

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายผลิต กรณีศึกษา : บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายผลิต

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2560



นายธนบดี ศิริสุขเกษม

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองศกา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้นั้น ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพรรณ เรืองผลา ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ความรู้ คำปรึกษา มอบให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งช่วยตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆที่เกิดขึ้นในสารนิพนธ์เพื่อให้สารนิพนธ์ออกมามีความถูกต้องเหมาะสมให้มากที่สุด ข้าพเจ้ารู้สึกขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษาจากใจจริงไว้ ณ โอกาสนี้

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

ขอขอบคุณวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่านที่มอบความรู้ ประสบการณ์เรียนรู้ที่ติดลอดการเรียนรู้ ณ ที่แห่งนี้ อีกทั้งให้ความเมตตาและคำปรึกษาในวิชาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัดเป็นอย่างมาก ที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้

และสุดท้ายขอขอบคุณบิดา มารดา ผู้มอบทั้งชีวิตและทิศทางการดำเนินชีวิตของตัวข้าพเจ้า ขอบคุณเพื่อนจากสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยกันเสมอมา ทำให้ข้าพเจ้ามีความตั้งใจ มุ่งมั่นพยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

ธนบดี ศิริสุขเกษม

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายผลิต กรณีศึกษา : บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด  
 STRATEGY OF PRODUCTION SECTION TO INCREASE PERFORMANCE CASE STUDY :  
 CENTRAL SPRING COMPANY LIMITED

ธนบดี ศิริสุขเกษม 5850112

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D.,  
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุวรรณ, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด แผนกผลิต ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในระบบการผลิตเพื่อการแข่งขันและอยู่รอดในธุรกิจได้ โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis VRIO Criteria และ SWOT analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทฯ มีความสามารถทางการแข่งขันในด้านตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนจากประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน แต่ยังมีระบบการจัดการวางแผนการผลิตและการควบคุมคุณภาพสินค้าที่ไม่ครอบคลุมมากพอ อีกทั้งมีแรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่มีขนาดธุรกิจที่ใหญ่กว่าเราเป็นอย่างมาก สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้บริษัทฯ ทำการเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มเดิม โดยนำแนวทางตามกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมและสร้างความสัมพันธ์นี้ให้มั่นคงเพิ่มมากขึ้น ดำเนินกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศโดยลดความผิดพลาดในการผลิตจากการพัฒนาวางโครงสร้างระบบ ERP ในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เก็บข้อมูลองค์ความรู้ในการผลิต ลดเวลาในการดำเนินงาน และลดความเสี่ยงที่จะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ นำการบริหารโครงการ การวัดผลองค์กรแบบสมดุล และการจัดการความเสี่ยง เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทจะมีความสามารถในการแข่งขันในด้านการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น และยังสามารถในการแข่งขันด้านความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าเพื่อความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในระยะยาว

คำสำคัญ : เพิ่มประสิทธิภาพ/ เพิ่มรายได้/ ลดต้นทุน/ ผู้นำทางด้านต้นทุน/การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
ภาพรวมธุรกิจ	1
โครงสร้างองค์กร	5
ลักษณะของธุรกิจ	6
ปัญหาที่เกิดขึ้น	7
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>10</b>
การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้า	11
การวิเคราะห์ในมุมมองที่แรงทั้ง 5 กระทบต่อ บริษัทฯ	13
การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือกรอบวัวร์ไอโอ	18
การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือกรอบวัวร์ไอโอ ของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	19
การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและศักยภาพ	22
การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและศักยภาพของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	24
สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	25
<b>บทที่ 3</b> ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	<b>27</b>
การวิเคราะห์เชิงระบบโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ โดยรวม	27
ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการงาน โดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ	28
<b>บทที่ 4</b> การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	<b>33</b>
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาของฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	36
ความสามารถของโปรแกรม ERP ที่นำเสนอเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา	41
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	43
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติ</b>	<b>44</b>
การบริหารโครงการ	44
การวัดผลองค์กรแบบสมดุล	46
การจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	50
สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	54
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>55</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>56</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ผลการดำเนินงาน กำไร – ขาดทุน ของบริษัทในช่วงปีพ.ศ 2554 – 2559	8
2.1	การวิเคราะห์ Core Competency ของบริษัท เซนทรัลสปริง โดยใช้ VRIO Criteria	20
4.1	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม ERP”	42
5.1	การตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	53



## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ปริมาณการผลิตยานยนต์ ปี 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน	3
1.2 ปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตรการเติบโต ปี 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)	3
1.3 ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตรการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)	4
1.4 แผนผังโครงสร้างบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	5
1.5 ข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558	8
2.1 ส่วนประกอบของแรงกระทบทั้งห้า	10
2.2 การวิเคราะห์ บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด โดย Five Force Model	12
2.3 สรุปวิเคราะห์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ด้วย Five Force Model ตามความรุนแรง	17
3.1 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	27
3.2 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ ฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	29
4.1 ลำดับของกลยุทธ์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	35
4.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหากระบวนการทำงานในฝ่ายผลิต	37
4.3 กระบวนการทำงานในฝ่ายผลิตหลังจากทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	38
5.1 ตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด โดยใช้แผนภูมิแกนต์	45
5.2 การวัดผลองค์กรแบบสมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	46
5.3 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน	48
5.4 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า	49
5.5 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ	49
5.6 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนและการเติบโต	50
5.7 การประเมินความเสี่ยงด้านการผลิตของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด	51



## บทที่ 1

### บทนำ

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

#### 1.1 ภาพรวมธุรกิจ

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 จังหวัดระยองและจังหวัดอื่นๆ เช่น ฉะเชิงเทรา ชลบุรี เป็นต้น โดยโรงงานดังกล่าวมักตั้งอยู่ใกล้กับโรงงานผลิตรถยนต์ โดยทั่วไปผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จะมีตลาดในการจัดจำหน่ายชิ้นส่วนอยู่ 2 ตลาดหลัก ได้แก่ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อนำไปใช้ประกอบยานยนต์ (Original Equipment Market: OEM) โดยผู้ผลิตต้องผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ป้อนให้กับรถยนต์และจักรยานยนต์

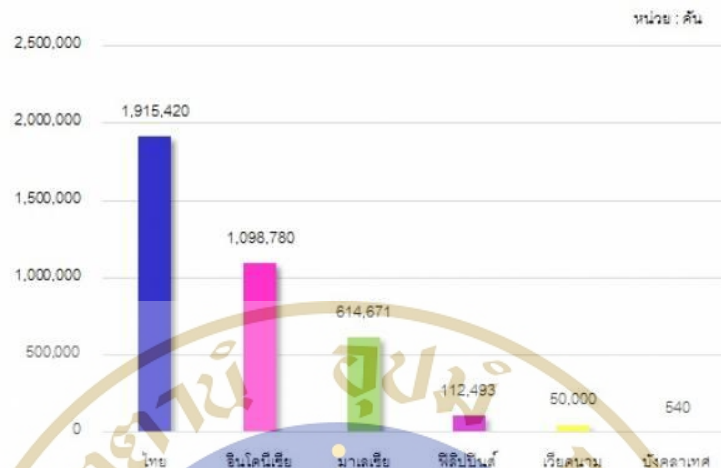
รุ่นใหม่ ๆ สำหรับค่ายานยนต์ที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในไทยเพื่อประกอบยานยนต์ส่งออกและจำหน่ายในประเทศ ทั้งนี้ ความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตรถยนต์กับรถจักรยานยนต์ และ ตลาดชิ้นส่วนยานยนต์ทดแทน หรืออะไหล่ทดแทน (Replacement Equipment Market : REM) เป็นตลาดชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนเดิมที่เสีย หรือสึกหรอตามสภาพการใช้งาน ซึ่งชิ้นส่วนแต่ละชิ้นจะมีอายุการใช้งานที่แตกต่างกัน ผู้ผลิตที่ทำการผลิตเพื่อป้อนให้กับตลาดทดแทนนี้มีทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จึงทำให้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตได้นั้นมีคุณภาพที่หลากหลายทั้งอะไหล่แท้ อะไหล่เทียม ซึ่งจะทำให้จำหน่ายให้กับศูนย์บริการอะไหล่ของค่ายานยนต์ต่างๆ โดยปกติศูนย์บริการจะมีการจัดเก็บสต็อกอะไหล่ทดแทนไม่มากนัก จะเน้นเก็บเฉพาะอะไหล่ที่ใช้ในการซ่อมยานยนต์บ่อยครั้งเท่านั้น

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของอุตสาหกรรมนี้ ประเทศในภูมิภาคอาเซียนและประเทศต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางการค้าในอุตสาหกรรมยานยนต์ในลักษณะพึ่งพิงและเสริมซึ่งกันและกันมากกว่าจะแข่งขันกันโดยตรง โดยประเทศไทยยังพึ่งพิงประเทศอื่นๆ ที่เหลือในฐานะแหล่งผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ ซึ่งก็มักแตกต่างกันไปตามความชำนาญและทักษะของผู้ประกอบการในแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากมุมมองดังกล่าว แม้การแข่งขันด้านการค้าจะไม่ปรากฏชัดเจน แต่ประเทศในภูมิภาคอาเซียนยังคงต้องแข่งขันกันในเรื่องของการดึงดูดการลงทุนจากประเทศมหาอำนาจ เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้

หากพิจารณาทางด้านของศักยภาพการแข่งขันโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะศักยภาพของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องและสนับสนุน วัตถุดิบที่ใช้ และการสนับสนุนจากภาครัฐพบว่า ปัจจุบันไทยมีปัจจัยในทั้งสามส่วนที่สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจาก คุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วนเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียนหรือแม้แต่กรณีของจีน ขณะเดียวกันภาครัฐก็ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง นอกจากนี้ แรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเองก็มีความรู้ความสามารถที่ได้รับการถ่ายทอดมาอย่างยาวนานจากผู้ประกอบการญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในไทย อย่างไรก็ตาม ไทยยังคงมีจุดด้อยจากการที่นโยบายรัฐมิได้ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมในลักษณะของกลุ่มอุตสาหกรรม โดยภาครัฐของไทยให้ความคุ้มครองอุตสาหกรรมเหล็กซึ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญของอุตสาหกรรมยานยนต์ ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมยานยนต์มีต้นทุนการผลิตที่สูง นอกจากนี้ ไทยยังมีจุดด้อยในด้านของทักษะด้านการออกแบบของแรงงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์หรือยานยนต์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ถือเป็นบริษัทผู้ผลิตสปริงที่หลากหลายรูปแบบ และมีการดำเนินธุรกิจดังกล่าวต่อเนื่องมารวม 30 ปี โดยทางบริษัทมีการขายชิ้นส่วนสปริงให้กับลูกค้ากลุ่ม

ยานยนต์เป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นคูโบต้า คาวาซากิ หรือฮอนด้า ซึ่งกลุ่มบริษัทของลูกค้ามีแนวโน้ม  
ยอดขายอย่างต่อเนื่องเช่นกัน



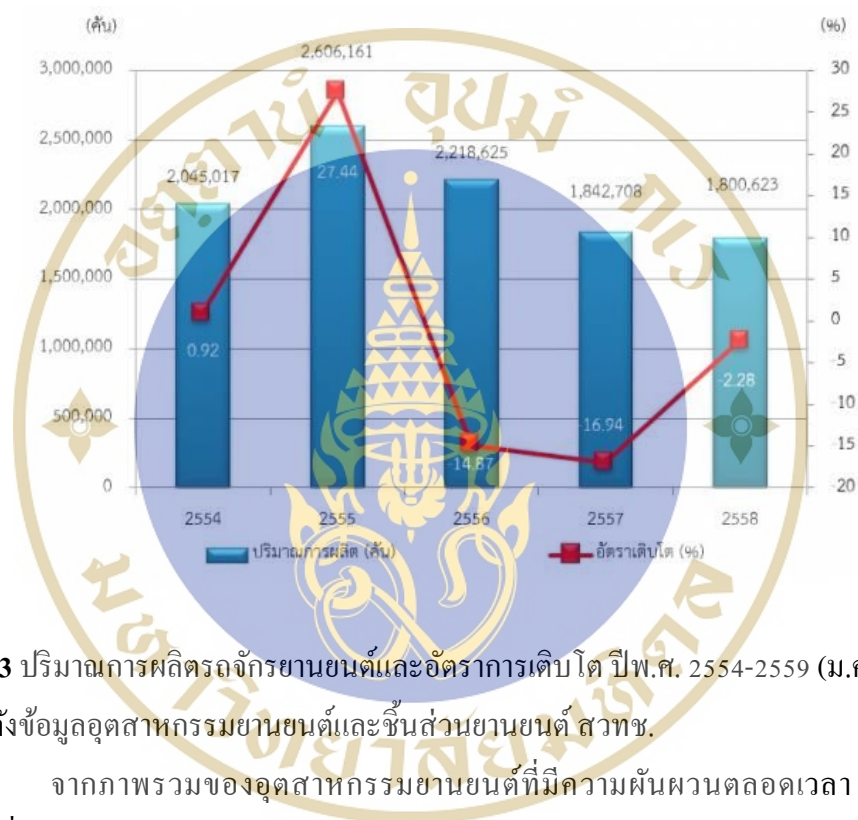
ภาพที่ 1.1 ปริมาณการผลิตยานยนต์ ปี 2558 จำแนกตามกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน  
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

จากรูปภาพที่ 1.1 แสดงข้อมูลปริมาณการผลิตยานยนต์ ปีพ.ศ. 2558 จำแนกตามกลุ่ม  
ประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศไทยถือเป็นประเทศผู้นำการผลิตยานยนต์ คิดเป็นกว่า 50 % ของ  
ปริมาณการผลิตในอาเซียน โดยประเทศที่มีอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดใหญ่รองลงมา คือ ประเทศ  
อินโดนีเซีย ถัดมาเป็นประเทศมาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนามและบังคลาเทศ



ภาพที่ 1.2 ปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปี 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)  
ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ปริมาณการผลิตรถยนต์ รถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท เซนทรัล สปรिंग จำกัด โดยสถานการณ์การผลิต รถจักรยานยนต์มีแนวโน้มในทิศทางเดียวกันกับการผลิตรถยนต์ โดยมีปริมาณการผลิต รถจักรยานยนต์ปี 2558 จำนวน 1,800,623 คัน ลดลงร้อยละ 2.28 สำหรับภาพรวมการผลิต รถจักรยานยนต์ในเดือนมกราคม-มีนาคม 2559 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีพ.ศ. 2558 มี ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์รวม 461,350 คัน ลดลงร้อยละ 14.07 (ตามรูปภาพที่ 1.2)



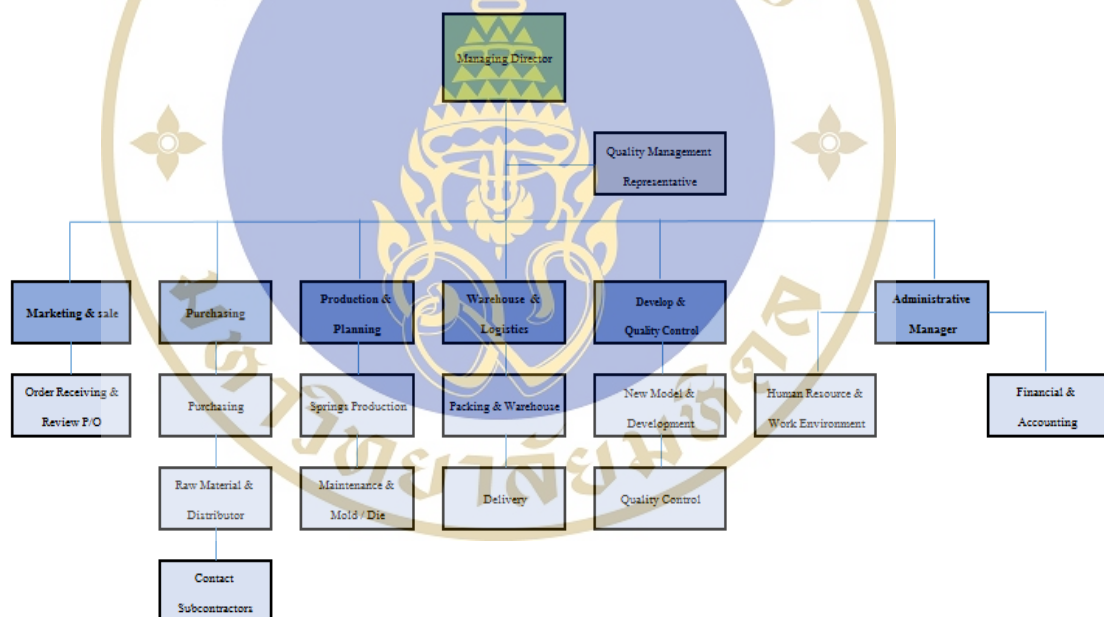
ภาพที่ 1.3 ปริมาณการผลิตรถจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.)

ที่มา : คลังข้อมูลอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ สวทช.

จากภาพรวมของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความผันผวนตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประกอบการธุรกิจของบริษัท เซนทรัล สปรिंग จำกัด ดังนั้นทางบริษัทจำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการผลิตและพัฒนาธุรกิจให้ยั่งยืน

## 1.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2542 ด้วยทุนจดทะเบียน 3 ล้านบาท ถือหุ้นโดยคนไทยทั้งหมด ปัจจุบันพนักงานมีทั้งหมด 95 คน แบ่งเป็นส่วนที่หนึ่งคือ ส่วนงานประจำสำนักงานใหญ่ 20 คน ได้แก่ แผนกธุรการ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกบริการหลังการขาย แผนกการตลาด ส่วนที่สองจะเป็นส่วนที่ทำงานด้านการผลิต ประกอบด้วยช่างชำนาญการจำนวน 5 คน มีหน้างานออกแบบชิ้นงานและปรับเปลี่ยนหรือตั้งค่าเครื่องจักรให้พร้อมสำหรับการผลิต และ แรงงานฝ่ายผลิตจำนวนกว่า 80คน โดยอีกส่วนเป็นแรงงานข้ามชาติที่ถูกจัดหามาโดยกลุ่มนายหน้า นอกจากนี้ทางบริษัทจะทำการว่าจ้างบริษัทหรือบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆเป็นการเฉพาะ เช่น ทางด้านการบัญชีเข้ามาช่วยบริหารจัดการงานขององค์กรในด้านนี้ด้วย



ภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

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

จากรูปภาพที่ 1.4 แผนผังโครงสร้างของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด มีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และทำหน้าที่ดูแลตรวจสอบการทำงานของฝ่ายต่างๆ โดยมีการฝ่ายการทำงานดังนี้ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย จะทำหน้าที่คอยรับข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้าโดยจะแบ่งเป็นสินค้าที่ผลิตอยู่ก่อนแล้วและสินค้าที่ต้องออกแบบตามความต้องการของลูกค้า 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 เซนทรัลสปริง จำกัด นั้น จะเป็นผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสปริง โดยเฉพาะสปริงที่ใช้เป็นส่วนประกอบภายในยานพาหนะทั้งหลาย เช่น สปริงเบาะรถยนต์ สปริงโซ่รถจักรยานยนต์ เป็นต้น และสปริงที่ใช้ในเครื่องจักรทางการเกษตร เช่น สปริงที่เกี่ยวข้องขั้วรถไถนา เป็นต้น โดยทางบริษัทจะเป็นการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่าง ๆ ตามแบบที่ลูกค้ากำหนด นอกจากนั้นทางบริษัทยังขยายสายผลิตภัณฑ์เป็นการผลิตชิ้นส่วนขึ้นรูปจากลวดสปริง เพราะฉะนั้นโดยหลักแล้วทางบริษัทจะผลิตสปริงให้กับบริษัทประเภทรถที่ใช้เครื่องยนต์เช่น คูโบต้า ฮอนด้า คาวาซากิ เป็นต้น

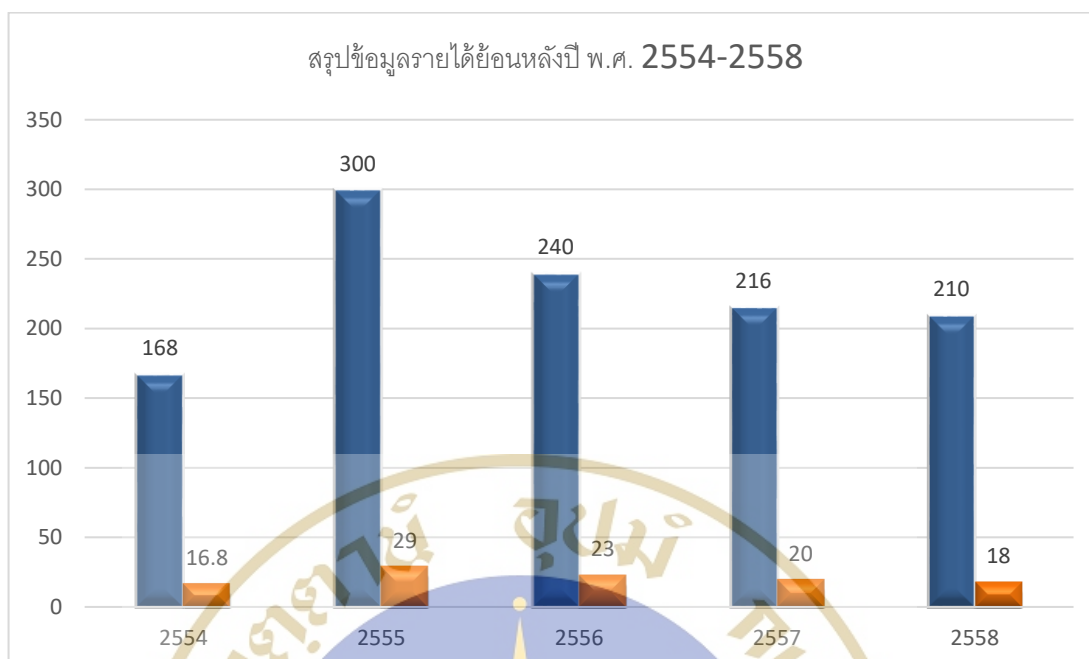
ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่ทาง บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ได้ผลิตนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ สปริงสำหรับเป็นชิ้นส่วนภายในยานพาหนะ สปริงสำหรับเป็นชิ้นส่วนภายในเครื่องจักรทางการเกษตร และสปริงสำหรับส่งออกไปต่างประเทศและงานชิ้นรูปอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

#### 1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น

แม้ว่าทางบริษัทจะดำเนินกิจการมาระยะหนึ่งและยังคงมีรายได้อย่างต่อเนื่อง แต่บริษัทก็ยังคงต้องแบกรับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องจากหลายปัจจัย ทั้งจากค่าแรง ต้นทุนวัตถุดิบ และการลดของเสียในกระบวนการผลิต

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

จากข้อมูลปัญหาที่กล่าวไปข้างต้น สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลรายได้และผลกำไรของบริษัท ดังภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558 ดังนี้



ภาพที่ 1.5 ข้อมูลรายได้และผลกำไรย้อนหลังปี พ.ศ. 2554 – 2558

จากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีที่ผ่านมา พบว่าสัดส่วนของรายได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการผลิตรถยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.) ดังภาพที่ 1.2 และ ปริมาณการผลิตจักรยานยนต์และอัตราการเติบโต ปีพ.ศ. 2554-2559 (ม.ค.-มี.ค.) ดังภาพที่ 1.3 โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์สัดส่วนของผลกำไรต่อรายได้ จะแสดงได้ดังตารางที่ 1.1 ตามด้านล่าง

ตารางที่ 1.1 ผลการดำเนินงาน กำไร – ขาดทุน ของบริษัทในช่วงปีพ.ศ. 2554 – 2559

ปีพ.ศ.	ล้านบาท		สัดส่วน กำไร/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%



เมื่อพิจารณาข้อมูลผลกำไรและรายได้ดังตารางพบว่าสัดส่วนของกำไรมีแนวโน้ม  
ลดลงเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 สัดส่วนรายได้ 10.0% ลดลงเรื่อย ๆ ต่อเนื่องทุกปี จนปี  
พ.ศ. 2558 พบว่าสัดส่วนของกำไรลดลงเหลือ 8.6% จึงถือเป็นปัญหาสำคัญของบริษัทที่จะต้อง  
พิจารณาแก้ไขอย่างเร่งด่วน



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้น จะพบว่าการแข่งขันในธุรกิจการผลิตสปริงนั้น ได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ อันเนื่องมาจากผลกระทบจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทนั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ต้องการเติบโตแข็งแกร่งในธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อทางกลุ่มศึกษาต้องการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่เกิดความไม่แน่นอนจนทำให้เกิดปัญหาเดิมๆ ซ้ำอีกในอนาคตนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่พบเจอทั้งหมดว่า มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้าง โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดและกลยุทธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 ส่วนประกอบของแรงกระทบทั้งห้า

## 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้า

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เช่น ทรูสปริง จำกัด ทางผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าหรือ Five Force Analysis ของ Michael E. Porter โดยจะกล่าวถึงรูปแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาดถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สนใจของแรงกระทบแต่ละประการ ซึ่งความรุนแรงของแรงกระทบในแต่ละด้านจะส่งผลถึงภัยหรืออุปสรรคที่เพิ่มมากขึ้นเมื่อแรงกระทบเพิ่มขึ้น และโอกาสของธุรกิจจากแรงกระทบที่ลดลง ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์นั้นจะมาจากการหาตำแหน่งของธุรกิจที่เหมาะสมที่สามารถป้องกันแรงกระทบทั้งห้าและสามารถนำแรงกระทบทั้งห้ามาปรับใช้เพื่อประโยชน์แก่ตัวธุรกิจได้ (Porter, 1980) โดยแรงกระทบทั้งห้า (ภาพที่ 2.1) นั้นจะประกอบด้วย

### 2.1.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมแล้วทำให้เกิดกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้การแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงธุรกิจและสถานะของผู้ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ที่เข้ามาใหม่

### 2.1.2 แรงกระทบจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธุรกิจจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันอาจจะเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นแล้วทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเพิ่มสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่สนใจ กลยุทธ์ของกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม เงินทุนที่กลุ่มมี ส่วนแบ่งทางการตลาดคู่แข่ง และสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

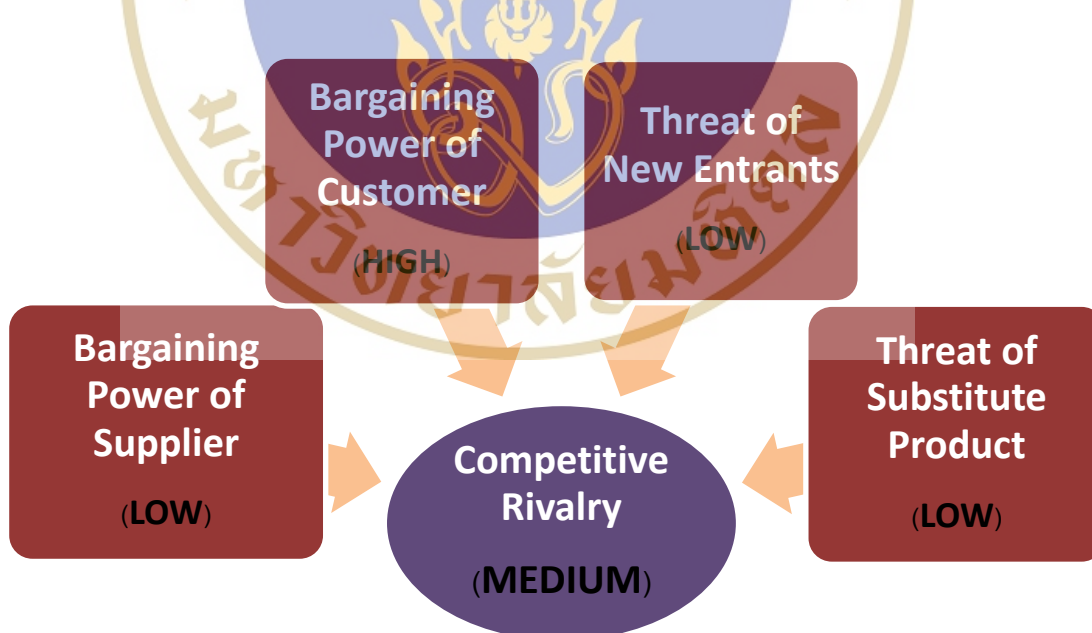
คือแรงกระทบที่เกิดจากปัจจัยบางอย่างที่ส่งผลให้ลูกค้าไปใช้สินค้าหรือบริการอื่นทดแทนสินค้าเดิม ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ของสินค้าและบริการที่ลดลง รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดน้อยลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน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

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

คือแรงกดดันที่เกิดจากอิทธิพลที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้าน การปรับปรุงสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ระดับราคาของสินค้า ซึ่งถ้าไม่ได้ตามที่คาดหวัง อาจส่งผล กระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าของกลุ่ม ตัวเลือกที่ผู้ซื้อที่มีข้อมูลของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามีปริมาณการสั่งซื้อและการจงรักภักดีต่อสินค้า หรือบริการนั้นๆ

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

คือแรงกดดันที่เกิดจากอิทธิพลที่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านคุณภาพและความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้าเราไม่ได้ตามที่คาดหวังอาจส่งผล กระทบต่อการรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากจำนวน ของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การรวมตัวของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ปริมาณ วัตถุดิบในตลาด และความแตกต่างของวัตถุดิบ



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด โดย Five Force Model

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์แรงกระทบทั้งห้าของบริษัท เซนทรัล สปริง จำกัด

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

### 2.2.1 แรงกระทบจากผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry)

คือแรงกระทบที่เกิดจากผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมแล้วทำให้เกิดกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มมากขึ้น และทำให้การแข่งขันส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงธุรกิจและสถานะของผู้ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ส่งผลน้อยต่อบริษัท และบริษัทยังได้เปรียบอยู่ในปัจจุบัน โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ดังนี้

2.2.1.1 การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ถ้าเปรียบเทียบกับผู้เข้ามาใหม่ บริษัทจะมีสถานะของการประหยัดต่อขนาดที่ได้เปรียบกว่าผู้เข้ามาใหม่ เพราะบริษัทมีคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่สูงต่อเนื่องและกำลังการผลิตในปริมาณที่สูง อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับทั้งทางลูกค้าและ Supplier จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเก่าไว้

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

2.2.1.3 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching Costs) การที่ลูกค้าจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ นั้นมีต้นทุนสูง โดยเฉพาะสปริงบางตัวที่จะต้องอาศัยเทคนิคการทำงานเฉพาะทางในการผลิต จึงต้องใช้ทั้งความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะของพนักงานที่สูง จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาลูกค้าเก่าไว้ เพื่อป้องกันทั้งผู้เข้ามาใหม่และคู่แข่งในอุตสาหกรรม

2.2.1.4 นโยบายของภาครัฐ (Government Policy) สำหรับนโยบายในการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำจะส่งผลกระทบต่ออัตราค่าจ้างของบริษัท เพราะแรงงานที่ใช้ในบริษัทเกือบ 70 เปอร์เซ็นต์เป็นแรงงานต่างชาติ อีกทั้งแรงงานต่างชาติดังหายากอีกด้วย เนื่องจากมีโรงงานในบริเวณใกล้เคียงตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้คนงานมีการโยกย้ายงานกันเพื่อหาสถานที่ทำงานที่ได้รับค่าแรงในราคาที่พึงพอใจ จึงถือเป็นแรงกดดันๆ ต่อบริษัท

2.2.1.5 นโยบายและมาตรการรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) เนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้มีผู้เข้ามาใหม่จากประเทศอื่นเข้ามาเพิ่มมากขึ้น เช่น ญี่ปุ่น มาเลเซีย ซึ่งถ้าเป็นผลิตภัณฑ์จากโรงงานของประเทศเหล่านี้ก็อาจทำให้ได้ราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าของบริษัทฯ จึงถือว่าเป็นแรงกดดันส่งผลกระทบต่อบริษัท

## 2.2.2 แรงกดดันจากความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

คือแรงกดดันที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธุรกิจจากผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันอาจจะเพียงองค์กรเดียวหรือหลายองค์กรเพื่อต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นแล้วทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นเพิ่มสูงขึ้น โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากสภาพเศรษฐกิจในช่วงเวลาที่สนใจ กลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง ขนาดของกลุ่มแข่ง เงินทุนที่คู่แข่งมี ส่วนแบ่งทางการตลาดคู่แข่ง และสิ่งอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทำให้บริษัทมองเห็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์ เพื่อให้อยู่รอดและแข่งขันได้ โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.2.2.1 ขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน (Complex work) ซึ่งบริษัทคู่แข่งยังไม่มีพนักงานงานที่มีทักษะความสามารถในการทำงานในขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อนได้ดีเทียบเท่า และมีต้นทุนในการผลิตที่สูงกว่าของบริษัทฯ จึงถือเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมากในการรักษาฐานลูกค้าไว้

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

2.2.2.3 ผลกระทบในตลาดไม่มีความแตกต่าง (Lack of Differentiation of Switch Costs) ปัจจุบันบริษัทคู่แข่งมีความทันสมัยของเทคโนโลยีในการจัดการการผลิตได้มากกว่าบริษัทฯ ขณะที่บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิต แต่พนักงานอาจถูกซื้อตัวจากบริษัทอื่นได้เช่นกัน จึงไม่ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท แรงด้านนี้จึงถือว่าส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

2.2.2.4 ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน (Competitors with Diverse Strategies) ด้านกลยุทธ์ในการแข่งขันของกลุ่มที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ และเปลี่ยนจากการใช้ฝีมือจากแรงงานคนเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้ได้ปริมาณในการผลิตที่สูงและรวดเร็วกว่าของบริษัทฯ จึงเป็นจุดสำคัญที่บริษัทจะต้องมองหาแนวทางเพื่อหากลยุทธ์มาแข่งขันให้อยู่รอดในธุรกิจนี้ แรงด้านนี้จึงถือว่าส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

### 2.2.3 แรงกระทบจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

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

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

### 2.2.4 อำนาจต่อรองของลูกค้าหรือผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ลูกค้าหรือผู้ซื้อที่มีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านการปรับปรุงสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น ระดับราคาของสินค้า ซึ่งถ้าไม่ได้ตามที่คาดหวัง อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน (Switching Cost) ไปสู่การใช้สินค้าของกลุ่มแข่งขัน

ตัวเลือกที่ผู้ซื้อที่มีข้อมูลของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้ามีปริมาณการสั่งซื้อและการจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการนั้นๆ

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

2.2.4.2 การขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) เป็นการผลิตย้อนหลังจากผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปยังอุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งมีโอกาสที่ลูกค้าจะทำการสร้างโรงงานในการผลิตสปริงขึ้นมาเองหรืออาจเกิดจากการควบรวมกิจการกับบริษัทที่ทำการผลิตสปริง หากเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นจะทำให้แรงดันนี้มีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

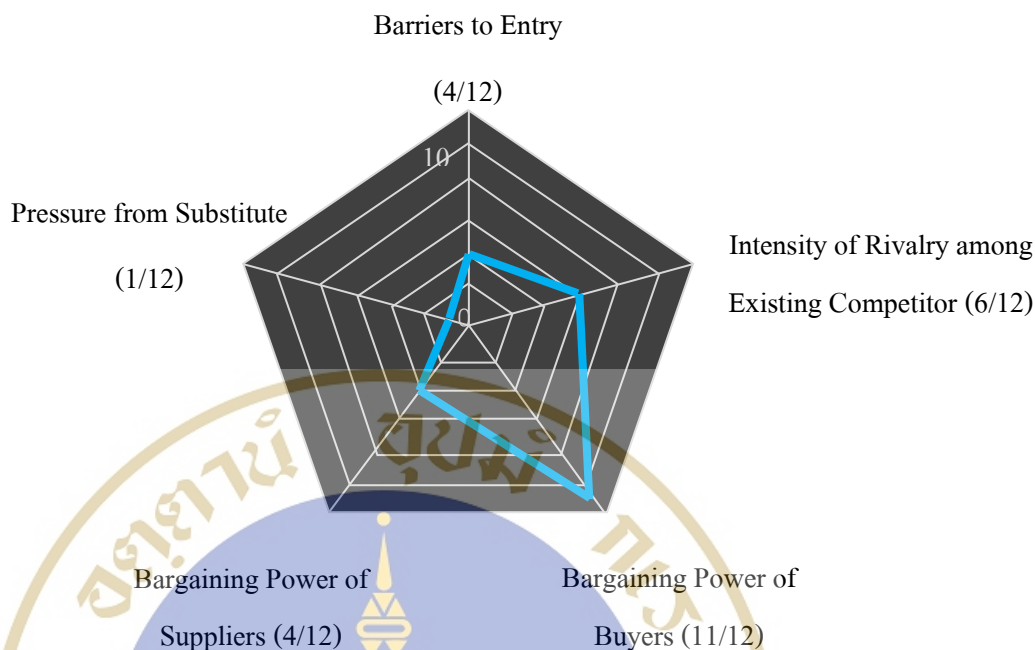
## 2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

คือแรงกระทบที่เกิดจากอิทธิพลที่ผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตมีต่อธุรกิจนั้นๆ ทั้งทางด้านคุณภาพและความรวดเร็วในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้าเราไม่ได้ตามที่คาดหวังอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง โดยการวิเคราะห์จะวิเคราะห์จากจำนวนของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต การรวมตัวของผู้ส่งมอบวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ปริมาณวัตถุดิบในตลาด และความแตกต่างของวัตถุดิบ

2.2.5.1 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 จึงถือว่าเป็นแรงที่ส่งผลดีต่อบริษัทเป็นอย่างมาก



### สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ



**ภาพที่ 2.3** สรุปการวิเคราะห์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ด้วย Five Force Model ตามความรุนแรงจากการวิเคราะห์ตามภาพที่ 2.3 ในมุมมองที่มีผลต่อบริษัท 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 มอเตอร์ เอ็นเตอร์ไพรส์ ประเทศไทย และ บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ เพื่อลดแรงผลักดันด้านนี้ **บริษัทฯ จะต้องทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมและสร้างความสัมพันธ์ให้มั่นคงเพิ่มมากขึ้น** เพื่อลดอำนาจของลูกค้าต่อบริษัทฯลง แต่บริษัทฯ จะต้องมีความสามารถในการรองรับปริมาณการสั่งสินค้าของลูกค้าที่จะเพิ่มขึ้นด้วยนั่นคือ Capacity จึงเป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไปเพื่อหาความสามารถจุดแข็งเพิ่มเติม และใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดแรงด้านลูกค้าและคู่แข่งลง โดยที่บริษัทยังสามารถดำเนินการต่อไปได้

## 2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือกรอบวีอาร์ไอโอ

กรอบวีอาร์ไอโอ (VRIO Framework) (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จากการหาความสามารถหลักหรือ Core Competency ขององค์กร เพื่อให้ตัวองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้ อีกทั้งยังสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมได้อีกว่าความสามารถหลักของเรานั้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยจะวิเคราะห์ใน 4 ด้าน อันได้แก่

### 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)

การประเมินในส่วนของความสามารถในการจัดการ จะพิจารณาถึงทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งที่องค์กรมีนั้น สามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากเพียงใด มีแผนหรือกระบวนการที่จะใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ซึ่งถ้าองค์กรไม่รู้ว่าจะทำให้ทรัพยากรที่เรามีนั้นเกิดประโยชน์ได้ ก็ไม่ต่างกับการที่องค์กรนั้นไม่มีทรัพยากรนั้นอยู่เลยในองค์กร

## 2.4 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือกรอบวีอาร์ไอโอของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

หลักการพิจารณาตาม VRIO Criteria ของ Core Competencies ของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด มีดังนี้

- บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้า คือ บุคลากรในองค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ และทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ

- ความสามารถในการหาเครือข่ายบริษัท คือ ความสามารถในการจัดการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกบริษัท เช่น ลูกค้า ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ชุมชน เป็นต้น และความสามารถในจัดหาเครือข่ายเพิ่มเติมเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทในอนาคต

- ความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ คือ สามารถจัดเก็บ ค้นหา และนำไปใช้องค์ความรู้ที่มีภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความสามารถในการวางแผนการผลิต คือ สามารถวางแผนการผลิตสินค้าให้สามารถผลิตสินค้าได้ตามเวลา มีการจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตเช่น เครื่องจักรหรือพนักงานผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต คือ ความสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของสินค้าในระหว่างการผลิตให้เป็นไปตามระบบ ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

- ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ คือ ระบบที่สามารถจัดการและบริหารสารสนเทศภายในองค์กร ผ่านการประมวลผลข้อมูลและจัดรูปแบบให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในด้านต่างๆ และสนับสนุนการทำงานในส่วนต่างๆขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ Core Competency ของบริษัท เซนทรัลสปริง โดยใช้ VRIO Criteria

ทรัพยากร/ ความสามารถของ บริษัท	V	R	I	O	ความสามารถ ในการแข่งขัน
บุคลากรในองค์กรมี ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญใน การผลิตสินค้า	√	√	√	√	Sustained Competitive Advantage
ความสามารถในการหา เครือข่ายบริษัท	√	X	X	√	Temporary Competitive Advantage
ความสามารถในการ วางแผนการผลิต	X	X	X	X	Disadvantage
ความสามารถในการ ควบคุมคุณภาพของ สินค้าระหว่างการผลิต	X	X	X	X	Disadvantage
ระบบสารสนเทศเพื่อ การบริหารจัดการ	X	X	X	X	Disadvantage

สรุปปัญหาของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด จากการวิเคราะห์โดยใช้กรอบวีอาร์ไอโอ

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) คือตัวบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อนเนื่องจากประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน ทำให้องค์ความรู้ในการผลิตสินค้าหรือ Know-How ในการผลิตสินค้านั้นมีมากกว่าคู่แข่งอื่นๆที่มีอยู่ในตลาด ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการผลิต แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับสินค้าที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว อันส่งผลให้คุณภาพการผลิตสินค้าเป็นที่พึงพอใจต่อลูกค้า ก่อให้เกิดการซื้อซ้ำและเชื่อในตัวบริษัทของเรามากยิ่งขึ้นในอนาคต ดังนั้นความสามารถนี้จึงมีคุณค่าต่อองค์กร มีความหายาก ลอกเลียนแบบได้ยาก และสามารถจัดการความสามารถองค์กรนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท เซนทรัลสปริง 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 เซนทรัลสปริง จำกัด แล้วพบว่า บริษัทฯมีความเสียเปรียบในการแข่งขัน (Disadvantage) คือ ความสามารถในการวางแผนการผลิต ความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

เรื่องความสามารถในการวางแผนการผลิตนั้น เนื่องจากในแผนการผลิตในปัจจุบันนั้น ไม่ได้พิจารณาถึงระยะเวลาที่มั่นใจว่าสินค้าของเราจะส่งถึงมือลูกค้าหรือ Safety Time และแผนรองรับความเสี่ยงจึงทำให้เมื่อมีปัญหาใดๆก็ตามที่ส่งผลถึงเวลาในการผลิตสินค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีการจัดการปัญหาที่ไม่ดีพอส่งผลให้ส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ได้ตามกำหนด อันส่งผลถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้

สำหรับเรื่องความสามารถในการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิตนั้น เมื่อสอบถามถึงระบบการควบคุมคุณภาพของสินค้าระหว่างการผลิต พบว่ายังมีการบกพร่องในเรื่องการควบคุมคุณภาพในส่วนนี้ เช่นการเข้าไปตรวจเช็คสินค้าก่อนกรณีนำสินค้าระหว่างการผลิตไปชุบแข็งที่โรงงานภายนอกต่อ นั้น ที่โรงงานยังไม่มีในจุดนี้ จึงทำให้พบปัญหาค่าหนักของสินค้าหลังการชุบอยู่บ่อยๆ ทำให้เสียทั้งค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าใหม่ เสียเวลาในการผลิตสินค้านั้นใหม่ และส่งผลให้ส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าไม่ได้ตามกำหนด อันส่งผลถึงระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้เช่นเดียวกัน

สุดท้ายในเรื่องระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการนั้น พบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการได้มีการนำมาใช้แต่ไม่ได้ใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กล่าวคือทางบริษัทได้นำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการมาใช้เพียงแค่ในส่วน of แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ และแผนกขายเท่านั้น ข้อมูลไม่ได้จัดเก็บอยู่เพียงแค่ฐานข้อมูลเดียว และแต่ละคนก็ไม่ได้ใช้ฐานข้อมูล

เดียวกันเพราะใช้ตามความถนัดของตนเอง จึงส่งทำให้ข้อมูลบางข้อมูลในบางฐานข้อมูลไม่ได้ทำให้ทันสมัยตลอดเวลา แล้วส่งผลถึงการสื่อสารข้อมูลที่ผิดพลาดและความล่าช้าในการทำให้ข้อมูลทันสมัย อันส่งผลให้การทำงานในแผนกต่างๆ มีความติดขัด และทำให้การดำเนินงานในองค์กรไม่มีความต่อเนื่อง

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นจะพบว่า บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เหมาะสมกับความสามารถที่มีภายในองค์กร ทั้งที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## 2.5 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ

เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์ โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์

SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการ พัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

### **ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis**

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูก สร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จาก โอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มี น้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### **การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร**

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณา ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหาร ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่าน มาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควร นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่ อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อ เสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

#### **การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก**

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและ อุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งใน และระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือ ของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา

มตคณัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม(T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

## 2.6 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจากเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

- จุดแข็งของบริษัท (S-Strengths) จากการวิเคราะห์กระบวนการทำงานขององค์กรพบว่าบริษัทมีจุดแข็งที่สำคัญในเรื่องของความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการผลิตสินค้าประเภทสปริงที่ใช้สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์โดยเฉพาะสปริงที่มีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนยากต่อการผลิตด้วยเครื่องจักร ซึ่งทางบริษัทมีความชำนาญในด้านการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สปริงที่จำเป็นต้องใช้แรงงานคนในกระบวนการผลิตนอกจากนี้ ทางบริษัทยังมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านของความสัมพันธ์กับลูกค้า,ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต และชุมชนบริเวณใกล้เคียง ทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัทอย่างต่อเนื่อง สำหรับในด้านผู้จัดหาปัจจัยการผลิต ทางบริษัทก็ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเช่นกันจากประวัติการดำเนินธุรกิจร่วมกันมานาน ซึ่งลดปัญหาในเรื่องของการจัดหาและการจัดเก็บวัตถุดิบ โดยทางผู้จัดหาปัจจัยการผลิตจะเป็นผู้จัดการในเรื่องการจัดเก็บและการส่งมอบวัตถุดิบ ทำให้ทางบริษัทไม่ต้องจัดเก็บวัตถุดิบในปริมาณครั้งละมากๆและสามารถจัดส่งวัตถุดิบให้บริษัทฯได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

- จุดอ่อนของบริษัท (W-Weaknesses) จากการวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กรพบว่าจุดอ่อนที่ถือเป็นประเด็นสำคัญ คือ เรื่องการวางแผนและบริหารการผลิต ด้วยการวางแผนที่มีการจัดการที่ต้องการให้ช่วงเวลานำการผลิต (Lead-times) สั้นที่สุด แต่การควบคุมคุณภาพยังทำได้ไม่ดีนัก ทำให้ยังพบปัญหาการส่งมอบสินค้าล่าช้า นอกจากนี้ยังพบปัญหาเรื่องการใช้ระบบจัดการ



สารสนเทศ (Management Information System) โดยปัจจุบันมีการใช้ฐานข้อมูลมากกว่า 1 แห่ง และการติดตามระบบฐานข้อมูลยังไม่สามารถทำให้ทันสมัย (Update) ได้อย่างทันทั่วถึง

- **โอกาสของบริษัท (O-Opportunity)** สำหรับโอกาสขององค์กรจะมาจากการเปิดสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) จึงทำให้มีโอกาสในการเพิ่มฐานลูกค้าที่อยู่ในประเทศที่เป็นสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) อีกทั้งเมื่อมีปริมาณการสั่งซื้อจากลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จะส่งผลให้การประหยัดต่อขนาดเกิดขึ้นมากยิ่งขึ้น แล้วทำให้ราคาต้นทุนสินค้าของบริษัทลดลง รวมถึงกำไรของบริษัทที่จะเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ทางด้านแรงงานต่างชาติที่อยู่ในประเทศสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) ก็มีโอกาสเข้ามาทำงานในประเทศไทยได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้บริษัทลดต้นทุนในการจัดหาแรงงานต่างชาติและตลาดการค้าแรงงานเปิดเสรีมากขึ้น

- **ภัยของบริษัท (T-Threats)** จากการวิเคราะห์ภัยที่ส่งผลต่อองค์กรจะพบว่า มาจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ซึ่งเกิดจากขนาดของธุรกิจของผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าของบริษัทฯ และการที่ผู้ซื้อรับรู้ข้อมูลของบริษัทก่อนข้างมาก ทำให้ผู้ซื้อใช้อำนาจการต่อรองมากกว่า รวมถึงบริษัทของผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่กว่าบริษัทฯ ก่อนข้างมากจะมีโอกาสที่จะขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) ได้ นอกจากนี้การเปิดสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) อาจทำให้มีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จากประเทศที่เป็นสมาชิกสมาคมการค้าเสรีอาเซียน (AEC) เช่น อินโดนีเซีย มาเลเซีย เป็นต้น ที่อาจเข้ามาตั้งถิ่นฐานโรงงานผลิตสปริงในประเทศไทย

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยภายใน (Internal analysis) ที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทฯ และปัจจัยภายนอก (External analysis) ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาของบริษัทฯ ในส่วนต่อไป

## 2.7 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการใช้เครื่องมือต่างๆ ทั้งทางการตลาดและกลยุทธ์ จะพบว่าบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด จะมีอุปสรรคที่สำคัญในการทำธุรกิจนั้นคือ อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ ซึ่งเกิดจากสัดส่วนยอดขายของบริษัทอันเกิดจากผู้ซื้อที่มีจำนวนไม่กีราย ทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าที่สูง อีกทั้งเมื่อวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนของบริษัทฯ จะพบว่าบริษัทฯ นั้นยังขาดในส่วนของการวางแผนการผลิตที่ดีและความสามารถในการควบคุมคุณภาพสินค้าในบางขั้นตอน ซึ่งอาจจะทำให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลงในอนาคตได้ แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทยังมีจุดแข็งที่สำคัญคือ ตัวบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีความซับซ้อน ผู้บริหาร

ของบริษัทมีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก และเนื่องจากมีประสบการณ์ในธุรกิจที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน เพราะฉะนั้นทางบริษัทฯ จะต้องทำการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานลูกค้าเดิมให้มากขึ้น ปรับปรุงระบบการวางแผนการผลิตและการควบคุมคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะสามารถลดอำนาจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯ ลง และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันต่อกรกับคู่แข่งรายอื่นที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลในการเจริญเติบโตของบริษัทฯ ในระยะยาว

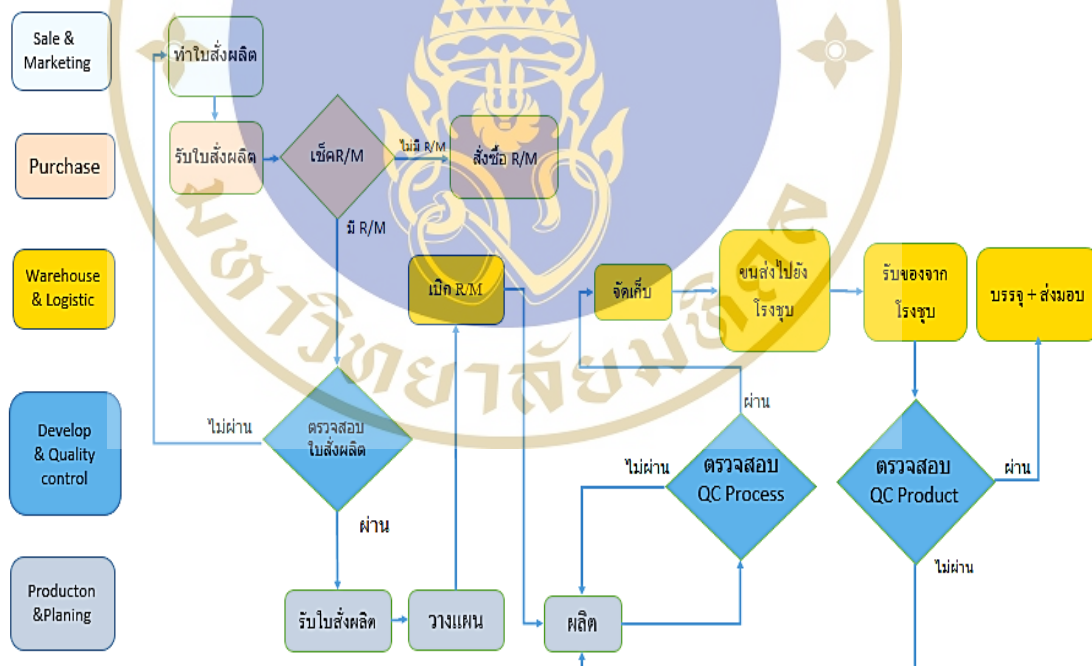


### บทที่ 3

### ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงเหตุผลของปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น แนวทางที่จะแก้ไขปัญหาที่ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพจึงควรที่จะวิเคราะห์ให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดปัญหาได้ ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและขั้นตอนการทำงาน สามารถวิเคราะห์ได้จากการเขียนใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม

#### 3.1 การวิเคราะห์เชิงระบบโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวม



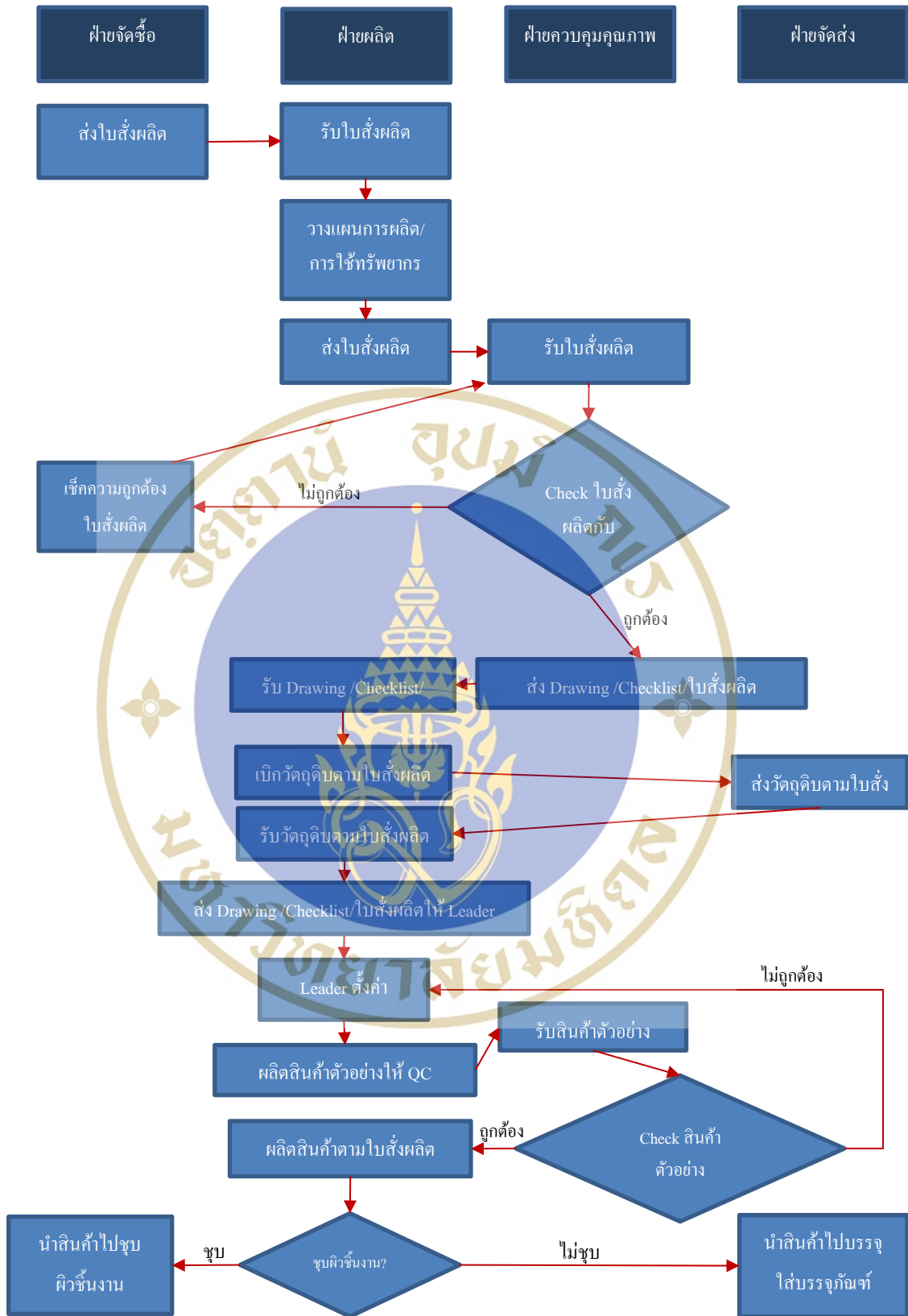
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

จากแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัดดังภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นกระบวนการทำงานภายในบริษัทซึ่งเริ่มจากขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าจากนั้นฝ่ายขายเปิดเอกสารใบสั่งผลิตเพื่อส่งให้ฝ่ายจัดซื้อได้ทำการตรวจสอบวัตถุดิบที่ใช้สำหรับกระบวนการผลิต โดยถ้าไม่มีวัตถุดิบฝ่ายจัดซื้อจะทำการเปิดใบสั่งซื้อให้กับผู้จัดหาปัจจัย

การผลิต ซึ่งเมื่อได้รับวัตถุดิบที่ใช้สำหรับการผลิตแล้วฝ่ายจัดซื้อจะส่งใบสั่งผลิตไปยังฝ่ายผลิตเพื่อทำการวางแผนกระบวนการผลิตและการวางกำลังคนสำหรับการผลิต สำหรับขั้นตอนการผลิตจะเริ่มจากการเบิกวัตถุดิบที่จะใช้สำหรับกระบวนการผลิตและเมื่อได้รับวัตถุดิบสำหรับการผลิตแล้วจึงจะเริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งในแต่ละขั้นตอนการผลิตจะมีฝ่ายควบคุมคุณภาพเข้ามาทำการสุ่มตรวจ ซึ่งในกรณีที่ไม่น่าผ่านจะทำการแจ้งไปยังหัวหน้าฝ่ายผลิตเพื่อทำการแก้ไขชิ้นงานให้ตรงตามที่กำหนด เมื่อชิ้นงานผ่านการตรวจถึงจะจัดส่งไปยังขั้นตอนการผลิตต่อไปโดยมีการตรวจสอบในทุกๆ ขั้นตอนจากฝ่ายควบคุมคุณภาพโดยเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิต จึงจะนำชิ้นงานที่ผลิตทั้งหมดมาจัดเก็บเพื่อรอการขนส่งไปยังกระบวนการชุบผิวชิ้นงาน ซึ่งฝ่ายจัดส่งจะดำเนินการส่งไปยังโรงชุบภายนอกบริษัท โดยเมื่อผ่านกระบวนการชุบผิวชิ้นงานแล้วจะทำการขนส่งชิ้นงานทั้งหมดกลับมายังบริษัทและฝ่ายควบคุมคุณภาพจะทำการสุ่มตรวจสอบชิ้นงานอีกครั้งและเมื่อผ่านการตรวจสอบจะส่งมอบชิ้นงานทั้งหมดให้กับฝ่ายจัดเก็บและขนส่งทำการตรวจเช็คสินค้าทั้งหมดโดยละเอียดและบรรจุลงในบรรจุภัณฑ์จากนั้นจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเพื่อรอการส่งมอบให้ลูกค้าตามเวลาที่กำหนด

### 3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการงานโดยใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ

ขอบเขตของการทำงานในบริษัท เช่น ทรัพย์สิน จํากัดที่จะศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ นั่นคือ กระบวนการทำงานในส่วนของแผนกผลิต โดยรายละเอียดขั้นตอนการทำงานของแผนกผลิต เป็นไปตามภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ ฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่ 3.2 จะแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด โดยการทำงานจะเริ่มจากฝ่ายผลิตได้รับใบสั่งผลิตจากฝ่ายจัดซื้อ จากนั้นนักวางแผนการผลิตของฝ่ายผลิตจะทำการประเมินใบสั่งผลิตว่า จะต้องมีแผนการผลิตเป็นอย่างไร สินค้าเริ่มผลิตเมื่อไร ต้องเสร็จสิ้นเมื่อไร ต้องเตรียมเครื่องจักรตัวใดบ้าง ใช้แรงงานในการทำกี่คน สัดส่วนแรงงานมีฝีมือกับไม่มีฝีมือเป็นอย่างไร หลังจากนั้นเมื่อจะเริ่มการผลิตจะทำการส่งใบสั่งผลิตให้ทางฝ่ายควบคุมคุณภาพตรวจสอบใบสั่งผลิต เทียบตัวผลิตภัณฑ์กับแบบของผลิตภัณฑ์ (Drawing) ว่าวัตถุดิบตรงกับ แบบของผลิตภัณฑ์ที่มีหรือไม่ ซึ่งถ้าไม่ตรงจะนำไปสั่งผลิตไปสอบถามความถูกต้องกับทางฝ่ายจัดซื้ออีกครั้งว่าวัตถุดิบในการทำใบสั่งผลิตถูกต้องหรือไม่ จะใช้วัตถุดิบตัวนี้แทนในแบบของผลิตภัณฑ์จริงหรือไม่ เมื่อฝ่ายควบคุมคุณภาพตรวจสอบความถูกต้องของใบสั่งผลิตเรียบร้อยแล้ว จะนำใบสั่งผลิตมาคืนกับ Leader พร้อมทั้งนำสำเนาแบบของผลิตภัณฑ์และรายการตรวจสอบการผลิตแนบไว้ด้วยกัน แล้ว Leader จะนำใบสั่งผลิตไปเบิกวัตถุดิบที่ฝ่ายจัดส่ง ส่วนเอกสารสำเนาแบบของผลิตภัณฑ์จะนำมาอ้างอิงในการตั้งค่าเครื่องจักรให้ผลิตสินค้าถูกต้องตามแบบของผลิตภัณฑ์และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ถ้าไม่ถูกต้องก็จะแจ้งให้ Leader ทำการปรับตั้งค่าเครื่องใหม่จนกว่าจะสามารถผลิตสินค้าให้ตรงตามแบบของผลิตภัณฑ์และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ได้ เมื่อผ่านการตรวจสอบสินค้าตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว ทางฝ่ายผลิตก็จะทำการผลิตสินค้าจนครบจำนวนในใบสั่งผลิต แล้วตรวจสอบสินค้าอีกครั้งว่าต้องทำการซัพพิวชิ้นงานด้วยอีกหรือไม่ถ้าต้องซัพพิวชิ้นงานอีก ทางฝ่ายผลิตจะส่งให้ฝ่ายจัดซื้อรับผิดชอบการจัดตารางงานซัพพิวชิ้นงานตามโรงซัพพิวโลหะภายนอกโรงงาน และส่งสินค้าไปซัพพิวชิ้นงานต่อไป แต่ถ้าสินค้าตัวนั้นๆ ไม่ต้องซัพพิวชิ้นงาน ทางฝ่ายผลิตจะส่งสินค้าไปให้ทางฝ่ายจัดส่งบรรจุสินค้าต่อไป

### 3.2.1 ปัญหาที่พบในกระบวนการงานฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ปัจจุบันและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ฝ่ายผลิตผ่านการใช้แผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ และจากการสัมภาษณ์กับทางผู้รับผิดชอบในฝ่ายผลิต จะพบว่าปัญหาในกระบวนการทำงานในฝ่ายผลิตมีดังนี้

1. ฝ่ายผลิตเสียเวลาจากการรอการตรวจสอบใบสั่งผลิตเทียบกับแบบของผลิตภัณฑ์ จากทางฝ่ายควบคุมคุณภาพหรือฝ่ายจัดซื้อ ส่งผลให้การผลิตมีความล่าช้าจากกระบวนการทำงานในขั้นตอนนี้ ลูกค้ายอมรับสินค้าช้าลงและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

2. บางครั้งในการผลิตบางสินค้าที่ไม่ได้ทำมานาน จะสูญเสียเวลาไปกับการตั้งค่าเครื่องจักรการผลิตมากขึ้น เนื่องจากไม่มีการเก็บข้อมูลการตั้งค่าเครื่องจักรในแต่ละผลิตภัณฑ์ ใช้เพียงประสบการณ์ของ Leader ที่เป็นผู้ชำนาญการตั้งค่าเครื่องจักรเท่านั้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการกระบวนการทำงานในขั้นตอนนี้

3. เนื่องจากไม่มีการตรวจสอบสินค้าจากการผลิตก่อนที่จะนำไปหีบห่อขึ้นงาน ทำให้มีโอกาสเกิดขึ้นงานบกพร่อง (Defect) หลุดไปในกระบวนการหีบห่อขึ้นงานสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นจากการผลิตสินค้าใหม่ และเสียเวลาเพิ่มขึ้นการผลิตสินค้าใหม่ ลูกค้าได้รับสินค้าช้าลงและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว

จากปัญหาที่พบในกระบวนการฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด จะพบว่าหากบริษัทนั้น ไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ จะส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการผลิตสินค้า ซึ่งเมื่อสินค้ามีความล่าช้าในการผลิต ก็จะทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่ช้าลง แล้วทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงจนอาจจะเปลี่ยนไปจ้างผู้ผลิตสินค้ารายอื่นๆที่ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้านั้นรวดเร็วกว่า และส่งผลถึงยอดขายสินค้าที่ลดลงจากลูกค้าที่ลดลง นอกจากนั้นหากยังไม่มีการตรวจสอบจากการผลิตก่อนที่จะนำไปหีบห่อขึ้นงาน ก็จะทำให้มีค่าใช้จ่ายและเวลาในการผลิตสินค้าขึ้นนั้นๆที่เพิ่มขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า และกำไรสินค้าต่อชิ้นที่ลดลงจากต้นทุนการผลิตสินค้าที่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

### 3.2.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน ฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง

#### จำกัด

จากการวิเคราะห์ปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานในแผนกผลิต จะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนากระบวนการงานเพื่อต้องการเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่พบในแผนกผลิตได้แก่

1. ลดเวลาการทำงานจากความล่าช้าซ้อนในการตรวจสอบใบสั่งผลิตกับแบบผลิตภัณฑ์ระหว่างฝ่ายควบคุมคุณภาพกับฝ่ายจัดซื้อ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน

2. เพิ่มระบบควบคุมคุณภาพสินค้าก่อนออกจากฝ่ายผลิต ไปหีบห่อขึ้นงาน เพื่อป้องกันการเกิดการนำมผลิตใหม่หรือ Reprocess ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการวางแผนการผลิตและความพึงพอใจของลูกค้าที่ลดลง

3. เพิ่มระบบฐานข้อมูลจัดเก็บการตั้งค่าตัวเครื่องผลิตสินค้าของสินค้าแต่ละชนิด เพื่อลดเวลาการทำงานจากการตั้งค่าเครื่องจักรให้น้อยลง จากการที่ไม่มีการเก็บข้อมูลวิธีการตั้งค่า

ตัวเครื่องผลิตสินค้าแต่ละชนิดอย่างชัดเจน แล้วจำเป็นต้องใช้เพียงประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาในการตั้งค่าเครื่องจักรสำหรับสินค้าชนิดนั้นๆ เท่านั้น





## บทที่ 4

### กำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ขอบเขตของกระบวนการที่ได้ทำการศึกษา นั้น จะพบว่าปัญหาส่วนใหญ่ นั้นก็จะเกิดจากการจัดการกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งตามปกติแล้วธุรกิจการรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์สินค้าต่าง ๆ นั้น ก็จะเน้นในส่วนของการลดต้นทุน การทำงานที่รวดเร็ว จากการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันส่งผลให้กำไรของบริษัทเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับตามวิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) โดยการศึกษาครั้งนี้จะเน้นในส่วนของกลยุทธ์ระดับสายงาน ซึ่งรูปแบบของแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** คือ ขอบเขตและทิศทางโดยรวมของตัวธุรกิจ และวิธีการที่แต่ละสายการดำเนินงานของธุรกิจจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุให้ถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยทางบริษัทจะกำหนดทิศทางการดำเนินงานธุรกิจในรูปแบบของวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 รูปแบบหลักๆอันได้แก่

- **Growth Strategy** หรือ กลยุทธ์การเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองคค์กรมักจะเลือกใช้ โดยจะเป็นกลยุทธ์ที่เลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางที่ทำให้ตัวธุรกิจเติบโตหรือขยายตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของ ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการที่มากขึ้น รวมไปถึงการหาตลาดใหม่ๆ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆด้วย

- **Stability Strategies** หรือ กลยุทธ์การคงตัว เป็นกลยุทธ์ที่เลือกดำเนินธุรกิจในตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม หรือทรัพยากรของบริษัทค่อนข้างคงตัว และยังคงบริหารด้วยโครงสร้างแบบเดิมอยู่

- **Retrenchment Strategy** หรือ กลยุทธ์การหดตัว เป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องเลือกใช้เมื่อ องค์กรเริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง อันเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอก เช่น เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆที่มาทดแทนสินค้าหรือบริการของตนเอง ซึ่งอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไปเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

**2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** คือ กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อบรรลุแผนจากทิศทางขององค์กรจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเน้นในส่วนของตลาดและผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ โดยอาจจะหมายรวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

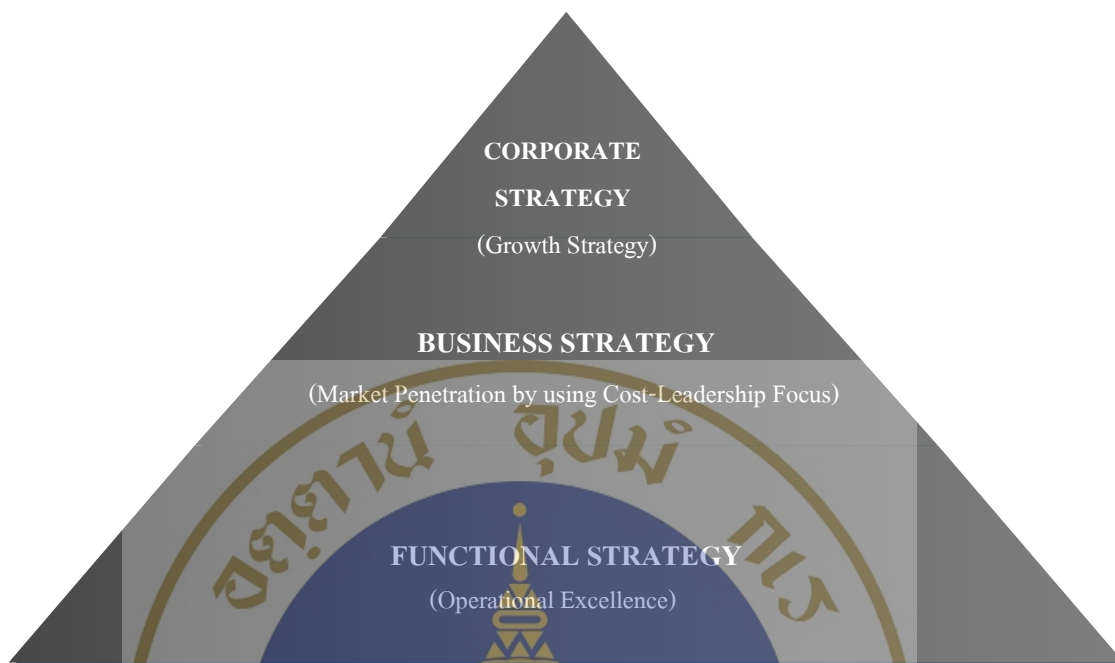
- **Cost-Leadership** หรือกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อลดต้นทุนให้มากที่สุดเพื่อสร้างรายได้เปรียบต่อคู่แข่ง เช่น การควบคุมค่าใช้จ่ายในองค์กร หรือการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด เป็นต้น

- **Differentiation** หรือกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคซึ่งคู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องพะวงเรื่องการแข่งขันด้านต้นทุนมากเกินไป

- **Focus Strategy** หรือกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น เช่น เป็นบางพื้นที่ เป็นบางกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งกลยุทธ์ต้องการตอบสนองกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ให้ดีกว่าคู่แข่งที่ตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่กว้างกว่า

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

#### 4.1 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด



ภาพที่ 4.1 ลำดับของกลยุทธ์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่ 4.1 จะแสดงให้เห็นถึงลำดับของกลยุทธ์บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ซึ่งกลยุทธ์เชิงรุกที่จะเน้นการสร้างการเติบโตทั้งรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด จากการเติบโตจากภายในองค์กร ด้วยแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมตามศักยภาพขององค์กร

**4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** กลยุทธ์ระดับองค์กรที่บริษัท เซนทรัลสปริงนั้นได้เลือกใช้ นั่นคือ Growth Strategy โดยเลือกที่จะเติบโตจากภายใน (Internal Growth) ก่อนเนื่องจากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 จะพบว่าบริษัท เซนทรัลสปริง มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่ได้อยู่แล้วแต่ยังมีระบบการวางแผนการผลิตที่ยังไม่ดีพอ จึงควรให้ความสำคัญกับการเติบโตจากภายในองค์กรก่อนเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ในอนาคต

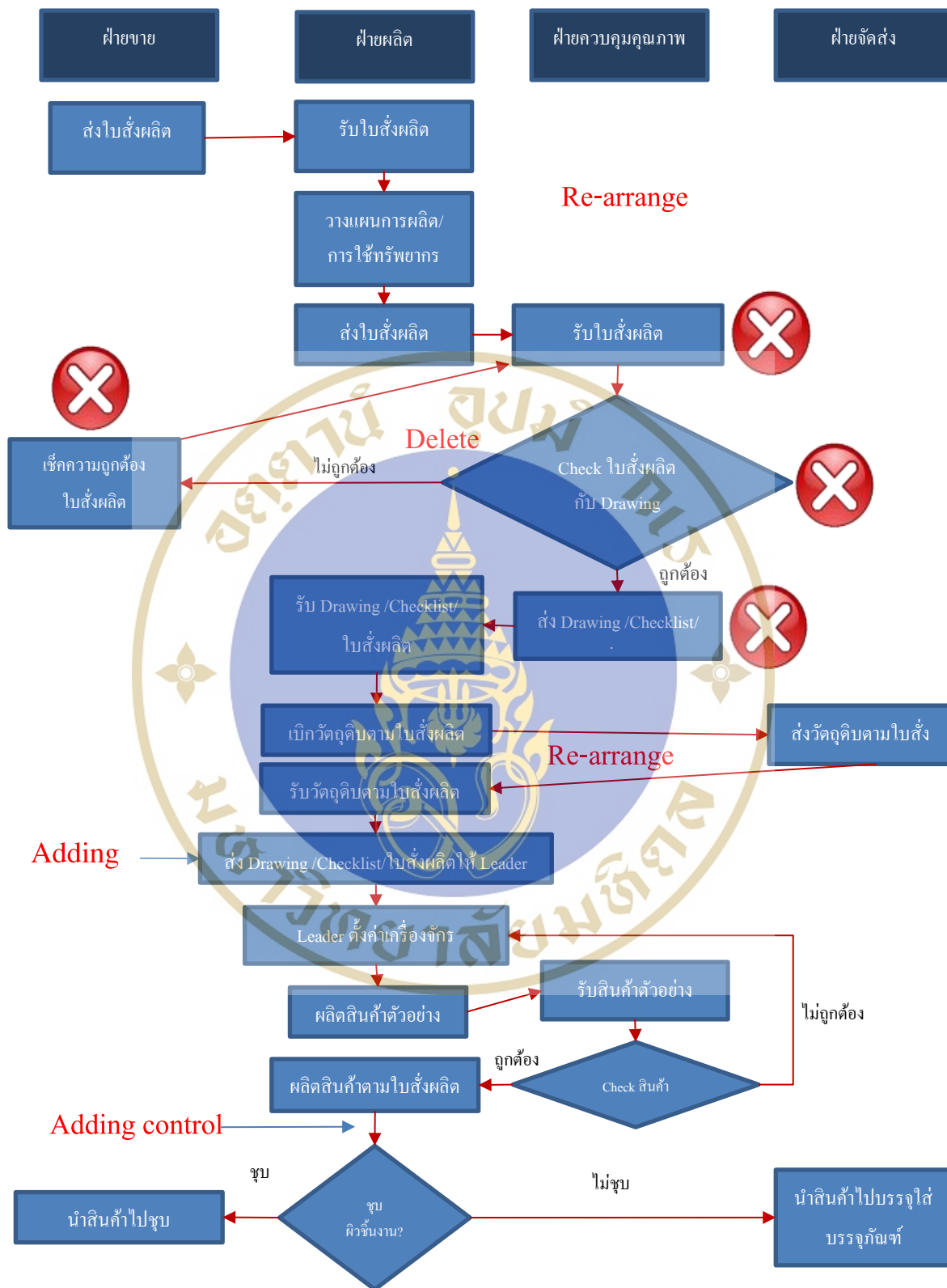
**4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บริษัท เซนทรัลสปริงเลือกใช้ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจที่ต้องการเติบโตจากภายใน นั่นคือ กลยุทธ์การเจาะตลาด โดยนำแนวทางตามกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ โดยจะเน้นการเพิ่มการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเดิมๆของบริษัท เซนทรัลสปริง ที่โดยส่วนใหญ่มีขนาดของบริษัทที่ใหญ่กว่าเราก่อนข้างมาก ทำให้สามารถเพิ่มกำลังซื้อสินค้าของเราจากลูกค้าได้มากกว่านี้ในอนาคต ซึ่งวิธีการนี้ถือเป็นการลดต้นทุนการโฆษณาหรือการส่งเสริมการขายให้กับลูกค้ารายใหม่ๆ

นอกจากนั้นกลยุทธ์นี้จะเน้นการลดต้นทุนสินค้าจากการจัดการการผลิตที่เป็นระบบมากขึ้น สร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานทุกภาคส่วน และมุ่งเน้นการทำให้ต้นทุนสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอนาคตได้

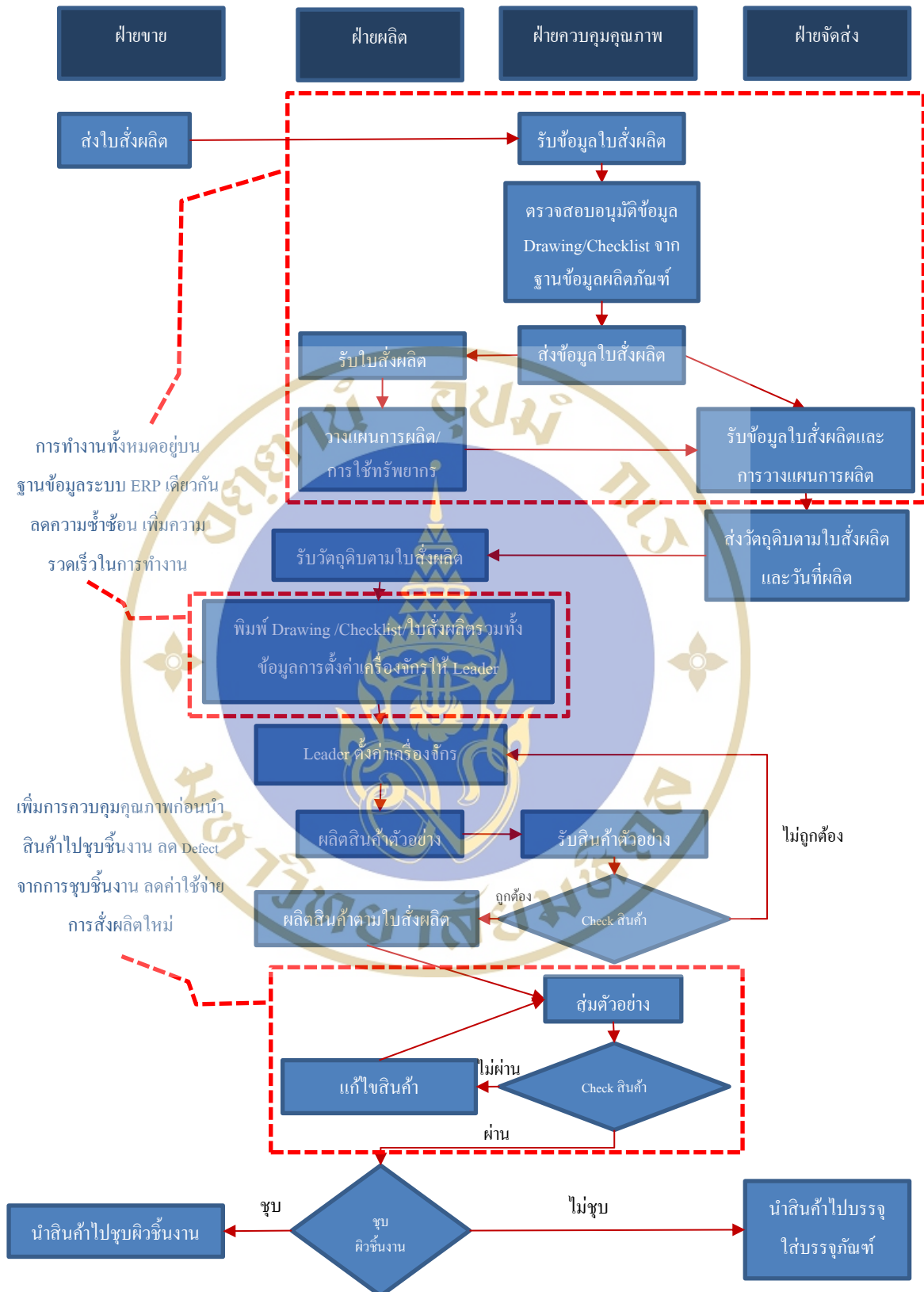
**4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)** กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่บริษัท เซนทรัลสปริงเลือกใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ นั่นคือ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือ Operation Excellence คือการจัดการการบริการกระบวนการต่างๆให้มีคุณภาพและเป็นเลิศ โดยจะให้ความสำคัญกับการลดการทำงานที่มีความซ้ำซ้อน สร้างมาตรฐานการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและรวดเร็วมากขึ้น โดยการนำนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตรวจสอบการทำงานในแต่ละกระบวนการได้ตลอดเวลา สามารถชี้วัดการทำงานตามผลงานที่ทำได้ แล้วสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ ปรับปรุง แก้ไข และช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อีกด้วย

#### 4.2 การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาของฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

จากกระบวนการทำงานของฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัดที่ได้แสดงในบทที่ 3 จะสามารถเห็นถึงขั้นตอนที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และรวดเร็วมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ซึ่งได้แสดงให้เห็นแนวทางการปรับปรุง ตามภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหากระบวนการทำงานในฝ่ายผลิต



ภาพที่ 4.3 กระบวนการทำงานในฝ่ายผลิตหลังจากทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

จากภาพที่ 4.2 แนวทางในการแก้ไขปัญหากระบวนการในฝ่ายผลิตจะใช้วิธีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก จัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ เพิ่มการควบคุมและเพิ่มกระบวนการที่มีการนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน โดยจะมีการนำโปรแกรม ERP (Enterprise Resource Planning) เข้ามาช่วยในการปรับปรุงในครั้งนี้ ซึ่งจะมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

#### 4.2.1 กระบวนการที่มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก (Deleting Activity)

คือขั้นตอนการตรวจสอบใบสั่งผลิตกับแบบของผลิตภัณฑ์จากฝ่ายควบคุมคุณภาพกับฝ่ายจัดซื้อว่าถูกต้องตรงกันหรือไม่ ซึ่งเป็นขั้นตอนนี้ทางฝ่ายผลิตจำเป็นต้องรอทางฝ่ายควบคุมคุณภาพหรือฝ่ายจัดซื้อตรวจสอบเป็นเวลานานทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิตสินค้า ซึ่งถ้ามีการนำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้ก็จะสามารถดึงข้อมูลแบบของผลิตภัณฑ์และ Checklist รวมถึงการตรวจสอบใบสั่งผลิตกับแบบของผลิตภัณฑ์ก็สามารถตรวจสอบได้เองจากทางฝ่ายผลิตได้เลย รวมทั้งสามารถพิมพ์แบบของผลิตภัณฑ์และใบ Checklist ได้เองอีกด้วย โดยไม่จำเป็นต้องรอทางฝ่ายอื่นๆอีกต่อไป

#### 4.2.2 กระบวนการที่มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ (Re-Arrange Activity)

คือขั้นตอนที่ฝ่ายผลิตต้องนำใบสั่งผลิตไปเบิกวัตถุดิบกับทางฝ่ายจัดส่ง แล้วทางจัดส่งจะส่งวัตถุดิบกลับมาให้ทางฝ่ายผลิต ซึ่งกระบวนการนี้จะเสียเวลาจากการที่ฝ่ายผลิตต้องเดินไปเบิกวัตถุดิบที่ฝ่ายจัดส่งที่อยู่ค่อนข้างไกล และไม่ค่อยสะดวกในการมารับใบสั่งผลิตเนื่องจากไม่ได้อยู่รับใบสั่งผลิตอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นเมื่อมีการนำโปรแกรม ERP เข้ามาใช้ทางฝ่ายจัดส่งจะสามารถเข้าไปดูข้อมูลการเบิกสินค้าจากทางฝ่ายผลิตในฐานะข้อมูลในโปรแกรม ERP ได้ทันที ว่าต้องการเมื่อไรและต้องการเท่าไร แล้วฝ่ายจัดส่งจะสามารถจัดสรรเวลาในการส่งวัตถุดิบให้กับทางฝ่ายผลิตได้ อีกทั้งสามารถลดเวลาที่เสียไปจากเวลาในการเดินนำใบสั่งผลิตมาเบิกวัตถุดิบที่ฝ่ายจัดส่งอีกด้วย

#### 4.2.3 กระบวนการที่มีการเพิ่มการควบคุมเพิ่มเติม (Controlling Activity)

คือการตรวจเช็คสินค้าระหว่างการผลิตก่อนทำการหีบของฝ่ายควบคุมคุณภาพโดยมีการอนุมัติการปล่อยผ่านสินค้าผ่านโปรแกรม ERP เพื่อความสะดวกในการทำงาน ลดโอกาสที่จะ

เกิดข้อบกพร่อง (Defect) ของการชุบชิ้นงานเนื่องจากการผลิตให้น้อยลง และยังสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการชุบชิ้นงานและการสั่งผลิตใหม่ได้อีกด้วย

#### 4.2.4 กระบวนการที่เพิ่มและมีการนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน (Adding Activity)

ได้แก่การตรวจสอบข้อมูลแบบของผลิตภัณฑ์กับ Checklist จากฐานข้อมูล และการดึงข้อมูลการตั้งค่าเครื่องจักรจากฐานข้อมูล เนื่องจากการใช้โปรแกรม ERP จะสามารถเก็บข้อมูลแบบของผลิตภัณฑ์ และข้อมูลการตั้งค่าเครื่องจักรตามแบบของผลิตภัณฑ์ซึ่งทางฝ่ายควบคุมคุณภาพกับฝ่ายจัดซื้อ และ Leader คนเก่าๆ ได้ทำการเก็บข้อมูลเก็บเอาไว้ตามลำดับ ทำให้กระบวนการทำงานของฝ่ายผลิตไม่จำเป็นต้องเสียเวลาให้ทางฝ่ายควบคุมคุณภาพหรือฝ่ายจัดซื้อตรวจสอบใบสั่งผลิตกับแบบของผลิตภัณฑ์ และทำให้ Leader คนใหม่หรือพนักงานผลิตที่ต้องการเรียนรู้วิธีการตั้งค่าเครื่องจักร ลดเวลาในการตั้งค่าเครื่องจักรให้ตัวเครื่องจักรสามารถผลิตสินค้าตามแบบของผลิตภัณฑ์ได้อีกด้วย

เพราะฉะนั้นกระบวนการทำงานในฝ่ายผลิตหลังจากทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปตามภาพที่ 4.3 โดยจะเริ่มจากฝ่ายจัดซื้อส่งข้อมูลใบสั่งซื้อผ่านทางโปรแกรม ERP ให้กับทางฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดส่ง จากนั้นนักวางแผนฝ่ายผลิตจะเข้าไปที่ฐานข้อมูลโปรแกรม ERP เพื่อเข้าไปตรวจสอบแบบของผลิตภัณฑ์และ Checklist ของการผลิตสินค้าชิ้นนั้น จากนั้นทางนักวางแผนการผลิตจะวางแผนการผลิตว่าจะผลิตเมื่อไรและวางแผนการใช้ทรัพยากรว่าจะใช้เครื่องจักรตัวใด ใช้แรงงานกี่คน แล้วส่งข้อมูลให้กับฝ่ายจัดส่ง หลังจากนั้นเมื่อถึงวันที่ผลิตฝ่ายจัดส่งก็จะส่งวัตถุดิบตามแผนของการผลิตที่วางไว้ ฝ่ายผลิตก็จะพิมพ์ใบสั่งผลิต แบบของผลิตภัณฑ์ ใบ Checklist และข้อมูลการตั้งค่าเครื่องจักรตามแบบของผลิตภัณฑ์ให้กับ Leader นำไปตั้งค่าเครื่องจักร ผลิตสินค้าทดลอง แล้วนำสินค้าทดลองให้ฝ่ายควบคุมคุณภาพตรวจสอบว่าถูกต้องกับแบบของผลิตภัณฑ์กับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือไม่ถ้าไม่ถูกต้อง จะให้ทาง Leader ปรับตั้งค่าเครื่องจักรให้จนกว่าสินค้าจะผ่านการตรวจสอบ แล้วจึงทำการผลิตตามใบสั่งผลิต เมื่อถึงตามจำนวนตามใบสั่งผลิตทางฝ่ายควบคุมคุณภาพจะทำการสุ่มตัวอย่างสินค้าเพื่อทำการตรวจสอบสินค้าว่าผ่านตามคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์นั้นๆหรือไม่ ถ้าไม่ผ่านจะให้ทางฝ่ายผลิตแก้ไขการผลิตสินค้าจนกว่าจะผ่าน เมื่อผ่านการตรวจสอบจากฝ่ายควบคุมคุณภาพแล้วจึงตรวจสอบอีกครั้งว่าสินค้านั้นต้องทำการชุบชิ้นงานหรือไม่ ถ้าต้องชุบชิ้นงานจะให้ทางฝ่ายจัดซื้อรับผิดชอบการจัดตารางงานชุบผิวชิ้นงานตามโรงชุบผิวโลหะภายนอกโรงงาน และส่งสินค้าไปชุบผิวชิ้นงานต่อไป แต่ถ้าสินค้านั้นๆไม่ต้องชุบผิวชิ้นงาน ทางฝ่ายผลิตจะส่งสินค้าไปให้ทางฝ่ายจัดส่งบรรจุสินค้าต่อไป



### 4.3 ความสามารถของโปรแกรม ERP ที่นำเสนอเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา

โปรแกรม ERP ที่จะนำมาใช้งาน จะมีความสามารถที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นคือ

- สามารถเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตไว้ในที่ๆเดียวได้ เช่น ข้อมูลแบบของผลิตภัณฑ์ Checklist ข้อมูลการตั้งค่าเครื่องจักรของสินค้าแต่ละชนิด หรือข้อมูลใบสั่งผลิตสินค้า เป็นต้น เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

- ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิตได้ทุกที่ ทุกเวลา เพื่อให้ทราบว่าการผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งนั้น อยู่ในขั้นตอนใดแล้ว

- สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากการทำงานบนฐานข้อมูลเดียวกัน เช่น การอนุมัติเอกสารต่างๆจากแต่ละฝ่ายของบริษัท

- สามารถวิเคราะห์การทำงานในแต่ละกระบวนการทำงาน และสามารถวัดผลการทำงานในกระบวนการทำงานนั้นๆได้

เพราะฉะนั้นการในโปรแกรม ERP มาใช้ในการทำงาน จะมีส่วนช่วยเป็นอย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจากการช่วยลดระยะเวลาในการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงาน ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน สามารถเพิ่มการควบคุมคุณภาพสินค้าได้ดีมากยิ่งขึ้น และสามารถนำข้อมูลจากในโปรแกรมวิเคราะห์การทำงานในแต่ละกระบวนการทำงาน และสามารถวัดผลการทำงานในกระบวนการทำงานนั้นๆได้ ดังสรุปตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม ERP”

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/ปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหของ โปรแกรม ERP/การทำงานแบบใหม่
1	ตรวจสอบข้อมูล	ฝ่ายผลิต/ ควบคุมคุณภาพ	-เสียเวลาจากการรอฝ่ายควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบ Drawing/Checklist ก่อนจะ นำมาให้ทางฝ่ายผลิต	-ทำให้ลดเวลาการทำงานจากการรอ ตรวจสอบจากทางฝ่ายควบคุม คุณภาพ โดยการตรวจสอบเองใน ฐานข้อมูลของโปรแกรม
		ฝ่ายผลิต/จัดส่ง	-เสียเวลาจากการเดินส่งใบสั่งผลิตให้ฝ่าย จัดส่งและฝ่ายจัดส่งมีเวลาน้อยในการ จัดเตรียมวัตถุดิบเนื่องจากได้รับข้อมูลเมื่อ ฝ่ายผลิตต้องการวัตถุดิบทันที	-ทำให้ลดเวลาการทำงานของฝ่าย ผลิตจากระยะทางและความไม่ แน่นอน โดยทางฝ่ายจัดส่งได้รับ ข้อมูลใบสั่งผลิตและการวางแผน การผลิตในฐานข้อมูล ทำให้ จัดสรรเวลาจัดเตรียมวัตถุดิบได้ตรง ตามเวลา
2	เพิ่มการตรวจสอบ สินค้าระหว่างการ ผลิตก่อนหีบ หิ้วชิ้นงาน	ฝ่ายผลิต/ ควบคุมคุณภาพ	-ไม่มีการตรวจสอบสินค้าระหว่างการ ผลิตก่อนหีบหิ้วชิ้นงานทำให้มีโอกาสเกิด ข้อบกพร่อง (Defect) ของสินค้าหลังหีบ หิ้วชิ้นงาน ทำให้ทั้งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายจาก การตั้งผลิตใหม่ และส่งผลกระทบต่อความพึง พอใจของลูกค้า	-มีการตรวจสอบสินค้าก่อนการหีบ หิ้วชิ้นงาน และอนุมัติการปล่อยผ่าน ผ่านโปรแกรม ทำให้ช่วยลดปัญหา เกิดข้อบกพร่อง (Defect) ของสินค้า หลังหีบหิ้วชิ้นงาน ลดเวลาและ ค่าใช้จ่ายจากการตั้งผลิตใหม่
3	การตั้งค่า เครื่องจักร	ฝ่ายผลิต	- ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลการตั้งค่าของ สินค้าแต่ละชนิดเลย ทำให้สูญเสียเวลาตั้ง ค่าเครื่องจักรมากเกินไปจากการปรับตั้งค่า เครื่องจักรให้ผลิตสินค้าได้	- มีฐานข้อมูลการตั้งค่าเครื่องจักร ของสินค้าแต่ละชนิด ทำให้สามารถ หาข้อมูลการตั้งค่าได้ทันทีและลด เวลาในการตั้งค่าเครื่องจักร อีกทั้ง สามารถส่งต่อองค์ความรู้ให้ พนักงานคนใหม่ได้อีกด้วย

## 4.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 4.4.1 พนักงาน

4.4.1.1 ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ทำให้การทำงานรวดเร็วมากยิ่งขึ้น  
จากการใช้โปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน

4.4.1.2 มีฐานข้อมูลเดียว ทำให้ไม่เกิดความสับสนจากการเก็บข้อมูล  
หลายแหล่ง

4.4.1.3 มีการเก็บองค์ความรู้ไว้ในฐานข้อมูล ทำให้การฝึกฝนหรือ  
ถ่ายทอดองค์ความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งเป็นไปได้ง่ายยิ่งขึ้น

4.4.1.4 ลดความผิดพลาดจากการทำงานแบบ Manual จากการใช้  
โปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน

### 4.4.2 ลูกค้า

4.4.2.1 ลดความเสี่ยงที่สินค้าจะมอบไปให้ถึงลูกค้าได้ไม่ตรงตามเวลา  
หรือไม่ตรงตาม Specification

4.4.2.2 รับรู้ถึงสถานะสินค้าได้ถูกต้อง รวดเร็ว และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

### 4.4.3 ผู้บริหาร

4.4.3.1 มีข้อมูลจะโปรแกรมสารสนเทศที่จะช่วยในการตัดสินใจได้ดีขึ้น  
เร็วขึ้น และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4.4.3.2 สามารถนำข้อมูลมาวัดผลการทำงานในแต่ละกระบวนการได้ง่าย  
และสามารถวัดผลการทำงานเป็นระบบได้ดียิ่งขึ้น

4.4.3.3 ความผิดพลาดจากข้อมูลที่ได้รับลดน้อยลง จากการใช้โปรแกรม  
สารสนเทศมาช่วยในการทำงาน

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหาและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของฝ่ายผลิต บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด เพื่อต้องการให้กระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จาก การดำเนินตามกลยุทธ์ การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือ **Operation Excellence** ขั้นตอนถัดไปนั้น เราจะต้องสร้างความมั่นใจกับองค์กรให้ได้ว่า กลยุทธ์จะสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้จริง ซึ่งการที่จะทำให้อุตสาหกรรมเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ นั้น จะเริ่มจากการกำหนดแผนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ หลังจากนั้นจำเป็นต้องมีการ ติดตาม ควบคุม และหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วขัดขวางการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายในอนาคต ผ่านการทำแผนรับมือและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ ตามลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

เพราะฉะนั้นการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด จะมีการนำเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริง ดังต่อไปนี้

#### 5.1 การบริหารโครงการ

โครงการ (Project) คือ กิจกรรมหรือแผนงานที่ดำเนินไปในช่วงเวลาหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้น มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ และให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดที่สำคัญ 3 อย่าง ได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่ายโครงการ และความต้องการของเจ้าของโครงการ ซึ่งโครงการที่ดีควรต้องมีเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน กำหนดระยะเวลาแต่ละกิจกรรมให้แน่นอน มีการรายงานความก้าวหน้าของโครงการและการใช้งบประมาณของโครงการ มองเห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และหาวิธีการแก้ไขที่ถูกต้องเหมาะสม

หลักสำคัญของการบริหาร โครงการ คือ การวางแผนงานกิจกรรมต่างๆซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นโครงการ ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการคำนวณระยะเวลาการทำงานที่ต่อเนื่องกัน จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่ยาก ดังนั้นแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) จึงมักใช้เพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน แก้ไข ควบคุม และจัดการกิจกรรมการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ช่วย

สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้รวดเร็วมากขึ้น แผนภูมิแกนต์จะอยู่ในรูปของกราฟแท่งที่ประกอบด้วย แกนหลัก 2 แกน คือ แกนนอนแสดงถึงเวลาในการทำงานตลอดโครงการ และแกนตั้งแสดงถึงงานหรือกิจกรรมที่ต้องทำ แท่งกราฟวางตัวในแนวนอน ความยาวของแท่งกราฟเป็นสัดส่วนโดยตรงกับระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการวางแผนงานหลักสำหรับ บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด โดยใช้แผนภูมิแกนต์ดังภาพที่ 5.1

No.	Tasks	Duration	Predecessors	ม.ค.-60	ก.พ.-60	มี.ค.-60	เม.ย.-60	พ.ค.-60	มิ.ย.-60	ก.ค.-60
1	สรุปแผนการทำงานประจำปีปัจจุบัน	4 Weeks	-							
	- แต่งหน่วยงานดำเนินการส่งงาน	2 Weeks	-							
	- สรุปผลงานรวมของบริษัท	2 Weeks	-							
2	ดำเนินการคัดเลือกผู้ให้บริการ ERP	2 Weeks	1							
3	ประกาศผู้จัดการโครงการและทีมบริหารโครงการ	1 Week	1							
4	ประชุมวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง	1 Weeks	2,3							
5	เตรียมการสำหรับการปรับใช้	4 Weeks								
5.1	- การฝึกอบรมพนักงาน	1 Weeks	4							
5.2	- การพัฒนาและออกแบบระบบจากผู้ใช้บริการ ERP	4 Weeks	2							
6	ดำเนินการปรับใช้ (Parallel Conversion)	8 Weeks								
6.1	- ฝ่ายควบคุมคุณภาพจัดการฐานข้อมูล	4 Weeks	4							
6.2	- ฝ่ายผลิตทดลองเข้าใช้งาน	4 Weeks	5.1							
6.3	- ฝ่ายจัดเก็บและขนส่งทดลองเข้าใช้งาน	4 Weeks	5.1							
6.4	- ฝ่ายขายและการตลาดทดลองเข้าใช้งาน	4 Weeks	5.1							
7	ดำเนินการประชุมทบทวนและปรับปรุงการใช้งาน	4 Weeks	5							
8	สรุปผลการปรับเปลี่ยน	2 Weeks	6							
9	ประชุมสรุปผลการปรับเปลี่ยน	1 Day	7							
10	แจ้งกำหนดการเริ่มใช้ ERP และยกเลิกการใช้ระบบเก่า	2 Weeks	8							
11	เริ่มใช้งาน ERP	0								

ภาพที่ 5.1 ตัวอย่างแผนงานหลักบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด โดยใช้แผนภูมิแกนต์

จากภาพ 5.1 แสดงแผนการทำงานของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด ในช่วงปี 2560 โดยเริ่มตั้งแต่เดือน มกราคม – กรกฎาคม รวมเป็นระยะเวลา 7 เดือนโดยฝ่ายผลิตหลักๆจะดำเนินแผนงานในส่วนการฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้งานกับระบบ ERP และการดำเนินการปรับใช้ระบบ ERP โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.1.1 การฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้งานกับระบบ ERP

ในการที่จะฝึกพนักงานให้เข้ากับระบบ ERP ได้นั้น จำเป็นต้องมีการสื่อสารในสิ่งที่ทางบริษัทต้องการจะเปลี่ยนแปลงก่อนว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้มีความจำเป็นอย่างไร และทำไมจึงต้องทำสิ่งนี้โดยเร็วที่สุด โดยแจ้งถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการสำรวจและการเก็บข้อมูลจากกระบวนการทำงานในปัจจุบัน หลังจากนั้นทำการคัดเลือกบุคลากรในบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อฝึกฝนและอบรมการใช้ระบบการทำงานในรูปแบบใหม่ และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขระบบการทำงานในรูปแบบใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ และความพึงพอใจทั้งตัวผู้ใช้งาน และผู้บริหารของบริษัท

แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการนั้นควรมีการตั้งเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมย่อยภายในโครงการในรูปแบบของ KPI (Key Performance Indicator) เพื่อที่จะ

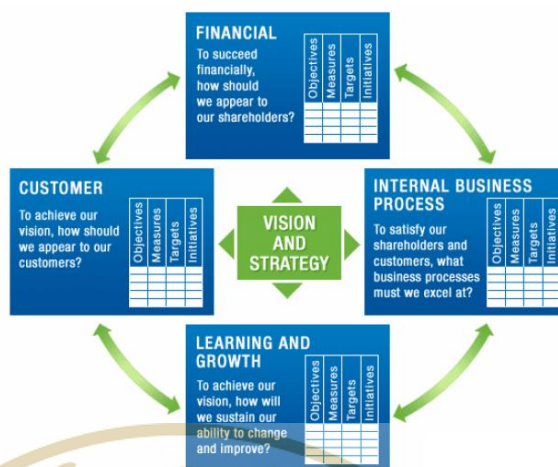
ทราบได้ว่าได้ทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าทำไม่ได้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนตัวให้สามารถทำโครงการนี้ให้เสร็จได้ทันเวลา อีกทั้งผู้บริหารควรมีการกระตุ้นพนักงานให้สามารถทำโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านทาง การสนับสนุนทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ เงินทุน หรือกำลังใจ รวมทั้งควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างฝ่ายในระหว่างทำโครงการเป็นระยะเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม ปรึกษาปัญหากันและกัน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายอีกด้วย

### 5.1.2 การดำเนินการปรับใช้ระบบ ERP

ส่วนของการดำเนินการปรับใช้ระบบ ERP จะเริ่มจากการจัดตั้งทีมงานในการดำเนินการโครงการ โดยควรประกอบไปด้วย หัวหน้าฝ่ายผลิต หัวหน้าฝ่ายควบคุมคุณภาพ หัวหน้าฝ่ายจัดส่ง และผู้บริหารบริษัท สํารวจและเก็บข้อมูลกระบวนการทำงานของฝ่ายผลิตที่ก่อให้เกิดปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อพิจารณาและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เมื่อนำระบบ ERP เข้ามาใช้งาน เมื่อตกลงกระบวนการทำงานแบบใหม่กันเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มทำการติดต่อผู้ให้บริการระบบฐานข้อมูล ERP เพื่อทำการติดตั้งระบบที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานแบบใหม่และสะดวกในการใช้งานให้มากที่สุด หลังจากนั้นให้พนักงานที่เกี่ยวข้องทดลองระบบการทำงานแบบใหม่เพื่อตรวจสอบว่าระบบมีความเหมาะสมกับกระบวนการทำงานได้ดีเพียงใด และมีส่วนใดที่จะสามารถปรับปรุงหรือแก้ไขได้ และสุดท้ายจึงปล่อยให้ระบบใช้ในการทำงานจริงๆ โดยมีการตรวจสอบความพึงพอใจของผู้ใช้งานเป็นระยะๆ เพื่อหาจุดบกพร่องสำหรับการปรับปรุงแก้ไขในอนาคต

## 5.2 การวัดผลองค์กรแบบสมดุล

การวัดผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balance Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านบริหารจัดการที่สำคัญอีกเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินผลขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง โดยจะนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร มากำหนดปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และสร้างดัชนีวัดผลความสำเร็จหรือ Key Performance Indicators ขึ้นเพื่อบ่งชี้ถึงเป้าหมายและวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ ซึ่งเครื่องมือนี้จะประกอบไปด้วยมุมมองใน 4 ด้าน ตามภาพที่ 5.2 ซึ่งได้แก่



ภาพที่ 5.2 การวัดผลองค์กรแบบสมดุลในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

**5.2.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)** ตามปกติแล้วบริษัทหรือองค์กรมักจะมองถึงตัวชี้วัดทางการเงินก่อน เพราะเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญและชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินต่อไปได้หรือไม่ ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญและนิยมใช้ จะเป็นเรื่องของ อัตราการเติบโตของรายได้ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น กำไรจากลูกค้าและผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน การใช้สินทรัพย์ การทำวิจัยและการพัฒนา อารวมถึงผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน เป็นต้น

**5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)** อีกหนึ่งตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ นั่นคือลูกค้า เพราะก่อนที่เงินจะสามารถไหลเข้ามาในองค์กรได้ ลูกค้าก็จำเป็นต้องขอสินค้าหรือบริการของเรา และเลือกที่ซื้อของเรา รวมถึงต้องเป็นลูกค้าที่มีความภักดีของสินค้าหรือบริการของเราอีกด้วย โดยตัวชี้วัดที่สำคัญและนิยมใช้ จะเป็นเรื่องของ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

**5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective)** กระบวนการทำงานภายในองค์กรก็เป็นอีกมุมมองที่มีความสำคัญในการเป็นตัวชี้วัด เพราะถ้าหากองค์กรมีการพัฒนาและบริหารการทำงานภายในองค์กรที่ดีก็จะส่งผลถึงการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง ตรงตามความต้องการของลูกค้า และทำให้องค์กรมีการเติบโตของรายได้ที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพของเครื่องจักร ความตรงเวลาในการจัดส่งสินค้า เป็นต้น

### 5.2.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

การเรียนรู้และการเติบโตของพนักงานภายในองค์กร เป็นอีกตัวชี้วัดที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ภายในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากหากพนักงานมีการเรียนรู้ การพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ก็จะทำให้กระบวนการทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีกับลูกค้า และทำให้มีรายรับเข้ามาในองค์กรมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างตัวชี้วัดจะเป็นเรื่องของความสามารถของพนักงาน ความสามารถของข้อมูลข่าวสารในองค์กร เป็นต้น

โดยในการสร้างตัวชี้วัดเพื่อการวัดผลแต่ละด้านจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่วนประกอบของตัวชี้วัดนั้นจะประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด สามารถกำหนดตัวชี้วัดตามหลักการของเครื่องมือการวัดผลแบบสมดุล ตัวอย่าง แสดงดังภาพที่ 5.3 – 5.6

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
เพิ่มรายได้	อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้รวม (บาท)	10%	เพิ่มยอดขายจากฐานลูกค้าเดิม
ลดต้นทุน	อัตราการลดลงของต้นทุนรวม (บาท)	20%	ลดต้นทุนในการดำเนินงานในทุกๆ แผนก

ภาพที่ 5.3 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน



วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
รักษาฐานลูกค้า	อัตราการเพิ่มของรายได้รวม (บาท)	10%	- ทำสัญญาซื้อขายระยะยาว - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
เพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิม	อัตราการเพิ่มยอดขายของลูกค้าแต่ละราย	20%	- จัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมการขายกับลูกค้าเดิม - เพิ่มคุณภาพของบริการระหว่างการขาย

ภาพที่ 5.4 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
ลดระยะเวลาในกระบวนการผลิต	ระยะเวลาในการผลิตนับจากได้รับคำสั่งซื้อถึงนำสินค้าไปซูปพิวชิ้นงาน	ลดลง 20% เทียบกับระยะเวลาของปีที่ผ่านมา	ใช้โปรแกรม ERP ช่วยในกระบวนการทำงานใหม่เพื่อปรับเปลี่ยนแก้ไขขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน และเสียเวลา
ลดความผิดพลาดด้านในกระบวนการผลิต	ค่าใช้จ่ายสินค้าที่ส่งผลิตใหม่เนื่องจากข้อบกพร่องของชิ้นงาน	ลดลง 20% เทียบกับค่าใช้จ่ายการส่งผลิตสินค้าใหม่ของปีที่ผ่านมา	ใช้โปรแกรม ERP เข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานใหม่ รวมถึงเพิ่มการตรวจสอบสินค้าก่อนนำไปซูปพิวชิ้นงาน

ภาพที่ 5.5 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
พัฒนาบุคลากร	จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงานต่อปี (ชั่วโมง)	25 ชั่วโมง	มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
	อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้ใช้งานระบบ ERP	20%	มีการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

ภาพที่ 5.6 ตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนและการเติบโต

### 5.3 การจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆก็ตามที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ แล้วส่งผลให้เกิดความเสียหายขึ้น อาจจะเป็นทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่ทำให้เกิดการขัดขวางหรือล้มเหลวในการไปถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ขององค์กร

#### 5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

เนื่องจากการทำธุรกิจใดๆก็ตาม มักจะเกิดเหตุการณ์จากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนมากมาย และไม่ทราบว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด หรือผลที่เกิดขึ้นจะรุนแรงแค่ไหน เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงควรมีการบ่งชี้ถึงเหตุการณ์จากปัจจัยความเสี่ยงทุกๆด้านที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายนอกหรือภายใน เช่นความเสี่ยงด้านการเงิน ด้านกลยุทธ์ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งการบ่งชี้เหตุการณ์จะช่วยให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับผลที่เกิดขึ้น และเป็นฐานข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการประเมินความเสี่ยงในขั้นต่อไป

สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท เซนทรัลสปริง ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่าเป็นความเสี่ยงจากระบบ ERP และความเสี่ยงจากผู้ใช้ระบบ ERP ที่ ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์ จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการดำเนินการจัดการต่อไป

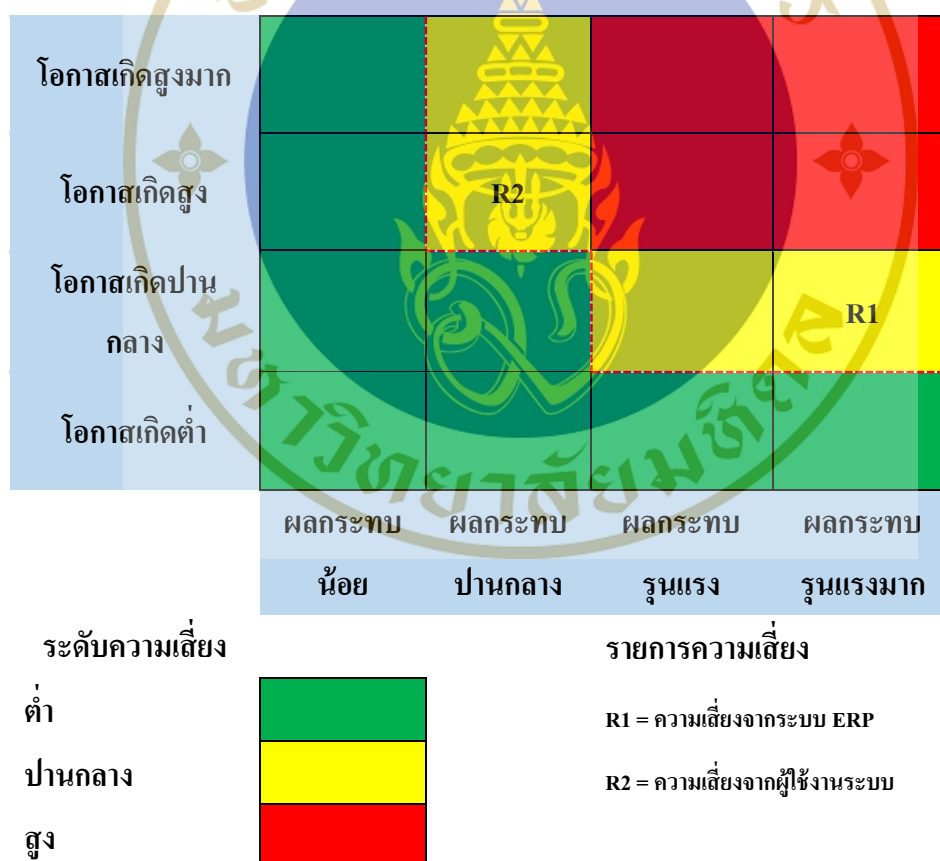
### 5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการวิเคราะห์ถึงปัจจัยหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ หรือเหตุที่ไม่พึงประสงค์ โดยทำการประเมิน โอกาสที่เกิดเหตุการณ์และผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์องค์กรมากน้อยเพียงใด

เพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งจะพิจารณาได้จากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายใน โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด สามารถอธิบายได้ตามรูปภาพที่ 5.7 ดังนี้



ภาพที่ 5.7 การประเมินความเสี่ยงด้านการผลิตของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

จากภาพที่ 5.7 แสดงให้เห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับเซนทรัลสปริง จำกัด ดังนี้

- **R1 ความเสี่ยงจากระบบ ERP** มีความเป็นไปได้ปานกลางที่ใช้เนื่องจากอาจจะยังไม่มี ความเสถียรในการใช้งานหรืออาจจะยังไม่มีระบบสำรองไฟที่ตีมากพอทำให้ระบบอาจจะล่มได้ ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัท เพราะเมื่อนำระบบเข้ามาทำให้การทำงานโดย ส่วนใหญ่ทำให้ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่เกิดความล่าช้า เกิดความ ผิดพลาดจากระบบที่ล่ม และนำไปส่งการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าที่ช้าลง มีผลต่อความพึงพอใจของ ลูกค้า และภาพลักษณ์ของบริษัท และส่งผลกระทบต่อรายรับและผลกำไรที่ลดลงในระยะยาว จึงมองว่าเป็น ผลกระทบที่รุนแรงมาก

- **R2 ความเสี่ยงจากผู้ใช้งานระบบ** มีความเป็นไปได้สูง ซึ่งเกิดจากความไม่ชำนาญใน การใช้ระบบในช่วงแรก ทำให้ส่งผลกระทบต่อปานกลาง ในเรื่องของความล่าช้าในการดำเนินงาน การ ต่อต้านการทำงานแบบใหม่กับระบบ และความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจากการใช้งานระบบ

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณเหนือเส้นประสีแดง ทำ ให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

### 5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการเลือกวิธีการหรือการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อาจ เกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเทียบกับความเสี่ยงที่ ทางองค์กรยอมรับได้ ซึ่งวิธีการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการหลักๆ อันได้แก่ การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การแบ่งความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งจากการวิเคราะห์ความ เสี่ยงของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด พบว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความ เสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 การตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ด้านระบบ	- ระบบสำรองไฟ - การทำงานควบคู่กัน	ผู้จัดการฝ่าย IT
2. ด้าน ผู้ใช้งาน	- จัดกิจกรรมสาน ความสัมพันธ์ - การจัดหาพนักงานที่มี ความสามารถ - การฝึกอบรมเพิ่มเติม	ผู้จัดการฝ่าย ธุรการ ผู้จัดการ โรงงาน

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า

ด้านระบบ ได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่าย IT เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีการจัดทำระบบสำรองไฟของระบบ ERP เพื่อลดโอกาสที่ระบบ ERP ล่ม รวมถึงมีการทำงานบนระบบควบคู่ไปกับการทำงานแบบเดิมในช่วงแรกเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการใช้งานกับระบบใหม่

ส่วนในด้านผู้ใช้งาน ผู้จัดการฝ่ายธุรการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างฝ่าย รวมถึงการจัดหาพนักงานใหม่ที่มีความสามารถในการใช้ระบบ ERP เพื่อให้การประสานงานในการทำงานที่มีการใช้ร่วมกันในแต่ละฝ่ายนั้นคือระบบ ERP เป็นไปได้ อย่างราบรื่นและลดโอกาสที่จะต่อต้านการใช้ระบบการทำงานแบบใหม่ได้ สำหรับพนักงานที่ยังใช้งานระบบได้ไม่คล่อง ผู้จัดการโรงงานจะมีหน้าที่ในการดูแลเพิ่มทักษะให้กับพนักงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อสามารถใช้งานระบบการทำงานแบบใหม่ได้อย่างคล่องตัวราบรื่นมากยิ่งขึ้น รวมถึงการฝึกทักษะการใช้งานระบบใหม่เมื่อมีพนักงานเข้าใหม่ก่อนจะเริ่มทำงานจริงๆ เพื่อลดโอกาสที่พนักงานจะต่อต้านการใช้งานระบบใหม่

## 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ ใช้ ทำให้บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กรจะช่วยให้บริษัท เซนทรัลสปริง จำกัด สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงาน เพิ่มการตรวจสอบสินค้า ทำให้ความเร็วในการดำเนินงานที่รวดเร็วและราบรื่นมากยิ่งขึ้น ลดต้นทุนการผลิตใหม่ ส่งผลต่อการส่งมอบสินค้าที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ลูกค้าพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แล้วมีผลต่อยอดขายสินค้าและกำไรที่เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทควรมีการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินตามกลยุทธ์ดังกล่าว รวมถึงการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการสื่อสารภายในองค์กรถึงความสำคัญของทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะมุ่งไป เพื่อให้บริษัทมีการเติบโตและสร้างชื่อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต



## บรรณานุกรม

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

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

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.). คู่มือการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง. (2547)

ฝ่ายวิจัยนโยบาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2559).

ภาพรวมอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

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

พรรณพิมล ฉัตราคม. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการใช้ปุ๋ยเคมี, ส่วนวิจัยครัวเรือน เกษตรการจัดการ

ฟาร์มและปัจจัยการผลิต สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก

:[http://www.oae.go.th/ewt\\_news.php?nid=684&filename=index](http://www.oae.go.th/ewt_news.php?nid=684&filename=index).

โรเบิร์ต ดี ออสติน. (Robert D. Austin). (2550). *การบริหารโครงการแปลจาก*. Managing Projects

Large and Small โดยคมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์

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

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

สวินทร์ พงษ์เก่า. การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมความสูญเสีย. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :

[http://www.shawpat.or.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=222:](http://www.shawpat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=222:)

๒๕๕๖ -%m-๐๓-๑๕- %M -%S&catid=55:safety-system&Itemid=200

Michael E. Porter and James C. Collins. (2555). กลยุทธ์ (แปลจาก Harvard Business Review 10

Must Reads: On Strategy โดย ญัฐยา สิ้นตระกูลผล). กรุงเทพมหานคร:

Expernetbooks.