้อมูลจากทางพนักงานขายที่เข้าไปพูดคุยกับทางกลุ่มลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของทางลูกค้าและกลับมารายงาน เพื่อส่งให้ทีมงานทางการตลาดออกโปรโมชันหรือการกระตุ้นให้เกิดการซื้อที่เหมาะสม ให้ทางพนักงานขายได้นำไปเสนอให้กับกลุ่มลูกค้า เพิ่มระดับความสัมพันธ์อันนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้าและทำให้เกิดการซื้อ เปลี่ยนกลับมาเป็นยอดขายให้กับทางบริษัทฯ แล้วทำให้ทางบริษัทฯ สามารถจัดงบประมาณทางการตลาดที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนให้อย่างพอเหมาะ



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการจัดเก็บข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มาจากพนักงานขายและทีมงานการตลาดจะนำมาวิเคราะห์เพื่อออกแบบบริการที่เหมาะสมให้กับพนักงานขายในการนำเสนอให้กับทางกลุ่มลูกค้าเพื่อสร้างความภักดีและการจัดการความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดเป็นยอดขายที่เพิ่มขึ้น หากการนำส่งข้อมูลเข้าในระบบการจัดเก็บข้อมูล ส่วนสำคัญคือ ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้การวิเคราะห์ถูกต้องมากที่สุด การจัดเก็บและวิเคราะห์ผลที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดการจัดการเพื่อให้ระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น และทำให้ยอดขายของสินค้ามากยิ่งขึ้น แต่หากการจัดการด้านข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาด จะทำให้การบริหารจัดการความสัมพันธ์และบริการที่ทางพนักงานขายมีต่อลูกค้าลดน้อยลงและยอดขายของบริษัทฯ แอ็ดวันซ์ฯ ก็จะน้อยลงตามไปด้วย

หากเราสามารถบริหารจัดการส่วนของพนักงานขายสินค้า ทีมการตลาด และการจัดการที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้สามารถออกแบบบริการและโปรโมชันทางการตลาดที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า ให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์สินค้า และมีการซื้อสินค้าอย่างสม่ำเสมอเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ยอดขายของทางบริษัทฯ แอ็ดวันซ์ฯ เพิ่มขึ้นด้วย

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

การจัดการแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร สามารถแบ่งการจัดการทางกลยุทธ์ได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและ บทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึง เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร

กลยุทธ์ พื้นฐานระดับองค์กร ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การอยู่ในธุรกิจเดิม การขยายธุรกิจหรือการหดตัว 2) การอยู่ในธุรกิจเดิมหรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น และ 3) หากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น องค์กรจะเลือกการขยายตัวจากภายในหรือภายนอกกลุ่ม

กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็ นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) 3) กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy) และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) (เกริกยศ ปลายชเดชะ 2546 ;อนิวัช แก้วจำ นง 2551 ;วิชิต อุ่ออัน 2548 ;ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ 2552)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กร จะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำ ได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า การเจาะตลาดก็ได้ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.1.1.1 การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่า การรวมธุรกิจ ไปข้างหลัง (Backward integration) การรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะกระทำ โดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่า การรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration)

4.1.1.1.2 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เป็นการขยายองค์การ โดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยาย เพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยาย หรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวข้อง หรือไม่เกี่ยวข้อง กับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.1.2.1 การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่ง ทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่า การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

4.1.1.2.2 การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงไม่สามารถเพิ่มการเติบโตได้ จึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจชะงักกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)

เป็นกลยุทธ์การป้องกัน ตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้น สถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไรและพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์กร อยู่ในภาวะ ตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงสุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร ซึ่งการไม่ลงทุนในธุรกิจจะทำให้การเติบโตของหน่วยธุรกิจนั้นหยุดชะงัก และอาจส่งผลกระทบต่อไปยังหน่วยงานธุรกิจอื่น จึงจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรอบคอบ

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรมีความมืดมน การล้มเลิกองค์กรเป็นกลยุทธ์การตัดตอนที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งการตัดสินใจในการเลิกล้มธุรกิจ จำเป็นต้องมีการจัดการอย่างเหมาะสม ทั้งทางด้านบุคลากร ทางด้านฐานะทางการเงิน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังธุรกิจอื่นๆ ได้

4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอยการที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจที่เกี่ยวข้องหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไปจึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้(สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ 2547)

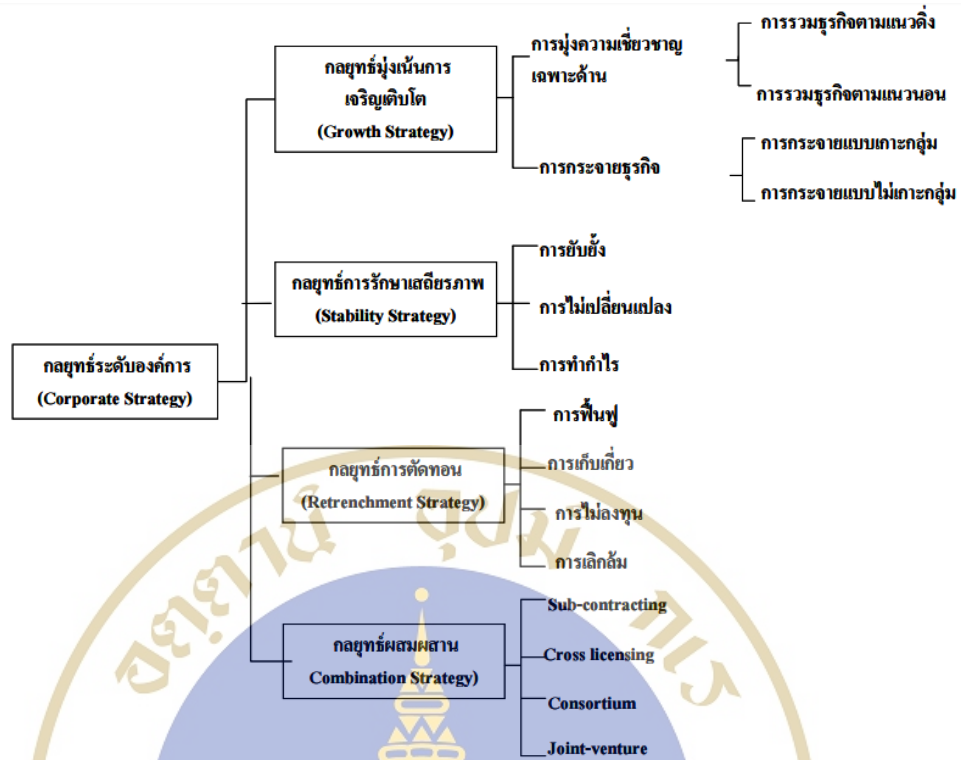
4.1.4.1 การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการ ที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้าร่วมด้วย โดยการทำสัญญาใน ลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิ์ร่วมกัน โดยไปขอ license ร่วมกัน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัย เทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ได้โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงิน จำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้าร่วมปล่อยกู้ ด้วย

4.1.4.4 การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการโดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนใน ลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวน มากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกัน ตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น มี 4 กลุ่มด้วยกัน ดังรูปภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หลังจากที่ได้นำกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายดังกล่าวการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์แข่งขัน (Business or Competitive strategy) จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องที่สุดเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือสามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (สมยศ นาวิการ 2544) ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภทแต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ 2545)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขัน โดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่างๆของธุรกิจจะกระทำโดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์(Strategic Business Unit: SBU)ดังนั้น หน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์จึงหมายถึงหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการวางแผน ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ได้เมื่อเทียบการแข่งขันของคู่แข่ง โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น จะต้อง พิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องระบุได้ว่า ใครคือคู่แข่ง
2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์กรที่เสนอควร กำหนดไว้เหมือนกัน หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่า ใครคือลูกค้า
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กร อาจมีหลายหน่วยกลยุทธ์ ระดับธุรกิจ ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กัน เพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
6. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถ ดำรงอยู่ได้ควรเลิกลงทุน

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินวิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่า มีความเข้มแข็ง ในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาวะการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาดจากนั้น มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่ง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ที่มีประสิทธิผลและธำรงสถานะการแข่งขันไว้ได้อย่างไรก็ตาม ถ้า

องค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขัน เกิดจาก 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง จะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ
2. คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า
3. การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่ องค์กรนำมาใช้
4. การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขาย สินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E. Porter ก็ได้ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ (เกริกยศชลาไชย 2546; อนิวัช แก้วจางง 2551 ; วิชิต อู่อ้น 2548 ; ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2552)

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้น การเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะ ก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนา และการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มี ลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิง การแข่งขัน มีประเด็นสำคัญที่ ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ความแตกต่างด้านการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่า คู่แข่งขันแต่ก็ยังสามารถสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่น ในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้น มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้ เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อย ขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่น ต่อไป โดยทั่วไป กลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก

- กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ
- ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และ
- มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสิทธิภาพใน การดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน		
ขอบเขตในการแข่งขัน	มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)	มุมมองด้านความแตกต่าง
	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
	มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	

ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน

4.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ ในการดำเนินการของ

องค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับ นี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาดการเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์ กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุ วัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนด กลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้งสองระดับ ดังนี้(เกริกยศ ชลายุทธ 2546 ;อนิวัช แก้วจางง 2551 ;วิจิต อุ๋อัน 2548 ;ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติการน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เนื่องจากเป็นการปฏิบัติการตามหน่วยงานธุรกิจที่ได้รับมอบหมายจึงมีการกำหนดระยะเวลาที่จำกัด ต่างจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่กว้างกว่า
2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีลักษณะและมีทิศทางการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงและเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับ องค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้โฆษณา ประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก value chain ของ องค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) 3) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) 4) กลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) และ 5) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน และให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

1. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2

ลักษณะคือ

- การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

- การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัท ทั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้ว และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

3. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัท มาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้านจุดอ่อน และจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญ มีดังนี้

- พิจารณานำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ เงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และ วิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

- พิจารณานำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กรและการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการและกำลังดำเนินการปรับปรุง

- พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

- พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ ทางด้านการเงินโดยรวมของบริษัทว่า ในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัท ได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของ หน่วยธุรกิจ

4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความ

พร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กร ให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

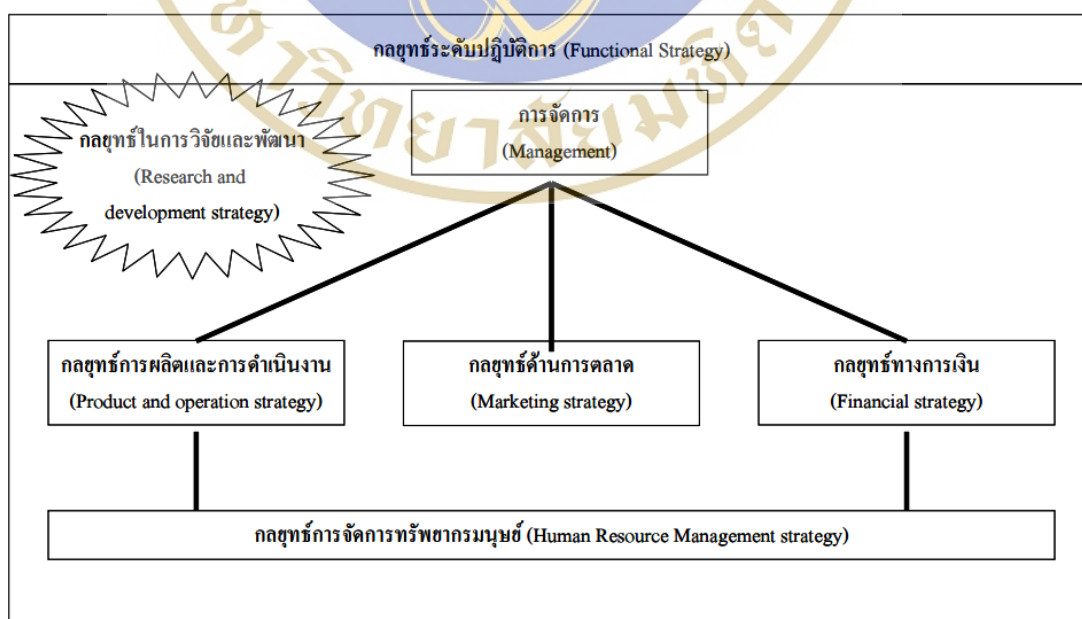
5. กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขันการวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ ดังนี้

- Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

- Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

- Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่ง นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดีผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัยและนำผลที่ได้มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

- Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ ทั้ง 3 ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี



ภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

4.4 กลยุทธ์สำหรับ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

สำหรับบริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด ที่มีปัญหาจากยอดขายที่ไม่เติบโต โดยเกิดจากความไม่ต่อเนื่องของความสัมพันธ์กับทางลูกค้า ทำให้การจำหน่ายสินค้าได้น้อยลง รวมทั้งมีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายโกลกัณฑ์และวัสดุก่อสร้างอย่างสีทาบ้าน ที่มีการแข่งขันกันสูง โดยมีทั้งบริษัทขนาดใหญ่ และบริษัทขนาดเล็ก กระจายตัวอยู่ทั่วไป



ภาพที่ 4.4 แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Operational Strategy)

จากผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด ที่มีการผลิตสินค้าในกลุ่มสินค้าโกลกัณฑ์เพื่อการก่อสร้าง ทั้งสินค้าในหมวดน้ำมัน เช่น น้ำมันสน, ทินเนอร์ หมวดสี เช่น สีน้ำพลาสติก, สีน้ำมัน หมวดงานไม้ เช่น แชลแล็ค, น้ำยากันปลวก หมวดงานปูน เช่น น้ำยารองพื้นปูนเก่า, น้ำยาลอกสี และหมวดประปาและสุขภัณฑ์ เช่น น้ำยาประสานท่อ, กาวยาง ซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้มีแผนการพัฒนาในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองตามความต้องการของตลาดให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากประสบปัญหาความพร้อมของทางบริษัท แอ็ดวันซ์ฯ ทั้งในด้านบุคลากรและงบประมาณที่ยังไม่สามารถสนับสนุนได้ ทำให้การมุ่งเน้นการเติบโตของยอดขายผลิตภัณฑ์ทำได้โดยเน้นการใช้การเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth) ที่มีการจำหน่ายสินค้านั้นอยู่แล้ว อย่างเช่น สีทาบ้าน, สินค้าในกลุ่มวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ควบคู่กัน เช่น น้ำมันสน ซึ่งจัดจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าในตลาดเดิม เป็นการจัดการตลาดโดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดหรือ Market Penetration Strategy โดยใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 แบบ คือ

4.4.1.1 กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) ซึ่งจะทำการตลาดโดยจัดการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทางการตลาด เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้า

4.4.1.2 กลยุทธ์แบบกลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) ที่เน้นการจัดการทำโปรโมชั่น เพื่อทำให้เกิดการซื้อสินค้าออกไปมากขึ้น

เมื่อดำเนินการทางกลยุทธ์ทั้งสองแบบแล้ว จะทำให้สามารถกำหนดการจัดการในกลยุทธ์ในระดับต่อไป

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการด้านธุรกิจเพื่อการเติบโตแบบต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) โดยเน้นการจัดการลูกค้าในเชิงรุก (Offensive Marketing Strategy) ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการลูกค้า สามารถทำได้ในหลายระดับตามประเภทของทางกลุ่มลูกค้า ซึ่งแบ่งตามพฤติกรรมในการซื้อสินค้า เช่นกลุ่มลูกค้าที่มีการซื้อสินค้าอย่างสม่ำเสมอ, กลุ่มลูกค้าใหม่ ที่มีการซื้อสินค้าในปริมาณมาก และกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีการซื้อสินค้าไม่ต่อเนื่อง เพื่อทำให้ตอบสนองต่อความต้องการที่มีของแต่ละกลุ่มลูกค้า และยังสามารถทำให้เกิดความต้องการในการซื้อสินค้าให้เพิ่มขึ้น ทั้งกับสินค้าเดิมและสินค้าใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าในแต่ละประเภท

การแบ่งลูกค้า เพื่อบริหารจัดการตามประเภทของลูกค้า เพื่อให้สามารถออกแบบแผนการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม กำหนดรูปแบบกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 ระดับ เพื่อออกแบบกลยุทธ์ตามกลุ่มลูกค้า ดังนี้

4.4.2.1 Maintain คือ กลุ่มลูกค้าที่มีประวัติการซื้อสินค้าสม่ำเสมอเป็นประจำ ซึ่งสามารถจัดหากลยุทธ์ในการนำเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการและให้กลุ่มลูกค้ามีการซื้อสินค้าให้มากขึ้น ทั้งจากสินค้าเดิมหรือจากสินค้าในกลุ่มใหม่

4.4.2.2 Build คือ กลุ่มลูกค้าใหม่ ที่มียอดขายปริมาณมาก ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการขายสินค้าใหม่ๆ ให้กับลูกค้ากลุ่มนี้

4.4.2.3 Defend คือ กลุ่มลูกค้าเดิมที่มียอดขายการซื้อสินค้าที่ไม่ต่อเนื่องซึ่งต้องทำการกระตุ้นการซื้อสินค้า โดยนำเสนอสินค้าที่เคยซื้อ หรือจัดหาสินค้าที่ลูกค้าต้องการเพื่อให้เกิดการซื้อสินค้ากลับคืนมา

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มลูกค้าในแต่ละประเภท สิ่งสำคัญคือ การใช้ข้อมูลของ

ลูกค้าได้ทำการบันทึกและนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถมองเห็นและเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อจัดการและใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (Customer Relationship Management, CRM) ให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

ส่วนสำคัญเพื่อให้สามารถนำเสนอการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม จำเป็นจะต้องมีการจัดการในการรวบรวมฐานข้อมูล เพื่อสามารถรับทราบถึงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า และจัดทำแผนการตลาดที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้าได้ การนำกลยุทธ์การจัดทำฐานข้อมูล (Database Integration Strategy) ซึ่งเน้นการจัดทำข้อมูลของลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดหาแผนการตลาดที่เหมาะสมได้ต่อไป ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดทำข้อมูลที่ต้องทำให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องมากที่สุด

การกำหนดกลยุทธ์การขาย (SALES STRATEGY) ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า โดยนำการประเมินกลุ่มลูกค้าเพื่อจัดหากลยุทธ์ในการนำเสนอสินค้าที่เหมาะสมกับทางกลุ่มลูกค้า นั้น เช่น

กลุ่มลูกค้าที่มีการประวัติการซื้อสินค้าอย่างสม่ำเสมอ สามารถติดตามยอดซื้อสินค้า และคาดการณ์ความต้องการสินค้า เพื่อสามารถออกโปรโมชั่นสินค้าที่เหมาะสมได้

กลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าใหม่ มียอดซื้อสินค้าในปริมาณที่มาก หากสามารถนำเสนอสินค้าที่ตอบสนองความต้องการเพิ่มขึ้นได้ จะทำให้เกิดยอดขายเพิ่มมากขึ้น

กลุ่มลูกค้าที่มีประวัติการค้าอยู่แล้ว แต่ยอดขายสินค้าลดลงหรือหายไป จำเป็นที่จะต้องติดตามยอดขายสินค้าในกลุ่มดังกล่าวให้กลับมาดังเดิม โดยการนำเสนอสินค้าและเงื่อนไขมากขึ้น

4.5 การเลือกลำดับการใช้กลยุทธ์

ในการเลือกลำดับการใช้กลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า, กลยุทธ์การจัดทำฐานข้อมูล และกลยุทธ์การขาย การคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ต้องคำนึงถึงความพร้อมในการปฏิบัติและความเร่งด่วนที่ต้องปฏิบัติ เพื่อไม่ให้กระทบต่อเป้าหมายที่วางไว้

องค์ประกอบสำคัญของความพร้อมในการเลือกนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่ใช้ในการพิจารณาคือ พนักงาน, งบประมาณและ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ กลยุทธ์ที่เลือกใช้เมื่อองค์ประกอบที่ระบุ พบว่า การใช้กลยุทธ์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า, กลยุทธ์การจัดทำฐานข้อมูล และกลยุทธ์การขาย ความพร้อมในการจัดการกลยุทธ์ทางด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

สามารถนำมาปฏิบัติได้ก่อน เนื่องจากใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่แล้วในบริษัทได้เลย ไม่จำเป็นต้องเพิ่มรายจ่ายและใช้เวลาในการปฏิบัติไม่มาก และเมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดในการทำงาน การจัดการทางด้านข้อมูลจะเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า ซึ่งสามารถนำมาใช้งานต่อเนื่องกับกลยุทธ์อื่นๆ ได้ต่อไป

สำหรับความเร่งด่วนในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่ทางบริษัทวางไว้ พบว่า ยอดขายสินค้าเกิดจากการขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้า ซึ่งปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก หากระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าลดน้อยลง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนไปซื้อสินค้ากับทางคู่แข่งทันที ทำให้การเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้ามีความจำเป็นในอันดับแรกและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อให้เข้าใจและเห็นถึงพฤติกรรมของลูกค้าจึงมีส่วนสำคัญ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นปราการด่านแรกสุดที่ต้องเผชิญ เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่กลยุทธ์ที่จะใช้ต่อไปได้



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาโดยการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด ส่วนสำคัญในการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกำหนดแผนงาน ที่ทำให้ทราบถึงขั้นตอนที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ, ความเสี่ยงที่ทำให้กระทบกับการใช้แผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์

5.1 การจัดการกลยุทธ์โดยการใช้ Marketing Data Analysis

การจัดการทางด้านข้อมูลมีความสำคัญในอันดับแรก เพื่อให้สามารถนำข้อมูลในด้านการขายของกลุ่มลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในการซื้อสินค้า, จำนวนการสั่งซื้อ, ประเภทของสินค้า และความถี่ในการสั่ง นำมาทำการวิเคราะห์ให้สามารถมองเห็นถึงรูปแบบและเข้าใจถึงพฤติกรรมของทางลูกค้า จะทำให้ทีมงานในด้านการตลาดของทางบริษัทฯ สามารถหารูปแบบทางการตลาดที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที และสามารถกำหนดแผนการตลาดให้กับกลุ่มลูกค้าอื่นๆ ได้ต่อไป

5.2 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมีอยู่มากมาย โดยในการศึกษาครั้งนี้จะกล่าวถึงเฉพาะการจัดทำแผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map ซึ่งเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กรและมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมาย (Key Performance Indicator, KPI) ของแผนงานโครงการ รวมถึงกิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละ

ประการด้วย

แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองมิติต่างๆ จะเห็นได้ว่า แผนผังกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่นำแนวคิดทางการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard หรือ BSC มาใช้ เพราะการที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงกลยุทธ์และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งแผนผังกลยุทธ์ก็จะเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวมถึงการวัดและประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย (ดร. วีระเดช เชื้อนาม, 2555)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกชั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรในลักษณะดังนี้

5.2.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

องค์กรจะให้ความสำคัญเฉพาะทางด้านการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ต่อไปอีกแล้ว องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล 4 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 5.1 ได้แก่

5.2.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F) มองถึงความประหยัดความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกๆ ที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย, กำไรจากลูกค้าและผลิตภัณฑ์, สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่

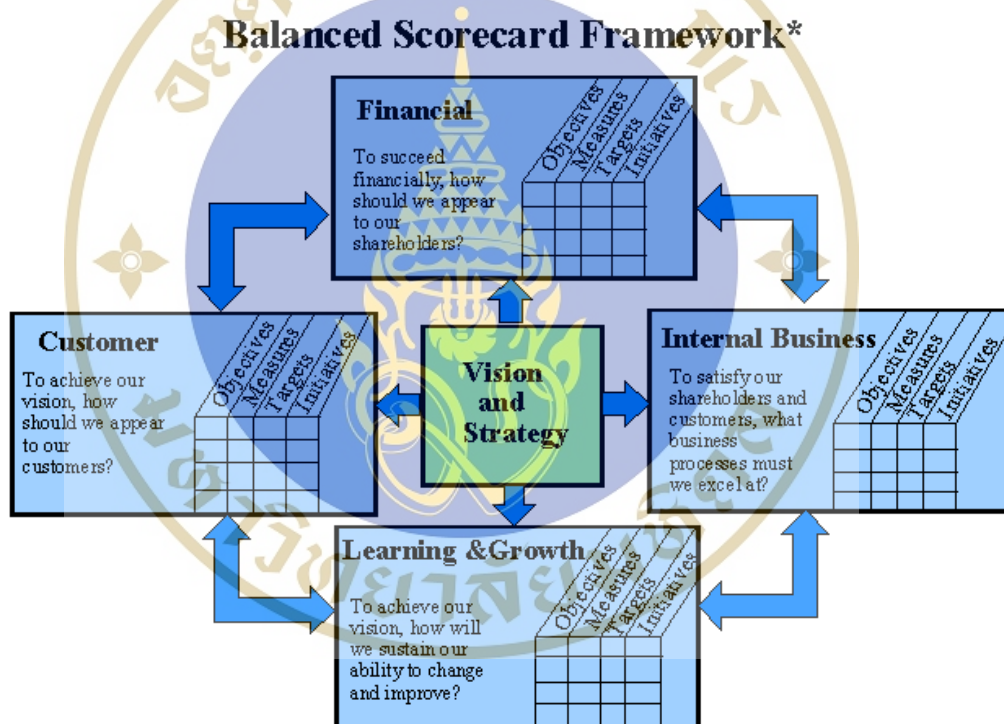
- ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน, ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง, อัตราการลดต้นทุน

- การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

5.2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C) มองถึงผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

5.2.1.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I) มองถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ชีตความสามารถ ความมีประสิทธิภาพ

5.2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective; L) มองถึงด้านการวิจัยพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



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

ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced scorecard

ที่มา : http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard

5.2.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short term goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long term goal)

Balanced scorecard จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า แผนงานและโครงการต่างๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด

5.2.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result)

Balanced scorecard จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันที่

5.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนผังกลยุทธ์ เพื่อบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรในแต่ละด้านให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกคนได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นทั้งนี้เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการกระตุ้นยอดขายของบริษัทให้เพิ่มมากขึ้นให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด และเพื่อสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนเพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจในระยะยาวให้กับองค์กร

แผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับรู้รับทราบในเรื่องของทิศทางขององค์กรหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผล รวมถึงการวัด และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์นั้นๆ ด้วย ซึ่งแผนผังกลยุทธ์เป็นการจัดทำตามแนวคิดหรือการนำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น การจัดทำแผนผังกลยุทธ์จะต้องพิจารณาให้ครบทั้ง 4 มิติ ดังนี้

มุมมองในมิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองในมิติด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspectives)

มุมมองในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth

Perspectives)

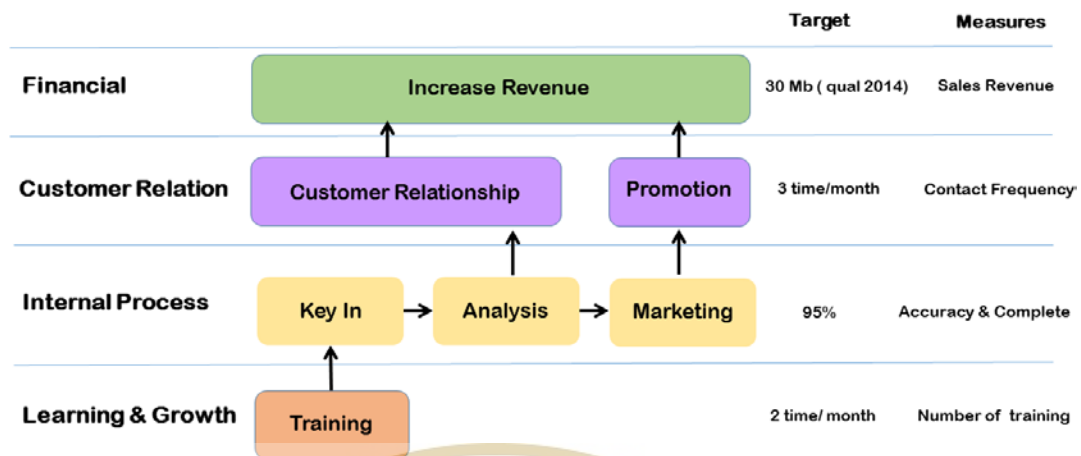
5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์ของทางบริษัท แอ็ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

จากมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ส่วนสำคัญคือพนักงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนงานขาย, พนักงานประจำออฟฟิศ, พนักงานขนส่งสินค้า การจะทำให้ทักษะในการทำงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน จำเป็นต้องมีการเทรนนิ่ง (Training) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น กลไกสำคัญในการเรียนรู้ อบรม จำเป็นต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งขั้นตอนสำคัญอันดับแรกในการปฏิบัติงานทางด้าน Marketing Data Analysis คือ ขั้นตอนการนำเข้าสู่ข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์การอบรมในเรื่อง การปฏิบัติงานเพื่อนำเข้าสู่ข้อมูลของลูกค้าให้เกิดความถูกต้องและครบถ้วน จึงจำเป็นอย่างมาก โดยต้องมีการจัดการอบรมอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดจำนวนการอบรมเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อให้พนักงานในแต่ละฝ่ายเข้าใจและทำงานได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน จากการอบรมเพื่อให้เกิดกระบวนการภายในที่สำคัญอันดับแรกคือ การนำเข้าสู่ข้อมูล (Key in) ที่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้สามารถเกิดกระบวนการในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ (Analysis) และส่งผลให้เกิดการออกแบบการสนับสนุนทางการตลาด (Marketing) เพื่อนำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าได้อย่างเหมาะสม โดยส่วนสำคัญอันดับแรกคือ การนำเข้าสู่ข้อมูลต้องมีความถูกต้องและครบถ้วน ซึ่งต้องมีความถูกต้องของการนำเข้าสู่ข้อมูลที่ 95% ของการนำเข้าสู่ข้อมูลทั้งหมด

มุมมองด้านลูกค้า จากการนำเข้าสู่ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และจัดการการสนับสนุนทางการตลาดที่เหมาะสม จะส่งผลถึงกลุ่มลูกค้า ทำให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าดีขึ้น สามารถเกิดการวางแผนการทำงานหรือการเดินทางเยี่ยมเยือนลูกค้า จนระดับความสัมพันธ์ของทางบริษัทฯ กับลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และยังสามารถจัดหา โปรโมชันที่เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างลงตัว ซึ่งเป้าหมายของการเยี่ยมเยือนลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ควรมีจำนวนอยู่ที่ 3 ครั้งต่อเดือน เพื่อทำให้เกิดความต่อเนื่องในความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

มุมมองด้านการเงิน เมื่อเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับกลุ่มลูกค้า และการออกโปรโมชันที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความภักดีส่งผลต่อยอดขายที่มากขึ้นตามมา โดยมียอดขายที่มากขึ้นที่ 30 ล้านบาทต่อปี เมื่อเทียบกับปี 2014



ภาพที่ 5.2 แสดงการประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

5.5 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ หากต้องการทราบความคืบหน้าของการทำงาน เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ต้องมีการติดตามงานโดยการติดตามงานอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ จึงต้องอาศัยการวัดค่าที่สามารถระบุได้

ในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัท แอ๊ดวานซ์ อุตสาหกรรม จำกัด มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญในองค์กรคือการอบรมพนักงานเพื่อให้สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องครบถ้วน การติดตามการอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถวัดผลได้จากจำนวนการอบรม เพื่อให้เพิ่มศักยภาพของพนักงานจึงควรมีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเมื่อนับจำนวนการอบรมต่อเดือน แล้วควรมากน้อยกว่า 2 ครั้งต่อเดือน

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีการจัดการด้านข้อมูล การนำเข้าข้อมูลสู่ระบบ, การวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดการตลาดที่เหมาะสม ซึ่งการติดตามผลการปฏิบัติงานสามารถติดตามได้จากค่าความถูกต้อง ที่ทำได้ โดยคิดออกมาไม่น้อยกว่า 95% ของจำนวนการปฏิบัติงาน

มุมมองด้านลูกค้า เนื่องจากทางบริษัทฯ ต้องการให้ลูกค้าได้รับระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า ที่เพิ่มขึ้นหรือโปรโมชันทางการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า ทำให้เราสามารถติดตามผลโดยใช้การระบุจำนวนความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น เช่น การเยี่ยมเยียนหรือการสร้างสรรโปรโมชันเป็นประจำทุกเดือน อย่างน้อยเดือนละ 3 ครั้ง

มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทฯ คือการเพิ่มยอดขายสินค้า จากการจัดการด้านกลยุทธ์ต่างๆ แล้ว เพราะฉะนั้นการติดตามผลจึงพิจารณาจากยอดขายสินค้าที่เพิ่มขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายไว้ที่ 30 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2014

5.6 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

แผนการปฏิบัติงาน (Activity plan) เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการเพิ่มยอดขายให้กับทางบริษัทฯ ซึ่งกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2016 ถึงเดือนมิถุนายน 2017 โดยทำการกำหนดการทำงานในด้านต่างๆ กันดังนี้

ด้านการจัดการภายใน เป็นการเน้นการจัดการที่พนักงานของบริษัทฯ เนื่องจากการทำงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน หรือการทำงานที่ต้องมีการเพิ่มการทำงานมากยิ่งขึ้น ที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายต่างๆ นั้น จำเป็นต้องมีขั้นตอนการกำหนดแผนการทำงานให้มากขึ้น และชัดเจน คือการชี้แจง และทำความเข้าใจในความต้องการขององค์กรที่ได้ทำตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้, ความร่วมมือในแต่ละแผนก ให้เกิดความต่อเนื่อง ไม่ติดขัด และการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละแผนกภายในองค์กร โดยการจัดการทั้งหมดภายในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรเตรียมพร้อมในการทำงานที่จะเกิดขึ้น มีการประชุมชี้แจง และติดตามความเข้าใจของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความร่วมมือของแต่ละแผนกภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และจะทำให้ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติตามความต้องการตามกลยุทธ์ที่เราได้เตรียมไว้ ให้เกิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีการกำหนดการทำงานเป็นประจำทุกสัปดาห์

ด้านการจัดการข้อมูล เป็นการเน้นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ได้รับ ทั้งจากพนักงานภายในองค์กร, จากลูกค้าของทางบริษัทฯ เน้นการจัดการในการนำเข้าสู่ข้อมูลที่เป็นจะต้องมีการกรอกข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง โดยมีแผนการทำงานในช่วงแรกที่มีการจัดการในการกรอกข้อมูล ที่จะต้องมีการติดตามการทำงานในช่วงแรกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สามารถกรอกข้อมูลตามความต้องการที่ได้วางแผนไว้ สำหรับการกรอกข้อมูล สิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง คือข้อมูลที่กรอก ต้องมีความถูกต้องของข้อมูล จึงจำเป็นที่จะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในช่วงแรกที่มีการกรอกข้อมูลที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดทุกสัปดาห์ ซึ่งเมื่อการทำงานผ่านไปได้ระยะหนึ่งก็สามารถทำการติดตามการทำงานให้มีระยะการทำงานมากขึ้น โดยทำการติดตามความถูกต้องในช่วงต้นเดือนและปลายเดือนเท่านั้น เพื่อให้สามารถมีเวลาในการทำงานอื่นๆ ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ด้านการวิเคราะห์ เป็นการนำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์ แบ่งเป็นการวิเคราะห์ใน 3

ส่วนที่สำคัญคือ ข้อมูลของสินค้า, ข้อมูลของลูกค้า และข้อมูลในแต่ละแผนกภายในบริษัทฯ ซึ่งทำให้ต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละส่วน พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งหมด เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมของลูกค้ารวมทั้งความต้องการในแต่ละกลุ่มลูกค้าและกลุ่มสินค้า ที่พนักงานในแต่ละแผนกจะต้องตอบสนองต่อความต้องการนั้น ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายขาย, ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายบริการลูกค้า ที่จะทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การทำการวิเคราะห์ต้องทำเป็นประจำในทุกเดือนโดยกำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับในแต่ละเดือน จึงกำหนดการวิเคราะห์ในสัปดาห์แรกของเดือน

ด้านการตลาด เน้นการทำการตลาดในรูปแบบต่างๆ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ มีการจัดการด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทำความเข้าใจภายในแผนกต่างๆ ถึงการจัดการด้านการตลาดเพื่อให้เตรียมความพร้อมในการทำการตลาดให้ได้ประสิทธิภาพทั้งการสื่อสารออกสู่กลุ่มลูกค้า และการทำงานภายในองค์กร มีการนำเสนอโปรโมชันต่างๆ ให้กับกลุ่มลูกค้า โดยมีการจัดการด้านการตลาดเป็นประจำ ซึ่งขั้นตอนในการกำหนดแผนด้านการตลาด เริ่มตั้งแต่การจัดการด้านการตลาด, การจัดการภายใน เพื่อให้เกิดความเข้าใจด้านการตลาด และการนำเสนอโปรโมชันต่างๆ ให้กับทางฝ่ายขายเพื่อนำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าของตน

Strategy plan		Quarter	Q3 2016			Q4 2016			Q1 2017			Q2 2017		
No.	Activity	Month	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN
ด้านการจัดการภายใน		Due Date / WK	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4	1 2 3 4 5	1 2 3 4
1	ความเข้าใจในความต้องการขององค์กร													
2	ความสามัคคีของพนักงาน													
3	การปฏิบัติงานของพนักงาน													
ด้านการจัดการข้อมูล														
1	การจัดการในสารสนเทศขององค์กร													
2	ความถูกต้องของข้อมูล													
ด้านการวิเคราะห์														
1	การวิเคราะห์ข้อมูลของสินค้า													
2	การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้า													
3	การวิเคราะห์ข้อมูลของแผนก													
4	การวิเคราะห์ข้อมูลรวม													
ด้านการตลาด														
1	การจัดการด้านการตลาด													
2	การจัดการขายไปรษณีย์ด้านการตลาด													
3	การนำเสนอโปรโมชัน													

ภาพที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

5.7 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่

แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากร โครงการ ผู้บริหาร โครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ควบคุม ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident) (ที่มา: http://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=113)

การจัดการความเสี่ยงในการนำกลยุทธ์ไปใช้ เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการประเมินในด้านสาเหตุ, ผลกระทบที่เกิดขึ้น, โอกาสในการเกิด, ระดับความรุนแรง, การจัดการแก้ไขหรือป้องกัน, การติดตามความเสี่ยง และผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงนั้น

เมื่อพิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญในการจัดการนำกลยุทธ์มาใช้มีดังนี้

R1 ความเสี่ยงเรื่องการต่อต้านของพนักงาน

ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานจะเกิดการต่อต้านจากพนักงานเกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุเกิดจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยไม่เข้าใจถึงที่มาหรือผลที่จะได้รับ ทำให้การทำงานที่ต้องการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดี ซึ่งการต่อต้านการทำงานจะส่งผลถึงเป้าหมายหรือยอดขายของทางบริษัทฯ โดยมีโอกาสในการเกิดการต่อต้านได้มาก และมีผลกระทบรุนแรง การจัดการกับความเสี่ยงทางด้านการต่อต้านของพนักงาน สามารถใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management เพื่อลดการต่อต้านภายในองค์กร ใช้การติดตามรายงานผลการทำงานเพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของการทำงานนั้นๆ โดยมีทีมงานบริหารเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานในส่วนนี้

R2 ความเสี่ยงเรื่องการกรอกข้อมูลผิดพลาด, ไม่ครบถ้วน

ในขั้นตอนการทำงานที่สำคัญสำหรับ Data Marketing Analysis คือ การได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องทำให้การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งการนำเข้าข้อมูลที่ไม่ถูกต้องเกิดจากความไม่เข้าใจในสำคัญของงานนำเข้าข้อมูล และขาดความรอบคอบในการทำงาน ทำให้ไม่ตรวจสอบข้อมูลหรือกรอกข้อมูลแบบไม่สนใจในความถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงเป้าหมายยอดขายของทางบริษัทฯ โดยมีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมากและส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก การจัดการแก้ไขทำได้โดยการอบรม เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญและตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น โดยสามารถติดตามผลได้จาก

รายงานที่ได้รับ และการจัดการความเสี่ยงนี้ ขึ้นอยู่กับแผนกที่เกี่ยวข้องคือ ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาด ที่จะต้องดูแลไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

R3 ความเสี่ยงเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด

จากข้อมูลที่ได้จากฝ่ายต่างๆ เมื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ จะพบความเสี่ยงที่ทำให้การวิเคราะห์ผิดพลาด โดยเกิดจากการกรอกข้อมูลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการด้านการตลาดทำให้ยอดขายของทางบริษัทได้รับผลกระทบ ซึ่งมีโอกาสในการเกิดและส่งผลจากความเสี่ยงนี้พอประมาณ โดยการจัดการความเสี่ยงทางด้านการวิเคราะห์ทำได้โดยการประชุมหารือ เพื่อช่วยกันระดมความคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมีการติดตามจากยอดขาย ที่ได้ มีทีมงานด้านการขายและการตลาดร่วมกันจัดการความเสี่ยงในด้านนี้

R4 ความเสี่ยงเรื่อง โปรโมชันไม่เหมาะสมกับลูกค้า

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผลของข้อมูล เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ออกโปรโมชันหรือบริการสู่กลุ่มลูกค้า ย่อมมีความเสี่ยงที่โปรโมชันหรือการตลาดที่ได้ ไม่เหมาะสม หรือไม่ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้า ซึ่งมีที่มาจากกรวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด หรือการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ทำให้การออกแบบการตลาดไม่โดนใจกลุ่มลูกค้า ทำให้ส่งผลไปถึงเป้าหมายของบริษัทฯ คือยอดขายสินค้าที่ลดลง โดยความเสี่ยงนี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ปานกลาง แต่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมาก ทำให้ทางบริษัทฯ จำเป็นต้องหาทางแก้ไขโดยต้องมีการประชุมของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามผลจากยอดขายของบริษัทฯ อยู่เสมอ โดยทีมงานด้านการขายและการตลาดเป็นตัวหลักสำคัญในการจัดการความเสี่ยงนี้

Risk Event	Cause	Impact	Risk		Risk Response	Risk Monitoring	Risk Owner
			L	I			
RI.1 การต่อต้านของพนักงาน	การไม่ยอมรับการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น	- Sales Revenue	4	5	Change Management	Report	Administrative section
RI.2 การกรอกข้อมูลผิดพลาด, ไม่ครบถ้วน	ความไม่เข้าใจในความสำคัญ ขาดความละเอียดรอบคอบ	- Sales Revenue	4	4	Training	Report	Sales and Marketing
RI.3 การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด	การกรอกข้อมูลผิดพลาด, ไม่ครบถ้วน	- Sales Revenue	3	3	Meeting	Seles Revenue	Sales and Marketing
RI.4 โปรโมชันไม่เหมาะสมกับลูกค้า	การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด	- Sales Revenue	3	5	Meeting	Seles Revenue	Sales and Marketing

ภาพที่ 5.4 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

5.7.1 การประเมินความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงสิ่งสำคัญคือ การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นว่า จะมีโอกาสในการเกิดและจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัทฯ มากน้อยระดับใด และทางบริษัทฯ ยอมรับความเสี่ยงได้ขนาดไหน

ซึ่งการแบ่งระดับโอกาสในการเกิดคู่ได้จากค่าสถิติที่เคยเกิดขึ้น โดยแบ่งระดับโอกาสในการเกิดเป็น 5 ระดับคือ

ระดับที่ 1 มีโอกาสในการเกิด 0-20%

ระดับที่ 2 มีโอกาสในการเกิด 21-40%

ระดับที่ 3 มีโอกาสในการเกิด 41-60%

ระดับที่ 4 มีโอกาสในการเกิด 61-80%

ระดับที่ 5 มีโอกาสในการเกิด 81-100%

สำหรับระดับผลกระทบที่เกิดกับทางบริษัทฯ กำหนดโดยใช้การเติบโตของยอดขายของทางบริษัทฯ ซึ่งปกติควรมีการเติบโตที่ 20% จากยอดขายปีก่อนหน้า โดยแบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ โตขึ้นมากกว่า 20%

ระดับที่ 2 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ โตขึ้นระหว่าง 15-20%

ระดับที่ 3 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ โตขึ้นระหว่าง 10-14%

ระดับที่ 4 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ โตขึ้นระหว่าง 5-9%

ระดับที่ 5 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ โตขึ้นน้อยกว่า 5%

ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงการยอมรับความเสี่ยงของทางบริษัทฯ กำหนดโดยระดับผลกระทบที่ส่งผลต่อการเติบโตของยอดขายของทางบริษัทฯ ซึ่งแบ่งระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ 3 ระดับ คือ

สีเขียว ระดับยอมรับได้

พิจารณาที่ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการเติบโตของยอดขาย ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตมากกว่า 15% ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบในระดับที่ไม่มากกับการเติบโตของทางบริษัทฯ จึงทำให้ไม่จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงนั้น

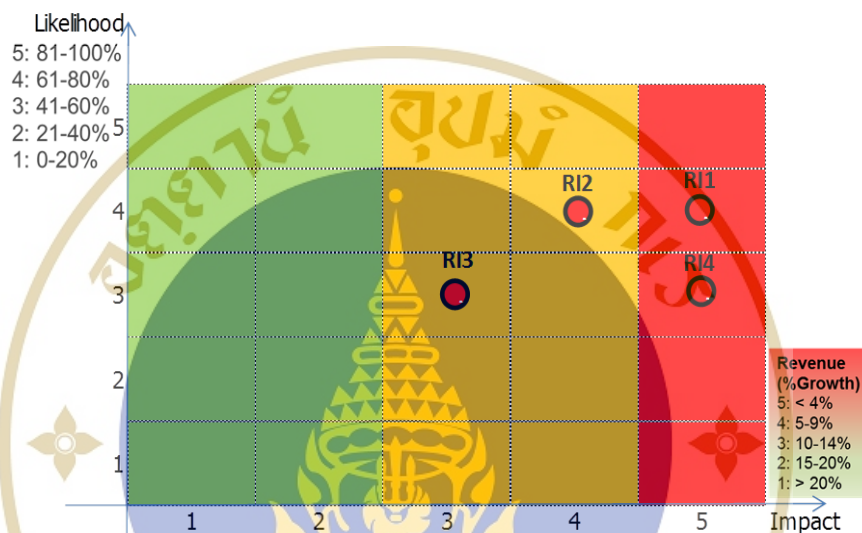
สีเหลือง ระดับเฝ้าระวัง

พิจารณาที่ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการเติบโตของยอดขาย ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตระหว่าง 5-15% ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในระดับหนึ่ง ซึ่งยังไม่เกิดปัญหาต่อ

บริษัทในระดับที่สูงพอ จึงยังไม่จำเป็นต้องจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่ต้องคอยติดตาม เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบมากขึ้น โดยมีการจัดการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

สีแดง ระดับยอมรับไม่ได้

พิจารณาที่ผลกระทบของความเสียหายต่อการเติบโตของยอดขาย ซึ่งส่งผลต่อการเติบโตน้อยกว่า 5% ซึ่งเกิดผลกระทบต่อบริษัทฯ อย่างมาก จำเป็นต้องมีการจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้ผลกระทบกระจายไปในส่วนอื่นๆ



ภาพที่ 5.5 แสดงการประเมินความเสี่ยงของ บริษัท แอ็ดวันซ์ อุตสาหกรรม จำกัด

ซึ่งเมื่อทำการประเมินระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงกับผลกระทบที่ส่งผลต่อการเติบโตของยอดขายของทางบริษัทฯ พบว่า

R1 ความเสี่ยงเรื่องการต่อต้านของพนักงาน มีโอกาสเกิดในระดับ 4 และส่งผลกระทบระดับ 5

R2 ความเสี่ยงเรื่องการกรอกข้อมูลผิดพลาด, ไม่ครบถ้วนมีโอกาสเกิดในระดับ 4 และส่งผลกระทบระดับ 4

R3 ความเสี่ยงเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด มีโอกาสเกิดในระดับ 3 และส่งผลกระทบระดับ 3

R4 ความเสี่ยงเรื่องโปรโมชั่นไม่เหมาะสมกับลูกค้า มีโอกาสเกิดในระดับ 3 และส่งผลกระทบระดับ 5

เมื่อพิจารณาถึงการยอมรับของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ จึงแบ่งตามระดับการยอมรับได้ดังนี้

ระดับความเสี่ยงที่ต้องการเฝ้าระวัง ในเรื่องความเสี่ยง คือ R2 เรื่องการกรอกข้อมูลผิดพลาด, ไม่ครบถ้วน และ R3 ความเสี่ยงในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ คือ R1 ความเสี่ยงเรื่องการต่อต้านของพนักงาน, R4 ความเสี่ยงเรื่องโปรโมชั่นไม่เหมาะสมกับลูกค้า



บรรณานุกรม

- ASTV ผู้จัดการออนไลน์ (2558). สีเบเยอร์ ระบุตลาดสีปี 58 ทรงตัวตามสถานะเศรษฐกิจ ตั้งเป้าโต 5% ยอดขาย 4,200 ล้านบาท. [Online]. Available <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9580000052866> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559)
- Thailand Yellow Pages (2558). จำนวนบริษัทผู้ผลิต Paint manufacturers ในประเทศไทย. [Online]. Available <http://www.yellowpages.co.th/heading/paint-manufacturers?page=24> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559)
- THAIPUBLICA (2558). ศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดหนี้ครัวเรือนต่อจีดีพีปีนี้อยู่ที่ 10.8 ล้านล้านบาท 82% ของจีดีพี อนาคตโจทย์ใหญ่รายได้โตไม่ทันภาระหนี้. [Online]. Available <http://thaipublica.org/2015/12/household-debt-2558/> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559)
- กรมสรรพากร (2558). ลักษณะของ SMEs. [Online]. Available <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559)
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 2546
- คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2552
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2552
- ชนชัย ยมจินดา หน่วยที่ 2 แนวคิดและหลักการบริหารกลยุทธ์ ในชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 2548
- นิตยา เพ็ญศิริรักษา หน่วยที่ 8 กลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข ชุดวิชาการระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี 2544
- ปกรณ์ ปรียากร การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สมาธรรม 2544
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจกรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2542

บรรณานุกรม(ต่อ)

- วิชิต อุ๋อัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด 2548
- เสนาะ ดิยาว์การบริหารกลยุทธ์พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2550
- อนิวัช แก้วจ่าง การจัดการเชิงกลยุทธ์สงขลา บริษัทนาสิน โฆษณา 2551
- Abbass, F. Alkhafaji. Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. New York: Haworth Press, 2003.
- Ashridge Strategic Management Center . Retrieved January 12, 2010 from <http://www.ashridge.org.uk/website/content.nsf/wFARASM/Ashridge+Strategic+Management+Centre?opendocument>
- Baldrige Nation Quality. Program. 2009–2010 Health Care Criteria for Performance Excellenc. Retrieved January 12, 2010 from http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf 2010
- Gatewood et al. Management Comprehension Analysis and Application. Homewood: Richard D. Irwin, Inc. In a joint venture with the Austen Press, 1995.
- Issel LM, Turnock B; Association for Health Services Research. Meeting. Abstr Book Assoc Health Serv Res Meet. 1999; 16: 302-3.
- Kaplan, R.S Norton D.P.. The Balanced Scorecard : Measure that drive performance. Harvard Business Review. Jan.-Feb. 1992.
- Karen Grepin, Robert F. Wagner. The effect of aggregate economic shocks and household health seeking behavior. Graduate School of Public Service, New York University. October 9, 2009.
- Mark. V. Pauly, “Competition And New Technology,” Health Affairs 24(6) (November/December 2005): 1523-1535.
- Pearce II, J. A. II. The company mission as a strategic tool. Sloan Management Review. Spring, 1982, pp 15-24.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Perce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. 11th ed. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. 2nd U.S.A.: South-Western Publishing, 2000.
- Public Health Foundation. Healthy People. Retrieved January 12, 2010 from <http://www.healthy people.gov/State/toolkit>
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, Drvid P. The Strategy Focused Organization. Boston: HBS Press, 2001.
- Robins, S.P. and Coulter, M. Management. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Scherhorn, John R. Management. 7th ed. U.S.A.: John Wiley&Sons. 2002.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- William H. Frist, M.D. health care in 2015. N Engl J Med 2005;352:267-72.