

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายขายและการตลาด

กรณีศึกษา: บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายขายและการตลาด

กรณีศึกษา: บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2560



อัคริยา จิระนภารัตน์

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพรรณ เรืองผกา,  
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุรวัดน์,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ อรรถนพ ตันละมัย, Ph.D.  
คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุ,  
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้นั้น ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพรรณ เรืองผกา ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา และมอบคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งยังตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นในสารนิพนธ์เพื่อให้สารนิพนธ์ออกมามีความถูกต้องเหมาะสมให้มากที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาจากใจจริงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย วงศ์สุรวัฒน์ และ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ ที่ให้ความกรุณาสละเวลาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่านที่มอบความรู้ ประสบการณ์เรียนรู้ที่ติดต่อดูแลการเรียน ณ ที่แห่งนี้ อีกทั้งให้ความเมตตาและคำปรึกษาในวิชาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัดเป็นอย่างมาก ที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

และสุดท้ายขอขอบคุณบิดา มารดา และขอบคุณเพื่อนๆจากสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยกันเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจ มุมานะพยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

อัคริยา จิระนภารัตน์

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายขายและการตลาด กรณีศึกษา: บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด  
 SALES AND MARKETING STRATEGY TO INCREASE PERFORMANCE IN CASE STUDY :  
 CENTRAL SPRING COMPANY LIMITED

อัคริยา จิระนภรัตน์ 5850040

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพรณ เรืองผกา, Ph.D., พันธุ์ฉัตร เสวต  
 ภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด โดยลดต้นทุนในการดำเนินการและเพิ่มขีดความสามารถของฝ่ายขายและการตลาด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยผ่านเครื่องมือ 5-Force analysis, VRIO Criteria และ SWOT analysis เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรคและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า จุดแข็งที่สำคัญ คือ บุคลากรมีความสามารถในการผลิตสินค้าได้หลากหลายและมีรูปแบบซับซ้อนได้เป็นอย่างดี โดยลูกค้ารายหลักเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการดำเนินธุรกิจใหญ่กว่าบริษัทฯ ดังนั้นบริษัทฯจึงต้องการเพิ่มยอดขายและกำไรจากลูกค้ากลุ่มเดิมที่มีอยู่ การศึกษาดังกล่าวได้มุ่งเน้นไปที่ฝ่ายขายและการตลาด ซึ่งเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในองค์กร จากการทำงานปัจจุบันพบว่า ขั้นตอนของการตรวจสอบปริมาณสินค้าที่ไม่มีความทันสมัยของสินค้าสำเร็จรูปในระบบกับสินค้าคงคลังเพื่อเตรียมส่งมอบ ทำให้อาจเกิดความผิดพลาดของข้อมูลและมีความยากในการเข้าถึงข้อมูล ผลคือข้อมูลไม่มีความทันสมัย ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ใช้เวลานานและต้นทุนดำเนินการที่สูง ซึ่งอาจทำให้ได้รับสินค้าล่าช้า ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นได้ สารนิพนธ์ฉบับนี้จึงเสนอให้มีการประยุกต์ใช้โปรแกรมด้าน ERP ร่วมกับการใช้กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเป็นแหล่งข้อมูลเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ลดระยะเวลาการทำงาน และสามารถลดต้นทุนของบริษัทได้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทจะมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น จากการลดระยะเวลาการทำงาน เพื่อสร้างจุดแข่งขัน นอกจากนี้ยังสามารถลดต้นทุนการดำเนินการทำให้ต้นทุนของสินค้า เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรในระยะยาวได้

คำสำคัญ : เพิ่มประสิทธิภาพ/ เพิ่มรายได้/ ลดต้นทุน/ บริหารความสัมพันธ์



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 โครงสร้างองค์กร	5
1.3 ลักษณะของธุรกิจ	6
1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น	7
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ</b>	<b>9</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้า	9
2.2 การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อบริษัท	12
2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือวีอาร์ไอโอ	16
2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันจากสภาพแวดล้อมและศักยภาพ	21
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ ของบริษัท เซ็นทรัล สปรिंग จำกัด	23
<b>บทที่ 3</b> <b>ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>25</b>
3.1 การวิเคราะห์เชิงระบบโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ	25
3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ	26
3.3 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน	28
3.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	29
<b>บทที่ 4</b> <b>การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา</b>	<b>31</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	32
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	32
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ</b>	<b>40</b>
5.1 ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)	41
5.2 การปรับใช้โปรแกรม ERP	43
5.3 การใช้ Balanced Scorecard	45
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	50
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>51</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>52</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงผลการดำเนินงาน กำไร – ขาดทุน ของบริษัทในช่วงปี พ.ศ. 2554 – 2559	8
2.1	การวิเคราะห์ Core Competency ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง โดยใช้ VRIO Criteria	19
4.1	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม ERP”	38
5.1	ตัวอย่างแสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับใช้ ERP	44





## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ปริมาณการผลิตยานยนต์ปี 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน	3
1.2 ปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปี 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)	3
1.3 ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)	4
1.4 แผนผังโครงสร้างบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด	5
1.5 ข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558	7
2.1 แสดงถึงส่วนประกอบของแรงกระทบทั้งห้า	10
2.2 แสดงการวิเคราะห์ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด โดย Five Force Model	11
2.3 การวิเคราะห์บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ด้วย 5-Force Model	16
3.1 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของ บริษัท เซ็นทรัลสปริง	25
3.2 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดในปัจจุบัน	27
3.3 ปัญหาขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดของบริษัท เซ็นทรัลสปริง	28
4.1 ขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดของบริษัทที่จะทำการปรับปรุง	34
5.1 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านกระบวนการภายใน	34
5.2 แสดง Balance Scorecard ทั้ง 4 หัวข้อใน 4 ด้าน	46
5.3 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านกระบวนการภายใน	47
5.4 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา	47
5.5 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านลูกค้า	47
5.6 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเงิน	47

## บทที่ 1

### บทนำ

บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ตั้งอยู่ที่บริเวณเลขที่ หมู่ 9 ตำบล หนองคำลิ่ง อำเภอ พานทอง จังหวัด ชลบุรี 20160 ซึ่งประกอบกิจการรับจ้าง, ผลิตสปริง, ชิ้นส่วนอะไหล่รถจักรยานยนต์, รถยนต์, เครื่องจักรกลทุกชนิด โดยสปริงถือเป็นชิ้นส่วนที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ กลุ่มลูกค้าหลักที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ คูโบต้า, ฮอนด้า, คาวาซากิ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางบริษัทยังคงดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มของรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้น แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตสปริงต้องใช้เงินลงทุนมูลค่าสูงและใช้แรงงานจำนวนมาก ประกอบกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันของอุตสาหกรรมเดียวกันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกต่างๆ และวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัท เพื่อลดต้นทุนในการผลิตของบริษัทและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ

#### 1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

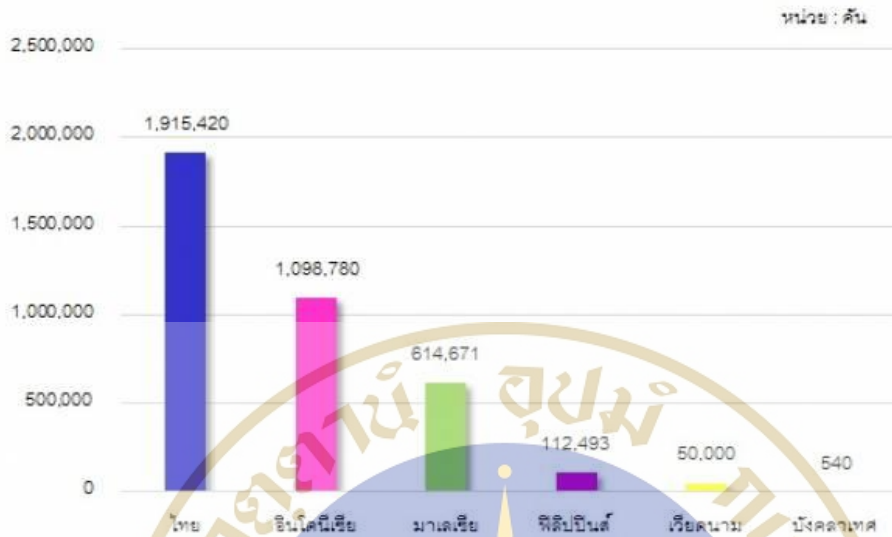
อุตสาหกรรมการผลิตสปริง ถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนเครื่องจักรหรือยานยนต์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถผลิตเพื่อตอบสนองให้กับกลุ่มลูกค้าได้ในวงกว้าง เนื่องจากสปริงเป็นหนึ่งในชิ้นส่วนที่สำคัญ โดยเฉพาะอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยสร้างงานให้กับแรงงานจำนวนกว่า 100,000 คน มีผู้ผลิต 1,657 ราย และโรงงานรวม 2,237 แห่ง ซึ่งส่วนมากผู้ผลิตดังกล่าวเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) และจะกระจุกตัวอยู่ในเขตอุตสาหกรรมในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง เช่น สมุทรปราการ ซึ่งพบว่ามีจำนวนของผู้ผลิตชิ้นส่วนประกอบตั้งโรงงานอยู่มากที่สุด รองลงมาคือ ระยองและจังหวัดอื่นๆ เช่น ฉะเชิงเทรา ชลบุรี เป็นต้น โดยโรงงานมักตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานผลิตรถยนต์ โดยทั่วไปผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จะมีตลาดในการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอยู่ 2 ตลาดหลัก ได้แก่ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment

Market: OEM) โดยผู้ผลิตต้องผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับรถยนต์และจักรยานยนต์รุ่นใหม่ ๆ สำหรับค่ายยานยนต์ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในไทยเพื่อประกอบยานยนต์ส่งออกและจำหน่ายในประเทศ ทั้งนี้ ความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตรถยนต์กับรถจักรยานยนต์ และ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ทดแทน หรืออะไหล่ทดแทน (Replacement Equipment Market : REM) เป็นตลาดชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนเดิมที่เสีย หรือสึกหรอตามสภาพการใช้งาน ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละชิ้นจะมีอายุการใช้งานที่แตกต่างกัน ผู้ผลิตที่ทำการผลิตเพื่อป้อนให้กับตลาดทดแทนนี้มีทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จึงทำให้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพที่หลากหลายทั้งอะไหล่แท้ อะไหล่เทียม ซึ่งจะทำให้การจัดจำหน่ายให้กับศูนย์บริการอะไหล่ของค่ายยานยนต์ต่างๆ โดยปกติศูนย์บริการจะมีการจัดเก็บสต็อกอะไหล่ทดแทนไม่มาก จะเก็บเฉพาะอะไหล่ที่ใช้ในการซ่อมยานยนต์บ่อยครั้งเท่านั้น

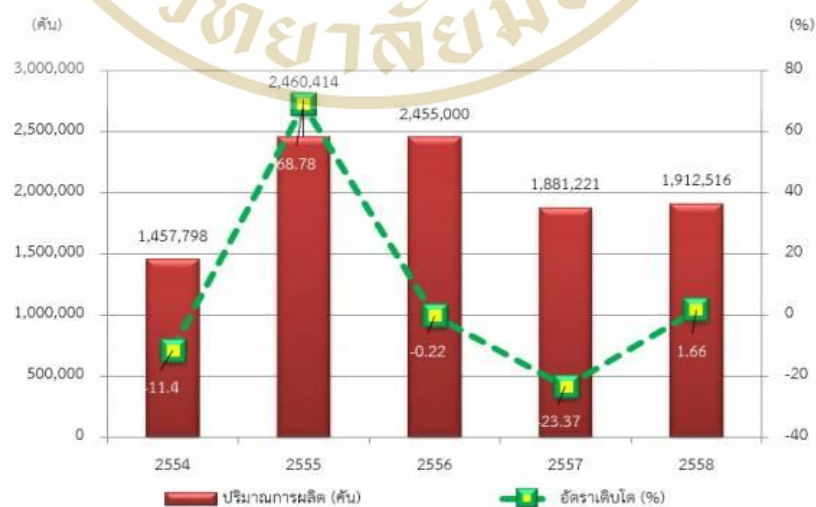
เมื่อพิจารณาในภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้น ประเทศในภูมิภาคอาเซียนและประเทศต่างๆมีความสัมพันธ์ทางการค้าในอุตสาหกรรมยานยนต์ในลักษณะพึ่งพิงและเสริมซึ่งกันและกันมากกว่าจะแข่งขันกัน โดยตรง โดยประเทศไทยยังพึ่งพิงประเทศอื่นๆที่เหลือในฐานะแหล่งผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ ซึ่งก็มักแตกต่างกันไปตามความชำนาญและทักษะของผู้ประกอบการในแต่ละประเทศ เมื่อพิจารณาจากมุมมองดังกล่าว แม้การแข่งขันด้านการค้าจะยังไม่ชัดเจน แต่ประเทศในภูมิภาคอาเซียนยังคงต้องแข่งขันกันเพื่อดึงดูดการลงทุนจากประเทศมหาอำนาจ เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้

หากพิจารณาทางด้านของศักยภาพการแข่งขัน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะศักยภาพของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน วัตถุดิบที่ใช้และการสนับสนุนจากรัฐ พบว่าปัจจุบันไทยมีปัจจัยในทั้งสามส่วนที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจาก คุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วนเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียนหรือแม้แต่กรณีของจีน ขณะเดียวกันภาครัฐก็ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง นอกจากนี้ แรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเองก็มีความรู้ความสามารถที่ได้รับถ่ายทอดมาอย่างยาวนานจากผู้ประกอบการญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในไทย อย่างไรก็ตามไทยยังคงมีจุดด้อยจากการที่นโยบายรัฐมิได้ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรม โดยภาครัฐของไทยให้ความคุ้มครองอุตสาหกรรมเหล็กซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์มีต้นทุนการผลิตที่สูง อีกทั้งทักษะด้านการออกแบบของแรงงานที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หรือยานยนต์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น



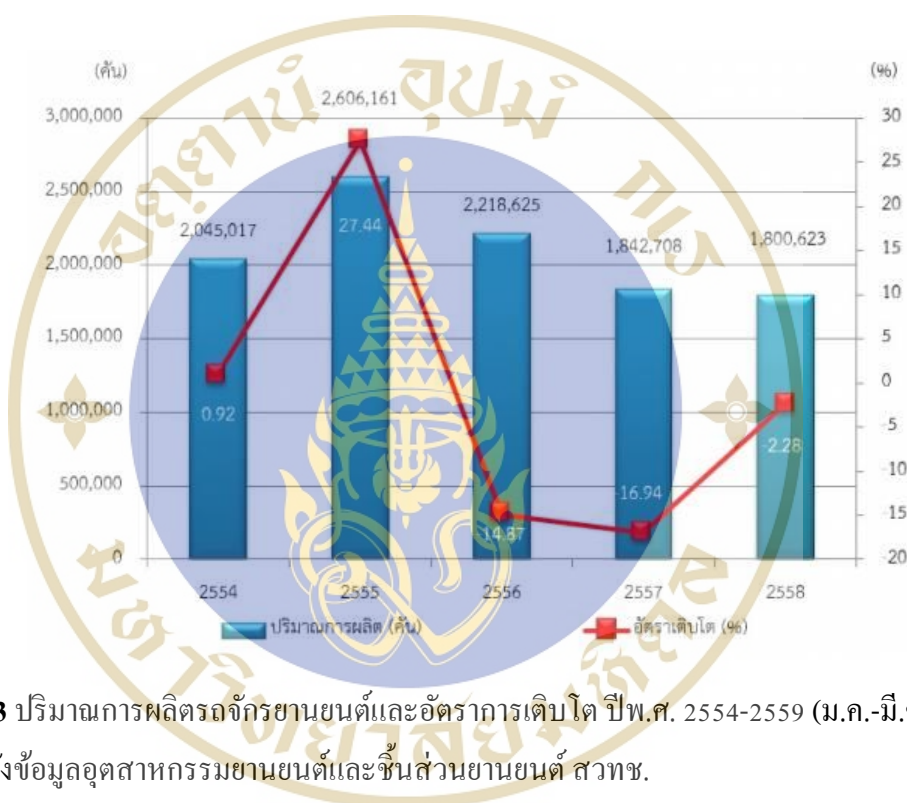
ภาพที่ 1.1 ปริมาณการผลิตยางยนต์ปี 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน  
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยางยนต์และชิ้นส่วนยางยนต์ สวทช.

จากภาพที่ 1.1 แสดงข้อมูลปริมาณการผลิตยางยนต์ ปีพ.ศ. 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศไทยถือเป็นประเทศผู้นำการผลิตยางยนต์ คิดเป็นกว่า 50 % ของปริมาณการผลิตในอาเซียน โดยประเทศที่มีอุตสาหกรรมยางยนต์ขนาดใหญ่รองลงมา คือ ประเทศอินโดนีเซีย ถัดมาเป็นประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนามและบังคลาเทศ



ภาพที่ 1.2 ปริมาณการผลิตยางยนต์และอัตราการเติบโต ปี 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)  
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยางยนต์และชิ้นส่วนยางยนต์ สวทช.

อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ปริมาณการผลิตรถยนต์ รถจักรยานยนต์และอัตราการผลิตโต ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท เช่นทรัล สปริง จำกัด โดยสถานการณ์การผลิต รถจักรยานยนต์มีแนวโน้มในทิศทางเดียวกันกับการผลิตรถยนต์ โดยมีปริมาณการผลิต รถจักรยานยนต์ปี 2558 จำนวน 1,800,623 คัน ลดลงร้อยละ 2.28 สำหรับภาพรวมการผลิต รถจักรยานยนต์ในเดือนมกราคม-มีนาคม 2559 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปี พ.ศ.2558 มี ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์รวม 461,350 คัน ลดลงร้อยละ 14.07 (ตามภาพที่1.2)



ภาพที่ 1.3 ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตราการผลิตโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)

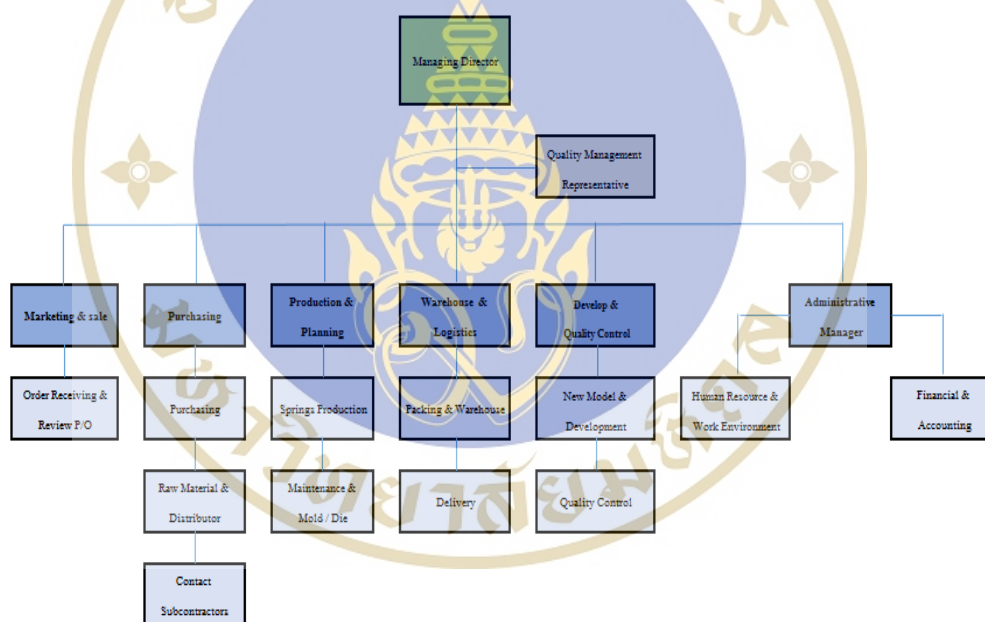
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

จากภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความผันผวนตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประกอบการธุรกิจของบริษัท เช่นทรัล สปริง จำกัด ดังนั้นทางบริษัทจำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืน

บริษัท เช่นทรัลสปริง จำกัด ถือเป็นบริษัทผู้ผลิตสปริงที่หลากหลายรูปแบบ และมีการดำเนินธุรกิจดังกล่าวต่อเนื่องมารวม 30 ปี โดยทางบริษัทมีการขายชิ้นส่วนสปริงให้กับลูกค้ากลุ่มยานยนต์ เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นคูโบต้า คาวาซากิ หรือฮอนด้า ซึ่งกลุ่มบริษัทของลูกค้ามีแนวโน้มยอดขายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

## 1.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2542 ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 3 ล้านบาท ซึ่งผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยทั้งหมด ปัจจุบันพนักงานมีทั้งหมด 95 คน แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่งคือ ส่วนงานประจำสำนักงานใหญ่ 20 คน ได้แก่ แผนกธุรการ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกบริการหลังการขาย แผนกการตลาด ส่วนที่สองจะเป็นส่วนที่ทำงานด้านการผลิตประกอบด้วยช่างชำนาญการจำนวน 5 คน มีหน้างานออกแบบชิ้นงานและปรับเปลี่ยนหรือตั้งค่าเครื่องจักรให้พร้อมสำหรับการผลิต และ แรงงานฝ่ายผลิตจำนวนกว่า 80 คน โดยอีกส่วนเป็นแรงงานข้ามชาติที่ถูกจัดหามาโดยกลุ่มนายหน้า นอกจากนี้ทางบริษัทจะทำการว่าจ้างบริษัทหรือบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆเป็นการเฉพาะ เช่น ทางด้านการบัญชีเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานขององค์กรในด้านนี้ด้วย



ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

ที่มา : บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

จากรูปภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด มีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และทำหน้าที่ดูแลตรวจสอบการทำงานของฝ่ายต่างๆโดยมีการฝ่ายการทำงานดังนี้ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย จะทำหน้าที่คอยรับข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยจะแบ่งเป็นสินค้าที่ผลิตออกก่อนแล้วและสินค้าที่ต้องออกแบบตามความต้องการของลูกค้า โดยเมื่อได้

ประสานงานกับลูกค้าก็จะนำข้อมูลที่ได้มาประชุมกับฝ่ายอื่นๆต่อไปเพื่อวิเคราะห์ออกแบบสินค้า และประเมินราคา สำหรับฝ่ายจัดซื้อก็จะทำการสั่งซื้อวัตถุดิบจากแหล่งต่างๆทั้งจากในและต่างประเทศรวมถึงการติดต่อสั่งจ้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิต สำหรับฝ่ายผลิตจะเป็นฝ่ายที่ใช้แรงงานคนจำนวนมากเนื่องด้วยสินค้าบางอย่างจำเป็นต้องทำด้วยมือ โดยจะแบ่งหน้าที่ตามความสามารถหลักๆก็จะมีหัวหน้าช่างชำนาญการมีหน้าที่ปรับเปลี่ยนตั้งค่าเครื่องจักรเมื่อต้องผลิตสินค้าตัวใหม่นอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยดูแลสอนงานแรงงานคนซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติ สำหรับฝ่ายกระจายสินค้าหรือจัดส่งสินค้ามีหน้าที่คอยจัดการตารางเดินรถและตารางเคลื่อนย้ายวัตถุดิบรวมถึงการสต็อกจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้าที่ผลิตสำเร็จเสร็จสิ้นรอการส่งมอบสำหรับฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ฝ่ายนี้จะเป็นการออกแบบสินค้าตัวทดลอง ให้ตรงกับความต้องการหรือให้ตรงกับคำสั่งซื้อของลูกค้าจากนั้นประเมินต้นทุนและส่งข้อมูลที่ได้กลับไปยังฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายขาย เพื่อแจ้งราคากับลูกค้าต่อไป นอกจากนี้ยังมีหน้าที่คอยตรวจสอบคุณภาพสินค้าควบคุมให้อยู่ในเกณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ สำหรับบัญชีการเงินและฝ่ายบุคคลจะรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ทำหน้าที่จัดการด้านเจ้าหน้าที่ ลูกหนี้ เร่งรัดหนี้สิน กรณีลูกค้าค้างชำระจัดทำรายงานด้านการเงินให้แก่กรรมการผู้จัดการและผู้จัดการแผนกต่างๆ รวมถึงสนับสนุนการทำงานทุกฝ่าย ดูแลสวัสดิการพนักงาน ติดต่อกรมสรรพากร กรมแรงงาน สำนักงานประกันสังคม และรวมถึงการจัดหาพนักงานหรือจัดหาแรงงานเข้ามาทำงาน

### 1.3 ลักษณะของธุรกิจ

ลักษณะการประกอบธุรกิจหลักของบริษัท เช่นทรลสปริง จำกัด นั้น จะเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสปริง โดยเฉพาะสปริงที่ใช้เป็นส่วนประกอบภายในยานพาหนะทั้งหลาย เช่น สปริงเบาะรถยนต์ สปริงใช้รถจักรยานยนต์ เป็นต้น และสปริงที่ใช้ในเครื่องจักรทางการเกษตร เช่น สปริงที่เกี่ยวข้องราวรถไถนา เป็นต้น โดยทางบริษัทจะเป็นการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามแบบที่ลูกค้ากำหนด นอกจากนั้นทางบริษัทยังขยายสายผลิตภัณฑ์ เป็นการผลิตชิ้นส่วนขึ้นรูปจากลวดสปริง เพราะฉะนั้นโดยหลักแล้วทางบริษัทจะผลิตสปริงให้กับบริษัทประเภทรถที่ใช้เครื่องยนต์เช่น คูโบต้า ฮอนด้า คาวาซากิ เป็นต้น

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของบริษัท เช่นทรลสปริง จำกัด ที่ผลิตนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็นสามประเภท ได้แก่ สปริงสำหรับเป็นชิ้นส่วนภายในยานพาหนะ สปริงสำหรับเป็นชิ้นส่วนภายในเครื่องจักรทางการเกษตร และสปริงสำหรับส่งออกไปต่างประเทศและงานขึ้นรูปอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

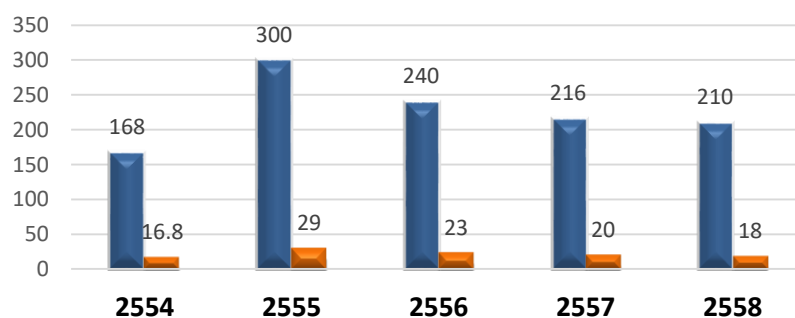
## 1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น

แม้ว่าทางบริษัทจะดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งและยังคงมีรายได้อย่างต่อเนื่อง แต่บริษัทก็ยังคงต้องแบกรับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องมาจากหลายปัจจัย ทั้งจากค่าแรง ต้นทุนวัตถุดิบ และการลดของเสียในกระบวนการผลิต

เนื่องด้วยนโยบายของบริษัทที่เน้นการขายลูกค้ารายเดิม ไม่ได้หาลูกค้าเพิ่ม เนื่องจากลูกค้ารายที่เป็นคู่ค้ากันเป็นการบริษัทขนาดใหญ่และมีการประวัตร่วมกันตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท จึงมีแนวทางที่จะมุ่งเน้นการบริการลูกค้ารายปัจจุบันให้มีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้าและบริการสูงสุด ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบัน ทางลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น เนื่องจากบริษัทคู่แข่งมาเปิดในบริเวณใกล้เคียงกัน และมีทำเลที่ได้เปรียบทางธุรกิจ คือ อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมพานทอง ซึ่งจะเปรียบเรื่องการจัดการที่ดีกว่า นอกจากนี้การเป็นบริษัทเปิดใหม่จะสามารถดำเนินการให้มีข้อได้เปรียบในด้านการจัดการ โครงสร้าง สอดคล้องกับระบบหรือข้อกำหนดที่ทันสมัยได้มากกว่า ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการลดต้นทุนการผลิต เพื่อสร้างจุดแข่งขันในด้านราคาได้ และปัจจุบันบริษัทมีของเสียจากการกระบวนการผลิตค่อนข้างสูง ซึ่งกระบวนการผลิตกว่าครึ่งยังคงใช้กำลังคน และปัญหาในปัจจุบันมีอัตราหมุนเวียนของแรงงานอยู่ค่อนข้างสูง อีกทั้งแรงงานที่มีอยู่ก็ใช้เวลาในการปรับตั้งค่าเครื่องจักรเป็นเวลานานมากทำให้กระทบต่อระยะเวลาการผลิตและส่งมอบสินค้าได้ นอกจากนี้ด้วยนโยบายบริษัทที่เน้นการทำธุรกิจกับลูกค้ารายเดิม แต่ด้วยการแข่งขันในปัจจุบันที่สูงขึ้น ดังนั้นจึงควรสร้างจุดแข่งขันที่เหนือคู่แข่งได้ เพื่อยังคงรักษาลูกค้ารายสำคัญได้ต่อไป

จากข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวไปข้างต้น สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลรายได้และผลกำไรของบริษัท ดังภาพที่ 1.5 ซึ่งจะแสดงข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558 ดังนี้

สรุปข้อมูลรายได้ย้อนหลังปี พ.ศ. 2554-2558



ภาพที่ 1.5 ข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558

ที่มา : บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ณ วันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559



จากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลังภายใน 5 ปีที่ผ่านมา พบว่า สัดส่วนของรายได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปี พ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.) ดังรูปภาพที่ 1.2 และ ปริมาณการผลิตจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปี พ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.) ดังภาพที่ 1.3 และนำมาวิเคราะห์สัดส่วนของผลกำไรต่อรายได้ จะแสดงดังตารางที่ 1.1 ตามด้านล่าง

ตารางที่ 1.1 แสดงผลการดำเนินงาน กำไร – ขาดทุน ของบริษัทในช่วงปี พ.ศ. 2554 – 2559

ปีพ.ศ	ล้านบาท		สัดส่วนกำไร/รายได้
	รายได้	กำไร	
2554	168	16.8	10.0%
2555	300	29	9.7%
2556	240	23	9.6%
2557	216	20	9.3%
2558	210	18	8.6%

เมื่อพิจารณาข้อมูลผลกำไรและรายได้นี้พบว่ามีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 สัดส่วนรายได้ 10.0 % ลดลงเรื่อยๆ ต่อเนื่องทุกปี จนถึงปี พ.ศ. 2558 พบว่าสัดส่วนของกำไรลดลงเหลือ 8.6 % จึงถือเป็นปัญหาสำคัญของบริษัทที่จะต้องพิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วน

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่าการแข่งขันในธุรกิจการผลิตสปริงนั้น ได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทนั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ต้องการเติบโตแข็งแกร่งในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสัดส่วนของกำไรมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อทางกลุ่มศึกษาต้องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดความไม่แน่นอนจนทำให้เกิดปัญหาเดิมๆ ซ้ำอีกในอนาคตนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบเจอทั้งหมดว่า มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้าง โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดและกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าหรือ Five Force

##### Analysis

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ทางกลุ่มศึกษาได้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าหรือ Five Force Analysis ของ Michael E. Porter โดยจะกล่าวถึงรูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาดถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สนใจของแรงกระทบแต่ละประการ ซึ่งความรุนแรงของแรงกระทบในแต่ละด้านจะส่งผลถึงภัยหรืออุปสรรคที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อแรงกระทบเพิ่มขึ้น และโอกาสของธุรกิจจากแรงกระทบที่ลดลง ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์นั้นจะมาจากการหาตำแหน่งของธุรกิจที่เหมาะสมที่สามารถป้องกันแรงกระทบทั้งห้าและสามารถนำแรงกระทบทั้งห้ามาปรับใช้เพื่อประโยชน์แก่ตัวธุรกิจได้ (Porter, 1980) โดยแรงกระทบทั้งห้า (ดังภาพที่ 2.1) นั้นประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดงถึงส่วนประกอบของแรงกระทบทั้งห้า

### 2.1.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมแล้วทำให้เกิดกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้การแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงธุรกิจและสถานะของผู้ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ที่เข้ามาใหม่

### 2.1.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธุรกิจจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันอาจจะเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นแล้วทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเพิ่มสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่สนใจ กลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ขนาดของกลุ่มแข่ง เงินทุนที่คู่แข่งมี ส่วนแบ่งทางการตลาดคู่แข่ง และสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

คือแรงกระทบที่เกิดจากปัจจัยบางอย่างที่ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นทดแทนสินค้าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของสินค้าและบริการที่ลดลง รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดน้อยลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือ

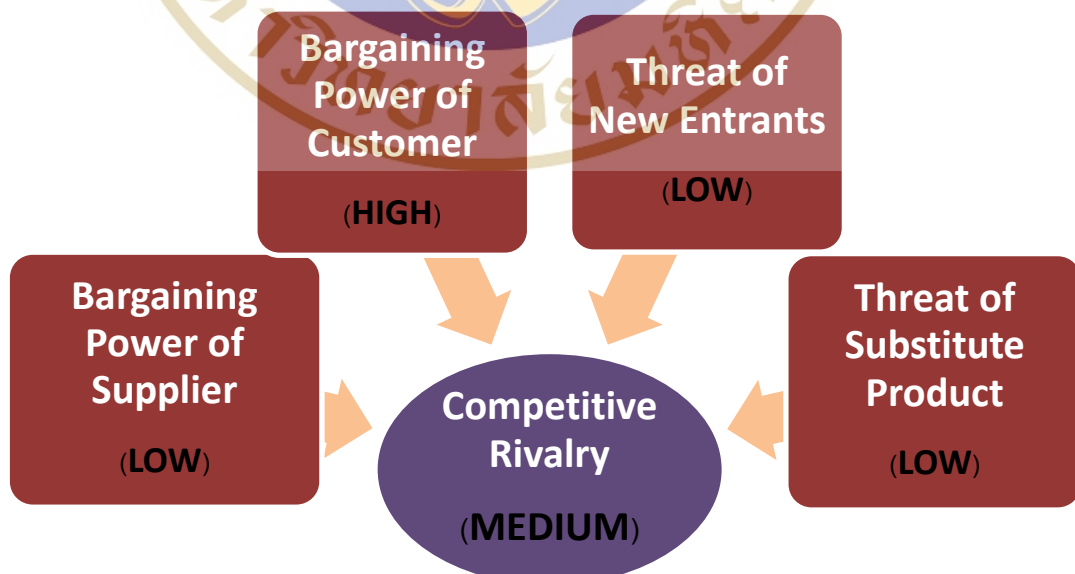
ทดแทนได้น้อยแค่ไหน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน(Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน ระดับราคาสินค้าทดแทน และคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

#### 2.1.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

คือแรงกดดันที่เกิดจากอิทธิพลที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านการปรับปรุงสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ระดับราคาของสินค้า ซึ่งถ้าไม่ได้ตามที่คาดหวัง อาจส่งผลกระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าของคู่แข่ง ตัวเลือกที่ผู้ซื้อมีข้อมูลของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามีปริมาณการสั่งซื้อและการจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการนั้นๆ

#### 2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

คือแรงกดดันที่เกิดจากอิทธิพลที่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านคุณภาพและความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้าเราไม่ได้ตามที่คาดหวังอาจส่งผลกระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากจำนวนของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การรวมตัวของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ปริมาณวัตถุดิบในตลาด และความแตกต่างของวัตถุดิบ



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด โดย Five Force Model

## 2.2 การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการและการแข่งขัน (Competitiveness) โดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis Model ซึ่งจะบอกถึงสรุปภาพการแข่งขันในบริษัทโดยที่ความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในบริษัทถ้าแรงผลักดัน 5 แรงอ่อนแรงลงมากเท่าใดโอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วยดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในบริษัทที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดันทั้ง 5 แรงและพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำให้เกิดประโยชน์แก่ภายในบริษัทได้

### 2.1.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมแล้วทำให้เกิดกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้การแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงธุรกิจและสถานะของผู้ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ส่งผลน้อยต่อบริษัท และบริษัทยังได้เปรียบอยู่ในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ดังนี้

2.1.1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ บริษัทจะมีสถานะของการประหยัดต่อขนาดที่ได้เปรียบกว่าผู้เข้ามาใหม่ เพราะบริษัทมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่สูงต่อเนื่องและกำลังการผลิตในปริมาณที่สูง อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับทั้งทางลูกค้าและ Supplier จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเอาไว้

2.1.1.2 ความต้องการเงินทุน (Capital Requirements) หากเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ถือว่า การที่จะเริ่มเข้าธุรกิจนี้เป็นไปได้ไม่ยาก เพราะหากมีเงินลงทุน 7-8 หลักก็สามารถที่จะเข้ามาในธุรกิจนี้ได้แล้ว จึงถือว่าแรงด้านนี้ส่งผลรุนแรงด้านลบต่อบริษัท

2.1.1.3 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) การที่ลูกค้าจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ นั้นมีต้นทุนสูง โดยเฉพาะสปริงบางตัวที่จะต้องอาศัยเทคนิคการทำงานเฉพาะทางในการผลิต จึงต้องใช้ทั้งความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะของพนักงานที่สูง จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเอาไว้ เพื่อป้องกันทั้งผู้เข้ามาใหม่และคู่แข่งในอุตสาหกรรม

2.1.1.4 นโยบายของภาครัฐ (Government Policy) สำหรับนโยบายในการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำจะส่งผลกระทบโดยตรงต่ออัตรากำไรของบริษัท เพราะแรงงานที่ใช้ในบริษัทเกือบ 70 เปอร์เซ็นต์เป็นแรงงานต่างชาติ อีกทั้งแรงงานต่างชาติดังกล่าวก็ยังหายากอีกด้วย เนื่องจากมีโรงงานใน

บริเวณใกล้เคียงตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้คนงานมีการโยกย้ายงานกันเพื่อหาสถานที่ทำงานที่ได้รับค่าแรงในราคาที่พึงพอใจ จึงถือเป็นแรงกลางๆ ต่อบริษัท

2.1.1.5 นโยบายและมาตรการรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้มีผู้เข้ามาใหม่จากประเทศอื่นเข้ามาเพิ่มมากขึ้น เช่น ญี่ปุ่น มาเลเซีย ซึ่งถ้าเป็นผลิตภัณฑ์จากโรงงานของประเทศเหล่านี้ก็อาจทำให้ได้ราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าของบริษัทฯ จึงถือว่าเป็นแรงด้านนี้ส่งผลรุนแรงด้านลบต่อบริษัท

### 2.1.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธุรกิจจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันอาจจะเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นแล้วทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเพิ่มสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่สนใจ กลยุทธ์ของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม เงินทุนที่กลุ่มมี ส่วนแบ่งทางการตลาดกลุ่ม และสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริษัทมองเห็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้อยู่รอดและแข่งขันได้ โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1.2.1 ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน (Complex work) ซึ่งบริษัทคู่แข่งยังไม่มีพนักงานที่มีทักษะความสามารถในการทำงานในขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนได้ดีเทียบเท่าและมีต้นทุนในการผลิตที่สูงกว่าของบริษัทฯ จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าไว้

2.1.2.2 การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ บริษัทจะมีสถานะของการประหยัดต่อขนาดที่ได้เปรียบกว่าผู้เข้ามาใหม่ เพราะบริษัทมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่สูงต่อเนื่องและกำลังการผลิตในปริมาณที่สูง อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับทั้งทางลูกค้าและ Supplier จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเอาไว้

2.1.2.3 ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง (Lack of Differentiation of Switch Costs) ปัจจุบันบริษัทคู่แข่งมีความทันสมัยของเทคโนโลยีในการจัดการการผลิตได้มากกว่าบริษัทฯ ขณะที่บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิต แต่พนักงาน

อาจถูกซื้อตัวจากบริษัทอื่นได้เช่นกัน จึงไม่ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท แรงด้านนี้จึงถือว่าส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

2.1.2.4 ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน (Competitors with Diverse Strategies) ด้านกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาปรับใช้ และเปลี่ยนจากการใช้ฝีมือจากแรงงานคนเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้ได้ปริมาณในการผลิตที่สูงและรวดเร็วกว่าของบริษัทฯ จึงเป็นจุดสำคัญที่บริษัทจะต้องมองหาแนวทางเพื่อหากกลยุทธ์มาแข่งขันให้อยู่รอดในธุรกิจนี้ แรงด้านนี้จึงถือว่าส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

### 2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

คือแรงกระทบที่เกิดจากปัจจัยบางอย่างที่ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นทดแทนสินค้าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของสินค้าและบริการที่ลดลง รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดน้อยลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน ระดับราคาสินค้าทดแทน และคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

2.1.3.1 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from Substitute) อาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากสินค้าอื่นได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์ หากเป็นประเภทผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ของโรงงานอาจเกิดการทดแทนของสินค้าอื่นได้แบบชั่วคราวหรือสมบูรณ์ แต่หากว่าเป็นผลิตภัณฑ์ตัวเดิมของโรงงาน ก็ยังไม่มีอะไรที่สามารถใช้ทดแทนสปริงได้ ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกันเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ทำให้เกิดความได้เปรียบของบริษัทฯ จึงถือว่าเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก

### 2.1.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อที่มีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านการปรับปรุงสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ระดับราคาของสินค้า ซึ่งถ้าไม่ได้ตามที่คาดหวัง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าของกลุ่มตัวเลือกที่ผู้ซื้อที่มีข้อมูลของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามีปริมาณการสั่งซื้อและการจรรงักกักคิดต่อสินค้าหรือบริการนั้นๆ

2.1.4.1 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Power of Buyers) ลูกค้าจะมีข้อมูลของบริษัทมากกว่า เพราะสามารถร้องขอข้อมูลที่ลูกค้าต้องการได้และบริษัทต้องส่งข้อมูลเหล่านี้ให้หากไม่ส่งข้อมูลให้ ลูกค้าอาจทำการยกเลิกการสั่งซื้อสินค้าหรือต่อรองเพื่อขอทำราคาใหม่กับบริษัทฯ ทำให้มีอำนาจในการต่อรองที่สูง แรงดันนี้จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

2.1.4.2 การขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) เป็นการผลิตย้อนหลังจากผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปยังอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งมีโอกาสที่ลูกค้าจะทำการสร้างโรงงานในการผลิตสปริงขึ้นมาเองหรืออาจเกิดจากการควบรวมกิจการกับบริษัทที่ทำการผลิตสปริง หากเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นจะทำให้แรงดันนี้มีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

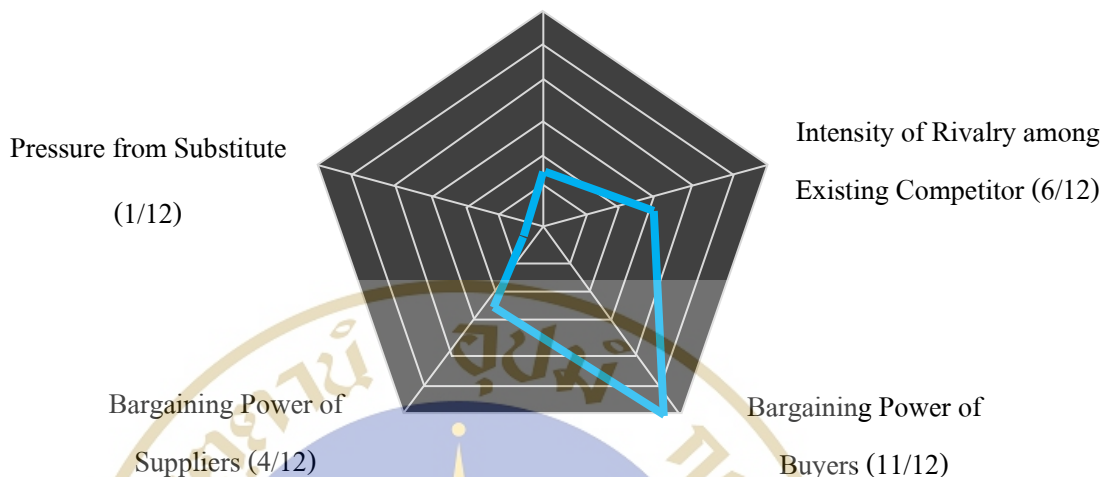
### 2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

คือแรงกดดันที่เกิดจากอิทธิพลที่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านคุณภาพและความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้าเราไม่ได้ตามที่คาดหวังอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากจำนวนของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การรวมตัวของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ปริมาณวัตถุดิบในตลาด และความแตกต่างของวัตถุดิบ

2.1.5.1 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Power of suppliers) ภาพรวมของบริษัทถือว่า บริษัทฯมีอำนาจในการต่อรองกับ Supplier มากกว่า ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นคู่ค้ากันมายาวนานกับ Supplier แต่จะมีเพียง 2-3 Supplier ซึ่งคิดเป็นเพียงไม่ถึง 10% ของ Supplier ที่มีอำนาจการต่อรองที่ค่อนข้างมากกว่าของบริษัทฯ คือ เมื่อบริษัทฯต้องการความช่วยเหลือเพื่อที่จะเปลี่ยนมาใช้ Supplier ของบริษัทเหล่านี้จะต่อรองยากและใช้เวลานาน สำหรับอำนาจการต่อรองกับโรงงาน Surface treatment จะพบว่า บริษัทฯมีอำนาจในการต่อรองมากกว่า เพราะส่วนใหญ่โรงงาน Surface treatment ที่ลูกค้าเลือกใช้เป็นโรงงานที่บริษัทฯมีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นและใช้มายาวนานอย่างต่อเนื่อง จึงถือว่าเป็นแรงที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก



## สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ



ภาพที่ 2.3 การวิเคราะห์บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ด้วย 5-Force Model

จากการวิเคราะห์ภาพที่ 2.3 ในมุมมองที่ส่งผลต่อบริษัท พบว่า นอกจากแรงด้านคู่แข่งที่มีผลต่อบริษัทฯ แล้ว ยังมีแรงผลักดันที่มีความสำคัญที่สุดอีกหนึ่งแรงคือ Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) เกิดจากการที่บริษัทมีลูกค้ารายหลักซึ่งคิดเป็น 40% ของยอดขายทั้งหมด คือ บริษัท สยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงขึ้น และลูกค้ารายสำคัญอีก 35% ของยอดขายทั้งหมด ได้แก่ บริษัท ฮอนด้า, บริษัท คาวาซากิ มอเตอร์เอ็นเตอร์ไพรส์ ประเทศไทย และ บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ เพื่อลดแรงผลักดันด้านนี้ บริษัทฯ จะต้องทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมและสร้างความสัมพันธ์ใหม่มั่นคงเพิ่มมากขึ้นเพื่อมาลดอำนาจของลูกค้าต่อบริษัทฯ ลง แต่บริษัทฯ จะต้องมีความสามารถในการรองรับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าที่จะเพิ่มขึ้นด้วยนั่นคือ Capacity จึงเป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไปเพื่อหาความสามารถจุดแข็งเพิ่มเติม และใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดแรงด้านลูกค้าและคู่แข่งลง โดยที่บริษัทยังสามารถดำเนินการต่อไปได้

## 2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือกรอบวีอาร์ไอโอ (VRIO Framework)

กรอบวีอาร์ไอโอ (VRIO Framework) (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จากการหาความสามารถหลักหรือ Core

Competency ขององค์กร เพื่อให้ตัวองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมได้อีกว่าความสามารถหลักของเรานั้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยจะวิเคราะห์มุมมองสี่ด้าน ได้แก่

### 2.3.1 ความมีคุณค่า (Valuable)

เมื่อเราจะประเมินในเรื่องของคุณค่านั้น เราจะมองในส่วนของทรัพยากรขององค์กรในส่วนต่างๆ เช่น สิทธิบัตร ความรู้และทักษะของคน กระบวนการต่างๆภายในองค์กร และส่วนอื่นๆว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากเพียงใด และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือตลาดที่เราอยู่ได้มากน้อยเท่าใด ซึ่งถ้าทรัพยากรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน นั้นหมายถึงสิ่งนั้นจะเป็นความสามารถหลักขององค์กรหรือ Core Competency หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรก็ได้เช่นเดียวกัน

### 2.3.2 ความหายาก (Rareness)

ในการประเมินเรื่องความหายาก เราจะทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยตรวจสอบว่า ทรัพยากรที่เรามองว่าเป็นจุดแข็งหรือความสามารถหลักจากหัวข้อคุณค่านั้น เมื่อเรามองไปที่คู่แข่งแล้ว คู่แข่งก็มีเหมือนกับเรา ซึ่งก็จะแสดงให้เห็นว่า ทรัพยากรนั้นๆ ไม่อาจเป็นจุดแข็งขององค์กรเราได้แล้ว เพราะฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การประเมินในเรื่องนี้จะสามารถตรวจสอบได้ว่า ทรัพยากรที่เราคิดว่าได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น มันเป็นความจริงหรือไม่นั่นเอง

### 2.3.3 การลอกเลียนแบบ (Imitability)

ในส่วนของการประเมินเรื่องการลอกเลียนแบบ จะทำการประเมินต่อจากเรื่องความมีคุณค่าและความหายากว่า ถ้าทรัพยากรนั้นยังเป็นจุดแข็งของเรา แล้วคู่แข่งของเรานั้นจะสามารถลอกเลียนแบบทรัพยากรนั้นได้ยากเพียงใด หรืออาจจะกล่าวได้อีกอย่างว่า คู่แข่งต้องมีต้นทุนมากเพียงใดในการเลียนแบบทรัพยากรนั้นๆ ซึ่งถ้าทรัพยากรนั้นลอกเลียนแบบได้ง่ายหรือมีต้นทุนการลอกเลียนแบบที่น้อย ทรัพยากรนั้นก็ไม่ใช่จุดแข็งที่ยั่งยืนของเราอีกต่อไป

### 2.3.4 ความสามารถในการจัดการ (Organization)

การประเมินในส่วนความสามารถในการจัดการ จะพิจารณาถึงทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งที่องค์กรมีนั้น สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากเพียงใด มีแผนหรือกระบวนการที่จะ

ใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ซึ่งถ้าองค์กรไม่รู้ว่าจะทำให้ทรัพยากรที่เรามีนั้นเกิดประโยชน์ได้ ก็ไม่ต่างกับการที่องค์กรนั้นไม่มีทรัพยากรนั้นอยู่เลยในองค์กร

**หลักการพิจารณาตาม VRIO Criteria ของ Core Competencies ของบริษัท เซ็นทรัล สปริง จำกัด มีดังนี้**

1. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า คือ บุคลากรในองค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ และทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ

2. ความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท คือ ความสามารถในการจัดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกบริษัท เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ชุมชน เป็นต้น และความสามารถในการจัดหาเครือข่ายเพิ่มเติมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทในอนาคต

3. ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ คือ สามารถจัดเก็บ ค้นหา และนำไปใช้องค์ความรู้ที่มีภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถในการวางแผนการผลิต คือ สามารถวางแผนการผลิตสินค้าให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามเวลา มีการจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตเช่น เครื่องจักรหรือพนักงานผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต คือ ความสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของสินค้าในระหว่างการผลิตให้เป็นไปตามระบบ ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

6. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ คือ ระบบที่สามารถจัดการและบริหารสารสนเทศภายในองค์กร ผ่านการประมวลผลข้อมูลและจัดรูปแบบให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในด้านต่างๆ และสนับสนุนการทำงานในส่วนต่างๆขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ Core Competency ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง โดยใช้ VRIO Criteria

ทรัพยากร/ ความสามารถของบริษัท	V	R	I	O	ความสามารถในการแข่งขัน
บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า	√	√	√	√	Sustained Competitive Advantage
ความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท	√	X	X	√	Temporary Competitive Advantage
ความสามารถในการวางแผนการผลิต	X	X	X	X	Disadvantage
ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต	X	X	X	X	Disadvantage
ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	X	X	X	X	Disadvantage

#### สรุปปัญหาของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด จากการวิเคราะห์โดยใช้กรอบวีอาร์ไอโอ

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) คือตัวบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนเนื่องจากประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ทำให้องค์ความรู้ในการผลิตสินค้าหรือ Know-How ในการผลิตสินค้านั้นมีมากกว่าคู่แข่งอื่นๆที่มีอยู่ในตลาด ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการผลิต แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสินค้าที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว อันส่งผลให้คุณภาพการผลิตสินค้าเป็นที่พึงพอใจต่อลูกค้า ทำให้เกิดการซื้อซ้ำและเชื่อในตัวบริษัทของเรามากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้นความสามารถนี้จึงมีคุณค่าต่อองค์กร มีความหายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และสามารถจัดการความสามารถขององค์กรนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) คือความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท เนื่องจากลักษณะผู้บริหารของบริษัทมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกมานาน ทั้งลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต องค์กรจากภาครัฐ และชุมชนรอบข้าง จึงทำให้มีความสนิทสนมกับทุกๆฝ่าย ส่งผลให้การต่อรองกับบุคคลเหล่านี้เป็นไปได้โดยง่าย อีกทั้งผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต องค์กรจากภาครัฐ และชุมชนรอบข้างอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคคลเหล่านี้พร้อมให้ความช่วยเหลือกับทางบริษัทเป็นอย่างดีเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร แต่ถึงกระนั้นคู่แข่งก็สามารถหาเครือข่ายได้ไม่ยาก

และต้นทุนในการไปหาเครือข่ายต่างๆก็ไม่แตกต่างกันมาก เพราะฉะนั้นความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท จึงเป็นเพียงความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเท่านั้น

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เช่น ทรัสสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯมีความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Disadvantage) คือ ความสามารถในการวางแผนการผลิต ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

เรื่องความสามารถในการวางแผนการผลิตนั้น เนื่องจากในแผนการผลิตในปัจจุบันนั้น ไม่ได้พิจารณาถึงระยะเวลาที่มั่นใจว่าสินค้าของเราจะส่งถึงมือลูกค้าหรือ Safety Time และแผนรองรับความเสี่ยงจึงทำให้เมื่อมีปัญหาใดๆก็ตามที่ส่งผลถึงเวลาในการผลิตสินค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีการจัดการปัญหาที่ไม่ดีพอส่งผลให้ส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ได้ตามกำหนด อันส่งผลถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้

ถ้าสำหรับเรื่องความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิตนั้น เมื่อสอบถามถึงระบบการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต พบว่ายังมีการบกพร่องในเรื่องการควบคุมคุณภาพในส่วนนี้ เช่นการเข้าไปตรวจเช็คสินค้าก่อนกรณีนำสินค้าระหว่างการผลิตไปชุบแข็งที่โรงงานภายนอกต่อนั้น ที่โรงงานยังไม่มีในจุดนี้ จึงทำให้พบปัญหาตำหนิของสินค้าหลังการชุบอยู่บ่อยๆ ทำให้เสียทั้งค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าใหม่ เสียเวลาในการผลิตสินค้านั้นใหม่ และส่งผลให้ส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ได้ตามกำหนด อันส่งผลถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้เช่นเดียวกัน

สุดท้ายในเรื่องระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการนั้น พบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการได้มีการนำมาใช้แต่ไม่ได้ใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กล่าวคือทางบริษัทได้นำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการมาใช้เพียงแค่ในส่วนของการบัญชี แผนกจัดซื้อ และแผนกขายเท่านั้น ข้อมูลไม่ได้จัดเก็บอยู่เพียงแค่ฐานข้อมูลเดียว และแต่ละคนก็ไม่ได้ใช้ฐานข้อมูลเดียวกันเพราะใช้ตามความถนัดของตนเอง จึงส่งทำให้ข้อมูลบางข้อมูลในบางฐานข้อมูลไม่ได้ทำให้ทันสมัยตลอดเวลา แล้วส่งผลถึงการสื่อสารข้อมูลที่ผิดพลาดและความล่าช้าในการทำให้ข้อมูลทันสมัย อันส่งผลให้การทำงานในแผนกต่างๆมีความติดขัด และทำให้การดำเนินงานในองค์กรไม่มีความต่อเนื่อง

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นจะพบว่า **บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น** เหมาะสมกับความสามารถที่มีภายในองค์กร ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งทีได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ทีองค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรทีเหมาะสมต่อไป

### ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในทีถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ทีอาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ทีให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ทีขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางทีเหมาะสม

### ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยทีกว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายทีจะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จาก โอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ทีมุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยทีสุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

### การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ที่ใช้ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

## 2.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ของบริษัท เซ็นทรัล สปริง จำกัด

- **จุดแข็งของบริษัท (S-Strengths)** จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรพบว่าบริษัทมีจุดแข็งที่สำคัญในเรื่องของความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการผลิตสินค้าประเภทสปริงที่ใช้สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์โดยเฉพาะสปริงที่มีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนยากต่อการผลิตด้วยเครื่องจักร ซึ่งทางบริษัทมีความชำนาญในด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สปริงที่จำเป็นต้องใช้แรงงานคนในกระบวนการผลิตนอกจากนี้ ทางบริษัทยังมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านของความสัมพันธ์กับลูกค้า, ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต และชุมชนบริเวณใกล้เคียง ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัทอย่างต่อเนื่อง สำหรับในด้านผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ทางบริษัทก็ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเช่นกันจากประวัติการดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน ซึ่งลดปัญหาในเรื่องของการจัดหาและการจัดเก็บวัตถุดิบ โดยทางผู้จัดหาปัจจัยการผลิตจะเป็นผู้จัดการในเรื่องการจัดเก็บและการส่งมอบวัตถุดิบ ทำให้ทางบริษัทไม่ต้องจัดเก็บวัตถุดิบในปริมาณครั้งละมากๆ และสามารถจัดส่งวัตถุดิบให้บริษัทฯ ได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

- **จุดอ่อนของบริษัท (W-Weaknesses)** จากการวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรพบว่าจุดอ่อนที่ถือเป็นประเด็นสำคัญ คือ เรื่องการวางแผนและบริหารการผลิต ด้วยการวางแผนที่มีการจัดการที่ต้องการให้ช่วงเวลานำการผลิต (Lead-times) สั้นที่สุด แต่การควบคุมคุณภาพยังทำได้ไม่ดีนัก ทำให้ยังพบปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้า นอกจากนี้ยังพบปัญหาเรื่องการใช้ระบบจัดการสารสนเทศ (Management Information System) โดยปัจจุบันมีการใช้ฐานข้อมูลมากกว่า 1 แห่ง และการติดตามระบบฐานข้อมูลยังไม่สามารถทำให้ทันสมัย (Update) ได้อย่างทันทั่วถึง

- **โอกาสของบริษัท (O-Opportunity)** สำหรับโอกาสขององค์กรจะมาจากการเปิดสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) จึงทำให้มีโอกาสในการเพิ่มฐานลูกค้าที่อยู่ในประเทศที่เป็นสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) อีกทั้งเมื่อมีปริมาณการสั่งซื้อจากลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้การประหยัดต่อขนาดเกิดขึ้นมากยิ่งขึ้น แล้วทำให้ราคาต้นทุนสินค้าของบริษัทลดลง รวมถึงกำไรของบริษัทที่จะเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นทางด้านแรงงานต่างชาติที่อยู่ในประเทศสมาชิก



สมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) ก็มีโอกาสเข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้บริษัทฯลดต้นทุนในการจัดหาแรงงานต่างชาติและตลาดการค้าแรงงานเปิดเสรีมากขึ้น

- **ภัยของบริษัท (T-Threats)** จากการวิเคราะห์ภัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรจะพบว่า มาจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ซึ่งเกิดจากขนาดของธุรกิจของผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าของบริษัทฯและการที่ผู้ซื้อรับรู้ข้อมูลของบริษัทก่อนข้างมาก ทำให้ผู้ซื้อใช้อำนาจการต่อรองมากกว่า รวมถึงบริษัทของผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าบริษัทฯก่อนข้างมากจะมีโอกาสที่จะขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) ได้ นอกจากนี้การเปิดสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) อาจทำให้มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จากประเทศที่เป็นสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย เป็นต้น ที่อาจเข้ามาตั้งถิ่นฐาน โรงงานผลิตสปริงในประเทศไทย

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท เช่น ทรลสปริง จำกัด ที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยภายใน (Internal analysis) ที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯและปัจจัยภายนอก (External analysis) ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาของบริษัทฯ ในส่วนต่อไป

### บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท

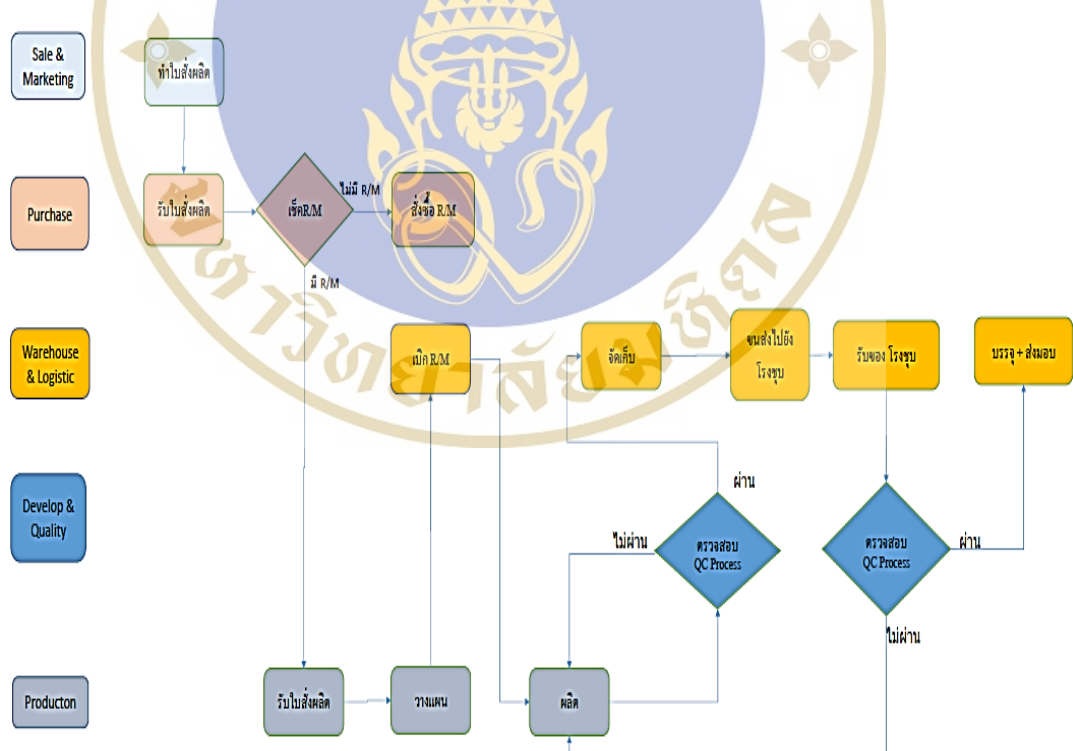
จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ทั้งทางการตลาดและกลยุทธ์ จะพบว่าบริษัท เช่น ทรลสปริง จำกัด จะมีอุปสรรคที่สำคัญในการทำธุรกิจนั่นคือ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ ซึ่งเกิดจากสัดส่วนยอดขายของบริษัทอันเกิดจากผู้ซื้อที่มีจำนวนไม่กีราย ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าขึ้นสูง อีกทั้งเมื่อวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนของบริษัทฯ จะพบว่าบริษัทฯนั้นยังขาดในส่วนของ การวางแผนการผลิตที่ดีและความสามารถในการควบคุมคุณภาพสินค้าในบางขั้นตอน ซึ่งอาจจะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้ แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทยังมีจุดแข็งที่สำคัญคือ วัฒนธรรมในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อน ผู้บริหารของบริษัทมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก และเนื่องจากมีประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน เพราะฉะนั้นทางบริษัทฯ จะต้องทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมให้มากขึ้น ปรับปรุงระบบการวางแผนการผลิตและการควบคุมคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะสามารถลดอำนาจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯลง และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันต่อกรกับคู่แข่งรายอื่นที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลการเจริญเติบโตของบริษัทในระยะยาว

### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท ทำให้สามารถเข้าใจถึงเหตุผลของปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น แนวทางที่จะแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพจึงควรที่จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหาได้ ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและขั้นตอนการทำงาน สามารถวิเคราะห์ได้จากการเขียนผังงาน (Flowchart)

### 3.1 การวิเคราะห์เชิงระบบโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม



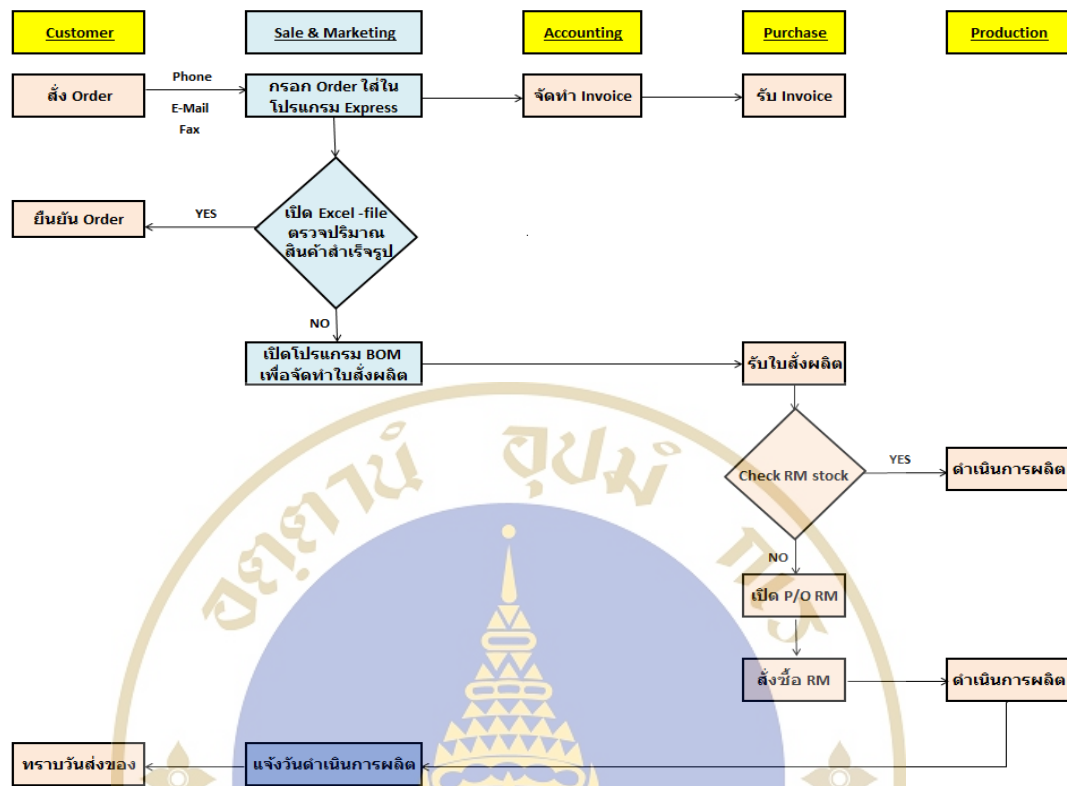
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของ บริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัดในปัจจุบัน

จากแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินงาน โดยภาพรวมของบริษัท เช่น ทรัลสปริง จำกัด ดังภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานภายในบริษัทซึ่งเริ่มจากขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อ จากลูกค้าจากนั้นฝ่ายขายเปิดเอกสารใบสั่งผลิตเพื่อส่งให้ฝ่ายจัดซื้อได้ทำการตรวจสอบวัตถุดิบที่ใช้ สำหรับกระบวนการผลิต โดยถ้าไม่มีวัตถุดิบฝ่ายจัดซื้อจะทำการเปิดใบสั่งซื้อให้กับผู้จัดหาปัจจัย การผลิต ซึ่งเมื่อได้รับวัตถุดิบที่ใช้สำหรับการผลิตแล้วฝ่ายจัดซื้อจะส่งใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายผลิตเพื่อ ทำการวางแผนกระบวนการผลิตและการวางกำลังคนสำหรับการผลิต สำหรับขั้นตอนการผลิตจะ เริ่มจากการเปิดวัตถุดิบที่จะใช้สำหรับกระบวนการผลิตและเมื่อได้รับวัตถุดิบสำหรับการผลิตแล้วจึง จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งในแต่ละขั้นตอนการผลิตจะมีฝ่ายควบคุมคุณภาพเข้ามาทำการสุ่ม ตรวจสอบ ซึ่งในกรณีที่ไม่มีผ่านจะทำการแจ้งไปยังหัวหน้าฝ่ายผลิตเพื่อทำการแก้ไขชิ้นงานให้ตรงตามที่ กำหนด เมื่อชิ้นงานผ่านการตรวจถึงจะจัดส่งไปยังขั้นตอนการผลิตต่อไปโดยมีการตรวจสอบใน ทุกๆขั้นตอนจากฝ่ายควบคุมคุณภาพโดยเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิต จึงจะนำ ชิ้นงานที่ผลิตทั้งหมดมาจัดเก็บเพื่อรอการขนส่งไปยังกระบวนการชุบผิวชิ้นงาน ซึ่งฝ่ายจัดส่งจะ ดำเนินการส่งไปยังโรงชุบภายนอกบริษัท โดยเมื่อผ่านกระบวนการชุบผิวชิ้นงานแล้วจะทำการ ขนส่งชิ้นงานทั้งหมดกลับมายังบริษัทและฝ่ายควบคุมคุณภาพจะทำการสุ่มตรวจสอบชิ้นงานอีกครั้ง และเมื่อผ่านการตรวจสอบจะส่งมอบชิ้นงานทั้งหมดให้กับฝ่ายจัดเก็บและขนส่งทำการตรวจเช็ค สินค้าทั้งหมดโดยละเอียดและบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์จากนั้นจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเพื่อรอการ ส่งมอบให้ลูกค้าตามเวลาที่กำหนด

### 3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้น จากการทำงาน ในแต่ละแผนกของบริษัท เช่น ทรัลสปริง จำกัด ข้าพเจ้ามีความสนใจที่จะทำการจะศึกษาปัญหาที่ เกิดขึ้นในส่วนกระบวนการทำงานของแผนกฝ่ายขายและการตลาด (Sale & Marketing) โดยมี แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินงานของแผนกฝ่ายขายและการตลาดดังภาพที่ 3.2 นี้

### แผนภูมิรูปภาพกระบวนการในปัจจุบันของแผนกฝ่ายขายและการตลาด



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัดในปัจจุบัน

#### คำอธิบายแผนภูมิรูปภาพกระบวนการในปัจจุบัน

จากแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ดังภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาด ของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด มีดังนี้

1. ลูกค้า (Customers) สั่งออเดอร์ผ่านทางโทรศัพท์ (Phone) , โทรสาร (Fax) หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไปยังผู้แทนขายเพื่อทำการซื้อขายข้อมูลการสั่งซื้อ
2. ผู้แทนขายเปิดโปรแกรม Express เพื่อกรอกข้อมูลรายละเอียดต่างๆของลูกค้าว่าลูกค้าต้องการสั่งซื้อสินค้าอะไร , จำนวนเท่าไรและราคาเท่าไร
3. ฝ่ายบัญชี (Accounting) ก็จะเข้ามาดำเนินการผลิตใบแจ้งหนี้ (Invoice) และส่งใบแจ้งหนี้ไปยังฝ่ายจัดซื้อ
4. จากนั้นผู้แทนขายก็จะทำการเปิดโปรแกรม Excel เพื่อตรวจสอบปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปภายในโกดัง (Finished goods) ว่า มีหรือไม่มีปริมาณสินค้าสำเร็จรูป ถ้าหากว่ามีปริมาณ

สินค้าสำเร็จรูปเพียงพอที่จะทำการยืนยันออเดอร์กับลูกค้าได้ทันทีว่ามีปริมาณสินค้าสำเร็จรูปพร้อมที่จะจัดส่งได้ แต่ถ้าไม่มีปริมาณสินค้าสำเร็จรูป ผู้แทนขายก็ต้องเปิดโปรแกรม Bills Of Material (BOM) เพื่อตรวจสอบว่าสินค้าที่ลูกค้าต้องการสั่งซื้อ ต้องผลิตโดยใช้วัตถุดิบ (Raw material) ตัวไหนบ้างและใช้เป็นจำนวนเท่าไร

5. ผู้แทนขายจัดทำใบสั่งผลิตและส่งใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายจัดซื้อ (Purchase)

6. ฝ่ายจัดซื้อจะทำการตรวจสอบปริมาณของวัตถุดิบว่า มีเพียงพอที่จะให้ฝ่ายผลิตดำเนินการผลิตต่อหรือไม่ ซึ่งถ้าหากมีปริมาณวัตถุดิบก็จะส่งใบสั่งผลิตนี้ไปยังฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิตต่อได้เลย แต่ถ้าหากว่าไม่มี ปริมาณวัตถุดิบหรือมีแต่ไม่เพียงพอในการผลิตก็จะทำการเปิดใบสั่งซื้อ (Purchase Order) วัตถุดิบสำหรับส่งให้ผู้ค้าเพื่อส่งวัตถุดิบเข้าและนัดหมายยืนยันวันส่งวัตถุดิบ เพื่อให้ฝ่ายผลิตได้วางแผนงานการผลิตได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แล้วฝ่ายจัดซื้อจะส่งใบสั่งผลิตไปให้ฝ่ายผลิตดำเนินการผลิต

7. ฝ่ายขายและการตลาดก็จะทราบวันดำเนินการผลิตเพื่อที่จะแจ้งวันกำหนดส่งของได้ตรงตามเวลาและทันต่อความต้องการของลูกค้า

### 3.3 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน



ภาพที่ 3.3 ปัญหาขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด

จากการวิเคราะห์ดังภาพที่ 3.3 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงปัญหาในขั้นตอนการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดรวมถึงขั้นตอนของการตรวจสอบและขั้นตอนที่ต้องตัดสินใจในกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้องด้วย พบว่า การทำงานของฝ่ายขายและการตลาดในการทำงานมีปัญหาที่ควรแก้ไขดังต่อไปนี้

1. การกรอกข้อมูลรายละเอียดการสั่งซื้อของลูกค้าผ่าน โปรแกรม Express ผิดพลาด
  - ผู้แทนขายกรอกออเดอร์และข้อมูลรายละเอียดการสั่งซื้อผ่าน โปรแกรม Express ผิดพลาด ซึ่งเกิดจากลูกค้าสั่งออเดอร์ผิด ทำให้ผู้แทนขายกรอกออเดอร์และข้อมูลรายละเอียดผิด จึงส่งผลให้สินค้าที่จัดส่งผิดตามไปด้วย
2. การตรวจสอบปริมาณสินค้าสำเร็จรูปผ่าน โปรแกรม Excel file-stock ให้ข้อมูลตรงความจริง
  - ผู้แทนฝ่ายขายจะเปิด โปรแกรม Excel file-stock เพื่อตรวจสอบปริมาณสินค้าสำเร็จรูปว่ามีสินค้าสำเร็จรูปอยู่ใน โกดังหรือไม่ ถ้าไม่มีก็จะเปิดใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายจัดซื้อ แต่ว่า ข้อมูลใน โปรแกรม Excel จะไม่ทันสมัยทุกวัน ถ้าเปิด โปรแกรม Excel ในวันที่เพิ่งทำการกรอกข้อมูลก็จะทำให้เห็นตัวเลขปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปที่เป็นปัจจุบัน แต่ถ้าวันนั้นยังไม่ได้กรอกข้อมูลลง โปรแกรม ก็จะทำให้จำนวนปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปไม่ตรงกันกับปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปที่แท้จริงในปัจจุบัน
3. เปิดใบสั่งผลิตผิดพลาด
  - ผู้แทนขายจะตรวจสอบปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปผ่าน โปรแกรม Excel เพื่อที่จะดูว่าไม่มีสินค้าสำเร็จรูปหรือมีสินค้าสำเร็จรูปแต่ไม่เพียงพอ จากนั้นผู้แทนฝ่ายขายก็จะเปิด โปรแกรม BOM (Bill of material) เพื่อตรวจสอบว่า สินค้าตัวนี้ต้องผลิตจากวัตถุดิบตัวใดบ้าง แล้วจึงดำเนินการเปิดใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ตรวจสอบปริมาณ วัตถุดิบใน โกดังว่ามีเพียงพอหรือไม่ต่อการผลิต แต่ขั้นตอนในการเปิดใบสั่งผลิตอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ทำให้เปิดใบสั่งผลิตผิด

### 3.4 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

1. ลดความเสี่ยงในการกรอกออเดอร์ผิดพลาดให้น้อยลง เพื่อให้สั่งออเดอร์ได้ถูกต้อง
2. มีระบบติดตามปริมาณสินค้าสำเร็จรูปคงคลังที่ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลที่คลาดเคลื่อนกัน และสามารถทราบปริมาณสินค้าคงคลังได้แบบทันสมัย รวมถึงจุดที่ต้องทำการสั่งซื้อที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินโครงการสะดุดกลางคันและทำให้เกิดความล่าช้า

### 3. ลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดในการทำงานให้น้อยลง เพื่อให้ผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น

ฉะนั้นในส่วนงานฝ่ายขายและการตลาดก็ย่อมไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดเหล่านี้ เพื่อไม่ให้เสียลูกค้าและรักษารฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ อีกทั้งเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท คือ เพิ่มยอดขายและกำไรให้แก่บริษัท จึงจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลาและรวมไว้ในแหล่งเดียวกันเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ต้องอาศัยการใช้ข้อมูล ดังนั้นต้องมีการหาแนวทางและกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อให้องค์กรมีความอยู่รอดในการสถานการณ์ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ซึ่งจะกล่าวถึงแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในแก้ไขปัญหาในบทถัดไป



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท เช่น ทรูส สปริง จำกัด ซึ่งจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพของบริษัทให้มีประสิทธิภาพหรือเพิ่มความแข็งแกร่งในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยเน้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องเกิดขึ้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก ด้วยการปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงภายในให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นควรต้องเริ่มจากผู้นำที่เปลี่ยนก่อน ซึ่งจะต้องกำหนดจุดยืนทางกลยุทธ์ธุรกิจว่าจะเน้นไปทิศทางใด ซึ่งส่วนของงานฝ่ายขายและการตลาด จัดได้ว่าเป็นส่วนที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับตามวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) โดยการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเน้นในส่วนของกลยุทธ์ระดับสายงาน ซึ่งรูปแบบของแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** คือ ขอบเขตและทิศทางโดยรวมของตัวธุรกิจ และวิธีการที่แต่ละสายการดำเนินงานของธุรกิจจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุให้ถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยทางบริษัทจะกำหนดทิศทางดำเนินงานในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision)

**2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** คือ กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อบรรลุแผนจากทิศทางขององค์กรจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเน้นในส่วนของการตลาดและผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ โดยอาจจะหมายรวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification)

**3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)** คือ กลยุทธ์ที่ใช้ตามสายงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งต้องสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรอีกด้วย



สำหรับกลยุทธ์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ซึ่งกลยุทธ์เชิงรุกที่จะเน้นการสร้างการเติบโตทั้งรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด จากการเติบโตจากภายในองค์กร ด้วยแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมตามศักยภาพขององค์กร

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่บริษัท เซนทรัลสปริงนั้นได้เลือกใช้นั้นคือ Growth Strategy โดยเลือกที่จะเติบโตจากภายใน (Internal Growth) ก่อนเนื่องจากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 จะพบว่าบริษัท เซนทรัลสปริง มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่ได้อยู่แล้วแต่ยังมีระบบการวางแผนการผลิตที่ยังไม่ดีพอ จึงควรให้ความสำคัญกับการเติบโตจากภายในองค์กรก่อนเพื่อให้มีความสามารถในแข่งขันกับคู่แข่งได้ในอนาคต

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บริษัท เซนทรัลสปริงเลือกใช้เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่ต้องการเติบโตจากภายในนั้นคือ กลยุทธ์การเจาะตลาดโดยนำแนวทางตามกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ โดยจะเน้นการเพิ่มการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเดิมๆของบริษัท เซนทรัลสปริง ที่โดยส่วนใหญ่มีขนาดของบริษัทที่ใหญ่กว่าเราก่อนข้างมาก ทำให้สามารถเพิ่มกำลังซื้อสินค้าของเราจากลูกค้าได้มากกว่านี้ในอนาคต ซึ่งวิธีการนี้ถือเป็นการลดต้นทุนการโฆษณาหรือการส่งเสริมการขายให้กับลูกค้ารายใหม่ๆ นอกจากนั้นกลยุทธ์นี้จะเน้นการลดต้นทุนสินค้าจากการจัดการการผลิตที่เป็นระบบมากขึ้น สร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานทุกภาคส่วน และมุ่งเน้นการทำให้ต้นทุนสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอนาคตได้

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บริษัท เซนทรัลสปริงเลือกใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ นั้นคือ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือ Operation Excellence คือการจัดการบริการกระบวนการต่างๆให้มีคุณภาพและเป็นเลิศ โดยจะให้ความสำคัญกับการลดการทำงานที่มีความซ้ำซ้อน สร้างมาตรฐานการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและรวดเร็วมากขึ้น โดยการ

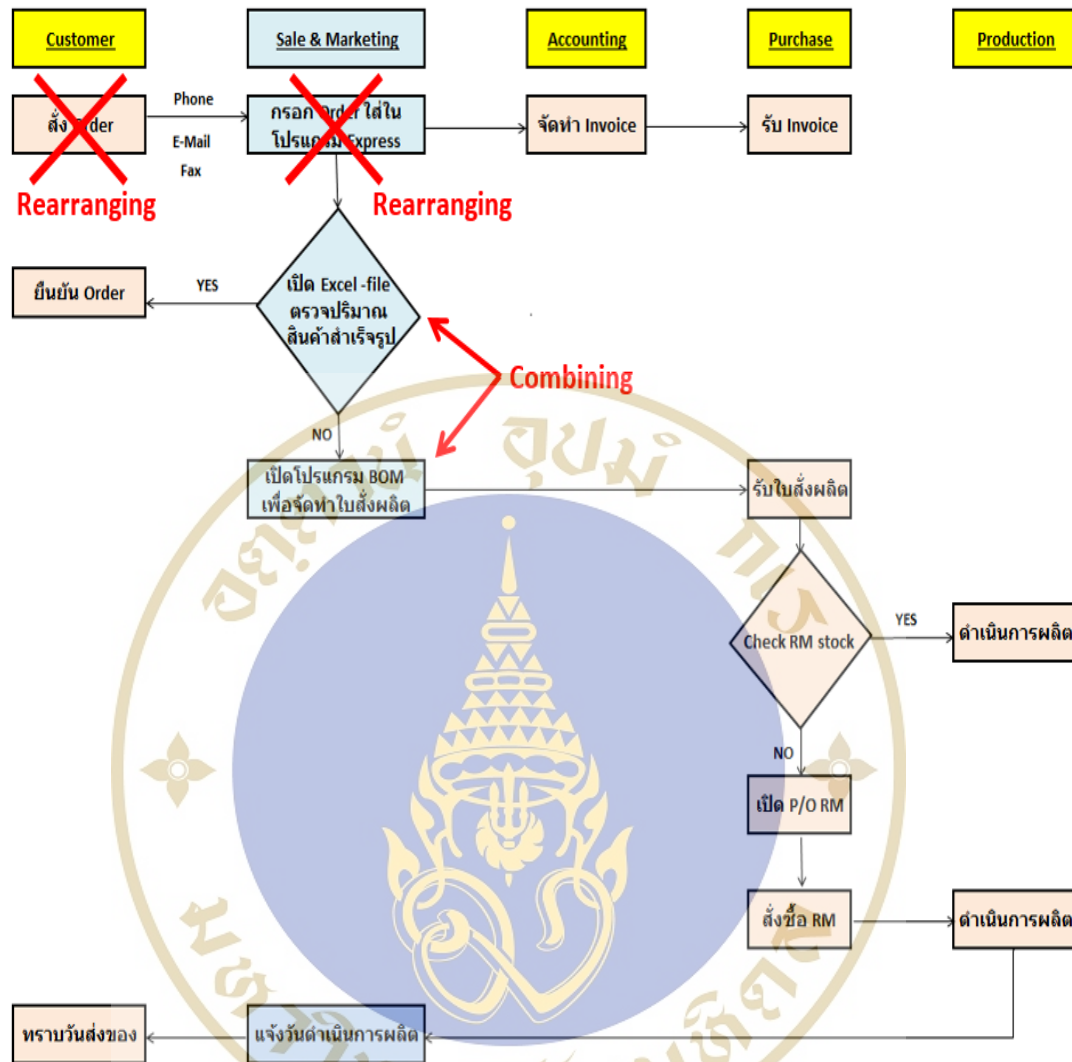
นำนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตรวจสอบการทำงานในแต่ละกระบวนการได้ตลอดเวลา สามารถชี้วัดการทำงานตามผลงานที่ทำได้ แล้วสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไข และช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อีกด้วย

สำหรับเป้าหมายของบริษัท เช่นทรัล สปริง จำกัด คือ ต้องการเพิ่มยอดขายและผลกำไรจากฐานลูกค้าเดิม ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะนำเสนอให้แก่บริษัทเพื่อใช้ในการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ คือ การใช้กลยุทธ์ **Customer Intimacy** เพื่อสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า ร่วมกับการใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศหรือ **Operation Excellence** โดยใช้แนวทางการจัดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าพร้อมทั้งนำโปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) มาปรับใช้ร่วมด้วย เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้าและเพิ่มผลกำไรให้แก่บริษัท ซึ่งอีกแนวทางที่จะเพิ่มผลกำไร ก็คือการลดต้นทุนของบริษัท ซึ่งการลดต้นทุนสามารถที่จะทำได้โดยไม่ไม่ทำให้คุณภาพสินค้าหรือบริการต่ำลงและไม่กระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าแต่สามารถทำได้โดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ลดความผิดพลาดในการทำงานและความซ้ำซ้อนในการทำงาน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

โดยขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะต้องพิจารณารายละเอียดของแผนภูมิรูปภาพเดิมว่า ทำอย่างไรกระบวนการจึงจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้นแล้วจึงปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกว่าเดิม โดยการตัดสินใจในการลงไว้, การกำจัด และการแก้ไขกระบวนการในแต่ละสมมติฐาน โดยการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการพิสูจน์ยืนยัน, ประสบการณ์และความรู้ของสมาชิกในทีม ซึ่งก็จะมีกระบวนการทางระบบสารสนเทศที่เข้ามาช่วยเหลือให้รู้ว่าจะต้องทำงานใดก่อนหลังหรือทำโดยอัตโนมัติ ซึ่งมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Redesign) อยู่ 5 วิธีดังนี้

1. การลดกิจกรรมหรือขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อนลงไป (Deleting)
2. การเพิ่มกิจกรรมหรือขั้นตอนในการทำงานบางขั้นตอนขึ้นมา (Adding)
3. การควบรวมกิจกรรมเข้าด้วยกัน (Combining)
4. การเรียงลำดับกิจกรรมหรือขั้นตอนใหม่ (Rearranging)
5. การเพิ่มการควบคุมบางอย่างเข้าไป (Add control)

### ระบุกระบวนการงานที่จะทำการปรับปรุง



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการดำเนินการธุรกิจของแผนกฝ่ายขายและการตลาดของบริษัท เซ็นทรัลสปริง จำกัด ที่จะทำการปรับปรุง

#### คำอธิบายแผนภาพกระบวนการงานในอนาคต

กระบวนการทำงานในขั้นตอนการรับออเดอร์จากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ หลังจากทำการปรับปรุงกระบวนการและนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน มีดังนี้

1. ลูกค้า (Customers) กรอกออเดอร์ที่ต้องการผ่านฐานข้อมูลหรือเว็บไซต์ (Website) ของบริษัทลูกค้า

2. ผู้แทนขายเข้าไปเปิดที่ฐานข้อมูลหรือเว็บไซต์ (Website) ของบริษัทลูกค้าเพื่อดาวน์โหลดออเดอร์แล้วกรอกออเดอร์ลงโปรแกรม Lucid PD

3. ฝ่ายบัญชี (Accounting) ก็จะเข้ามาดำเนินการผลิตใบแจ้งหนี้ (Invoice) และส่งใบแจ้งหนี้ไปยังฝ่ายจัดซื้อ (Purchase)

4. ผู้แทนขายเปิดโปรแกรม Lucid PD เพื่อตรวจสอบปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปภายในโกดัง (Finished goods) ว่า มีหรือไม่มีปริมาณสินค้าสำเร็จรูป ถ้ามีปริมาณสินค้าสำเร็จรูปก็ทำการยืนยันออเดอร์กับลูกค้าได้ทันทีว่ามีปริมาณสินค้าสำเร็จรูปพร้อมที่จะจัดส่งได้ แต่ถ้าไม่มีปริมาณสินค้าสำเร็จรูป ผู้แทนขายก็จะเข้า BOM ในโปรแกรม Lucid PD เพื่อจัดทำใบสั่งผลิตก่อนจะส่งใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายจัดซื้อ

5. ฝ่ายจัดซื้อจะทำการตรวจสอบปริมาณของวัตถุดิบว่า มีเพียงพอที่จะให้ฝ่ายผลิตดำเนินการผลิตต่อหรือไม่ ซึ่งถ้าหากมีปริมาณวัตถุดิบก็จะส่งใบสั่งผลิตนี้ไปยังฝ่ายผลิตเพื่อดำเนินการผลิตต่อได้เลย แต่ถ้าหากว่าไม่มี ปริมาณวัตถุดิบหรือมีแต่ไม่เพียงพอในการผลิตก็จะทำการเปิดใบสั่งซื้อ (Purchase Order) วัตถุดิบสำหรับส่งให้ผู้ค้าเพื่อสั่งวัตถุดิบเข้าและนัดหมายยืนยันวันส่งวัตถุดิบ เพื่อให้ฝ่ายผลิตได้วางแผนงานการผลิตได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แล้วฝ่ายจัดซื้อจะส่งใบสั่งผลิตไปให้ฝ่ายผลิตดำเนินการผลิต

6. ฝ่ายขายและการตลาดก็จะทราบวันดำเนินการผลิตเพื่อที่จะแจ้งวันกำหนดส่งของได้ตรงตามเวลาและทันต่อความต้องการของลูกค้า

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้น ได้มีการรวบรวมกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน และได้มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ รวมทั้งได้นำโปรแกรมการวางแผนทรัพยากรองค์กรแบบองค์รวมอย่างบูรณาการ “Lucid PD” มาใช้เพื่อช่วยให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลให้อยู่ในส่วนกลางเพื่อจะได้ไม่เกิดความขัดแย้งของข้อมูล, ลดการทำงานซ้ำซ้อนของการทำข้อมูลในเรื่องเดียวกันของแต่ละแผนกและลดกระบวนการทำงานแต่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ, รวดเร็วและทันสมัย (Real Time) เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจของบริษัท โดยจะมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. กระบวนการที่มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ ได้แก่ การสั่งออเดอร์จากลูกค้า ซึ่งเกิดจากลูกค้าที่สั่งออเดอร์ผิดเองทำให้ผู้แทนขายกรอกออเดอร์และข้อมูลรายละเอียดผิด จึงทำให้สินค้าที่จัดส่งลูกค้าผิดพลาดตามไปด้วย ซึ่งในส่วนนี้สามารถที่จะลดความผิดพลาดของออเดอร์นี้ได้โดยการให้ลูกค้าเป็นคนกรอกออเดอร์ผ่านฐานข้อมูลหรือเว็บไซต์ (Website) ของบริษัทลูกค้าเอง แล้วให้ผู้แทนขายเข้าไปเปิดและดึงข้อมูลจากฐานข้อมูลหรือเว็บไซต์ (Website) ของบริษัท

ลูกค้าเพื่อดาวน์โหลดเครื่องแล้วกรอกออเดอร์ลงโปรแกรม Lucid PD จากนั้นฝ่ายบัญชีก็จะใช้โปรแกรมนี้เพื่อจัดทำใบแจ้งหนี้ (Invoice) และส่งใบแจ้งหนี้ไปยังฝ่ายจัดซื้อ (Purchase) อีกที

2. กระบวนการที่มีการรวบรวมกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ได้แก่ การตรวจสอบปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปภายในโกดัง (Finished goods) จาก Excel-file stock และการเปิดคู่มือการผลิตสินค้าจากโปรแกรม Bills Of Material (BOM) ซึ่งจากเดิมที่ฐานข้อมูลมีมากกว่า 1 แหล่งทั้ง Excel และ BOM ทำให้มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนและไม่สามารถตรวจสอบรายละเอียดความชัดเจนได้ อาจทำให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูลจากขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งสามารถรวบรวมขั้นตอนได้โดยผู้แทนขายสามารถเปิดโปรแกรม Lucid PD เพื่อตรวจสอบปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปภายในโกดัง (Finished goods) และคู่มือการผลิตสินค้าได้จากโปรแกรมเดียวกันเพื่อให้ทราบข้อมูลที่แท้จริงและทันสมัย

3. กระบวนการที่มีการนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน ได้แก่ โปรแกรมการวางแผนทรัพยากรองค์กรแบบองค์รวมอย่างบูรณาการ “Lucid PD” จะช่วยรวบรวมข้อมูลให้เชื่อมโยงกันจากการที่แต่ละแผนกเก็บข้อมูลแยกกันเป็นเอกเทศเนื่องจากไม่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการประสานงานระหว่างแผนกเพราะบางครั้งข้อมูลไม่ตรงกันหรือขัดแย้งกัน ซึ่งจะช่วยให้ลดความซ้ำซ้อนของการเก็บข้อมูลของแต่ละแผนกทำให้ดึงข้อมูลไปใช้ร่วมกันได้เพื่อการบริหารจัดการแบบองค์รวม

โปรแกรม Lucid PD เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อการวางแผนทรัพยากรองค์กรแบบองค์รวมอย่างบูรณาการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดของทรัพยากรทางธุรกิจของบริษัท เป็นระบบที่นำมาใช้ทดแทนการดำเนินงานด้วยเอกสารและการจัดเก็บข้อมูลที่แยกออกจากกันไปแต่ละแผนกให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลให้อยู่ในส่วนกลางทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งของข้อมูล อีกทั้งยังช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อนของการทำข้อมูลในเรื่องเดียวกันของแต่ละแผนกและลดกระบวนการทำงาน ทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ทันสมัย (Real Time) และสามารถใช้งานออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ (Internet Online)

### ความสามารถของระบบที่นำเสนอเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา

โปรแกรม Lucid PD จะเข้ามาช่วยในการทำงานตั้งแต่เริ่มการเปิดออเดอร์จากลูกค้า โดยในขั้นตอนนี้ก็ทำการกรอกรายชื่อลูกค้า, รายการสินค้าที่ลูกค้าสั่งซื้อ, จำนวนและเวลาในการส่งมอบ แทนโปรแกรม Express ซึ่งสามารถติดตามตรวจสอบสถานะของการผลิตของออเดอร์ได้ ทันสมัย อีกทั้งโปรแกรมนี้ยังสามารถตรวจสอบปริมาณของสินค้าสำเร็จรูปภายในโกดัง (Finished goods) และคู่มือการผลิตสินค้าได้จากโปรแกรมเดียวกันโดยไม่ต้องทำการเปิดทั้งจาก Excel-file

stock และ โปรแกรม Bills Of Material (BOM) ซึ่ง โปรแกรมนี้จะทำการอัปเดตปริมาณสินค้าได้แบบทันสมัยทำให้บริษัทสามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันที่มีความชัดเจนน่าเชื่อถือได้และรองรับการกำหนดสูตรการผลิต Bill of Material (BOM) หลากหลายรูปแบบที่ซับซ้อนหลายระดับ รวมถึงผลิตผลที่ได้รับจากการผลิตนอกจากตัวสินค้า นอกจากนี้ในกรณีวัตถุดิบหรือสินค้าสำเร็จรูปในโกดังไม่เพียงพอ โปรแกรมจะแจ้งเตือนเพื่อให้ผู้ใช้งานได้ทราบจำนวนที่ต้องการเพิ่มเพื่อสร้างใบสั่งซื้อได้ทันที ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงที่จะส่งมอบสินค้าล่าช้าลงไปได้ ทั้งนี้ โปรแกรมยังมีคุณสมบัติอื่นๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้งานดังนี้

1. เก็บข้อมูลลูกค้าและการสั่งซื้ออย่างละเอียดเพื่อวิเคราะห์ทำการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถกำหนด Minimum Stock เพื่อบริหารจัดการจัดซื้อให้เพียงพอกับความต้องการในการผลิตและควบคุมการสั่งซื้อหรือรับเข้าสินค้าไม่ให้มากเกินไปกว่าระดับที่มีการกำหนดไว้
3. สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าเป็นสัปดาห์เป็นเดือนติดต่อกันได้
4. วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และจัดการข้อมูลหลักของสินค้า เช่น รหัสสินค้า สูตรการผลิต
5. ควบคุมการสั่งซื้อและเบิกจ่ายตามจำนวนและสูตรจากใบสั่งผลิต โดยตรงเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการสั่งซื้อผิดหรือเบิกจ่ายผิด
6. นำ Barcode และเครื่องชั่งมาใช้ในแต่ละกระบวนการผลิตเพื่อบันทึกจำนวนงานเสร็จและงานที่ผ่าน QC เพื่อส่งกระบวนการต่อไปให้เกิดความถูกต้องแม่นยำ
7. วิเคราะห์ต้นทุนการผลิตจริงตามวัตถุดิบและวัสดุที่ใช้จริงและค่าแรงตาม Actual Plan ได้ทั้งวันเวลาและเครื่องจักรที่ใช้จริงหลังปิดงานเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ถูกต้องตามการทำงานจริงนำมาเปรียบเทียบกับต้นทุนมาตรฐานที่กำหนดไว้
8. รองรับการจัดซื้อ วิเคราะห์ข้อมูลการจัดซื้อ ควบคุมการจัดซื้อ เป็นการควบคุมการเปิดใบสั่งซื้อเพื่อรองรับในการผลิตสินค้า

โดยการนำโปรแกรมมาใช้ในการทำงานจะใช้การไหลของข้อมูลด้วยการวางระบบซอฟต์แวร์ เพื่อลดขั้นตอนและกระบวนการทำงานให้เป็นไปอย่างกระชับ ทำให้ประหยัดเวลาและกำลังคน ด้วยระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและสามารถแยกสิทธิการใช้งานโปรแกรมตามที่กำหนด รวมทั้งระบบการอนุมัติเอกสารต่างๆแบบ Online ทำให้การทำงานแต่ละขั้นตอน มีการตรวจสอบแบบรัดกุมแต่ไม่ทำให้เสียเวลาการทำงาน

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาคำด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม ERP”

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/ ปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหของ โปรแกรม ERP/ การทำงานแบบใหม่
1	การกรอกข้อมูล การสั่งซื้อสินค้า	ฝ่ายขาย และการตลาด	- ผู้แทนขายทำการกรอกข้อมูล การสั่งซื้อสินค้าผ่าน โปรแกรม Express/อาจเกิดความผิดพลาด ในการกรอกข้อมูลและไม่มี การทวนสอบข้อมูลกลับ	- โปรแกรมจะจดจำรายชื่อ ลูกค้า,รายการสินค้าที่ลูกค้า สั่งซื้อ,จำนวนและเวลาใน การส่งมอบ แทนโปรแกรม Express เพื่อทำการทวน สอบความผิดพลาด
2	การตรวจสอบ ปริมาณสินค้า สำเร็จรูป	ฝ่ายขาย และการตลาด	- เปิด Excel-file stock และ โปรแกรม Bills Of Material (BOM) ซึ่งใช้ฐานข้อมูลจาก 2 โปรแกรม/ทำให้มีการทำงานที่ ซ้ำซ้อน, ใช้ฐานข้อมูลมากกว่า 1 แหล่ง และไม่สามารถ ตรวจสอบรายละเอียดความ ชัดเจนได้ อาจทำให้เกิด ความผิดพลาดของข้อมูลจาก ขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ได้	- โปรแกรมจะช่วยในการ อัปเดตปริมาณสินค้าได้แบบ ทันสมัย ทำให้บริษัท สามารถใช้ฐานข้อมูล เดียวกันที่มีความชัดเจน น่าเชื่อถือได้และรองรับการ กำหนดสูตรการผลิต Bill of Material (BOM) หลากหลาย รูปแบบที่ซับซ้อนหลาย ระดับ รวมถึงผลิตผลที่ได้รับ จากการผลิตนอกจากตัว สินค้า
3	การเปิดใบสั่งผลิต ผิดพลาด	ฝ่ายขาย และการตลาด	- ผู้แทนขายจะตรวจสอบ ปริมาณของสินค้าสำเร็จรูป ผ่านโปรแกรม Excel เพื่อที่จะ ดูว่า ไม่มีสินค้าสำเร็จรูปหรือมี สินค้าสำเร็จรูปแต่ไม่เพียงพอ จากนั้นผู้แทนฝ่ายขายก็จะเปิด โปรแกรม BOM (Bill of material) /อาจมีความผิดพลาด เกิดขึ้นได้ จากการที่มีการใช้ ฐานข้อมูล ที่มากกว่า 1 แหล่ง ทำให้เปิดใบสั่งผลิตผิดพลาด	- โปรแกรมจะรองรับการ สั่งซื้อ วิเคราะห์ข้อมูลการ สั่งซื้อ ควบคุมการสั่งซื้อ เป็น การควบคุมการเปิดใบสั่งซื้อ เพื่อรองรับในการผลิตสินค้า ทำให้สามารถเก็บข้อมูลไว้ ในแหล่งเดียวกัน และ สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ อย่างทันสมัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### ผู้บริหาร

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการปฏิบัติงานให้กับกระบวนการทำงาน
2. ผู้บริหารได้ข้อมูลรายละเอียดและตัวเลขจากโปรแกรมสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการบริษัทโดยสามารถดูความเคลื่อนไหวแบบทันสมัยได้จากทุกที่ตลอดเวลา
3. อำนวยความสะดวกในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร
4. มีศูนย์รวมระบบข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหาร
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการและบุคลากร
6. สามารถลดต้นทุนที่จะใช้ในการซื้อวัตถุดิบผลิตสินค้าและบริการ

### พนักงาน

#### ขึ้น

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนและลดความผิดพลาดในการทำงานทำให้ทำงานได้เร็ว
2. ช่วยในการเข้าถึงข้อมูลได้ถูกต้อง แม่นยำและรวดเร็วขึ้น
3. เข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้นทำให้สามารถตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

#### มากขึ้น

#### ลูกค้า

1. ลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดในการทำงาน เช่น ขั้นตอนการสั่งออเดอร์
2. ได้รับมอบสินค้าที่ถูกต้องและทันต่อเวลามากขึ้น



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาจากนโยบายของผู้บริหารและการกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการทำงานของบริษัท เช่น ทรัดสปริง จำกัด จึงขอนำเสนอกกลยุทธ์ในระดับ Business Strategy คือ กลยุทธ์ **Customer Intimacy** ซึ่งเน้นด้านลูกค้าเพื่อที่จะเพิ่มยอดขายจากฐานลูกค้าเดิม โดยเน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งจะเน้นด้านการบริหารท่าแข่งกับลูกค้า สร้างแฟนพันธุ์แท้ให้เกิดขึ้น ดังนั้นสัดส่วนรายได้จากลูกค้าหลักและแฟนพันธุ์แท้ รายได้ต่อหัวที่เกิดจากลูกค้าแฟนพันธุ์แท้ (Life Time Value) และการสร้างความพึงพอใจลูกค้าสูงสุด (Customer Satisfaction) เพื่อสนองต่อความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Quick Response) และการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM:Customer Relationship) อีกทั้งยังสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้า (Experiential Marketing) พร้อมทั้งปรับการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สนองต่อความต้องการเฉพาะราย (Customized offer) ให้ตรงใจลูกค้าเฉพาะราย

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้น (Change Management) เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเองได้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอก ด้วยการปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงภายในให้ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นตัวหลักในการนำเปลี่ยนไปก่อน โดยจะต้องกำหนดจุดยืนทางกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทว่า จะเน้นทางด้านใด พร้อมหาแนวทางหรือกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดขององค์กรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมด้วยแนวคิดกลยุทธ์ต่างๆ (Strategic Theme) ซึ่งจำเป็นต้องมีการควบคุมติดตามประเมินผลงานและการบริหารจัดการในเรื่องความเสี่ยงซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งต้องประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรลดความเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงมากที่สุด

ในบทนี้จะกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ที่ได้มีการนำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 มาใช้ในทางปฏิบัติจริงโดยจะขอแนะนำเครื่องมือต่างๆมาใช้ร่วมด้วย ได้แก่

#### 1. ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)

เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว กับลูกค้า เรียนรู้ความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยสินค้า หรือบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละคนมากที่สุด

## 2. การปรับใช้โปรแกรม ERP

การดำเนินการปรับใช้ ERP สามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยอาศัยการปรับใช้ตามรูปแบบของการบริหารโครงการได้ แต่ในการจัดทำลักษณะนี้ ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกอบรมและเข้าใจในรูปแบบการใช้งาน จึงจะสามารถกำหนดรูปแบบการประยุกต์ ระยะเวลาการดำเนินการ และเป้าหมายด้านผลการดำเนินการได้

## 3. Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่จะช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

## 4. การบริหารความเสี่ยง

เป็นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

## **5.1 ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM)**

จากการเน้นกลยุทธ์ Customer Intimacy ซึ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้าเป็นหลัก เป็นการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างบริษัทกับลูกค้า อันนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจสูงสุด และในที่สุดจะนำไปสู่การครองใจลูกค้า (Loyalty) ดังนั้นจึงขอเสนอระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ( Customer Satisfaction ) โดยการสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้า จำนวนผู้บริหาร ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สามารถนำแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เช่น แนวทางที่สำคัญในการจัดการระบบการบริหารงานและสร้างมาตรฐานการทำงานในบริษัท เช่น

การรวบรวมเกี่ยวกับข้อมูลของลูกค้า , การจัดการเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารและการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการ โดย CRM มีวิธีการดังต่อไปนี้

#### 1. ปลุกจิตสำนึกเรื่องการบริการให้กับพนักงานทุกคน

CRM จะไม่มีทางแจ้งเกิดและประสบความสำเร็จได้โดยตราบดีที่พนักงานอันเป็นสมาชิกภายในองค์กรธุรกิจไม่มีจิตสำนึกถึงความสำคัญและหัวใจของงานบริการลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดและปลุกฝังให้ทุกคนเห็นและเข้าใจว่าลูกค้าคือคนสำคัญของธุรกิจ และความต้องการสูงสุดของพวกเขาคือเป้าหมายในการทำงานในวันนี้ ซึ่งหากพนักงานในบริษัทเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าแล้ว นั่นจะถือเป็นการประสบความสำเร็จในขั้นแรกของการนับหนึ่งในการเริ่มทำ CRM ในทางปฏิบัติ

#### 2. เก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้า

เมื่อเข้าใจความสำคัญของลูกค้าแล้วต่อมาก็เก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าทั้งข้อมูลทางกายภาพ และข้อมูลด้านอื่นๆที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความต้องการในการใช้สินค้า ความถี่ในการซื้อทัศนคติ ฯลฯ ซึ่งการรวบรวมข้อมูลนี้มีความสำคัญมากและอาจจะมีส่วนในการตัดสินใจความสำเร็จของการทำ CRM ด้วย โดยขอแนะนำให้ผู้บริหารใช้ช่องทางให้หลากหลายมากที่สุดในการเก็บข้อมูล ซึ่งหากยังรวบรวมข้อมูลได้มากเท่าไรก็จะยังเป็นประโยชน์กับการทำธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น

#### 3. วิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมแล้ว ข้อมูลที่ได้มาดังกล่าวจะยังไม่สามารถนำมาใช้จริงได้ในทางธุรกิจเพราะยังถือว่าเป็นข้อมูลดิบอยู่ ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูลดังกล่าวเพื่อเอามาประมวลผลและพิจารณาอย่างละเอียดว่าลูกค้าต้องการอะไรจากสินค้าในท้องตลาด และรูปแบบผลิตภัณฑ์ลักษณะไหนที่สามารถตอบ โจทย์ความต้องการของพวกเขาได้ ซึ่งเมื่อผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้เสร็จ ก็จะได้คำตอบว่าควรที่จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการแบบไหนจึงจะเหมาะสมและสามารถเอาชนะใจลูกค้าได้ในท้ายที่สุด

#### 4. เก็บรักษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

เป็นเรื่องที่มักพบข้อผิดพลาดเป็นจำนวนมากสำหรับเรื่องการเก็บรักษาข้อมูล เพราะผู้บริหารและองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักจะมุ่งเน้นไปที่วิธีการให้ได้มากกว่าการเก็บรักษาตามนิสัยของคนไทย ดังนั้นเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวให้ดีด้วยเพื่อความสะดวกในการดึงมาใช้ได้ทันที โดยขอแนะนำให้ผู้บริหารเก็บรักษาข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบของไฟล์เอกสารผ่าน โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์แทนการเก็บเอกสารในรูปของข้อมูลในแผ่นกระดาษ เพราะมีโอกาสสูงมากที่สุดสูญหาย นอกจากนี้การจัดตั้งบุคคลากรขึ้นมารับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวโดยเฉพาะยังถือเป็นทางเลือกที่ดีอีกด้วย

## 5. วางแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการ

เมื่อผู้บริหารได้รับทราบความต้องการของลูกค้าที่ได้มาจากกลยุทธ์ CRM แล้ว ก็มาถึงในส่วนขั้นตอนการปฏิบัติที่ผู้บริหารจะต้องสร้างแผนทางธุรกิจให้มีความสามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณภาพ ราคาสินค้า ราคา ขนาด งานบริการหลังการขาย ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งแผนธุรกิจที่ดีจะต้องเป็นอะไรที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเองและเป็นคำตอบพร้อมตัวเลือกอันดับแรกในใจลูกค้าเสมอ

## 6. ประเมินผลและปรับปรุง

ผู้บริหารต้องเข้าใจว่า ความต้องการของลูกค้าในวันนี้มักจะไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในวันหน้าเสมอไป เพราะเวลาที่เปลี่ยนแปลงมักจะทำให้ความคิด ทักษะคิด รวมถึงความต้องการเปลี่ยนไปด้วย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหมั่นตรวจสอบเพื่อประเมินผลและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันพร้อมยึดพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดให้ยาวนานถาวร

CRM เป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ความคงเส้นคงวาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการทุกคนจำเป็นต้องมี หากคิดจะใช้กลยุทธ์นี้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งความสมบูรณ์ของ CRM มักจะเป็นตัวการันตีความสำเร็จของการประกอบธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี ทรายไศที่กล่าวไว้ว่าลูกค้าคือพระเจ้ายังไม่ได้ถูกทดแทนด้วยสิ่งอื่นใดในโลกนี้ ซึ่งการนำเอา CRM มาใช้ในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่ง่ายเลย ไม่เพียงแต่องค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณการลงทุนที่สูงเท่านั้น การกำหนดนโยบายในด้านต่างๆที่ชัดเจน ตลอดจนการประยุกต์ระบบเหล่านี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้ข้อมูลของลูกค้าเหล่านี้ไหลไปในแผนกต่างๆขององค์กรและสามารถตอบสนองต่อความต้องการและอุปนิสัยส่วนตัวของลูกค้า อันจะนำไปสู่การเพิ่มยอดขายและการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวอีกด้วย

## 5.2 การปรับใช้โปรแกรม ERP

การดำเนินการปรับใช้ ERP สามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยอาศัยการปรับใช้ตามรูปแบบของการบริหารโครงการได้ แต่ในการจัดทำลักษณะนี้ ผู้บริหารจะต้องได้รับการฝึกอบรมและเข้าใจในรูปแบบการใช้งาน จึงจะสามารถกำหนดรูปแบบการประยุกต์ ระยะเวลาการดำเนินการ และเป้าหมายด้านผลการดำเนินการได้ ทั้งนี้บทบาทหนึ่งของผู้บริหารจะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการในการดำเนินการดังกล่าวเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีการเข้าใจและบริหารในทางที่ผู้คนสามารถยอมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง โดยที่มีการสื่อสารแบบเข้าถึงตัวบุคคลเพื่อที่จะได้คุยกันในเรื่องที่ละเอียดอ่อนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเราก็ต้องตรวจว่าผู้คนเข้าใจหรือได้รับผลกระทบจากข้อตกลงของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและควรจะนำเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวางแผนการเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อน เราก็ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของการบริหารตัวโครงการและยืนยันให้มีการปรึกษาหารือให้ได้ข้อตกลงและได้รับการสนับสนุนสำหรับเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การมีส่วนร่วมและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสามารถทำให้เกิดโอกาสในการที่ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและใช้การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลให้ลดกำแพงที่กั้นระหว่างความคิดและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและก่อให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างคนในองค์กรเดียวกัน

ขณะที่เริ่มมีการปรับใช้ระบบสารสนเทศหรือปรับใช้ระบบ ERP นั้น จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและชี้แจงอธิบายให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจ เพื่อให้การดำเนินงานมีเป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยขั้นตอนการดำเนินการหลัก ๆ สามารถกำหนดเป็นขั้นตอนการดำเนินการได้ เพื่อให้กำหนดบทบาทหน้าที่ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ และระยะเวลาแล้วเสร็จได้ตามตัวอย่างแสดงขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างแสดงขั้นตอนการดำเนินโครงการปรับใช้ ERP

Task	Duration	Predecessors	Jan-60	Feb-60	Mar-60	Apr-60	May-60	Jun-60	Jul-60
1. สรุปแผนการทำงานงานในปัจจุบัน	4 Weeks	-							
- แต่งหน่วยงานดำเนินการส่งงาน	2 Weeks	-							
- สรุปทีมงานของวิชาชีพ	2 Weeks	-							
2. ดำเนินการคัดเลือกผู้ให้บริการ ERP	2 Weeks	1							
3. ประชุมผู้จัดการโครงการและทีมบริหารโครงการ	1 Week	1							
4. ประชุมวางแผนดำเนินงานเปลี่ยนแปลง	1 Week	2,3							
5. เตรียมการสำหรับการปรับใช้	4 Weeks								
- การฝึกอบรมพนักงาน	1 Week	4							
- การพัฒนาและออกแบบระบบจากผู้ใช้ ERP	4 Weeks	2							
6. ดำเนินการปรับใช้ (Parallel Conversion)	8 Weeks								
6.1 - ฝ่ายควบคุมดูแลปฏิบัติการฐานข้อมูล	4 Weeks	4							
6.2 - ฝ่ายผลิตทดลองเข้าใช้งาน	4 Weeks	5.1							
6.3 - ฝ่ายจัดเก็บและขนส่งทดลองเข้าใช้งาน	4 Weeks	5.1							
6.4 - ฝ่ายขายและการตลาดทดลองเข้าใช้งาน	4 Weeks	5.1							
6.5 - ดำเนินการประเมินพร้อมและปรับปรุงการใช้งาน	4 Weeks	5							
7. สรุปผลการปรับใช้	2 Weeks	6							
8. ประชุมสรุปผลการปรับใช้	1 Day	7							
9. แจ้งกำหนดการเริ่มใช้ ERP และยกเลิกการใช้ระบบเก่า	2 Weeks	8							
10. เริ่มใช้งาน ERP	0								

รูปแบบที่เหมาะสมควรจะมีการปรับใช้ในรูปแบบการเปลี่ยนทีละหน่วยงาน หรือ Module Conversion เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทีละหน่วยงาน แต่ควรคัดเลือกจากหน่วยงานที่มีความพร้อม และมีขั้นตอนการดำเนิน ซึ่งจากภาพที่ 5.1 ได้แสดงตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการปรับใช้

ระบบ ERP ที่มีการปรับในรูปแบบ Module Conversion โดยเริ่มจากฝ่ายควบคุมคุณภาพของข้อมูล ก่อน หรือทำการปรับเปลี่ยนหลายหน่วยงานไปพร้อมกันทีเดียว คือทั้งฝ่ายจัดเก็บและขนส่ง ฝ่ายผลิต และฝ่ายขายและการตลาดเริ่มทำการทดลองใช้งานพร้อมกัน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำงานมีความเชื่อมโยงกัน

### 5.3 การใช้ Balanced Scorecard

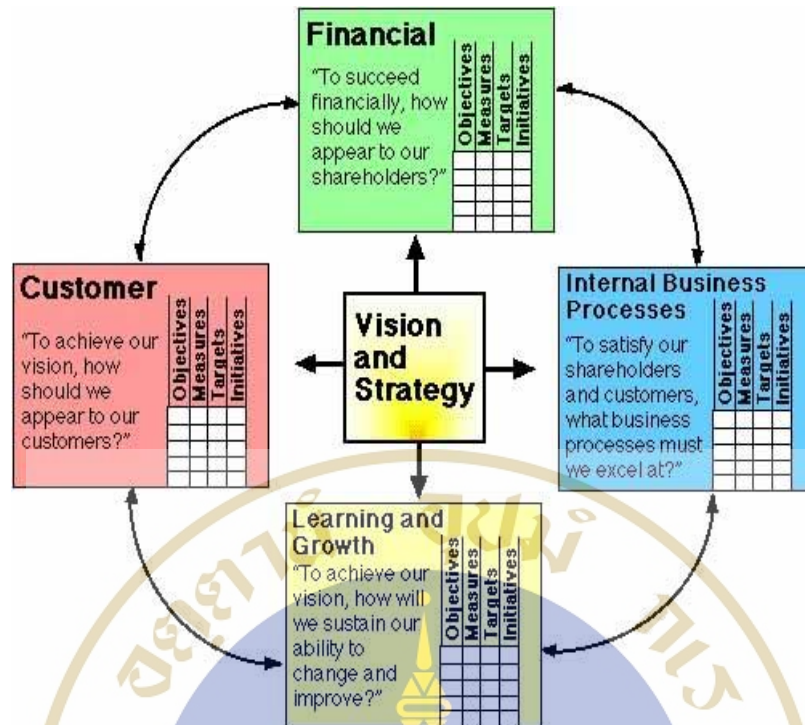
Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีแนวคิดที่ว่า ความสำเร็จด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่น่าจะทำให้องค์กรธุรกิจที่หวังผลกำไรประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนจะต้องประสบผลสำเร็จในปัจจัยหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ซึ่งต้องมองว่าเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร เช่น ถ้าไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ซึ่งต้องมองว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร ในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) ซึ่งต้องมองว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ (Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร(Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด(New Product Introduction)

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) ซึ่งต้องมองว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)



ภาพที่ 5.2 แสดง Balance Scorecard ทั้ง 4 หัวข้อใน 4 ด้าน

โดยองค์กรจะต้องเริ่มต้นระดมสมองเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่หลากหลายทั้ง 4 ด้านให้ครบถ้วนและสมดุลก่อน จากนั้นก็กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามวัตถุประสงค์นั้นและในที่สุดก็จะได้แผนการดำเนินงาน(Action Plan) และลงมือปฏิบัติ (Take Action) ทั้ง 4 หัวข้อในแต่ละด้าน (ดังภาพที่ 5.2) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) – สิ่งที่บริษัทมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) – จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) – ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives) – แผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นของแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ

แต่ละด้านจะมีความสัมพันธ์เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือเมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้วก็ต้องมีการหาตัวชี้วัดและวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมาจัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงาน เพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 หัวข้อในแต่ละด้านสามารถที่จะตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม

Internal process	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
	ลดระยะเวลาในการทำงาน	ระยะเวลาในการทำงาน	Leading time < 15 d	

ภาพที่ 5.3 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านกระบวนการภายใน

Learning & growth	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
	พนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานมากขึ้น	จำนวนพนักงานขายที่ทำงานเต็มเวลาเพิ่มขึ้น	2-3 คน	

ภาพที่ 5.4 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา

Customer	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
	ประสิทธิภาพด้านการพัฒนาปริมาณสินค้าสำเร็จรูปให้ตรงกับที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า	ร้อยละของปริมาณสินค้าคงคลังที่เกินปริมาณสินค้าที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า	<5%	

ภาพที่ 5.5 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านลูกค้า

Financial	วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
	ลดต้นทุน	ต้นทุนรวม (บาท)	3-5%	

ภาพที่ 5.6 ตัวอย่างแบบการกำหนดและการวัดผลด้านการเงิน

## 5.4 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้บริษัทไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน, เมื่อใด, เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการกำจัดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ซึ่งขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทมีดังนี้

### 1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification/Risk classification)

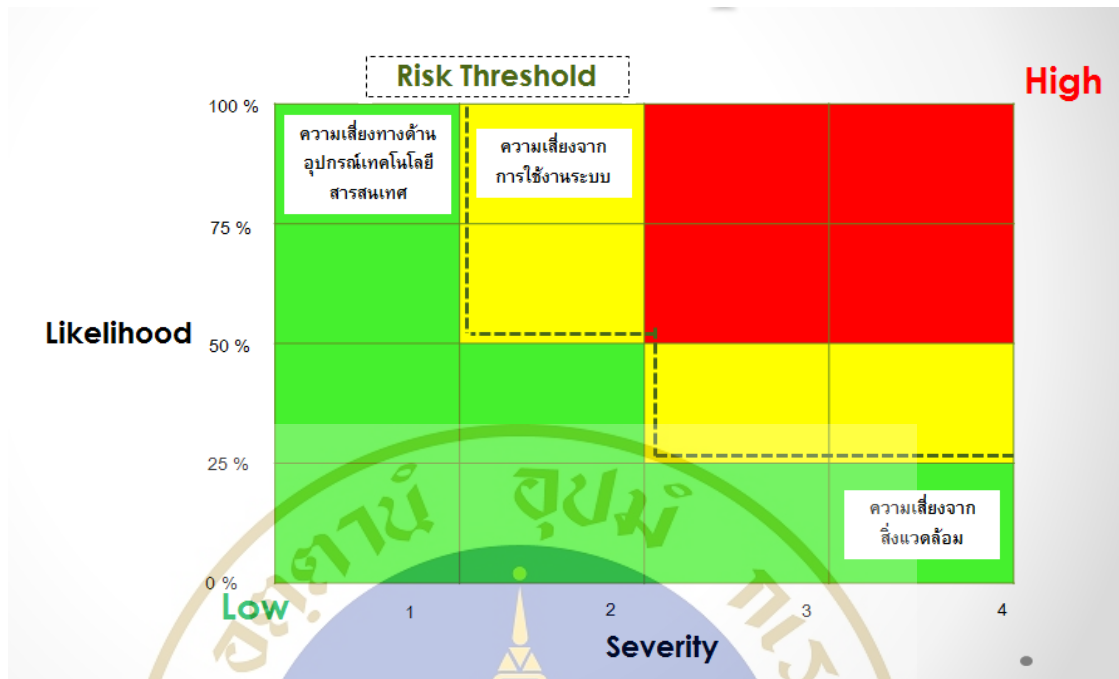
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่เผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้ โดยสำหรับกรณีของบริษัทเช่นทรูสปริง จำกัด สามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงจากการใช้งานระบบ เช่น ผู้ใช้งานไม่มีอำนาจในการเข้าถึงข้อมูล, การบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือผู้ใช้งานไม่เข้าใจวิธีการใช้งานระบบทำให้ไม่สามารถใช้งานระบบได้
- 1.2 ความเสี่ยงทางด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ถูกไวรัสก่อความจากอินเทอร์เน็ต, ไม่ได้ปิดระบบก่อนลุกออกจากโต๊ะทำงาน หรือเกิดจากทำงานผิดพลาดของอุปกรณ์
- 1.3 ความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อม อาจเกิดขึ้นโดยธรรมชาติหรือโดยฝีมือมนุษย์ เช่น เพลิงไหม้, น้ำท่วมหรือกระแสไฟฟ้าขัดข้อง

### 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งก็จะมีระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแตกต่างกันออกไป เช่น สูง ปานกลางและน้อยโดยจากการประเมินความเสี่ยงของบริษัท แล้วพบว่าความเสี่ยงของบริษัทสามารถจัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้ (ดังตารางที่ 5.7)



ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่า ในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกกิจกรรมนั้น

การตอบสนองความเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	คำอธิบาย	ผลกระทบ	การจัดการ
1.	ความเสี่ยงจากการใช้งานระบบ	เกิดจากผู้ใช้งานไม่เข้าใจวิธีการใช้งานระบบ	ไม่สามารถใช้งานระบบหรือเกิดความผิดพลาดจากการใช้	- มีการจัดฝึกอบรมทักษะด้านระบบสารสนเทศ
2.	ความเสี่ยงทางด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ	เกิดจากทำงานผิดพลาดของอุปกรณ์	ระบบไม่สามารถทำงานได้ทำให้ผู้ใช้ใช้งานไม่ได้	- การบำรุงรักษาอุปกรณ์เครือข่ายและระบบคอมพิวเตอร์ - จัดหาและติดตั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมตามงาน
3.	ความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อม	เกิดจากน้ำท่วมหรือกระแสไฟฟ้าขัดข้อง	ระบบไม่สามารถทำงานได้ทำให้ผู้ใช้ใช้งานไม่ได้	- มีการสำรองข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์และการเตรียมพร้อมกรณีฉุกเฉิน

#### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากภาพรวมของบริษัท เช่น ทรูสเปซ จำกัด การวิเคราะห์ปัญหา หาความสัมพันธ์ของปัญหากับผลที่เกิดขึ้นและกำหนดกลยุทธ์แก้ไขปัญหานั้นจนถึงการที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติจริง โดยหากทางบริษัทได้มีการนำกลยุทธ์ต่างๆที่นำเสนอไปใช้ย่อมจะช่วยทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลให้อยู่ในส่วนกลางเพื่อจะได้ไม่เกิดความขัดแย้งของข้อมูลและลดการทำงานซ้ำซ้อนของการทำข้อมูลในเรื่องเดียวกันของแต่ละแผนกรวมถึงลดกระบวนการทำงานลงแต่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็วและทันสมัย (Real Time) มากขึ้น ทั้งยังช่วยเพิ่มกำไรให้บริษัทจากการลดต้นทุนซึ่งเป็นที่ทราบกันว่าต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่นั้นแพง ดังนั้นบริษัทจึงมุ่งสร้างรายได้เพิ่มจากฐานลูกค้าเดิมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน (Up-selling) หรือการนำเสนอสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน (Cross-selling) ด้วยกลยุทธ์การสร้างรายได้จากลูกค้าเดิมนี่ทำให้บริษัทสามารถสร้างรายได้หรือผลกำไรเพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าจากลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้าเพื่อที่จะเพิ่มยอดขายหรือกำไรจากฐานลูกค้าเดิมและความก้าวหน้าเติบโตในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง

## บรรณานุกรม

ฝ่ายวิจัยนโยบาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559). ภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<http://www.technology.in.th/industrial-data/doku.php?id=automotive-industry:newstart59-overview-up3>

Michael E. Porter and James C. Collins. (2555). กลยุทธ์ (แปลจาก Harvard Business Review 10 Must Reads: On Strategy โดย ญัฐยา ตินตระการผล). กรุงเทพมหานคร : Expernetbooks.

เลอทัต ศุภคิดก. (2555). Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://lertad.com/a2z/business-strategies/>

กฤษณา มหาวิทยาลัย. แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

<http://isc.ru.ac.th/data/PS0003679.doc>

โรเบิร์ต ดี ออสติน. (Robert D. Austin). (2550). การบริหารโครงการแปลจาก. Managing Projects Large and Small โดยคมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: ชรรคมลดการพิมพ์ สวินทร์ พงษ์เก่า. การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมความสูญเสีย. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[http://www.shawpat.or.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=222:%E0%B9%92%E0%B9%95%E0%B9%95%E0%B9%96-%m-%E0%B9%90%E0%B9%93-%E0%B9%91%E0%B9%95-%M-%S&catid=55:safety-system&Itemid=200](http://www.shawpat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=222:%E0%B9%92%E0%B9%95%E0%B9%95%E0%B9%96-%m-%E0%B9%90%E0%B9%93-%E0%B9%91%E0%B9%95-%M-%S&catid=55:safety-system&Itemid=200)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.). คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง. (2547)