

กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนกขายและการตลาด

กรณีศึกษา: บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของแผนกขายและการตลาด
กรณีศึกษา: บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2560



นางสาวทิตาพันธ์ กิตติรัตน์ชัชวาล
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรพรรณ เรืองผกา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

พันธ์ณภัทร์เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วินัย วงศ์สุรวัฒน์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาจากทั้งหน่วยงานครอบครัว และผู้มีพระทุกท่านที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ หากขาดบุคคลใดไปก็มิอาจทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้าโดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพรรณ เรื่องผลที่เสียสละเวลาส่วนตัว เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่นักศึกษาทุกคน ขอขอบพระคุณ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณุ วงศ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย วงศ์สุรวัดน์ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ พลายน้อย และรองศาสตราจารย์ ดร.ศุภวัลย์ พลายน้อย ท่านเป็นหัวหน้างานของข้าพเจ้า ท่านให้โอกาสในการทำงานพร้อมทั้งสามารถแบ่งเวลาการทำงานเพื่อ โอกาสทางการศึกษาในระดับปริญญาโทของข้าพเจ้า

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารบริษัท โกลด์แพลนเน็ตจำกัดพร้อมทั้งบุคลากรในบริษัททุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาที่ให้คำปรึกษา พร้อมทั้งสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ข้าพเจ้าขอขอบคุณเพื่อนๆทุกคนที่ช่วยเหลือ ห่วงใยดูแลและเป็นกำลังใจเสมอ รวมถึงผลักดันให้ข้าพเจ้าสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จิตาพันธ์ กิตติรัตน์ชัชวาล

กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของแผนกขายและการตลาด
กรณีศึกษา: บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

STRATEGY TO REDUCE COST AND INCREASE OPERATION EFFICIENCY OF SALE
AND MARKETING DEPARTMENT: GOLD PLANET COMPANY LIMITED

ทิติพันธ์ กิตติรัตน์ชัชวาล5850130

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., พันธุ์ภัทร์
เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัดณ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดให้กับบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัดเพื่อช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานพร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทมากยิ่งขึ้น โดยใช้เครื่องมือ5-Force analysis และVRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่าการที่ต้นทุนดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดสูงขึ้นเกิดจากทำงานและการตรวจสอบที่ขาดประสิทธิภาพ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้บริษัทฯนำเสนอกลยุทธ์ในระดับ Business Strategy ในเรื่อง“**Operation Excellence**”ซึ่งคาดหวังผลลัพธ์ให้บริษัทมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำเนินงานโดยใช้เวลาดำเนินการดำเนินงานที่น้อยลง เพื่อต้องการตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ดียิ่งขึ้น โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงาน

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯจะสามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมสินค้าเคมีเพื่อการเกษตร ทำให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ลดต้นทุน/เพิ่มประสิทธิภาพ

50 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	2
1.2 รายละเอียดบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	4
1.3 โครงสร้างองค์กร	5
1.4 ลักษณะของธุรกิจ	6
1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	11
2.1.1 การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาด	11
2.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT)	13
2.1.3 โมเดลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)	15
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	18
2.2.1 แรงกระทบทั้ง 5 ด้านในการทำธุรกิจ (FIVE FORCE MODEL)	18
2.2.2 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจภายนอก	20
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา โกลด์ แพลนเน็ต จำกัด	22
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	23
3.1 วิเคราะห์ปัญหาฝ่ายขายและการตลาด	24
3.2 การวิเคราะห์ปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานในปัจจุบัน	26
3.3 สรุปปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานจากแผนผังก้างปลา	26

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
	27
3.4วัตถุประสงค์ของการศึกษา	27
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	28
4.1 กระบวนการทำงานที่ต้องปรับปรุง	29
4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา	31
4.3ความสามารถของระบบที่นำเสนอในการแก้ไขปัญหา	32
4.4ข้อดีของระบบGPS for sales	33
4.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	34
4.6 กระบวนการทำงานในอนาคต	35
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	37
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	37
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	39
5.2.1 การใช้ Balanced Scorecard	39
5.3 การบริหารความเสี่ยง	43
5.3.1 การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)	45
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	45
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	47
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	48
บรรณานุกรม	49
ประวัติผู้วิจัย	50

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงสถิติการนำเข้าปุ๋ยเคมีของไทย ปีพ.ศ.2554-2559	4
1.2 แสดงรายละเอียดบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	4
1.3 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2558	6
1.4 แสดงรายการสินทรัพย์ของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ในช่วงปีพ.ศ. 2555-25588	7
2.1 แสดงถึง TOWS Matrix Model	15
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)	16
4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “ระบบ GPS for sales”	30
5.1 แสดงแผนดำเนินงานของแผนกขายและการตลาดในระยะเวลา 1 ปี	38
5.2 แสดงการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของการนำไปปฏิบัติจริง	41
5.3 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	47

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงการเติบโตของการส่งออกในอุตสาหกรรมปศุสัตว์ในประเทศไทย ตั้งแต่ปีพ.ศ.2555-2559	3
1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	5
1.3 แสดงถึงงบการเงินแบบสัดส่วนของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	9
1.4 แสดงถึงกำไรสุทธิต่อรายได้ของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	10
2.1 แสดงการทำธุรกิจระหว่างองค์กรกับองค์กร (B2B)	12
2.2 แสดงถึงผลกระทบในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Force Model)	19
2.3 แสดงถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	21
3.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	23
3.2 แสดงกระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด ของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด	25
3.3 แผนภาพก้างปลา (Fish Bone Diagram)	26
4.1 วิเคราะห์การปรับปรุงกระบวนการงานในแผนกขายและการตลาด	29
4.2 ระบุการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาด	31
4.3 กระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาดในอนาคต	35
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balance Score Card	40
5.2 การประเมินความเสี่ยงของแผนกขายและการตลาด	46

บทที่ 1

บทนำ

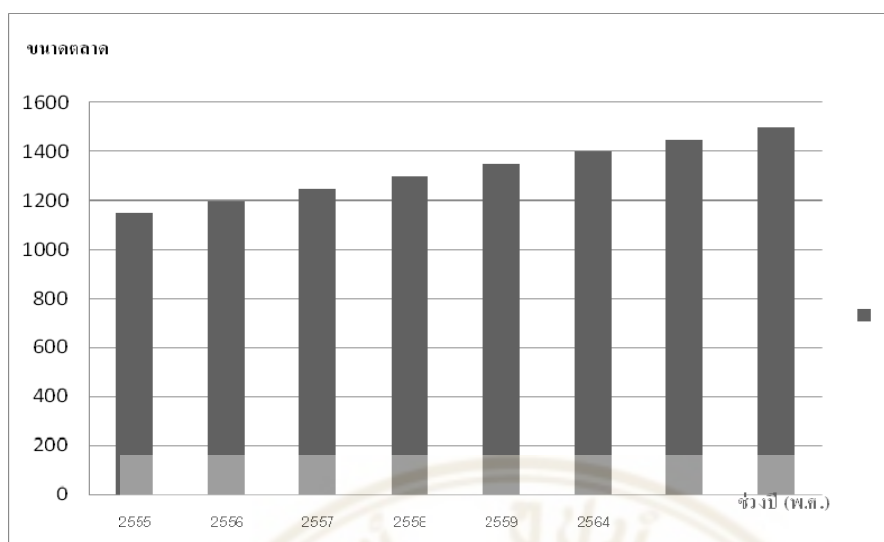
บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 99/393 หมู่บ้านชลลดา ถนนบางไผ่-หนองเพรางาย ตำบลบางรักพัฒนา อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110 ดำเนินธุรกิจประเภทขายส่ง ในผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรผ่านการติดต่อกับผู้จัดหาวัตถุดิบ และส่งตัวแทนจำหน่ายลงในแต่ละพื้นที่เพื่อจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าในกลุ่มเกษตรกร จากรายได้ปีพ.ศ.2556 เป็นต้นมา บริษัทยังคงมีศักยภาพความสามารถในการแข่งขันตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้ในเรื่องสินค้าและบริการ แต่ไม่สามารถเพิ่มกำไรให้กับบริษัทได้เท่าที่ควรทั้งที่การใช้ปุ๋ยเคมีของเกษตรกรมีความต้องการใช้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้บริษัทมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ปีพ.ศ.2556 ผลผลิตสินค้าเกษตร โลกส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น สำหรับสินค้าเกษตรของไทยผลิตข้าวและมันสำปะหลังลดลงจากปัญหาภัยธรรมชาติและ การปรับเปลี่ยนพื้นที่เพาะปลูก ในขณะที่อ้อยและยางพาราเพิ่มขึ้นจากการขยายพื้นที่เพาะปลูก สำหรับแนวโน้มปี พ.ศ. 2557 ราคาข้าวจะได้รับผลกระทบจากการเร่งระบายข้าวในสต็อกของไทย (สถานการณ์สินค้าเกษตรปีพ.ศ.2556 และแนวโน้มปี พ.ศ.2557 ส่วนเศรษฐกิจภาคธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) ซึ่งสะท้อนได้ว่าพืชเศรษฐกิจของไทยส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าเคมีเกษตรของบริษัทฯ เพราะกลุ่มลูกค้าหลัก คือ ธุรกิจขายปลีกเบ็ดเตล็ด กลุ่มเกษตรกร กลุ่มทำนาต่าง ๆ จากสถานการณ์ทางการตลาดของพืชผลทางการเกษตรที่มีแนวโน้มราคาดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกษตรกรมีความต้องการใช้ปุ๋ยหรือผลิตภัณฑ์ป้องกันและกำจัดพืช/แมลงเพิ่มขึ้นแต่ทั้งนี้ผลกระทบระยะสั้นบริษัทเผชิญกับต้นทุนขายและต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขายเพิ่มสูงขึ้นตลอด 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2556-2558) ซึ่งจะทำให้ศักยภาพในการทำกำไรของบริษัทลดลง

1.1 ภาพรวมธุรกิจ

ตลาดสารเคมีกำจัดศัตรูพืช ถูกจัดว่าเป็นหนึ่งในตลาดที่ผูกขาดมากที่สุดในโลก หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจในประเทศไทย (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1) ที่สนับสนุนการทำเกษตรเชิงเดี่ยวในรูปแบบอุตสาหกรรม โดยในช่วงปฏิวัติเขียว ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2504 ผู้ประกอบการคนไทยดำเนินธุรกิจปุ๋ยเคมี ควบคู่กับการเป็นตัวแทนจำหน่ายสารเคมีกำจัดศัตรูพืชกับบริษัทข้ามชาติ ทำให้ตลาดสารเคมีกำจัดศัตรูพืชเติบโตขึ้น จึงเป็นสาเหตุให้บริษัทข้ามชาติลงทุนตั้งสาขาในไทยเป็นจำนวนมาก

ธุรกิจเคมีเกษตรในประเทศไทยขยายตัวเพิ่มมากขึ้นทุกปี ปีพ.ศ.2556 มีปริมาณการนำเข้าปุ๋ยเคมีเพิ่มขึ้นถึง 5.6 ล้านตัน คิดเป็นมูลค่า 7.2 หมื่นล้านบาท สัดส่วนปริมาณการนำเข้าเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 47 ธุรกิจปุ๋ยเคมีเกษตรถือเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอย่างเข้มข้น เนื่องจากระบบจัดจำหน่ายที่ผูกขาดโดยผู้นำเข้าไม่กี่ราย โดยคิดเป็นมูลค่าทางการตลาดและผลกำไรมหาศาลหลายหมื่นล้านบาท ปัจจุบันมีผู้ประกอบการธุรกิจเคมีเกษตรรายใหญ่เพียง 5 รายที่กินส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 90 ที่เหลืออีกร้อยละ 10 เป็นสัดส่วนของเหล่าผู้ประกอบการรายเล็กซึ่งบริษัทฯจัดอยู่ในผู้ประกอบการรายเล็ก

ถึงแม้ธุรกิจเคมีเกษตรจะมีการแข่งขันทางการตลาดไปถึงระดับโลก แต่เหล่าบริษัทที่ประกอบธุรกิจเคมีเกษตรก็มิได้นิ่งนอนใจ กลับตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของโอกาสในการเติบโต ของวงการตลาดสารเคมีกำจัดศัตรูพืช จึงจัดให้มีการรณรงค์ร่วมมือกันเพื่อประสานงานระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐบาล เป็นการสร้างความเข้มแข็งในการประกอบธุรกิจผ่านการทำงาน ของสมาคมคนไทยธุรกิจเกษตรภายใต้โครงการต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมทั้งธุรกิจยาฆ่าแมลง และปุ๋ยเคมี รวมทั้งสมาคมอารักขาพืชไทย โดยทั้ง 2 สมาคมมีส่วนช่วยในเรื่องการประสานงานทางด้านวิชาการ ตั้งแต่การเผยแพร่ข้อมูล การจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสารเคมีเกษตร ครอบคลุมไปจนถึงเรื่องกฎระเบียบ เช่น การควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบทรายทางการเกษตร และการแก้ไขปัญหาสารเคมีปลอม เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 แสดงการเติบโตของการส่งออกในอุตสาหกรรมปุยประเทศไทย ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2555 - 2559

จากภาพที่ 1.1 แสดงถึงการเติบโตของการส่งออกในอุตสาหกรรมปุยในภาพรวมของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 - 2559 และมีแนวโน้มว่าจะโตขึ้นอีกอย่างต่อเนื่องถึงปีพ.ศ.2564 ซึ่งสอดคล้องกับตารางที่ 1.1 ที่แสดงถึงสถิติการนำเข้าปุยเคมีของไทย ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา (ปีพ.ศ. 2555 - 2559) พบว่าลดลงทั้งปริมาณ และมูลค่า โดยปริมาณนำเข้าปุยเคมี ในปีพ.ศ. 2558 ลดลงเหลือเพียง 4.6 ล้านตัน ส่วนในปีพ.ศ. 2559 ยอดการนำเข้า 3 เดือนแรกมีปริมาณ 1.8 ล้านตัน ขณะที่ไทยมียอดส่งออกปุยเคมี ช่วง 3 เดือนแรกของปีนี้กว่า 3 แสนตัน สมมติฐานคาดว่าจะมาจากเกษตรกรประสบปัญหาภัยแล้งเกษตรกรไม่ได้ซื้อปุยเคมี เพราะพื้นที่ทำนาลดลง แต่อีกด้านหนึ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการใช้ปุยเคมีของเกษตรกรคือใช้เท่าที่จำเป็น หรืออาจจะเปลี่ยนไปใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1.1 แสดงสถิติการนำเข้าปุ๋ยเคมีของไทย ปีพ.ศ. 2554 - 2559

ปี	ปริมาณ(ตัน)	มูลค่า(ล้านบาท)
2554	5,639,392	80,296
2555	5,377,298	81,249
2556	5,638,890	72,258
2557	5,432,211	66,375
2558	4,653,060	56,708
2559 (ม.ค.-พ.ค.)	1,850,540	18,200

1.2 รายละเอียดบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ.2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 17 คน แบ่งเป็นส่วนงานประจำสำนักงานใหญ่ 7 คน คลังสินค้า 6 คน และงานขาย 4 คน ได้แก่ แผนกธุรการ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกการตลาด แผนกคลังสินค้า โดยทางบริษัทจะว่าจ้างบริษัทที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านบัญชี และด้านการขนส่งเข้ามาทำงานในบางส่วน

ตารางที่ 1.2 แสดงรายละเอียดบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

เลขทะเบียนนิติบุคคล	0145553000377
วันจดทะเบียน	10 เมษายน พ.ศ. 2554
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	1,000,000.00
ที่ตั้ง	99/393 หมู่ 8 หมู่บ้านชลลดา ถนนบางไผ่-หนองแพรางาย ตำบลบางรักพัฒนา อำเภอบางบัวทอง จังหวัด นนทบุรี 11110 (ดังภาพที่ 1.2)
ประเภทธุรกิจ	นำเข้า และเป็นผู้ผลิตปุ๋ยและสารเคมีเพื่อจำหน่าย

ตารางที่ 1.2 แสดงรายละเอียดบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด (ต่อ)

ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	02-889-7373

ที่มา : บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2559

1.3 โครงสร้างองค์กร

บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ.2544 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 17 คน แบ่งเป็นพนักงานประจำสำนักงานใหญ่ 7 คน พนักงานคลังสินค้า 6 คน และพนักงานขาย 4 คน โดยโครงสร้างองค์กรมี 4 แผนก ดังนี้ แผนกธุรการ แผนกบัญชีการเงิน แผนกการตลาด แผนกคลังสินค้า โดยทางบริษัทจะว่าจ้างบริษัทที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบัญชี และด้านการขนส่งเข้ามาทำงานในบางส่วน



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

ที่มา: บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2559

จากภาพที่ 1.2 แผนผังโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด มีกรรมการผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด รับผิดชอบในภาพรวมทั้ง ศึกษาข้อมูลแนวโน้มการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ รวมถึงการบริหารจัดการงานขายและบริหารทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 4 แผนกกลายมาเป็นแผนกการตลาดมีทีมการตลาด 2 ทีม ทำหน้าที่บริหารยอดขายในแต่ละพื้นที่ที่รับผิดชอบ โดยมีผู้จัดการการตลาดเป็นตัวแทนบริษัทในการติดต่อกับตัวแทนจำหน่ายในการขายพร้อมทั้งประสานงานการจัดส่งสินค้า ร่วมกับแผนกธุรการจัดซื้อ ซึ่งทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบ รวมถึงอุปกรณ์สำนักงานให้กับบริษัท เป็นตัวแทนบริษัทในการประสานงานกับผู้จัดหาวัตถุดิบ

และ แผนกธุรการจะแบ่งออกเป็นงานจัดซื้อ และงานสนับสนุนการขาย โดยมีแผนกบัญชีการเงิน สนับสนุนในส่วนของการซื้อและงานขาย รวมทั้งกรณีลูกค้าค้างชำระ จัดทำรายงานด้านการเงิน ให้แก่กรรมผู้จัดการและผู้จัดการแผนกต่างๆทั้งนี้ แผนกคลังสินค้าจะดูแลในเรื่องของการบรรจุ สินค้าที่ยังไม่สำเร็จรูป สำหรับสินค้าที่สำเร็จรูป แผนกคลังสินค้าจะเป็นผู้ประสานงานบริษัทขนส่ง นอกเพื่อจัดส่งสินค้าต่อไป

1.4 ลักษณะของธุรกิจ

การประกอบธุรกิจของบริษัทเริ่มต้นจากผู้ประกอบการมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการขายผลิตภัณฑ์สารเคมีเพื่อการเกษตรมากกว่า 7 ปีในธุรกิจขนาดใหญ่ต่อมา ผู้ประกอบการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาดในการทำธุรกิจสินค้าเคมีเกษตรทำให้บริษัทฯ ใช้เครือข่าย และข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่มาประกอบธุรกิจในแบรนด์สินค้าที่มีชื่อว่า “ตราม้าควบอย” โดยมีการจัดหา สินค้าเพื่อรองรับธุรกิจ 2 รูปแบบ ดังนี้

แบบที่ 1 จัดซื้อกับผู้จัดหาสินค้าเป็นสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปและพร้อมจัดจำหน่าย ให้กับร้านค้ารายย่อยต่อไป

แบบที่ 2 จัดซื้อกับผู้จัดหาสินค้าเป็นสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์แบบไม่มีบรรจุภัณฑ์ซึ่งต้อง ผ่านกระบวนการการแบ่งบรรจุในบรรจุภัณฑ์ที่โรงงานของบริษัทฯเอง

ตารางที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2558

				(หน่วย : บาท)
	2555	2556	2557	2558
สินทรัพย์รวม	579,103	704,226	1,689,904	2,262,453
หนี้สินรวม	91,176	106,448	910,978	1,079,147
ส่วนของผู้ถือหุ้น	487,927	597,778	778,927	1,183,306
รายได้จากการขาย	1,310,665	1,203,815	2,323,434	5,889,079
รายได้รวม	1,311,575	1,212,465	2,323,434	5,889,079
กำไรขั้นต้น			181,149	416,247
กำไรสุทธิ	47,300	109,852	181,149	404,379

ตารางที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงานของบริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2558
(ต่อ)

				(หน่วย : บาท)
	2555	2556	2557	2558
อัตราส่วนทางการเงิน				
กำไรสุทธิต่อรายได้รวม (%)	3.61%	9.06%	7.80%	6.87%
ผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	9.69%	18.38%	23.26%	34.17%
ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (%)	8.17%	15.60%	10.72%	17.87%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น	5	11	18	40
มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	49	60	78	118
มูลค่าสินทรัพย์สุทธิต่อหุ้น	58	70	169	226

ตารางที่ 1.4 แสดงรายการสินทรัพย์ของบริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2555-2558

				(หน่วย : บาท)
	2555	2556	2557	2558
สินทรัพย์				
สินทรัพย์รวม				
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	343,253.26	319,649.11	299,343.00	614,102.74
ลูกหนี้อื่น	-	7,500.00	-	-
เงินให้กู้ระยะสั้น	-	250,000.00	-	-
สินค้าคงเหลือ	235,811.80	127,026.80	1,390,516.84	1,648,343.08
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	30.48	43.15	37.44	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	579,095.54	704,219.06	1,689,897.28	262,445.82

ตารางที่ 1.4 แสดงรายการสินทรัพย์ของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัดในช่วง
ปี พ.ศ. 2555-2558 (ต่อ)

				(หน่วย : บาท)
	2555	2556	2557	2558
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน				
อุปกรณ์-สุทธิ	7.0	7.0	7.0	7.0
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	7.0	7.0	7.0	7.0
รวมสินทรัพย์	579,102.54	704,226.06	1,689,904.28	2,262,452.82

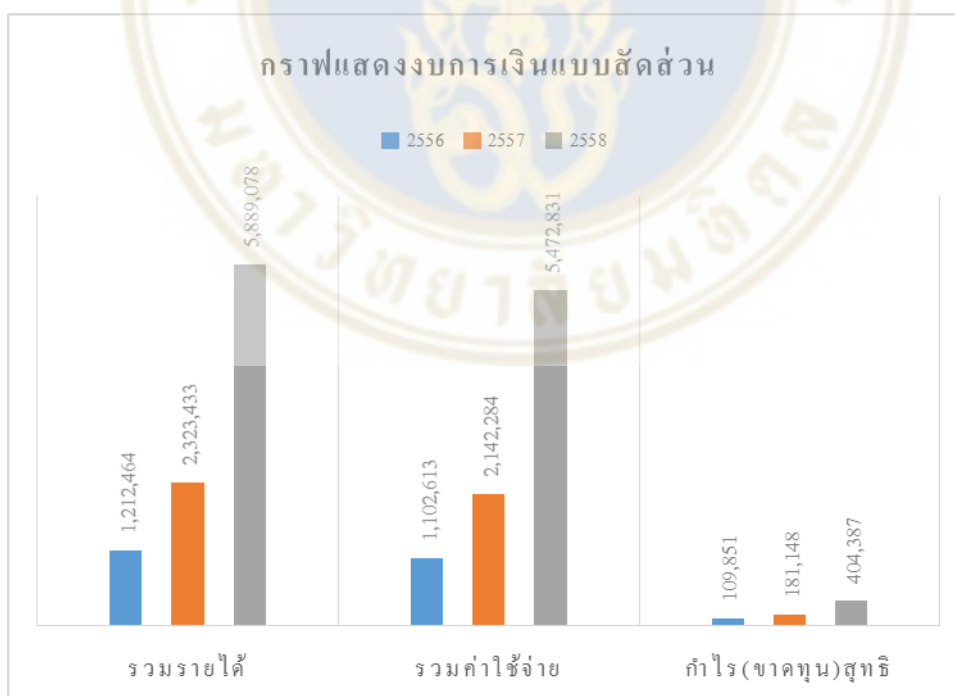
จากตารางที่ 1.3 พบว่ารายได้จากการขายตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 เป็นต้นมา แม้บริษัทยังคงมีศักยภาพความสามารถในการแข่งขันตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้ในเรื่องสินค้าและบริการ แต่ไม่สามารถเพิ่มกำไรให้กับบริษัทได้เท่าที่ควร จากข้อมูลบริษัทฯ ในงบกำไรขาดทุนปรากฏว่ามีรายได้จากยอดขายเพิ่มขึ้นตลอดจากผลกำไรสุทธิของงบกำไรขาดทุนเทียบ 3 ปีที่ผ่านมาแต่กำไรสุทธิยังมีสัดส่วนที่ลดลง โดยปีพ.ศ. 2556 อัตราส่วนกำไรสุทธิเมื่อเทียบกับรายได้อยู่ที่ 9.06 ปีพ.ศ.2557 อยู่ที่ 7.80 และปีพ.ศ.2558 อยู่ที่ 6.87 จึงพบว่ากำไรลดลงคงเดิมกับปีที่ผ่านมา เนื่องจากต้นทุนของบริษัทส่วนใหญ่เป็นต้นทุนขายซึ่งเห็นได้จากสินค้าคงเหลือมีเพิ่มขึ้นและค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารงาน (Operation Cost) ในทีมการตลาดค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการบริหารจัดการค่าคอมมิชชั่น ค่าน้ำมัน ค่าเช่ารถ ค่าโทรศัพท์ รวมถึงค่าเบี้ยเลี้ยง ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายที่สูงเกินความจำเป็นทำให้ภาระต้นทุนในส่วนนี้ตกอยู่ที่บริษัทโดยตรง

จากตารางที่ 1.4 เห็นได้ชัดเจนว่ารายได้จากการขายปี พ.ศ. 2558 มียอดขายที่เพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดดจากปี พ.ศ. 2555- 2557 โดยหนี้สินรวมก็สูงมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากบริษัทมีการลงทุนจากการสั่งผลิตสินค้าเพิ่มมากขึ้นเพื่อกระตุ้นยอดขาย เห็นได้จากยอดสินค้าคงเหลือในตารางที่ 1.4 ที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก การที่บริษัทมีอัตราการเติบโตที่คืบคลานเป็นจึงมีสาเหตุมาจากอัตราการเติบโตของตลาดรวมอุตสาหกรรมเคมีเพื่อการเกษตรที่เติบโตและคาดว่าจะเติบโตได้ดีถึงปี พ.ศ.2561 (อ้างอิงจากรูปภาพ 1.1) แต่อย่างไรก็ตามบริษัทยังคงประสบปัญหาในเรื่องสภาพคล่องทางการเงินและมีปริมาณสินค้าคงเหลือที่มีมากเกินไป ผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทจะต้องเผชิญกับปัญหาภายในอนาคตกรณีที่ไม่สามารถระบายสินค้าออกได้ตามอายุสินค้า

ส่งผลให้ปริมาณเงินสดลดลงเนื่องจากการสั่งผลิตสินค้าเพื่อนำมาขาย จึงทำให้บริษัทไม่สามารถนำเงินสดไปลงทุนในกิจกรรมด้านอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือไว้ใช้หมุนเวียนภายในบริษัทได้ ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาว ความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทจะไม่สามารถสู้กับคู่แข่งได้ และสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในที่สุด

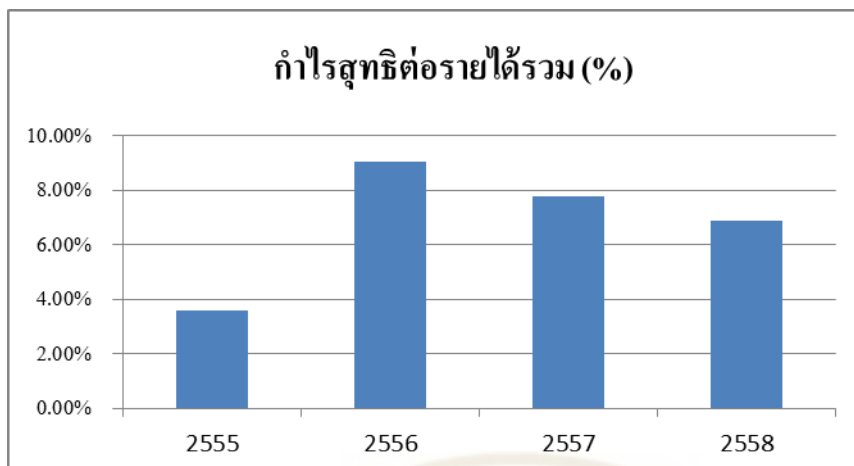
1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น

แม้ว่าบริษัทจะดำเนินกิจการมาเป็นระยะเวลานานถึง 15 ปี และมีรายได้จากยอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี ตามภาพที่ 1.1 แสดงถึงการเติบโตของอุตสาหกรรมปุ๋ยในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 - 2564 (อ้างอิงจาก Thailand, Fertilizers Market)แต่ไม่สามารถเพิ่มผลกำไรได้ตามเป้าที่บริษัทต้องการเนื่องจากค่าใช้จ่ายของบริษัทฯเพิ่มสูงขึ้นไม่เป็นไปตามสัดส่วนจากยอดขาย และเพื่อที่จะรองรับการขายตัวของธุรกิจเคมีเกษตรตามการคาดการณ์ในอนาคตของอุตสาหกรรม ตามตารางที่ 1.2 บริษัทฯจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อลดต้นทุนขายและต้นทุนในการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจสามารถมีส่วนของกำไรมากขึ้นตามยอดขายที่มากขึ้น



ภาพที่ 1.3 แสดงถึงงบการเงินแบบสัดส่วนของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

ที่มา: บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2559



ภาพที่ 1.4 แสดงถึงกำไรสุทธิต่อรายได้ของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด
ที่มา: บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2559

จากภาพที่ 1.3 และ ภาพที่ 1.4 สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในช่วงปี พ.ศ.2555–2558 มีการเติบโตเพิ่มขึ้นจากกลยุทธ์การบริหารงานที่ต้องการกระตุ้นยอดขายโดยเพิ่มสินค้าในรองรับการความต้องการซื้อในตลาดซึ่งทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทสูงขึ้นเช่นกัน ดังนั้นทางบริษัทจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่เพื่อรักษาระดับความสามารถในการอยู่รอดและแข่งขันธุรกิจ สร้างผลประกอบการเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทฯต่อไป

สารนิพนธ์ฉบับนี้ต้องการศึกษาเพื่อหาแนวทางด้านกลยุทธ์ให้แก่บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร และเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพในผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตร

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่เกิดขึ้น บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลา ยาวนานกว่า 15 ปี และมีรายได้จากยอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนกำไรได้ตามเป้าที่ บริษัทวางไว้จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา โดยผู้ศึกษาขอแบ่งการ วิเคราะห์ปัญหาออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์ปัจจัย แวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน ด้วยเครื่องมือการจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสม ทางการตลาด (STP Model) เครื่องมือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท (SWOT) และเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการ วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์ จะถูกนำมาปรับใช้กับธุรกิจของบริษัท โกลด์ แพลนเน็ต เพื่อแก้ไขปัญหาต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน

2.1.1 การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาด (STP Marketing)

การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดเพื่อสนองความต้องการของตลาด ที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

2.1.1.1 การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation): อุตสาหกรรมสินค้า เคมีเพื่อการเกษตรแบบชีวอนามัยไป จัดอยู่ในประเภทตลาดแบบแบ่งส่วน คือ แบ่งตลาดออกเป็น ส่วน ๆ ตามความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน เช่น ในภูมิภาคเดียวกันเกษตรกรอาจมีความ ต้องการในการปลูกพืชแตกต่างกันอย่างภาคเหนือที่ปลูกข้าว และปลูกพืชสวนอย่างลิ้นจี่ และลำไย ผลิตภัณฑ์ที่เกษตรกรต้องการก็มีความแตกต่างกัน

2.1.1.2 การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย (Marketing Targeting):
อุตสาหกรรมสินค้าเคมีเพื่อการเกษตรแบบซื้อมาขายไปมีการตลาดที่แตกต่าง (Differentiated Marketing) เน้นมุ่งหลายส่วนเป็นการเลือกกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการหลายส่วนแตกต่างกัน เช่น

- 1) พืชสวน: สินค้าประเภทพืชสวนอย่างไม้ดอกไม้ประดับ พืชผัก ไม้ผล
- 2) พืชไร่: พืชที่ปลูกโดยใช้เนื้อที่มาก มีการเจริญเติบโตเร็ว เช่น ข้าวโพด อ้อย มันสำปะหลัง เป็นต้น ซึ่งทำให้ตลาดทั้ง 2 ประเภทต้องใช้ส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน

2.1.1.3 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Marketing Positioning)

- ความแตกต่างด้านการบริการ (Service Differentiation) โดยเน้นไปที่การให้บริการด้านคู่แข่งอื่น อาทิเช่น มีการรับประกันสินค้า มีการให้สินค้าตัวอย่างกลับไปทดลอง การบริการจัดส่งสินค้า และการฝึกอบรมให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า ตลอดจนการแจกจ่ายสินค้าให้กับผู้ประสบภัยทางธรรมชาติโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

- ความแตกต่างด้านบุคคล: ความสามารถของบุคลากรในองค์กร บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการการเกษตรและมีประสบการณ์ในด้านการขายสินค้าเคมีทางการเกษตร จึงทำให้เป็นที่ยอมรับความไว้วางใจจากผู้แทนจำหน่ายรายย่อย



ภาพที่ 2.1 แสดงการทำธุรกิจระหว่างองค์กรกับองค์กร (B2B)

จากภาพที่ 2.1 เป็นภาพที่แสดงถึงการทำธุรกิจระหว่างองค์กรกับองค์กรโดยบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ทำการซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตและนำมาให้ผู้จัดจำหน่ายช่วยผลิตออกมาเป็นสินค้า เพื่อนำสินค้านั้นไปขายต่อให้ร้านค้าปลีกรายย่อยเพื่อขายต่อให้กับผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการสั่งซื้อจำนวนมากๆและสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง

2.1.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยในแต่ละอย่างนี้จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์ที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุ เป้าหมายองค์กร ในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนามาไปในทางที่เหมาะสมการวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1.2.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (บุคลากร เงิน การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร

- การวิเคราะห์จุดแข็ง (S – Strengths) เป็นการวิเคราะห์ในมุมมองของบุคลากรในบริษัทว่าปัจจัยใดที่เป็นจุดเด่นหรือข้อได้เปรียบที่องค์กรควรที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาและดำรงอยู่เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร โดยทางบริษัท โกลด์ แพลนเน็ต จำกัด นั้น มีจุดแข็งในเรื่องของการจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากเกษตรกรมานานกว่า 15 ปี รวมถึงพนักงานขายมีความรู้ในเรื่องพืชผลทางการเกษตรโดยตรง สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ปัญหาของเกษตรกรได้

- การวิเคราะห์จุดอ่อน (W – Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่าปัจจัยภายในใดขององค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป โดยทางบริษัท โกลด์ แพลนเน็ต จำกัด นั้น ได้มองว่าจุดที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นคือเรื่องโครงสร้างการทำงานของฝ่ายขาย ในเรื่องบริหารจัดการทรัพยากรให้คุ้มค่า ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อยอดขายและกำไรของบริษัท

2.1.2.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือการประเมินหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบายการเงิน สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐาน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O – Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดที่เป็นประโยชน์ ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กร และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้ ซึ่งทางบริษัท โกลด์ แพลนเน็ต จำกัด นั้นมองว่า ในช่วง 2-3 ปีมานี้ ผลไม้ของไทยเป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศจีน อาทิเช่นทุเรียน ลำไย มังคุด รวมถึงผลไม้อื่น ๆ ที่เริ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น ทำให้เกษตรกรหันมาสนใจปลูกผลไม้ที่เป็นที่ต้องการของประเทศจีนเพิ่มขึ้น ซึ่งก็ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรเป็นที่ต้องการเพิ่มขึ้นไปด้วย

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T – Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้ ทางบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด นั้นมองว่าการเปิด AEC ก็นับเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ เช่น การปลูกข้าว จะมีการนำเข้าข้าวจากประเทศเพื่อนบ้านได้มากขึ้น ส่งผลให้ข้าวภายในประเทศจำหน่ายได้น้อยลง รวมถึงนโยบายราคาข้าวที่ตกต่ำทำให้เกษตรกรลดจำนวนการปลูกข้าวลง ส่งผลให้จำนวนความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรลดลงไปด้วย

จากการวิเคราะห์ในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ดังตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดง TOWS Matrix Model

ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก	จุดแข็งภายในองค์กร (S)	จุดอ่อนภายในองค์กร (W)
โอกาสภายนอก (O)	SO - จำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งได้รับความไว้วางใจจากเกษตรกรส่งผลให้เกษตรกรที่ปลูกผลไม้เศรษฐกิจเพื่อการส่งออกใช้ผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรของบริษัทฯ ส่งผลให้ยอดขายเติบโตขึ้นตามสถานะตลาด	WO - ผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรเป็นที่ต้องการมากขึ้นเพราะช่วยในการดูแลป้องกัน/กำจัดแมลงที่จะทำลายพืชผลทางการเกษตรแต่บริษัทฯยังขาดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะฝ่ายขายในเรื่องของการแนะนำสินค้าและการดูแลหลังการขาย
อุปสรรคภายนอก (T)	ST - พนักงานขายมีความรู้ในเรื่องพืชผลทางการเกษตรโดยตรงแต่ปัญหาจากสถานะเศรษฐกิจทำให้นักวิชาการต้องปรับตัวเพื่อศึกษาข้อมูลตลาดพืชผลที่สามารถขายสินค้าเคมีเพื่อการเกษตรได้และหลีกเลี่ยงตลาดที่เกษตรกรไม่นิยมปลูก/ปลูกลดลง	WT - จากปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ทำให้พืชผลทางการเกษตรตกต่ำ เช่น ข้าว ส่งผลต่อรายได้ของฝ่ายขายซึ่งกระตุ้นให้ฝ่ายขายขาดแรงจูงใจในการขาย บริษัทฯ ต้องเพิ่มค่าตอบแทนในการผลิตภัณฑ์ในพื้นที่อื่น ๆ เพิ่มขึ้นทดแทน

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)

การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด เพื่อดูข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ VRIN Framework ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการตรวจสอบหาความพร้อมในการปรับปัจจัยภายในของธุรกิจให้พร้อมต่อการแข่งขัน แบ่งเป็น 4 หัวข้อดังนี้

2.1.3.1 การมีคุณค่า (Valuable) คือ องค์กรมีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมาเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.1.3.2 การที่คู่แข่งมีหรือไม่มีสิ่งนั้น (Rare) คือ ความสามารถในการแข่งขันหรือทรัพยากรมีความโดดเด่นหรือมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

2.1.3.3 การเลียนแบบไม่ได้ (Inimitable) คือ ความสามารถในการแข่งขันหรือทรัพยากรขององค์กร ลอกเลียนแบบได้ยากง่าย

2.1.3.4 การไม่มีสินค้าทดแทน (Non - Substitutable) คือ ความสามารถในการแข่งขันหรือทรัพยากรขององค์กรทดแทนได้ยากง่าย

โดยทางบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ผ่านทางเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN) ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)

ทรัพยากร/ความสามารถ	มีคุณค่า (V)	หายาก (R)	เลียนแบบ ไม่ได้(I)	ทดแทน ไม่ได้(N)	ผลกระทบจากการ แข่งขัน
บุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในระบบทำงาน	x	x	x	x	ไม่สามารถแข่งขันได้
จำนวนผู้รับจ้างผลิตสินค้ามีมากมาย	x	x	✓	x	แข่งขันได้ชั่วคราว
วัตถุดิบมีคุณภาพนำเข้าจากต่างประเทศ	✓	✓	✓	x	แข่งขันได้ชั่วคราว
ความสามารถในการขาย	✓	✓	x	x	แข่งขันได้ชั่วคราว
คลังสินค้ามีเก็บสินค้าสำรอง	x	✓	x	x	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN) พบว่า ด้านที่บริษัทไม่สามารถแข่งขันได้ และต้องทำการปรับปรุงให้เกิดข้อได้เปรียบคือ ด้านต่อไปนี้

- ด้านบุคลากรมีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในระบบการทำงานของแผนกขายและการตลาดเนื่องจากปัญหาการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพของพนักงานขายทั้งในด้านการจัดการเรื่องการวางแผนการตลาดและบริหารงบประมาณที่ได้รับ รวมถึงขาดการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพจากผู้บริหาร

ด้านที่บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านจำนวนผู้รับจ้างผลิตสินค้ามีมากมาย ทำให้บริษัทมีตัวเลือกเยอะ ด้วยการพิจารณาคุณภาพของผลิตภัณฑ์จะควรคู่กับราคา แต่เนื่องจากอุตสาหกรรมเกษตรมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ค่อนข้างต่ำ และสินค้ามีลักษณะไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก ทำให้มีคู่แข่งเข้ามาในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแค่ชั่วคราวเท่านั้น

- ด้านวัตถุดิบมีคุณภาพ โดยนำเข้าจากต่างประเทศซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากธุรกิจของบริษัทเป็นธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป โดยบริษัทคัดเลือกวัตถุดิบจากต่างประเทศ และ ให้บริษัทผู้ผลิต (OEM) ผลิตสินค้าให้เพื่อนำไปขายต่อซึ่งทำให้สินค้ามีคุณภาพและมีต้นทุนขายสูงจึงมีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่งทำให้สินค้าทดแทนได้ยาก

- ด้านความสามารถในการขาย เหนือในเรื่องเจ้าหน้าที่ในแผนกขายเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการขายโดยตรง ผ่านตลาดมาอย่างมาก แต่สามารถเลียนแบบได้หากบริษัทคู่แข่งมีต้นทุนที่มากพอ และจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ขายบริษัทตัวเอง ก็จะสามารถแข่งขันกับบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ได้

- ด้านคลังสินค้ามีเก็บสินค้าสำรองก่อนส่งมอบตามคำสั่งซื้อ เนื่องจากพืชผลทางการเกษตรมีการขึ้นลงตามปัจจัยด้านฤดูกาลทำให้เมื่อถึงฤดูกาลผลิต สินค้าเคมีเกษตรจะมีความต้องการในตลาดสูงและส่งผลให้ขาดแคลนได้ง่าย แต่บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลาจนถึง 15 ปี จึงได้คาดการณ์ความต้องการของสินค้าล่วงหน้าและหมุนเวียนเงินสดสำรองไปใช้ในการลงทุนซึ่งสินค้าเก็บไว้ในคลังสินค้าเพื่อสำรองสินค้าไว้ตามฤดูกาล เมื่อมีการสั่งซื้อจากลูกค้าก็สามารถจำหน่ายได้ทันท่วงที ลดต้นทุนส่วนเพิ่มจากสั่งผลิตสินค้าในช่วงฤดูกาลอีกด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) ซึ่งการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustain Competitive Advantage) ได้นั้น บริษัทฯ อาจต้องใช้เวลาลงทุนและปรับตัวมากขึ้น ดังนั้นการรักษาความสามารถในการแข่งขันเช่นนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่า

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก

2.2.1 แรงกระทบทั้ง 5 ด้านในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

แรงกระทบทั้ง 5 ด้านในการทำธุรกิจ คือ เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และหาปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยที่ความเข้มแข็งของแรงกระทบทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง ถ้าแรงกระทบทั้ง 5 ต่ำมากเพียงใด ก็จะมีโอกาสที่จะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายมากขึ้น

2.2.2.1 แรงกระทบของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrance) เนื่องจากธุรกิจของบริษัทเป็นการซื้อมาขายไป คือ นำสินค้ามาเก็บไว้ในคลังสินค้าและจำหน่ายออกไป ทำให้การเข้าถึงอุตสาหกรรมการขายเคมีภัณฑ์การเกษตรเป็นไปได้ง่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้เงินลงทุนในการผลิต หรือการซื้อเครื่องจักรที่ซับซ้อน โดยเงินทุนที่ใช้จะใช้ในการซื้อสินค้ามาเพื่อแบ่งขายและกระจายไปยังผู้บริโภค

2.2.2.2 แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier) สินค้าส่วนใหญ่ของผู้ขายของอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์การเกษตรนั้น ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ และต้องนำเข้ามาในปริมาณที่มาก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเกษตรกรมักจะซื้อสินค้าในจำนวนน้อย ทำให้โอกาสที่ผู้ขายจะมาขายสินค้าโดยตรงนั้นมีน้อยมาก เนื่องจากทางบริษัทจะรับซื้อเคมีภัณฑ์การเกษตรมาและแบ่งจำหน่ายให้กับเกษตรกร ซึ่งกล่าวได้ว่าอำนาจการต่อรองของผู้ขายนั้นต่ำ

2.2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customer) ผู้ซื้อโดยตรงคือกลุ่มเกษตรกร ซึ่งพฤติกรรมในการเลือกซื้อสินค้าจะซื้อร้านค้าปลีกที่อยู่ในละแวกใกล้เคียงคุ้นเคย และสะดวกในการเดินทางมาซื้อ ลักษณะการซื้อสินค้าเป็นไปในแบบที่อาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ขาย และผู้ซื้อ ซึ่งการแจกตัวอย่างไปให้เกษตรกรได้ทดลองใช้จะทำให้กลุ่มเกษตรกรนั้นจะเชื่อถือผู้ขาย ซึ่งผู้ขายสินค้ามีอิทธิพลในการใช้เคมีภัณฑ์การเกษตรของเกษตรกร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเกษตรกรมีอำนาจการต่อรองน้อย แต่กลุ่มผู้ขายสินค้านั้นมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากมีร้านจำหน่ายสินค้าในแต่ละจังหวัดมีน้อย ทำให้ร้านค้าปลีกในแต่ละจังหวัดจึง

มีบทบาทสำคัญในการผลักดันสินค้าสู่มือเกษตรกร และนอกจากนี้ทางบริษัทยังส่งผู้เชี่ยวชาญลงพื้นที่ เพื่อให้ความรู้และสาธิตการใช้ผลิตภัณฑ์ รวมถึงการให้คำปรึกษาต่างๆกับเกษตรกร อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นที่ดีให้กับสินค้า บริษัทและเกษตรกร

2.2.2.4 แรงกระทบของสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

สินค้าทดแทนจะเป็นสินค้าทางด้านเกษตรอินทรีย์ ซึ่งจะใช้ผลิตภัณฑ์ทางธรรมชาติ ได้แก่ปุ๋ยหมักหรือปุ๋ยชีวภาพ โดยมีสรรพคุณใกล้เคียงกับปุ๋ยเคมี ซึ่งขั้นตอนในการเตรียมค่อนข้างยุ่งยากและใช้เวลามากกว่าในการใช้เคมีภัณฑ์ และมีประสิทธิภาพในการให้สารอาหารที่น้อยกว่า ใช้เวลานานกว่าในการให้ผลกับพืช ดังนั้นกลุ่มเกษตรกรจึงมีการใช้ปุ๋ยเคมีเป็นตัวเร่งการเติบโต และใช้ปุ๋ยหมักเป็นตัวเสริมในกรณีที่ไม่ต้องการเร่งให้พืชเติบโตเร็ว ดังนั้นในเรื่องสินค้าทดแทนจะไม่ส่งผลกระทบมากนักกับธุรกิจนี้

2.2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry) ธุรกิจ

การขายแบบซื้อมาขายไปของสินค้าเคมีภัณฑ์การเกษตรนั้น เนื่องจากการเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างง่าย ทำให้มีผู้ประกอบการธุรกิจมากกว่า 200 ราย ทำให้มีการแข่งขันสูงในเรื่องของราคา และเมืองไทยยังเป็นประเทศเกษตรกรรม ทำให้มีพื้นที่ในการเกษตรอีกมาก นั่นหมายความว่ายังมีโอกาสที่จะขยายตัวทางธุรกิจได้อีก จึงเป็นอีกสาเหตุที่ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันสูง

จากการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 ด้านในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) ทำให้ได้ผลสรุปถึงแรงกระทบทั้ง 5 ต่อบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ออกมาดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แรงกระทบทั้ง 5 ด้าน ในการทำธุรกิจ (FIVE FORCES MODEL)

2.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยใช้มุมมอง 6 ด้านในการวิเคราะห์ ประกอบไปด้วย

2.2.2.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) ด้วยปัจจัยทางการเมืองที่ขาดเสถียรภาพจากการควบคุมทางการเมืองของรัฐบาลส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดเล็ก (SME) ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตรเติบโตช้า จากปัญหาเกษตรกรไม่มีทุน และเผชิญกับภาระหนี้สินที่เกษตรกรคิดค้าง

2.2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการวิเคราะห์ผลการลงทุนของทุกธุรกิจ ซึ่งสภาพเศรษฐกิจของโลกมักส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับเศรษฐกิจภายในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของราคาสินค้านำเข้าที่เพิ่มสูงขึ้น จากอัตราความผันผวนของค่าเงิน ทำให้ทางบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด จะต้องมีการเสียภาษีเวลานานเข้าสารเคมีทางการเกษตรในอัตราส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งปัจจุบันสถานะเศรษฐกิจไม่ดีเท่าที่ควร ส่งผลให้เกษตรกรไม่กล้าตัดสินใจในการลงทุนเหมือนสมัยก่อนด้วยราคาผลผลิตที่ต่ำลงซึ่งเดิมประเทศไทยจะมีผลผลิตสินค้าเกษตรมากกว่าประเทศอื่นๆ แต่ในปัจจุบันประเทศเพื่อนบ้านอย่าง พม่า เวียดนาม กลับสามารถเพิ่มผลผลิตสินค้าเกษตรออกสู่ตลาดโลกได้แข่งกับประเทศไทย

2.2.2.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor) ด้วยพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม พบว่าความนิยมของผู้บริโภคนิยมบริโภคพืชผักปลอดสารพิษมากยิ่งขึ้น ทางบริษัท โกลด์ แพลนเน็ตเล็งเห็นถึงช่องทางในการเพิ่มยอดขาย จึงทำการวิจัยผลิตภัณฑ์ตัวใหม่และปล่อยออกสู่ท้องตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของเกษตรกรในการเพาะปลูกแบบไร้สารเคมี

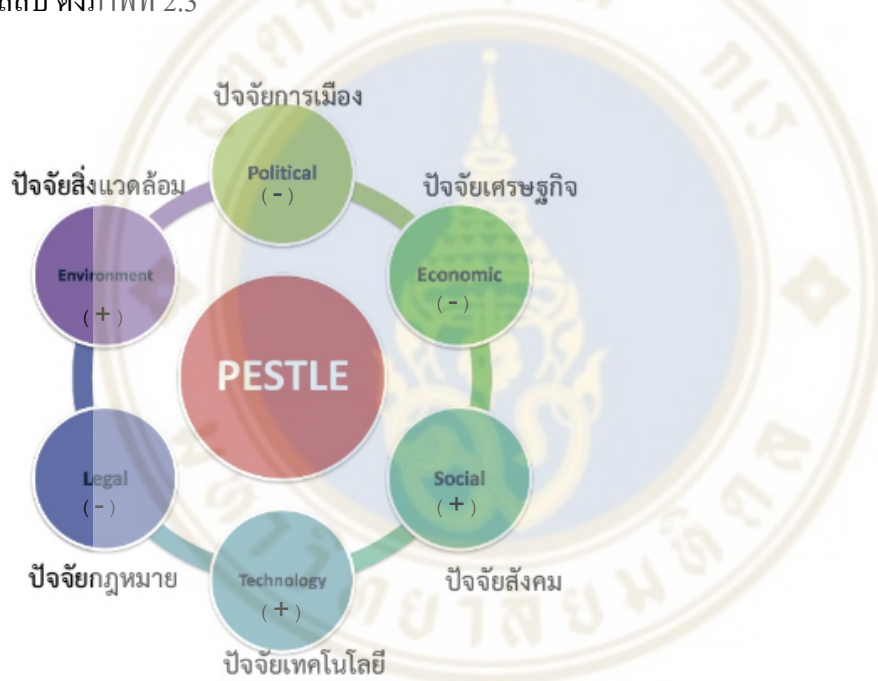
2.2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทั่วโลก พบว่าปัจจุบันธุรกิจหลายวงการได้นำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับทางธุรกิจ บริษัท โกลด์ แพลนเน็ต ก็เป็นบริษัทหนึ่งที่น่าเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของ การให้พนักงานทุกแผนกคุยงานกันผ่านไอแพด และอีเมล เป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องการดำเนินงาน ที่จากเดิมพนักงานแต่ละแผนกจะคุยงานกันต้องโทรศัพท์ หรือขับรถเข้ามาในสำนักงาน แต่ปัจจุบันสามารถติดต่อสื่อสารกันผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตได้เลย โดยที่ผู้บริหารของบริษัทต้องจ่ายค่าจ่ายในการเดินทางและค่าโทรศัพท์ให้

2.2.2.5 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment Factor) ด้วยความได้เปรียบทางด้านสภาพแวดล้อมของประเทศไทย ทำให้ได้เปรียบในเรื่องของการเกษตร บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด มีพื้นที่เพาะปลูกเป็นของตัวเอง ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งการจะออก

ผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละครั้งบริษัทจะนำสารดังกล่าวมาทดลองในแปลงเกษตรของบริษัท ก่อนปล่อยผลิตภัณฑ์ให้เกษตรกรในท้องที่ทดลองใช้สินค้าตัวอย่าง และปล่อยออกจำหน่ายในที่สุด

2.2.2.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal Factor) ในการลงทุนต่าง ๆ ทุกประเทศมักมีกฎหมายข้อบังคับที่ระบุไว้ชัดเจน ผู้ลงทุนควรศึกษารายละเอียดให้ชัดเจน ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการนำกฎหมายเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเกษตรเข้ามาบังคับใช้นานกว่า 10 กว่าปีที่ผ่านมา โดยมีการสั่งห้ามใช้สารเคมีบางชนิด และถูกกำหนดให้ใช้ในอัตราส่วนที่ลดลงจากเดิม ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตอยู่ก่อนหน้าโดยมีส่วนผสมของสารเคมีประเภทดังกล่าว ต้องถูกกำจัดทิ้ง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ทำให้ได้ผลสรุปถึงผลกระทบในแต่ละปัจจัยที่จะส่งต่อบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ว่าจะออกมาเป็นผลบวกหรือผลลบ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) กับบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

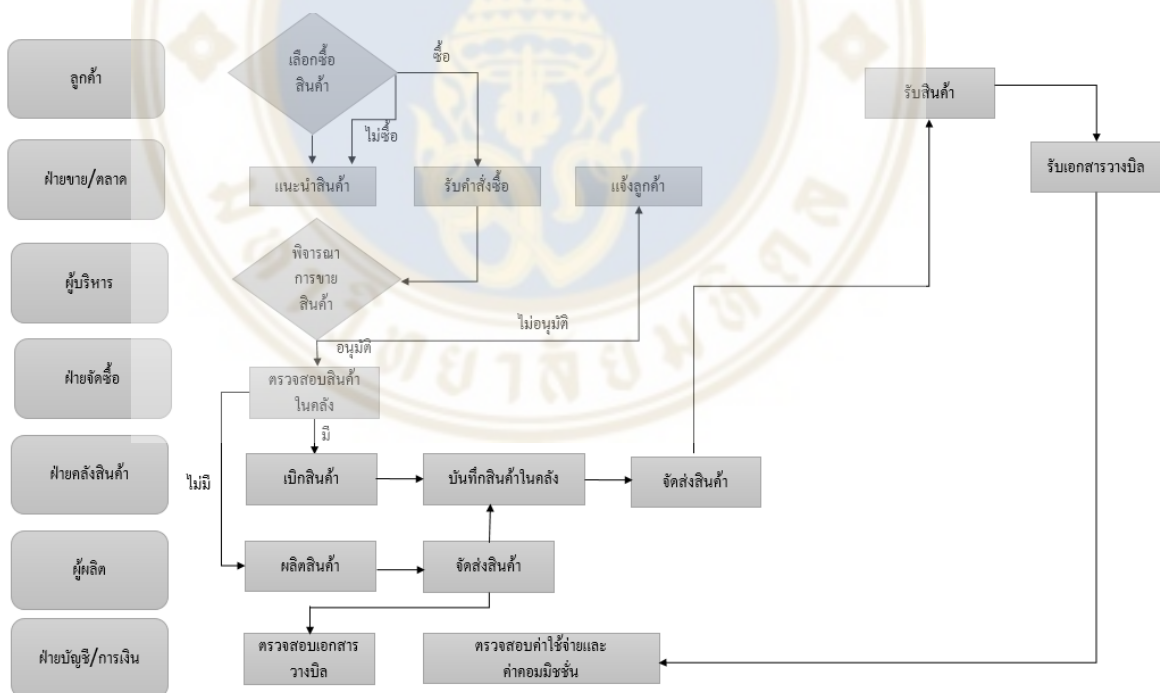
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด

จากการวิเคราะห์ภาพรวมในบทที่ 2 ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในผ่านการใช้เครื่องมือ การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาด (STP Marketing) เครื่องมือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN) และการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกผ่านการใช้เครื่องมือ แรงกระทบทั้ง 5 ด้าน ในการทำธุรกิจ (FIVE FORCE MODEL) และเครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL ANALYSIS) พบว่าบริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด มีจุดแข็งที่ได้เปรียบบริษัทอื่น ๆ ในธุรกิจเคมีภัณฑ์ขนาดเดียวกันในเรื่องของคุณภาพสินค้าที่สมเหตุสมผลกับราคา ผลผลิตของเกษตรกรได้มาตรฐานตามความต้องการของท้องตลาด ที่สำคัญคือเกษตรกรได้รับความรู้ในการทำ การเกษตรจากนักวิชาการของบริษัท ด้วยชื่อเสียงที่ทางบริษัทสั่งสมมานานกว่า 10 ปี และสถานะ ความสัมพันธ์ที่ทางบริษัทมีระหว่างผู้กระจายสินค้าและผู้บริโภคอย่างเกษตรกรทำให้ช่วยในการ เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้อย่างมาก เนื่องจากสามารถควบคุมต้นทุนได้จากการ คาดการณ์วางแผนการตลาด รวมถึงบริษัทยังประหยัดได้จากขนาดกิจกรรม (economy of scale) ที่ บริษัทสามารถผลิตออกมาจำนวนมาก ส่วนผู้บริโภคได้ประโยชน์จากคุณภาพสินค้าที่สูงขึ้นและ ราคาถูกลง แต่ยังมีความเสี่ยงในเรื่องของสภาพแวดล้อมภายนอกที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง หรือแม้กระทั่งภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อ ผ่านการซื้อสินค้าของทางบริษัทเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายในอย่างเรื่อง การจัดการในองค์กร ส่วนของค่าใช้จ่ายพนักงานขาย ที่อาจมีต้นทุนบางจุดรั่วไหลเกินความจำเป็น

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ในบทที่ผ่านมาทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้บริษัทมีสัดส่วนกำไรคงที่ ทั้งที่บริษัทฯ มียอดขายเติบโตเพิ่มขึ้นเป็นเพราะผลกระทบในดำเนินงานภายในของบริษัทฯ ในปัจจุบัน ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในบางฝ่ายงาน อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องของบริษัทฯ ในอนาคตได้ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจให้อยู่รอดต่อไป เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและพัฒนาขั้นตอนการทำงานรูปแบบใหม่ที่ส่งผลประโยชน์ให้กับองค์กรมากขึ้น เครื่องมือที่ช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาทั้งภาพรวม และเฉพาะด้านได้ คือ ผังงาน (Flowchart) เป็นแผนภาพแสดงลำดับขั้นตอนการทำงานของบริษัท ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แผนภาพแสดงลำดับขั้นตอนการทำงานของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

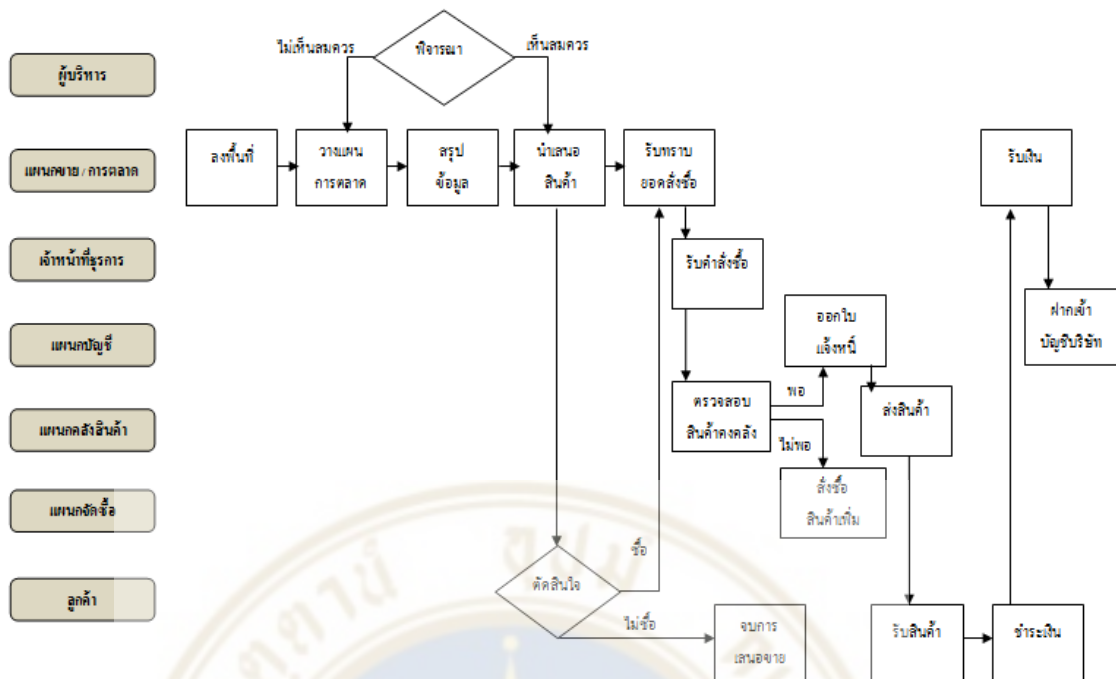
จากการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานตามภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่พนักงานจากฝ่ายขายนำสินค้าไปเสนอให้กับลูกค้า เพื่อพิจารณาการสั่งซื้อ หากลูกค้าปฏิเสธการสั่งซื้อ ทางแผนกขายและการตลาด จะนำมากลับพิจารณาสินค้ากลุ่มใหม่เพื่อหาสินค้าให้ตรงกับความต้องการกับลูกค้ามากขึ้น ซึ่งเมื่อสินค้าตรงกับความต้องการแล้ว ลูกค้าจะทำการตัดสินใจซื้อสินค้า ทางพนักงานขายจะรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและส่งให้ทางผู้บริหารพิจารณาการขาย โดยคำนึงถึงความน่าเชื่อถือทางการเงิน หากไม่อนุมัติทางแผนกขายและการตลาดจะต้องทำเรื่องแจ้งผลการพิจารณาไปทางลูกค้า แต่หากอนุมัติจะมีการส่งข้อมูลไปที่แผนกจัดซื้อ เพื่อทำการตรวจสอบสินค้าในคลังสินค้าว่ามีสินค้าหรือไม่ และมีในปริมาณที่เพียงพอตรงกับความต้องการของลูกค้า จากนั้นจึงทำเรื่องเบิกสินค้าและมีการบันทึกข้อมูลสินค้าคงคลัง และจัดส่งให้ลูกค้าได้ทันที แต่หากพบว่าสินค้าไม่มีเก็บสำรองไว้ในคลังจะทำการสั่งให้ผู้ผลิตผลิตสินค้าให้แล้วจึงดำเนินการวางบิลที่แผนกบัญชี พร้อมทั้ง เพื่อส่งให้ลูกค้าต่อไปส่งสินค้าเข้าคลังสินค้า เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าทางพนักงานขายจะส่งเรื่องมายังแผนกบัญชีเพื่อเบิกค่าใช้จ่ายและค่าคอมมิชชั่น

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 1-2 ทางบริษัทมุ่งเน้นที่จะลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ และจากการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการภายในองค์กร ยังมีอีกหลาย ๆ ส่วนที่ยังไม่ได้มีการวางแผน และบริหารจัดการที่ดี

3.1 วิเคราะห์ปัญหาฝ่ายขายและการตลาด

เนื่องจากเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจขายส่งเคมีเพื่อการเกษตร มีร้านค้าตัวแทนจำหน่ายตามภาคต่าง ๆ ทางบริษัทจึงเน้นในเรื่องการส่งทีมพนักงานขายลงพื้นที่ที่ท้องตลาดทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการบริหารจัดการค่าคอมมิชชั่น ค่าน้ำมัน ค่าเช่ารถ ค่าโทรศัพท์ รวมถึงค่าเบี้ยเลี้ยงของพนักงานขาย ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลให้บริษัทต้องแบกรับต้นทุนที่สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งการทำงานของพนักงานขายที่ส่งผลให้เกิดปัญหาในข้างต้นนั้น มีดังนี้

1. ปัญหาจากกระบวนการทำงานของทีมพนักงานขายที่ขาดประสิทธิภาพ
2. ปัญหาจากผู้บริหารขาดการตรวจสอบการทำงานของพนักงานขาย

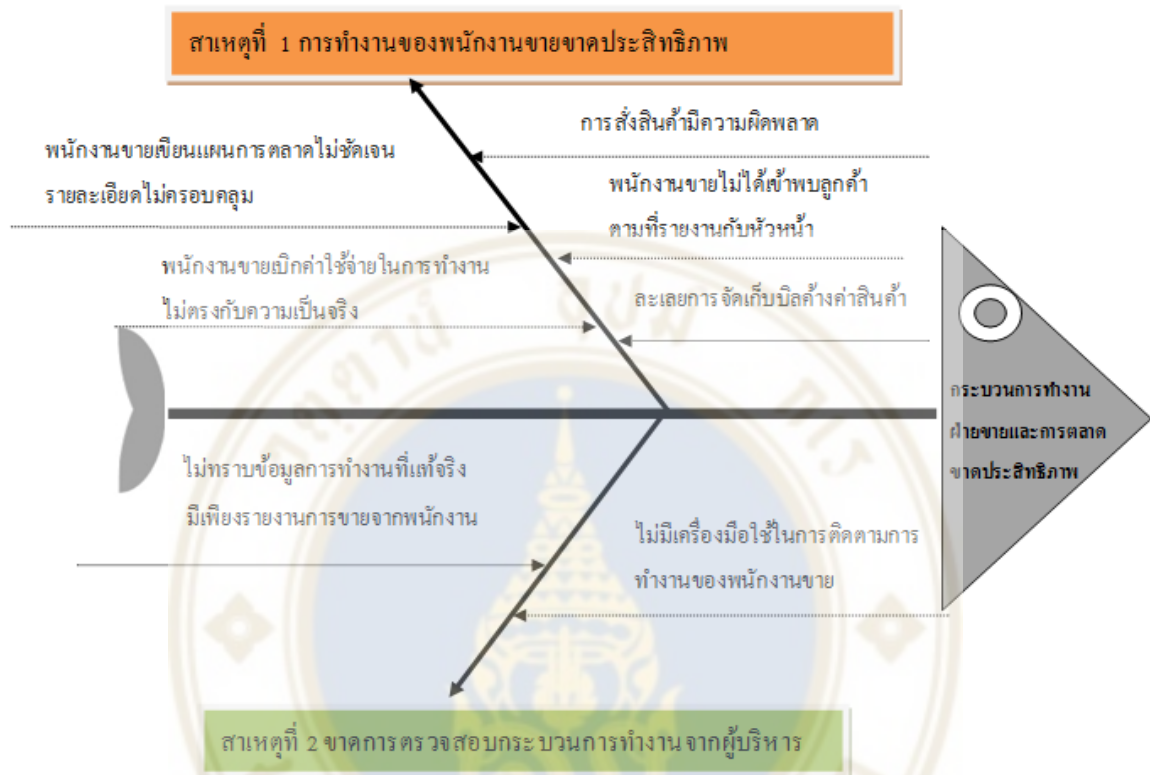


ภาพที่ 3.2 แสดงกระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด บริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาดของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ในปัจจุบันเริ่มต้นจากพนักงานขายต้องมีการวางแผนการตลาด (ทริปการเดินทางเพื่อออกสู่ตลาดแต่ละครั้ง) และส่งให้ผู้จัดการฝ่ายขายทำการตรวจสอบแผนการตลาดเพื่ออนุมัติ หากไม่ได้รับการอนุมัติพนักงานขายต้องมีการปรับแผนการตลาดใหม่ให้เหมาะสมมากขึ้น แต่หากได้รับการอนุมัติแล้ว ก็สามารถลงพื้นที่เพื่อไปติดต่อกับลูกค้า ในกรณีลูกค้ารายใหม่หรือสินค้าใหม่ จะมีการลงพื้นที่เพื่อให้ความรู้ และสาธิตการใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อลูกค้าตกลงซื้อสินค้า พนักงานขายจะดำเนินการติดต่อไปยังสำนักงาน (ธุรการฝ่ายขาย) เพื่อรับแจ้งยอดการสั่งซื้อ จากนั้นธุรการฝ่ายขาย จะติดต่อไปยังฝ่ายคลังสินค้าเพื่อแจ้งจำนวนสินค้าที่ลูกค้าต้องการ และจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า และพนักงานขายมีหน้าที่ตรวจสอบ และติดตามสินค้าว่าส่งถึงลูกค้าตามวันเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ หากเป็นลูกค้ารายเก่าจะมีการติดต่อผ่านธุรการขายของบริษัทโดยตรง

3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานในปัจจุบัน

จากแผนภาพกระบวนการทำงานข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาตามแผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) ดังนี้



ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนผังก้างปลา

3.3 สรุปปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานจากแผนผังก้างปลา

สาเหตุที่ 1 กระบวนการทำงานของพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ

- เขียนแผนการการตลาดไม่ชัดเจน รายละเอียดไม่ครอบคลุม การทำงานด้านการขาย ควรมีการวางแผนที่ชัดเจนให้แก่หัวหน้างานได้รับทราบในเรื่องการเข้าพบลูกค้า การเปิดลูกค้าใหม่ และเส้นทางที่ใช้ในการเดินทาง แต่เมื่อมีการปฏิบัติงานจริงมักไม่ทำงานตามแผน เนื่องจากไม่มีระบบช่วยเตือนการทำงานว่างานใดที่ยังไม่ได้ทำบ้าง หรือมีการคิดว่าถึงแม้ไม่ทำงานตามแผนก็ไม่มีใครสามารถตรวจสอบได้ ทำให้การวางแผนงานไม่มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้การทำงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

- ไม่ได้เข้าพบลูกค้าตามที่รายงานกับหัวหน้าทีมขาย เมื่อไม่ได้มีการตรวจสอบจากหัวหน้างานหรือเล่มรายงานแผนการตลาดที่ชัดเจนส่งผลให้พนักงานขายของบริษัทรายงานผลที่ผิดไปจากความเป็นจริง เช่น การสร้างยอดขายที่ไม่มีอยู่จริง ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการเบิกค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้เกิดจากการทำงานจริง

- การสั่งสินค้ามีความผิดพลาด การสั่งสินค้าในแต่ละครั้งจะต้องมีการแจ้งตรงไปที่สำนักงานผ่านโทรศัพท์ ซึ่งจะมีพนักงานที่ทำหน้าที่ในการจัดรับจำนวนสินค้า ซึ่งมีการสื่อสารที่ผิดพลาดส่งผลให้ซื้อสินค้า หรือยอดสั่งสินค้ามีข้อมูลคลาดเคลื่อนไป

- การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายในการทำงานไม่ตรงกับความเป็นจริง ในการทำงานของพนักงานขายแต่ละครั้งนั้นจะมีการจ่ายค่าเบี่ยงเคียงในการทำงาน ค่าเดินทาง รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

สาเหตุที่ 2 ขาดการตรวจสอบกระบวนการทำงานจากผู้บริหาร

- ถึงแม้ว่าในทุกครั้งที่พนักงานขายของบริษัทจะออกสู่ตลาด จะต้องมีการเขียนแผนงานให้ผู้บริหารอนุมัติ เช่น ข้อมูลพื้นที่ จังหวัดที่จะไป แต่ข้อมูลต่าง ๆ ไม่ได้มีความละเอียดมากนัก และบางครั้งมีระยะเวลา และงบประมาณที่เกินกำหนดโดยผู้บริหารไม่สามารถจัดการได้ เนื่องจากไม่ทราบถึงวิธีการทำงานของพนักงานขายที่แท้จริง

3.4 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อลดความผิดพลาดของกระบวนการทำงานฝ่ายขายและการตลาด
2. เพื่อสามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน
3. เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบสามารถตรวจสอบได้

บทที่ 4

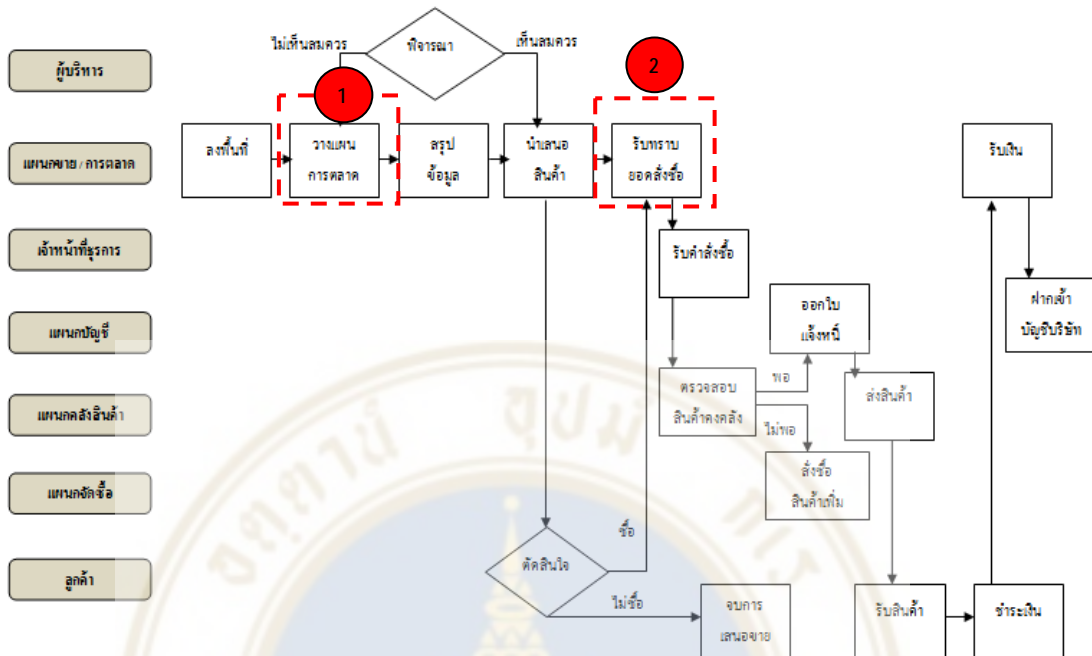
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาข้อมูลด้านกำไรของบริษัทย้อนหลังตั้งแต่ปีพ.ศ.2556 ถึง ปีพ.ศ.2558 พบว่าการดำเนินงานของบริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทำให้เห็นว่าการจัดสรรงบประมาณด้านการดำเนินการของฝ่ายขายและการตลาดเป็นฝ่ายที่ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทค่อนข้างสูงเกินความจำเป็น ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่า สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเป็นอย่างเร่งด่วนนั้น คือ การจัดระบบการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดใหม่ เพื่อให้สามารถตรวจสอบกระบวนการทำงาน ควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของพนักงานขาย เน้นในส่วนของการลดต้นทุน ซึ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จะส่งผลให้กำไรของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่ผู้จัดทำจะนำเสนอให้แก่บริษัทเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานมี 3 ระดับ คือ

1. Corporate Strategy: มุ่งเน้นด้านการเติบโตจากภายใน (Growth Strategy) เพื่อให้บริษัทสามารถมีส่วนของกำไรมากขึ้นตามยอดขายที่มากขึ้น
2. Business Strategy: มุ่งเน้นด้านการสร้างความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตและดำเนินงานต่อหน่วยต่ำกว่า (Cost Leadership Strategy)
3. Functional Strategy: มุ่งเน้นด้านการปรับปรุง และควบคุมกระบวนการทำงาน (Operation Excellence) เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน และพัฒนากระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาด

กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ หรือ Operation Excellence คือการจัดการการบริการกระบวนการต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและเป็นเลิศ มีส่วนช่วยในการลดต้นทุน และมีการนำนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตรวจสอบการทำงานในแต่ละกระบวนการ โดยขอบเขตที่ได้ผู้จัดทำนำมาปรับใช้คือด้านการขาย ในกระบวนการจัดการการขายและการตลาด ตั้งแต่การวางแผนงานตลาด และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และนำผลการปรับปรุงกระบวนการเสนอแก่ผู้บริหารเพื่อพิจารณาต่อไป ดังภาพที่ 4.1 ภาพที่ 4.2 และภาพที่ 4.3 ตามลำดับ

4.1 กระบวนการทำงานที่ต้องการปรับปรุง



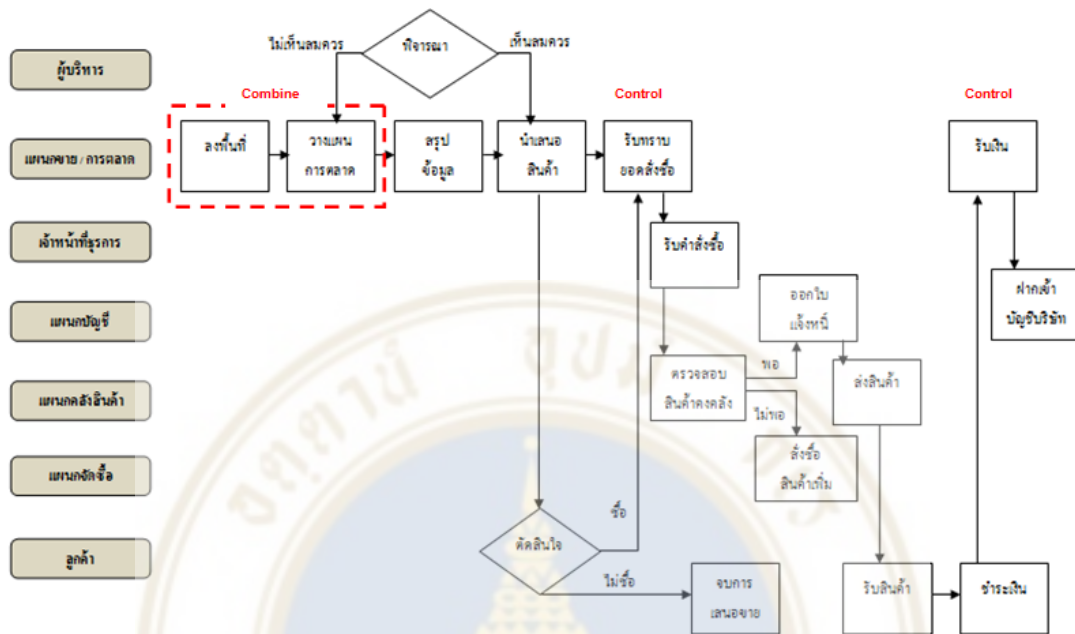
ภาพที่ 4.1 วิเคราะห์การปรับปรุงกระบวนการงานในแผนกขายและการตลาด

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนของกระบวนการวางแผนการตลาด และรับทราบยอดสั่งซื้อควรได้รับการปรับปรุงโดยการนำระบบ GPS for Sales เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหา รายละเอียดดังตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาคำข่วยระบบการทำงานใหม่ “ระบบGPS for Sales”

ลำดับ	กระบวนการ	การทำงานแบบเก่า / สาเหตุของปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหของ “ระบบGPS for Sales”
1	ขั้นตอนการเตรียมวางแผนการตลาดให้นักพนักงานขายในการเสนอสินค้า	ปัญหา คือ ความยุ่งยากในการตรวจสอบการทำงานให้ตรงตามแผนสาเหตุ คือ ผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบได้ละเอียด ส่งผลให้พนักงานขายทำงานไม่ตรงตามแผน	<p>- ลดเวลาในการตัดสินใจและตรวจสอบให้รวดเร็วขึ้น เนื่องจากระบบดังกล่าวสามารถตรวจสอบเส้นทางในการเดินทางจากแผนที่ตามที่ได้วางแผนไว้แล้วว่าเหมาะสมหรือไม่</p> <p>- เมื่อผู้บริหาร ต้องการทราบข้อมูลการทำงานของพนักงานขายสามารถตรวจสอบการทำงานตามที่ได้วางแผนงานไว้โดยบอกรายละเอียดได้ทั้งการทำงานเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ และมีการเข้าพบลูกค้าจริงหรือไม่ โดยสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประเมิน KPI เพื่อสร้างระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามต้องการ</p>
2	ขั้นตอนการรับยอดสั่งซื้อ	ปัญหา เกิดการรับทราบรายการสั่งซื้อที่ผิดพลาดสาเหตุ เมื่อลูกค้ามีการสั่งซื้อพนักงานขายจะโทรไปแจ้งยอดกับฝ่ายธุรการขายทำให้เกิดการตกหล่นของข้อมูล	<p>- มีระบบช่วยการส่งสินค้าจากพนักงานขาย ซึ่งจะ ถูกส่งตรงจาก Mobile unit ที่พนักงานถือไว้ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ เข้าไปเก็บไว้ในฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูได้โดยตรง ช่วยลดข้อผิดพลาดในการส่งสินค้า นอกจากนี้พนักงานขายสามารถส่งคำสั่งขายได้จากทุกสถานที่ตลอดเวลา ทำให้มีความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน</p>

4.2 แนวทางการแก้ไข้ปัญหา



ภาพที่ 4.2 ระบุการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาด

4.2.1 กระบวนการที่รวบรวมขั้นตอนบางขั้นตอนเข้ามาทำงานร่วมกัน (Combining Activity) เพื่อลดเวลา และลดความสับสนของข้อมูลจากความซ้ำซ้อน คือ

4.2.1.1 ขั้นตอนการลงทะเบียน และการวางแผนการตลาดปฏิบัติงานในปัจจุบันทั้งสองขั้นตอนนี้ต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารซึ่งส่งผลให้ใช้เวลาค่อนข้างนาน ในการปรับปรุงกระบวนการนี้จึงควรที่จะรวบทั้งสองขั้นตอนนี้เข้าด้วยกัน และรอผลอนุมัติในครั้งเดียว เพื่อลดเวลาในการปฏิบัติงาน

4.2.2 กระบวนการที่มีการเพิ่มการควบคุมเข้าไป (Controlling Activity) คือ

4.2.2.1 ขั้นตอนการรับทราบยอดสั่งซื้อ กระบวนการใหม่ได้ปรับปรุงให้มีการนำระบบ GPS for sales เข้ามาช่วยควบคุมการปฏิบัติงาน โดยการส่งข้อมูลการสั่งซื้อสินค้า จากอุปกรณ์ของพนักงานขายเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลของแผนกที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งระบบนี้ส่งผลให้ลดข้อผิดพลาด และสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ตลอดเวลา

4.2.2.2 ขั้นตอนการรับเงิน ระบบGPS for sales จะเข้ามาช่วยในเรื่องของการช่วยเหลือพนักงานขายในการจัดการจัดเก็บค่าสินค้า โดยบันทึกการเก็บเงินเมื่อเข้าพบลูกค้าซึ่งสามารถบันทึกได้ทั้ง การเก็บเงินสด การเก็บเช็คส่งจ่าย สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันทีเมื่อเก็บเงินได้แล้วและ นำมาออกรายงานส่งให้ฝ่ายบัญชีในภายหลังได้

4.3 ความสามารถของระบบที่นำเสนอเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

สำหรับการปรับปรุงแผนการทำงานนั้นได้มีการเพิ่มขั้นตอนการทำงานให้มีความละเอียดมากขึ้น โดยได้นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับควบคุมการทำงานของพนักงานขายที่ออกไปปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือ ระบบบริหารจัดการงานขายสินค้า และระบุพิกัดข้อมูล (GPS for Sales)

GPS for Sales เป็นระบบที่ช่วยในการจัดส่งข้อมูลการปฏิบัติงาน ณ ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานจริง ผ่านโปรแกรมบน Mobile Unit เช่น โทรศัพท์มือถือ (Smart phone) ซึ่งนอกจากจะส่งข้อมูลการปฏิบัติงานพร้อมกับตำแหน่งและเวลาจาก GPS เพื่อให้สามารถตรวจสอบความจริงได้ ข้อมูลที่ส่งมานั้นถูกนำมาจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลที่ถูกรวบรวมมาเพื่อนำไปใช้ในการแสดงผลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทำให้สามารถบริหารจัดการได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งหากนำระบบนี้มาใช้แก้ปัญหาการทำงานไม่ตรงตามแผนงานที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่นั้น จะสามารถช่วยแก้ไขปัญหานั้นได้ดังนี้

4.3.1 สามารถตรวจสอบการเข้าพบลูกค้าของพนักงานได้ทันที (Real Time)

มีระบบการส่งข้อมูลการเข้าพบลูกค้าทุกครั้งที่เข้าพบลูกค้า ซึ่งจะส่งข้อมูลการปฏิบัติงานพร้อมกับตำแหน่งและเวลาจากระบบจีพีเอส (GPS) เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทราบ เวลาและตำแหน่งในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ตามความจริงได้ตลอดเวลา และสามารถเรียกดูข้อมูลเหล่านี้ย้อนหลังได้

4.3.2 ทำให้การวางแผนการขายตรวจสอบได้

GPS for Sales มีระบบวางแผนเข้าพบลูกค้าโดยสามารถกำหนดเกรดในการเข้าพบลูกค้าเพื่อกำหนดโอกาสในการขาย, ตรวจสอบบิลที่ค้างชำระของลูกค้าแต่ละราย เพื่อช่วยในการวางแผน สามารถตรวจสอบเส้นทางในการเดินทางจากแผนที่ตามที่ได้วางแผนไว้แล้วว่าเหมาะสมหรือไม่ มีระบบช่วยเตือนการทำงานตามแผนงานโดยส่งข้อมูลแผนงานเข้าไปในปฏิทินการทำงานบน Mobile unit รวมทั้งตรวจสอบได้ว่ายังไม่ได้เข้าพบลูกค้าตามแผนงานรายใดบ้าง

นอกจากนั้น GPS for Sales มีรายงานที่ใช้ในการตรวจสอบการทำงานตามที่ได้วางแผนงานไว้โดยบอกรายละเอียดได้ทั้งการทำงานเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ และมีการเข้าพบลูกค้าจริงหรือไม่ โดยสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาประเมิน KPI เพื่อสร้างระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามต้องการ

4.3.3 ระบบส่งสินค้าออนไลน์รวดเร็ว และไม่ผิดพลาด

GPS for Sales มีระบบช่วยการส่งสินค้าจากพนักงานขายโดยคำสั่งขายสินค้าจะถูกส่งตรงจาก Mobile unit ที่พนักงานถือไว้ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ เข้าไปเก็บไว้ในฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องสามารถเรียกดูได้โดยตรง ถ้าพนักงานขายสินค้าไม่ส่งสินค้าผิดพลาดแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดได้ นอกจากนี้พนักงานขายสามารถส่งคำสั่งขายได้จากทุกสถานที่ตลอดเวลาทำให้มีความสะดวกและรวดเร็วในการทำงาน โดยที่ GPS for Sales จัดระบบช่วยในการส่งสินค้าโดยสามารถส่งตามแพ็คเกจโปรโมชันที่บริษัทกำหนด, ระบบคำนวณส่วนลด และภาษีมูลค่าเพิ่มด้วย

4.3.4 ระบบคำนวณระยะทาง

มีระบบช่วยบันทึกการทำงานของพนักงานโดยสามารถบันทึกได้ตั้งแต่การเริ่มออกจากที่พักเพื่อปฏิบัติงานจนถึงจบการทำงานในแต่ละวัน โดยสามารถบันทึก สถานที่, เวลา, เลขไมล์รถ และค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เพื่อนำมาออกรายงานการปฏิบัติงานในแต่ละวันพร้อมทั้งคำนวณค่าใช้จ่ายเพื่อให้พนักงานสามารถทำบันทึกเพื่อขอเบิกค่าใช้จ่ายได้อย่างง่ายดายและสามารถตรวจสอบได้ง่ายตามข้อมูลการทำงานจริงอีกด้วย

4.4 ข้อดีของระบบ GPS for sales

4.4.1 ตรวจสอบกระบวนการทำงานได้อย่างแม่นยำ

เป็นระบบที่ติดตามการทำงานในเวลาปัจจุบัน (Real Time) ผู้บริหารสามารถตรวจสอบการทำงานของพนักงานขายได้ตลอดการทำงาน

4.4.2 การใช้งานไม่ซับซ้อน

พนักงานขายสามารถเรียนรู้การใช้งานได้ง่าย การรับส่งข้อมูลสะดวกรวดเร็ว
เอื้อต่อการทำงาน

4.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย

4.5.1 ผู้บริหาร

4.5.1.1 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการตรวจสอบกระบวนการทำงาน ทำให้ช่วยลดเวลาในการตรวจสอบ และได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ

4.5.1.2 ช่วยให้การบริหารงานมีระบบมากขึ้น

4.5.1.3 ต้นทุนในการดำเนินงานของฝ่ายขายและการตลาดลดลง เนื่องจากสามารถตรวจสอบความถูกต้องของขั้นตอนต่าง ๆ และควบคุมค่าใช้จ่ายได้ง่ายขึ้น

4.5.2 พนักงานขาย

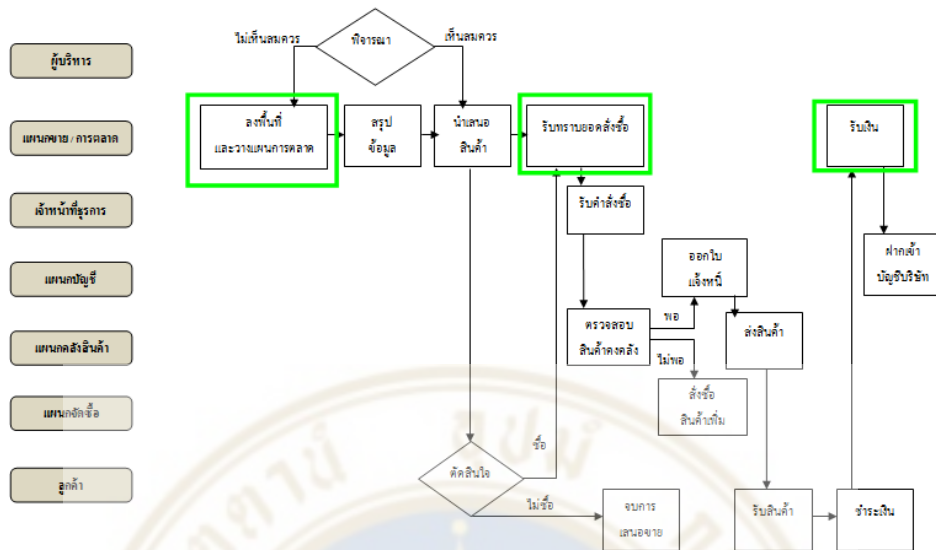
4.5.2.1 ลดภาระในการทำงานด้านการทำงานเอกสารลง เพื่อให้พนักงานสามารถเพิ่มเวลาในการปฏิบัติงานขายได้สำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้น

4.5.2.2 มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการวางแผนการทำงาน ช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4.5.3 ลูกค้า

4.5.3.1 ได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็วมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

4.6 แผนภาพกระบวนการทำงานในอนาคต



ภาพที่ 4.3 แผนภาพกระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาดในอนาคต

4.6.1 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการงานในอนาคต

กระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาดในอนาคต หลังจากมีการนำระบบ GPS for sales มาช่วยในการทำงาน มีดังนี้

4.6.1.1 เริ่มต้นจากทางพนักงานขายนำระบบ GPS for sales มาช่วยในการวางแผนพื้นที่ที่สำรวจตลาดและวางแผนการตลาด ซึ่งระบบจะสามารถช่วยในการวางแผนสามารถตรวจสอบเส้นทางในการเดินทางจากแผนที่ตามที่ได้วางแผนไว้แล้วว่าเหมาะสม เมื่อวางแผนแล้วพนักงานขายต้องส่งแผนงานเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา และเมื่อผู้บริหารเห็นสมควรแล้วพนักงานขายสามารถออกไปนำเสนอสินค้าแก่ลูกค้าได้

4.6.1.2 เมื่อลูกค้าตกลงซื้อสินค้า พนักงานขายจะทำการส่งคำสั่งซื้อออนไลน์ผ่าน Mobile unit ที่พนักงานถือไว้ผ่านระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ เข้าไปเก็บไว้ในฐานข้อมูลที่เจ้าหน้าที่ธุรการจัดซื้อสามารถเรียกดูข้อมูลได้ และทำการตรวจสอบสินค้ากับแผนกคลังสินค้า

4.6.1.3 หลังจากตรวจสอบกับแผนกคลังสินค้าพบว่าสินค้ามีจัดเก็บพร้อมส่งให้แก่ลูกค้า แผนกบัญชีจะทำการออกใบแจ้งหนี้สินค้า และให้แผนกขนส่งเตรียมส่งของให้แก่ลูกค้า

4.6.1.4 หลังจากลูกค้าได้รับสินค้าแล้วพนักงานขายจะทำการติดตามการเก็บค่าสินค้า โดยระบบ GPS for sales จะมีการแจ้งเตือนให้แก่พนักงานขายในเรื่องของบิลค้ำชำระสินค้า



การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ที่มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์ในระดับ Business Strategy ในเรื่อง “**Operation Excellence**” ซึ่งคาดหวังผลลัพธ์ให้บริษัทมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำเนินงานโดยใช้เวลาดำเนินการดำเนินงานที่น้อยลง เพื่อต้องการตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ดียิ่งขึ้นได้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นไปไม่ได้เลยหากบริษัทไม่มีการกำหนดแผนของการนำกลยุทธ์นั้น ๆ ไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการควบคุม ติดตาม และกำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การหาวิธีรับมือและตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อเป็นการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานในกรณีที่บริษัทต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดในอนาคต

ดังนั้นในบทนี้จะขอกล่าวถึงการนำกลยุทธ์ที่ได้มีการนำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 มาใช้ในการปฏิบัติจริง โดยสามารถกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

5.1.1 การวางแผน Action Plan และการกำหนด KPI (Key Performance Indicator) ซึ่งเป็นการนำกระบวนการคิดหรือวิธีการต่างๆที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างละเอียด มาเขียนร้อยเรียงเป็นแผนปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัทในที่สุด โดยแผนงานนี้จะต้องมีการตั้งเป้าหมายที่อยากให้เกิดขึ้น รวมไปถึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทราบถึงสถานการณ์การทำงานในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานของแผนกขายและการตลาดในระยะเวลา 1 ปี

แผนการดำเนินงานกลยุทธ์ของบริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด (1 ปี)												
		2560										2561
ลำดับ	แผนการดำเนินงานกระบวนการขายและการตลาด	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	ปรับกระบวนการทำงานใหม่											
1.1	ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่จากปัญหาที่พบ	■										
1.2	ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อชี้แจงแก่ผู้เกี่ยวข้อง		■									
1.3	เริ่มใช้กระบวนการทำงานใหม่			■								
2	การใช้ระบบ GPS for sales											
2.1	ผู้บริหารนำเสนอระบบ GPS for sales ในที่ประชุม		■									
2.2	ติดต่อซื้อระบบจากเจ้าของลิขสิทธิ์			■								
2.3	นำระบบมาทดลองใช้งาน				■							
2.4	ติดตามผลและเสียงตอบรับจากพนักงาน					■						
2.5	นำระบบมาใช้งานจริง						■			■	■	■
3	ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง											
3.1	จัดประชุมชี้แจงผลลัพธ์ของการใช้ระบบ						■					■

5.1.2 สามารถอธิบายแผนกระบวนการทำงานได้ ดังนี้

5.1.2.1 ปรับกระบวนการทำงาน ทำการออกแบบกระบวนการงานใหม่ โดยพิจารณาตามการทำงานจริงว่ามีขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานหรือไม่ หรือกระบวนการใดที่สามารถควบรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันรวมไปถึงขั้นตอนใดบ้างที่ควรจัดลำดับใหม่ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น

- ทำการเรียกประชุมผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการงานใหม่ เพื่อทำการชี้แจง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนให้มารับฟังและขอมติร่วมกันเกี่ยวกับความเหมาะสมของกระบวนการงานใหม่ที่จะเกิดขึ้น

- แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ รวมถึงกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานตามความเหมาะสม

- ทดสอบการทำงานตามกระบวนการงานใหม่และขอรับ Feedback จากพนักงาน

5.1.2.2 การใช้โปรแกรม GPS for sales

- ผู้บริหารนำเสนอ โปรแกรม GPS for sales ในที่ประชุม ชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำโปรแกรมมาใช้

- ติดต่อขอซื้อ โปรแกรมจากบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์ รวมทั้งเจรจาเรื่อง สัญญาการซื้อขายและบริการหลังการขายต่างๆ
 - จัดตั้งทีมในการเรียนรู้การใช้งาน โปรแกรม โดยให้ลองศึกษาควบคู่กับ การทำงานแบบเดิม
 - นำโปรแกรมใหม่มาทดสอบใช้งาน โดยมีการทดลองใช้โปรแกรมกับ รถของหัวหน้าพนักงานขายก่อนเพื่อเป็นตัวอย่างก่อนจะนำไปใช้กับรถทั้งแผนก
 - ติดตามผลการใช้งานและขอรับ Feedback จากพนักงาน
 - นำโปรแกรมไปใช้ในการทำงาน และติดตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง
- 5.1.2.3 ประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- เมื่อมีการนำระบบมาใช้จริงในการปฏิบัติงานควรมีการประเมินผลใน เดือนที่ 6 และเดือนที่ 12 เพื่อจะได้ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ใช้งานระบบจริง เพื่อให้ ทราบถึงข้อดี และข้อเสียของระบบ

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

5.2.1 การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยที่ใช้ Balanced Scorecard นั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยจะช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่าง ชัดเจน เนื่องจากการพิจารณาวัตถุประสงค์จากทุกมุมมอง ผลลัพธ์ก็จะทำให้บริษัทมีคุณภาพในทุกๆ ด้าน ไม่ใช่เฉพาะเป้าหมายด้านการเงินเพียงอย่างเดียวดังเช่นที่บริษัทส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น โดยการนำ balanced scorecard มา ใช้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของบริษัทได้ชัดเจนขึ้นว่ามีการบรรลุเป้าหมายในด้าน ไหนบ้าง

Balanced Scorecard (BSC) จะเป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือนี้จะช่วยกำหนดกรอบของการ วัดผลที่ครอบคลุม ผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ 1.ด้านการเงิน 2.ด้านลูกค้า 3.ด้านกระบวนการ และ 4.ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งในแต่ละด้านนั้นจะมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่าบริษัทได้ทำสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่ต้องการจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นจุดรวมของการวัดในมุมมองอื่น ๆ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว

มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

จากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น บริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัดสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อสามารถควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของการนำไปปฏิบัติจริง

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
<u>ด้านการเงิน</u> ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงาน	ค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงานที่ลดลง	ลดค่าใช้จ่าย 30%	- วางแผนงานกระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาดใหม่ โดยปรับปรุงจากข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต และเริ่มนำมาปฏิบัติ
<u>ด้านลูกค้า</u> เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าทั้งด้านบริการและสินค้า	- ลูกค้าได้รับสินค้าถูกต้องและรวดเร็ว	- ยอดขายเพิ่มขึ้น 20%	- ใช้ระบบ GPS for sales มาช่วยในการส่งสินค้าในระบบออนไลน์เพื่อลดระยะเวลาและข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.2 แสดงการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของการนำไปปฏิบัติจริง (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
<p><u>ด้านกระบวนการภายใน</u></p> <p>กระบวนการทำงานของแผนกขายและการตลาดมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>- การดำเนินงานมีระบบ สามารถตรวจสอบได้ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>- ต้นทุนการดำเนินงานมีสัดส่วนลดลง 30%</p>	<p>- นำระบบ GPS for sales เข้ามาช่วยจัดการกระบวนการทำงานเดิม เช่น การวางแผนเข้าพบลูกค้า การสั่งสินค้า และวางบิลเรียกเก็บค่าสินค้า เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงาน และผู้บริหารสามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา</p>
<p><u>ด้านการเรียนรู้และการเติบโต</u></p> <p>พัฒนาทักษะการใช้ระบบ GPS for sales</p>	<p>ประสิทธิภาพการใช้งานระบบและกระบวนการทำงาน</p>	<p>ลดความผิดพลาด 50%</p>	<p>- จัดฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถใช้งานระบบ GPS for sales ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- มีการจัดประชุมและประเมินผลการใช้งานอย่างต่อเนื่อง</p>

5.3 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของ องค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุม โอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

1. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทาคความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
3. ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
4. สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่ง ที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

1. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการเงินทุนเพื่อ ขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
2. พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต
3. กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง
4. เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่องความเสี่ยง คือความไม่แน่นอนในอนาคต ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยเกิดได้จากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการกระบวนการภายใน กระบวนการบริหารจัดการ โครงการ และการบริหารจัดการทรัพยากร เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการเมือง เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด เกิดความผิดพลาด สูญเสีย หรืออาจถึงขั้นปิดกิจการได้

5.3.1 การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

การบ่งชี้ความเสี่ยง คือ การระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจไม่ดำเนินการตามที่กำหนดหรืออาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ โดยความเสี่ยงนั้นเกิดได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งการบ่งชี้ความเสี่ยงนั้นจะช่วยสื่อสารให้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

สำหรับการบ่งชี้ความเสี่ยงในแผนกขายและการตลาดของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด นั้น ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยงด้านระบบและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์นั้น จะต้องนำไปประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการจัดการต่อไป

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำการบ่งชี้ความเสี่ยงที่ระบุได้ในข้อ 5.3.1 มาจำแนกความเสี่ยงเพื่อหาสาเหตุ ผลกระทบ เพื่อนำไปสู่การติดตามควบคุมต่อไป ด้วยการวิเคราะห์ผ่าน 2 มิติ ดังนี้

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใด
 2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อบริษัทมากน้อยเพียงใด
- โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด สามารถอธิบายผ่าน

ภาพที่ 5.2 ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดขึ้น	โอกาสเกิดสูงมาก 4				
	โอกาสเกิดสูง 3				
	โอกาสเกิดปานกลาง 2		R1	R2	
	โอกาสเกิดต่ำ 1				
		กระทบน้อย 1	กระทบปานกลาง 2	กระทบรุนแรง 3	กระทบรุนแรงมาก 4
ความไม่แน่นอน- ผลกระทบ					

ระดับความเสี่ยง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
หมายเหตุ	R1 = ความเสี่ยงด้านระบบ		R2 = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงของแผนกขายและการตลาด

จากภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยง 2 ด้านที่อาจเกิดขึ้นกับการนำระบบ GPS for Sales เข้ามาใช้ในแผนกขายและการตลาดของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านระบบ GPS for Sales มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง ส่งผลกระทบท่ำ เนื่องจากในการใช้งานนั้น จะมีผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทผู้ผลิตที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ เรื่องการให้ความรู้ในการนำระบบปฏิบัติ รวมถึงเมื่อเกิดปัญหาสามารถเข้ามาช่วยให้คำปรึกษาและ แก้ไขได้ตลอดเวลาในการทำสัญญา

2. ความเสี่ยงด้านบุคลากร มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากทาง ระบบมีการออกแบบให้การใช้งานของระบบไม่ซับซ้อน ผู้ใช้งานไม่จำเป็นต้องมีความชำนาญมากนัก และใช้เวลาไม่นานในการศึกษาเรียนรู้การใช้งานระบบ

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 2 ด้าน จะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณสีเขียวและสีเหลือง และถึงแม้ว่าความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่บริษัทสามารถจะยอมรับได้ บริษัทก็ยังคงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนในอนาคตที่สามารถเกิดขึ้นได้กับบริษัท

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ในขั้นตอนนี้เป็นการตอบสนองความเสี่ยง ด้วยการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การร่วมจัดการ การลด และการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด มีการจัดการความเสี่ยงดังรายละเอียดตามตาราง 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท โกลด์แพลนเน็ต จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้มีส่วนรับผิดชอบ
1. ด้านระบบ	จัดตั้งทีมในการรับผิดชอบระบบ พร้อมทั้งมีการให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตรวจสอบระบบให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	ผู้จัดการแผนกขายและการตลาด
2. ด้านบุคลากร	จัดให้มีการฝึกอบรมการใช้งานระบบ GPS for sales แก่พนักงานขาย และผู้ที่เกี่ยวข้อง	ผู้จัดการแผนกขายและการตลาด

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหาหาสาเหตุ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติ ใช้ ทำให้บริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท โกลด์เพลนเน็ต จำกัด สามารถที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการลดต้นทุนอันเกิดจากการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจสามารถมีส่วนร่วมในการทำกำไรมากขึ้นตามยอดขายที่เพิ่มแต่ละปีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนด้านการบริหารจัดการงานในผนกส่วนต่าง ๆ ช่วยให้ผู้สามารถลดขั้นตอนในการทำงานบางอย่างที่ซ้ำซ้อนออกไป ทำให้บริษัทสามารถตอบสนองนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้ และตอบสนองลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์เคมีเพื่อการเกษตรที่มีคุณภาพราคาเหมาะสมกับคุณภาพ การบริการที่ให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้ความรู้แก่เกษตรกรอย่างถูกต้อง จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่บริษัท นำไปสู่สัมพันธที่ดีงามกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทางบริษัท อย่างผู้ผลิต และลูกค้าในระยะยาวอีกด้วย

บรรณานุกรม

- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2559). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2559 – 2561 อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี, 10 พฤศจิกายน 2559. https://www.krungsri.com/bank/getmedia/4a3dcb66-293b-4a2d-86d0-2af470295266/IO_Fertilizer_2016_TH.aspx
- นรินทร์ ต้นไพบูลย์. (2559). อุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี, 10 พฤศจิกายน 2559. https://www.krungsri.com/bank/getmedia/4a3dcb66-293b-4a2d-86d0-2af470295266/IO_Fertilizer_2016_TH.aspx
- บริษัท ซอฟต์แวร์เมกเกอร์ จำกัด. (ม.ป.). ระบบบริหารจัดการงานขาย, 15 พฤศจิกายน 2559. <http://www.softwaremaker.co.th/vtssale2/v0.php>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2558). สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2558, 10 พฤศจิกายน 2559. http://www.oae.go.th/download/document_tendency/journalofecon2559.pdf
- _____. (2559). สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2559, 10 พฤศจิกายน 2559. http://www.oae.go.th/download/document_tendency/journalofecon2558.pdf
- สุชนี เมธิโยธิน. (2555). กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน, 10 พฤศจิกายน 2559. http://www.bu.ac.th/knowledge_center/executive_journal/july_sep_12/pdf/aw17.pdf
- เอกวินิต พรหมรักษา. (2555). ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง, 2 ธันวาคม 2559. <http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html>