

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความสามารถ  
ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมระบบสายพานลำเลียง  
กรณีศึกษา บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความสามารถ

ทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมระบบสายพานลำเลียง

กรณีศึกษา บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



นางสาวชญ์ณัฐภัท โรจน์ธรรมย์

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมระบบสายพานลำเลียง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ในการให้คำแนะนำการเลือกใช้กลยุทธ์ ตลอดจนคำแนะนำในการ การจัดทำโปสเตอร์ในการ Defense และรูปเล่ม และขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาชี้แนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ ได้ถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ วิชา Strategy Crafting and Formulation สามารถนำมาใช้ในการวางแผน ในการจัดทำกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี รวมถึงวิชาอื่นๆ ทุกวิชา

จนสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์และรูปเล่มประสบความสำเร็จ จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ  
ที่นี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลที่ให้ความรู้  
คำแนะนำ แนวทางกลยุทธ์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกๆ ท่านในวิทยาลัยการจัดการมหิดล

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ภาควิชาการจัดการกลยุทธ์รุ่น MS18C มหาวิทยาลัยมหิดลทุกคนที่  
ช่วยเหลือในเรื่องของการทำรูปเล่ม และโปสเตอร์ Defense จนทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ  
ไปด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อพัน โทอรุณ รัตนสุวรรณ คุณแม่วิรินทร์ชร  
โรจน์ธรรมย์ และสมาชิกในครอบครัวที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จให้กำลังใจและความช่วยเหลือ  
สนับสนุนตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

ธัญญ์นภัส โรจน์ธรรมย์

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมระบบสายพานลำเลียง กรณีศึกษา บริษัท เอ็นทรัสต์เทค จำกัด

STRATEGIC TO INCREASE SERVILIZATION AND COMPETITIVENESS IN CONVEYOR BELT SYSTEM INDUSTRY CASE STUDY OF ENTRUSTTECH CO., LTD.

ธัญญ์นภัส โรจน์ธรรมย์ 5850512

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

เนื่องด้วยผู้ทำการศึกษาทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสายพานลำเลียงสำหรับโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งสถานการณ์ในปัจจุบันได้รับภาวะกดดันหลายส่วนทั้งในเรื่องของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรง การต่อรองของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น การศึกษานี้ จึงจัดทำขึ้นเพื่อศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการที่จะนำมาใช้ เพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบ ทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเพิ่มศักยภาพเพิ่มยอดขาย คือการใช้กลยุทธ์การเจาะตลาดขยายฐานลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างของการให้บริการที่มีคุณค่าให้โดดเด่นกว่าองค์กรอื่นเพื่อยกระดับการให้บริการ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า นำมาซึ่งยอดขายเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมในระยะยาวต่อไปได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ/ การให้บริการ/ SERVILIZATION/

45 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัทและโครงสร้างองค์กร	2
1.2.1 วิสัยทัศน์	3
1.2.2 พันธกิจ	3
1.2.3 รูปแบบการดำเนินงาน	3
1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรม	4
1.4 สภาพปัญหา	6
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	<b>7</b>
2.1 การวิเคราะห์ PESTLE Analysis	7
2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	8
2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	8
2.1.3 ปัจจัยทางสังคม	9
2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม	9
2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	9
2.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย	10
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ	10
2.2.1 สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	11
2.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	11
2.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขาย/ ซัพพลายเออร์	11
2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	12

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน	12
2.3 การวิเคราะห์ ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain	13
2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	15
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	16
<b>บทที่ 3</b> ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	<b>18</b>
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	19
<b>บทที่ 4</b> กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	<b>22</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	23
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต	23
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	25
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	26
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	27
4.4 แนวทางการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์สำหรับ บริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด	27
4.5 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด	29
4.5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	30
4.5.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	30
<b>บทที่ 5</b> การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	<b>32</b>
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	32
5.1.1 มุมมองทางการเงิน	33
5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า	34
5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต	34
5.2 การบริหารโครงการ	40
5.3 การบริหารความเสี่ยง	41
5.4 สรุปนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	43
บรรณานุกรม	44
ประวัติผู้วิจัย	45



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมสายพานลำเลียง	13
4.1	แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria	28
5.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงินของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด	36
5.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด	36
5.3	แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด	38
5.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด	38
5.5	แสดงแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี	40





## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 โลโก้บริษัท เอ็นทรัส เทคโนโลยี จำกัด	2
1.2 โครงสร้างการจัดการของบริษัท เอ็นทรัสเทคโนโลยี จำกัด	3
1.3 แสดงเปรียบเทียบรายได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายสุทธิ กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี 2014 ถึง 2016	6
2.1 Porter's Five Competition Forces Model	10
2.2 แสดงการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เอ็นทรัสเทคโนโลยี จำกัด	15
3.1 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท เอ็นทรัสเทคโนโลยี จำกัด	19
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลบริษัท เอ็นทรัสเทคโนโลยี จำกัด ของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย	20
3.3 แสดงฟังก์ชันปลาบริษัท เอ็นทรัสเทคโนโลยี จำกัด ของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย	21
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ	22
4.2 Ansoff's product-market expansion grid	23
4.3 แสดงรูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ	26
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	35
5.2 แสดง Strategy Map บริษัท เอ็นทรัสเทคโนโลยี จำกัด	39
5.3 แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง	41
5.4 แสดงลำดับความเสี่ยงจากแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	43
5.5 แสดงปัจจัยความเสี่ยงและแนวทางแก้ไข	43

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเทคโนโลยี วิทยาการการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม มีการพัฒนาและเจริญไปอย่างรวดเร็ว และมีความต้องการที่จะลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมเครื่องเค็ม อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมกระจก อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมขนส่ง อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ อุตสาหกรรมกระเบื้อง อุตสาหกรรมเซรามิกส์ อุตสาหกรรมไม้ เฟอร์นิเจอร์ หรือโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ ทั้งในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็กจนถึงโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพื่อให้ขบวนการผลิตมีประสิทธิภาพประสิทธิภาพสูงสุดและให้ได้งานที่มีคุณภาพ เป็นการประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่ายหรือการสร้างระบบ ที่ทันสมัยขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแต่ละโรงงานอุตสาหกรรม

ระบบสายพานลำเลียง ได้เข้ามามีบทบาทในงานอุตสาหกรรม สามารถลดขั้นตอนการทำงาน ลดบุคลากร อำนวยความสะดวกให้ผู้ควบคุมการดำเนินการผลิต ช่วยการขนถ่ายวัสดุ วัตถุดิบต่างๆ ให้ได้ง่ายขึ้นสะดวกรวดเร็วปลอดภัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความแม่นยำตามความต้องการตามวัฏจักรการผลิตที่วนซ้ำไปมาอย่างเป็นระบบ ระบบสายพานลำเลียงจึงมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมโรงงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ทางสถานประกอบการของโรงงานอุตสาหกรรมจะพิจารณารับวิศวกรโรงงานเข้าไปทำงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ในการควบคุมหรือตรวจสอบเครื่องจักรที่มีสายพานเป็นส่วนประกอบ เพื่อให้เครื่องสามารถเดินการผลิตได้อย่างไม่ติดขัด ซึ่งต้องใช้ประสบการณ์ความรู้ที่ถูกต้องทั้งฝ่ายโรงงานผู้ใช้งาน หรือผู้ขายสินค้าและบริการเอง การบริหารจัดการเคลื่อนย้ายการจัดระบบขนถ่ายที่เหมาะสมเป็นเรื่องที่แต่ละโรงงานอุตสาหกรรมต้องหาวิธีการที่ดีที่สุด เพราะเนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมมีสินค้า พื้นที่การผลิต พื้นที่เก็บวัสดุสินค้า กระบวนการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ ที่แตกต่างกัน รวมถึงการเลือกใช้อุปกรณ์ทางวิศวกรรมของผลิตภัณฑ์ของระบบสายพานลำเลียงที่ถูกต้องแตกต่างกันด้วย นอกจากผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแล้ว การบริการงานระบบ อาจกล่าวได้ว่า เป็นอีกสิ่งสำคัญที่ลูกค้า จะพิจารณาเลือกใช้สิ่งที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการผลิต ต่อการดำเนินงาน สิ่งนี้เองที่ทำให้ลูกค้ามีรู้สึกมั่นใจในบริษัท ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ

ความไว้วางใจในการทำธุรกิจร่วมกันต่อไป การบริการจึงเป็นจุดสำคัญ ที่จะทำให้แต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน เพื่อเป็นที่ยอมรับ และไว้วางใจของลูกค้าต่อไป การยกระดับการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า จึงต้องพัฒนาให้เข้ากับแต่ละบริษัท ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน การจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะทำให้สามารถพัฒนา บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ให้มีรูปแบบที่ทันสมัย เข้ากับยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันด้านการค้าที่สูงมาก สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทัน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในภาคธุรกิจ และสร้างความสัมพันธ์ทางการค้าที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการคงอยู่ของบริษัท และเป็นที่รู้จักในลูกค้าแวดวงอุตสาหกรรมโรงงานการผลิตนี้ อีกทั้งยังถือเป็นการเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าอีกทางหนึ่ง

## 1.2 ข้อมูลบริษัทและโครงสร้างองค์กร

บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2556 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เพื่อประกอบธุรกิจการออกแบบ ผลิต และจำหน่ายเครื่องจักรสายพานลำเลียง ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เอ็นทรัสเทค มีการพัฒนารูปแบบสายพานลำเลียงอย่างหลากหลาย ตรงตามที่กลุ่มลูกค้าใช้จริง ในพื้นที่สภาพแวดล้อม และประเภทงานอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เป็นหนึ่งในบริษัทผู้นำให้บริการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ระบบสายพานลำเลียงอย่างครบวงจรทั้งภาคงานระบบ Automation และงานไฟฟ้า สำหรับการใช้งานต่างๆ ครอบคลุมหลากหลายอุตสาหกรรม มีผลิตภัณฑ์อันเกิดจากแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการผลิต การย้ายชิ้นงานและการลำเลียงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพราะคุณภาพของสายพานร่องเรียบ สายพานลำเลียงและสายพานประเภทอื่นๆ ที่ใช้ในขบวนการผลิตแต่ละส่วนต่างมีบทบาทสำคัญ บริษัทเป็นผู้ดูแลในส่วนงานบริการหลังการขาย งานซ่อมบำรุง อีกทั้งงานระบบงานโปรเจกต์อื่นๆ สำหรับภาคอุตสาหกรรมและได้รับความไว้วางใจจากบริษัทชั้นนำมากมาย



**Entrustech**

บริษัท เอ็นทรัส เทค จำกัด

ภาพที่ 1.1 โลโก้บริษัท เอ็นทรัส เทค จำกัด

### 1.2.1 วิสัยทัศน์

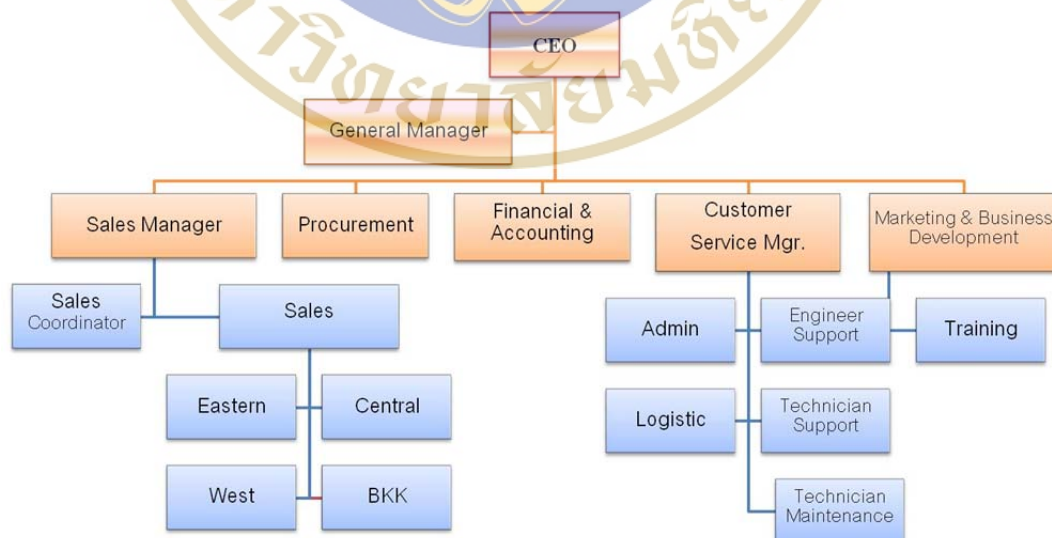
บริษัทจะเป็นผู้นำในธุรกิจอุตสาหกรรมระบบสายพานลำเลียง มุ่งเน้นการบริหารจัดการงานระบบอย่างครบวงจรร่วมกับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าชั้นนำสำหรับภาคอุตสาหกรรม

### 1.2.2 พันธกิจ

ให้บริการด้านการออกแบบ วางระบบผังโรงงานสำหรับการติดตั้งเครื่องจักรที่มีโครงสร้างสายพานเป็นส่วนประกอบ ให้บริการหลังการขาย อะไหล่ซ่อมบำรุงรักษา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้ามากที่สุด พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นในการบริการต่อลูกค้าอย่างเหนือความคาดหมาย

### 1.2.3 รูปแบบการดำเนินงาน

บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ดำเนินกิจการ เป็นผู้สร้างเครื่องจักร โดยใช้สินค้าชั้นนำด้าน Automation จากหลากหลายประเทศเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิตภายในประเทศ รวมถึงการดูแลบำรุงรักษาระบบเครื่องจักรในสายงานการผลิต นอกจากนี้ยังให้บริการรับติดตั้งระบบไฟฟ้าควบคุมให้คำปรึกษาและดูแลในการปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักรรวมถึงสายการผลิตให้กับลูกค้าทั้งก่อนและหลังการขาย



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างการจัดการของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

ที่มา: แผนผังองค์กรบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ได้แบ่งโครงสร้างหน่วยงานต่างๆ ดังนี้  
 ผู้จัดการทั่วไป ดูแลภาพรวมบริษัท รับผิดชอบจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมตามตำแหน่ง  
 หน้าที่ การสลับโยกย้ายกรณีงานด่วน หรือปัญหาเร่งด่วนที่สามารถยืดหยุ่นและแก้ไขตัดสินใจได้ทันที  
 ฝ่ายขาย (Sales) แบ่งเขตการขายเป็น เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล, เขตภาคตะวันออก  
 ดูแลโซนจังหวัด ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด, เขตภาคตะวันตก ดูแลโซนจังหวัด สมุทรสาคร  
 สมุทรสงคราม เพชรบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี นครปฐม, เขตภาคกลาง ดูแลโซนจังหวัด ปทุมธานี อยุธยา  
 สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี รับผิดชอบดูแล โดยหัวหน้าฝ่ายขาย และมีฝ่ายแอดมินเป็นผู้ประสานงาน  
 พนักงานขาย

ฝ่ายบัญชีและการเงิน รับผิดชอบบริหารจัดการทางการเงิน บริหารหนี้สิน รวมทั้ง  
 ระบบบัญชี ภาษีบริษัท และเงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น  
 ฝ่ายบริการ ดูแลรับผิดชอบโดยวิศวกรควบคุมหน้าที่ออกแบบ เขียนแบบ ตรวจสอบแบบ  
 ทั้งงานติดตั้งใหม่และงานซ่อมคัดแปลง รวมถึงให้ความรู้เฉพาะด้านงานสายพานลำเลียงแก่พนักงาน  
 ขาย , วิศวกรระบบ ทำหน้าที่ดูแลลูกค้าหลังการขายกรณีให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะการใช้งานต่างๆ  
 รวมถึงงานรับประกัน การเก็บบำรุงรักษาสินค้า, ช่างเทคนิคซ่อมบำรุงและ พนักงานจัดส่งสินค้า เนื่องจาก  
 สินค้าบางรายการจัดส่งพร้อมติดตั้งหน้างาน รับผิดชอบโดยช่างเทคนิคซ่อมบำรุงและตรวจสอบโดย  
 วิศวกรควบคุม กรณีสินค้ามีคุณลักษณะเฉพาะการใช้งาน การเลือกใช้ให้ถูกต้อง  
 ฝ่ายจัดซื้อ จัดหา รับผิดชอบติดต่อซัพพลายเออร์เพื่อเปรียบเทียบราคาและคัดเลือกแบ่งเป็น  
 งานระบบ และงานชิ้นส่วนสเปร์พาร์ท  
 ฝ่ายการตลาดและพัฒนาธุรกิจ ทำหน้าที่ออกบูธงานแสดงสินค้าอุตสาหกรรม งาน BOI  
 งานสัมมนา กับฝ่ายจัดซื้อในโรงงานอุตสาหกรรม

### 1.3 ภาพรวมอุตสาหกรรม

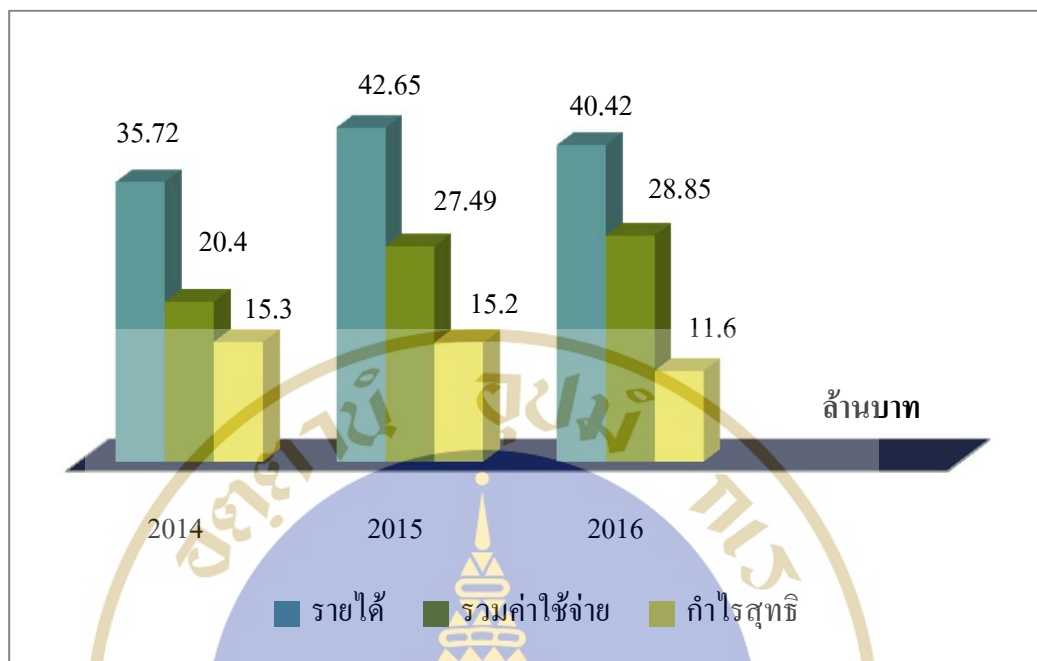
ทุกวันนี้วิวัฒนาการหลายอย่างได้พัฒนาไปมาก โดยเฉพาะในกลุ่มของอุตสาหกรรมใน  
 ประเทศไทยมีการใช้ ระบบลำเลียง เพื่อช่วยให้มีความสะดวกในการขนย้าย และลำเลียงสินค้ามากขึ้น  
 สำหรับในกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ จึงทำให้เกิดธุรกิจรับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงขึ้น  
 มากมายในประเทศไทย สังเกตได้ตามเว็บไซต์ต่างๆ จะมีการ โฆษณาเกี่ยวกับการรับออกแบบสร้าง  
 ระบบสายพานลำเลียงอยู่เป็นจำนวนมาก ธุรกิจรับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงจึงสามารถ  
 สร้างได้ อย่างมหาศาลเพราะไม่ว่าจะอุตสาหกรรมการผลิตใดๆก็ตามจำเป็นต้อง มีการลำเลียงสินค้า  
 อย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว เพื่อให้ทันต่อจำนวนของผู้บริโภคดังนั้นแล้วจะกล่าวได้ว่าธุรกิจรับออกแบบสร้าง

ระบบสายพานลำเลียงนั้น มีการรับออกแบบระบบลำเลียงแบบใดบ้าง ธุรกิจรับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียง ที่เห็นเป็นจำนวนมากคือการรับออกแบบสายพานจำพวก สายพานพีวีซี, สายพานพียู, สายพานยาง, สายพานลวดตาข่าย, สายพานเทปเลื่อน เป็นต้น

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ยังแบ่งออกได้เป็นแบบย่อยๆ เพื่อให้ตรงกับสินค้าที่ต้องลำเลียง ธุรกิจรับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียง จึงจำเป็นที่จะต้องออกแบบมาให้ถูกวัตถุประสงค์ ยกตัวอย่าง เช่น สายพานที่ต้องลำเลียงอาหาร, สายพานที่ต้องลำเลียงงานผงหรืองานก้อน, สายพานที่ต้องลำเลียงกล่อง, สายพานที่ต้องลำเลียงเศษแก้ว, สายพานที่ต้องลำเลียงวัสดุเปียก, สายพานที่ต้องลำเลียงวัสดุแห้ง, สายพานที่ต้องลำเลียงอาหารสัตว์, สายพานที่ต้องลำเลียงกิ่ง, สายพานที่ต้องลำเลียงกระป๋อง, สายพานที่ต้องลำเลียงในตู้อบ, สายพานที่ต้องลำเลียงถ่านหิน เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น ทำให้ธุรกิจรับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงจึงมีความหลากหลาย และจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางสำหรับการออกแบบ โดยตรง โรงงานอุตสาหกรรมต้องเลือก และสรรหา ผู้รับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพสูง และสามารถออกแบบให้เหมาะสมกับสินค้าอย่างตรงเป้าหมายมากที่สุดเพื่อประโยชน์ของธุรกิจและอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างล้นหลาม ให้อุตสาหกรรมภาคการผลิตรวดเร็วในการผลิตเพื่อแข่งขันคู่แข่งทั้งหมด สิ่งที่ทำเป็นและขาดไม่ได้สำหรับธุรกิจคือผู้รับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ผู้รับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงนั้นก็มีอยู่มากมายภายในประเทศ โรงงานอุตสาหกรรมจึงต้องเลือกผู้รับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงหลายๆ ที่และเปรียบเทียบราคา ตลอดจนคุณภาพของงานที่ผ่านๆ มา ว่าผู้รับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงมีคุณสมบัติเหมาะสมกับสินค้า หรืออุตสาหกรรมหรือไม่ ศึกษาและวิเคราะห์ก่อนที่จะตัดสินใจ เพื่อให้ได้ผู้รับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียงที่ดีที่สุด ธุรกิจรับออกแบบสร้าง ระบบสายพานลำเลียง จึงได้เข้ามามีส่วนสำคัญ ในยุคปัจจุบันสำหรับทุกๆ ธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศ

## 1.4 สภาพปัญหา



ภาพที่ 1.3 แสดงเปรียบเทียบรายได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายสุทธิ กำไร (ขาดทุน) สุทธิประจำปี 2014 ถึง 2016

จากภาพ 1.3 จะเห็นได้ว่าปี 2016 มีกำไร (ขาดทุน) สุทธิต่ำลง เนื่องจากบริษัทมีการมีค่าใช้จ่ายสุทธิที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับรายได้สุทธิที่ลดต่ำลง เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของตลาด

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นในทุกภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากมีบริษัทเปิดขึ้นมาใหม่มากมาย ทำให้แต่ละบริษัทจำเป็นต้องหากลยุทธ์ จุดขาย รวมทั้งพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ และการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการมัดใจลูกค้าเก่า และดึงดูดลูกค้ารายใหม่ให้เข้ามาเป็นลูกค้าอยู่อย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้ธุรกิจยังคงอยู่ สามารถต่อยอดไปได้เรื่อยๆ จากสภาพปัญหาการแข่งขันที่มีแนวโน้มที่สูงขึ้นนั้น อาจส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาดของบริษัท ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการกระตุ้นยอดขายของบริษัทให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มเติมมากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมและระดับการแข่งขัน วิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ เพื่อช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนบริหารจัดการ ในการดำเนินธุรกิจ บริหารต้นทุนให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

#### 2.1 การวิเคราะห์ PESTLE Analysis

PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบธุรกิจ วิเคราะห์แนวโน้มตลาด ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยใช้ข้อมูลจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่จะเข้ามากระทบองค์กร ธุรกิจอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์จากปัจจัยดังนี้

- ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politics) ปัจจัยทางนโยบายการเมืองจะเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลานั้นๆ ของแต่ละรัฐบาล หากมีปัญหาทางการเมือง หรือความไม่สงบภายในประเทศ จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนทั้งต่างชาติและในประเทศ เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหารและกลยุทธ์
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economics) เป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงภาวะตลาด กำลังซื้อ ความต้องการซื้อ เช่น อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราภาษี อัตราดอกเบี้ย ค่าเงินแลกเปลี่ยน โครงการลงทุนขนาดใหญ่ของภาครัฐ รวมไปถึงอัตราการขยายตัวของภาคต่างๆ เช่น ภาคอุตสาหกรรม ภาคอสังหาริมทรัพย์



- ปัจจัยทางสังคม (Social) ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งในแต่ละเขตพื้นที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อพฤติกรรม การซื้อที่แตกต่างกัน

- ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology) เพื่อสร้างความได้เปรียบได้ด้านการแข่งขัน จะมีการพัฒนาของเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาในแต่ละภาคธุรกิจ เทคโนโลยีที่ใหม่กว่า ดีกว่า ย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ความยั่งยืนของธุรกิจ

- ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental) เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ร่วมไปกับชุมชน การดำเนินธุรกิจที่ดี ต้องให้ความสำคัญ ดูแลรักษา บริหารจัดการด้านสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อม และอาชีวอนามัย

- ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal) การดำเนินธุรกิจควรรศึกษา และทราบถึงกฎระเบียบต่างๆ ให้ชัดเจนถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์ของบริษัท เช่นกฎหมายแรงงาน ระเบียบของสภาวิชาชีพ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายการนำเข้าวัตถุดิบหรือสินค้าต่างๆ

เมื่อนำการวิเคราะห์ PESTEL มาวิเคราะห์อุตสาหกรรมสายพานลำเลียงให้กับกลุ่มอุตสาหกรรมต่างๆ ในโรงงาน ได้ผลการวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

### 2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politics)

ปัญหาด้านการเมืองภายในประเทศ ที่อาจส่งผลให้อุตสาหกรรมในประเทศหยุดหรือชะลอการขยายกิจการ ปัจจัยเรื่องการเมืองในประเทศเป็นปัญหายาวนาน ในขณะนี้เริ่มคลี่คลายขึ้น สถานการณ์ความไม่สงบเริ่มน้อยลง ประกอบกับประเทศไทยยังเป็นที่ฐานการผลิตในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ มากมาย ส่งผลให้นักลงทุนยังคงลงทุนในภาคการผลิตสินค้าต่างๆ อยู่ แม้จะมีการย้ายฐานการผลิตไปในบางกิจการ และนโยบายภาครัฐส่งเสริมการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ นโยบายการลงทุนในภาครัฐเตรียมขึ้น โครงการตามแผนมากมาย เช่น โครงการเมกะโปรเจกต์ ขยายเส้นทางรถไฟฟ้า ส่งผลให้ภาคก่อสร้างมีการขยายตัว กลุ่มผู้ผลิตที่เกี่ยวข้องเช่น อุตสาหกรรมท่อ อุตสาหกรรมซีเมนต์ อุตสาหกรรมเหล็ก และภาคการผลิตอื่นๆ มีการขยายตัว เพิ่มกำลังการผลิต ส่งผลบวกให้กับบริษัทในการเข้าบำรุงรักษา เคลื่อนจักรในภาคอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ ประเทศไทยมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมส่งออกอาหารทั้งอาหารสด และอาหารแปรรูป สรุป ปัจจัยนโยบายทางการเมือง ส่งผลบวกต่อบริษัท

### 2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economics)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจในระยะข้างหน้ามีแนวโน้มขยายตัวชัดเจนต่อเนื่องที่ร้อยละ 3.5 และ 3.7 ในปี 2560 และปี 2561 ตามลำดับซึ่งสูงกว่าประมาณการครั้งก่อน โดยเป็นผลจากการส่งออกสินค้า

และบริการที่ดีขึ้นตามเศรษฐกิจคู่ค้าที่ขยายตัวดีเป็นสำคัญและแรงกระตุ้นภาคการคลังยังมีอยู่ต่อเนื่อง ขณะที่การใช้จ่ายของภาคเอกชนขยายตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปแต่ก็มีการขยายกำลังการผลิต เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมส่งออกอาหารในส่วนอัตราแลกเปลี่ยน ไม่ได้ส่งผลต่อบริษัทมากนักเนื่องจากไม่ได้นำเข้าสินค้าเอง การใช้จ่ายภาครัฐยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนต่อภาคเศรษฐกิจ รวมถึงประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น ยานยนต์ อาหาร มี Supply Chain ที่แข็งแกร่ง ส่งผลบวกต่อภาคอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ ทำให้ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่งผลบวกต่อบริษัท

### 2.1.3 ปัจจัยทางสังคม (Social)

ประเทศไทยยอมรับภาคอุตสาหกรรมต่างๆ มีวัฒนธรรมที่ไม่ขัดต่ออุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมฐานการผลิตสามารถร่วมทุนกับวัฒนธรรมต่างชาติได้ การยอมรับสตรีในการทำงาน ความหลากหลายของแรงงานสามารถทำงานร่วมกันได้ แต่ในภาคประชาสังคมอาจถูกต่อต้านจากผู้นำเขมาดำ เสี่ยง มลภาวะอากาศของโรงงาน หรือนำน้ำเสีย ในส่วนเชื้อชาติ ศาสนา มีการเปิดรับ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างเสรี ส่งผลให้ปัจจัยทางสังคม ส่งผลบวกต่อบริษัท

### 2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology)

ปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ เข้ามามีบทบาทอย่างมาก ด้วยเป็นยุคสังคมดิจิทัล โมบายล์เน็ตเวิร์ค แพลตฟอร์มของโซเชียลเน็ตเวิร์ค และเทคโนโลยีสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ข่าวสาร และข้อมูลต่างๆ ถูกกระจายไปยังผู้บริโภคมากขึ้นและรวดเร็วทั้งแง่ของโปรโมชันของสินค้า ส่งผลให้ผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งได้โดยสะดวกรวดเร็ว รวมถึงข้อมูลย้อนกลับต่างๆ ทั้งข้อเสนอแนะในการให้บริการ ข้อติชมต่างๆ บริษัทสามารถใช้ช่องทางนี้ในการเข้าหาลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น ผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ สะดวกในแง่ของการบริการที่รวดเร็วขึ้น สามารถเข้าแก้ปัญหาได้รวดเร็วกว่าเดิม รวมถึงการเทรนนวัตกรรมต่างๆ ที่ส่งผลให้ภาคการผลิตอุตสาหกรรมต่างๆ เปลี่ยนไปใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้น แทนแรงงานคน มีการใช้เครื่องจักรใหม่ๆ เข้ามา รวมถึงการพัฒนาโรงงานผลิตเพื่อสร้างมาตรฐานเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมมีการใช้ระบบสายพานลำเลียงเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลบวกต่อบริษัท

### 2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental)

ภาคประชาสังคมอาจถูกต่อต้านจากผู้นำเขมาดำ เสี่ยง มลภาวะอากาศของโรงงาน หรือนำน้ำเสีย ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น อัตราการปล่อยคาร์บอนเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

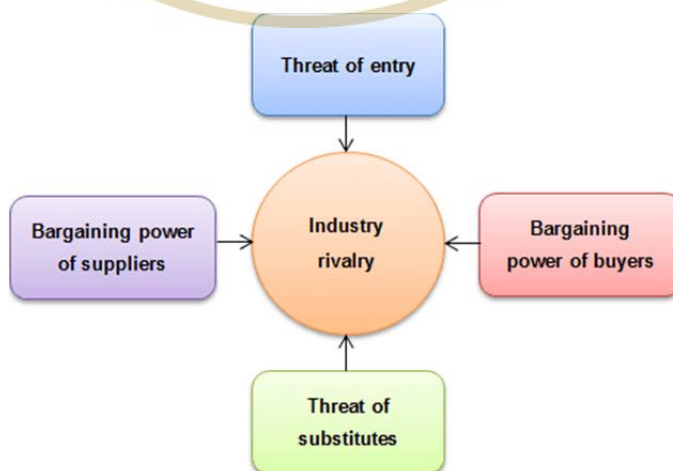
น้ำมันไหลรั่วลงทะเล ปัญหาสารพิษต่างๆ ส่งผลให้ทัศนคติมุมมองโรงงานอุตสาหกรรมเป็นลบในด้านสิ่งแวดล้อม ภาคโรงงานอุตสาหกรรมต่างต้องกลับมาให้ความสำคัญเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และพยายามปรับเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นลักษณะ ecofriendly ในส่วนนวัตกรรมสายพานได้มีการออกแบบในการย่อยสลายเพื่อรักษาสภาพแวดล้อม แต่ยังคงมีราคาที่สูง ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมไม่ได้ส่งผลโดยตรงบริษัทมากนัก

### 2.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal)

ปัจจัยทางกฎหมายสำหรับประเทศไทย อาจส่งผลกระทบต่อการขายตัวหรือชะลอตัวในภาคอุตสาหกรรมการผลิต เช่นกฎหมายแรงงานค่าจ้างที่ปรับตัวสูงขึ้น กฎหมายควบคุมมาตรฐานโรงงานส่งผลให้โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตต่างๆ ต่างต้องปรับปรุงโรงงานเพื่อการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ถูกต้องตามกฎหมายควบคุม เช่น FDA สำหรับอุตสาหกรรมอาหาร หรือ ISO ต่างๆ ที่โรงงานต่างยกระดับฐานการผลิตของตัวเอง ส่งผลบวกต่อบริษัท ในการนำเสนอสินค้าที่ได้มาตรฐานต่างๆ

## 2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ Five Forces Analysis “Porter’s Five Competition Forces Model” พัฒนาขึ้นโดย Michael E. Porter เพื่อนำมาประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานะการแข่งขัน ความรุนแรงของการแข่งขัน พอร์ตเตอร์ มีความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาวิเคราะห์ พิจารณาจากแรงที่มากกระทำทั้ง 5 แรง ได้แก่



ภาพที่ 2.1 Porter’s Five Competition Forces Model

### 2.2.1 สภาพการแข่งขัน ภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry in an industry)

เป็นการวิเคราะห์ เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมด ที่อยู่ในธุรกิจอุตสาหกรรมเดียวกัน กับบริษัท กลุ่มลูกค้าเดียวกับบริษัท เป็นการตรวจสอบคู่แข่งของบริษัท ว่า มีกลยุทธ์อะไรบ้าง ที่มากระทบต่อ บริษัท วิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง สัดส่วนตลาดของคู่แข่งของแต่ละราย กลยุทธ์ของคู่แข่ง เงินทุน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน

จากการวิเคราะห์ ธุรกิจระบบสายพานลำเลียงในอุตสาหกรรมภาคการผลิตต่างๆ มีคู่แข่งมากมาย มีผู้ประกอบการหน้าใหม่เริ่มเข้ามามากมาย ทำให้สภาพแข่งขันมีแนวโน้มที่รุนแรง เพิ่มมากขึ้น แรงผลักดันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมถือว่าอยู่ในระดับสูง

### 2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of customers/buyers)

เป็นการวิเคราะห์ผู้ซื้อ เพื่อให้ทราบว่าผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองสินค้าและบริการ มากหรือน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูง มีจำนวนผู้ขายมากมายผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อราคาค่าเงินธุรกิจบริษัทโดยเฉพาะ ในแง่ของรายได้ รวมถึงการปรับตั้งราคาให้ต่ำลงหรือสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้ขายรายอื่นๆ

จากการวิเคราะห์ มีคู่แข่งมากมาย ส่งผลให้ลูกค้า มีอำนาจในการต่อรองราคาในสินค้าและบริการสูง แต่การเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งอาจต้องใช้เวลา เนื่องจากสินค้ามีการรับประกัน เป็นสินค้าที่สำคัญสำหรับเครื่องจักรเพื่อให้เครื่องจักรดำเนินการต่อไปได้ ผู้ใช้งานหรือวิศวกรดูแลเครื่องจักรจะคุ้นเคยกับการดูแลหลังการขายและติดในตราสินค้าเดิม ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการทดลองเพื่อเปลี่ยน

### 2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ขาย/ ซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of suppliers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับซัพพลายเออร์ ที่ขายสินค้า/วัตถุดิบให้แก่บริษัท โดยวิเคราะห์การพึ่งพาจากซัพพลายเออร์ ถ้าธุรกิจของบริษัท ต้องมีการพึ่งพาซัพพลายเออร์หรือผู้ขายรายหนึ่งๆ สูง ก็จะก่อให้เกิดความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ขายรายนั้น ไม่สามารถผลิต ส่งสินค้า/วัตถุดิบได้ทันเกิดความล่าช้าในการส่งมอบ ไม่เป็นไปตามแผนระยะเวลาส่งของ จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท

ซัพพลายเออร์ธุรกิจระบบลำเลียง มีผู้ขาย ซัพพลายเออร์มากมาย ด้วยเทคโนโลยีปัจจุบัน ทำให้คุณภาพสินค้าสายพาน ไม่แตกต่างกันมากนัก ขึ้นอยู่กับ ระยะเวลาในการรอสินค้า แปรนด์ที่ใช้ สินค้าส่วนใหญ่เป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ แต่ซัพพลายเออร์หลายรายมีการสต็อกสินค้า ส่งผล

ให้อำนาจต่อรองของผู้ขายอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทสามารถเลือกคู่ค้าที่ให้บริการดีกว่า ราคาดีกว่า เพื่อเปรียบเทียบกันได้

#### 2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)

เป็นการวิเคราะห์ว่าผู้ประกอบการ รายใหม่ มีความยากง่ายในการเข้ามาในธุรกิจ อุตสาหกรรมมากหรือน้อยเพียงใด ทำให้เกิดการคุกคาม ต่อสถานะความมั่นคงของผู้ที่อยู่ธุรกิจ อุตสาหกรรมเดิม ส่งผลต่อส่วนแบ่งทางการตลาดและความมั่นคงของบริษัท

แรงผลักดันของกลุ่มแข่งขันที่จะเข้ามาในธุรกิจ อยู่ในระดับปานกลาง การนำเสนอสินค้าและบริการต้องแข่งขันกับผู้ประกอบการรายเดิม ซึ่งต้องนำเสนอการบริการที่ดีกว่า รวดเร็วกว่า รวมถึงให้ทักษะความรู้ในการใช้งาน ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ และระยะเวลา ผู้ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม ต้องมี Technical skill ในการออกแบบ และความรู้ทางวิศวกรรม เพราะต้องสามารถให้คำปรึกษา ให้ความรู้คำแนะนำที่ถูกต้อง แก่ลูกค้าซึ่งมีความรู้ด้านวิศวกรรมอยู่แล้ว

#### 2.2.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตรายอื่นผลิตสินค้าอื่นๆ ขึ้นมา ทดแทน หรือการคุกคามจากสินค้า/บริการของอุตสาหกรรมอื่น จากผู้ผลิตรายอื่นๆ มาทดแทน เป็นสิ่งใหม่กว่า ทันสมัยกว่า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า มากกว่าสินค้าและบริการเดิม วิวัฒนาการในอนาคต หากเทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบ ได้ถูกผสมรวมเข้าด้วยกัน (Convergence) ไม่ว่าจะเป็นวัสดุสุดล้ำ ซอฟต์แวร์แสนฉลาด เครื่องยนต์กลไกที่ว่องไวขึ้น รวมถึงระบบการผลิตใหม่ๆ ที่เชื่อมโยงเข้ากับบริการออนไลน์อันเปิดกว้างไม่มีที่สิ้นสุด คำว่า “โรงงาน” ในบริบทของยุคอดีตนั้น อาจจะผูกโยงอยู่กับการผลิตสินค้าจำนวนมากๆ ทุกชิ้นหน้าตาเหมือนกัน และทำออกมาพร้อมๆ กัน หมด (Mass Production) แต่กับการผลิตในอนาคตจากนี้ โรงงานอาจกำลังจะก้าวสู่ยุคของ “Mass Customization” ได้ คือสินค้าทุกอย่างจะยังคงเข้าถึงได้ง่าย มีราคาเป็นมิตร แต่กลับจะตอบสนองต่อ “รสนิยม” และ “ความต้องการเฉพาะบุคคล” ได้มากขึ้น ที่สำคัญรูปแบบของสิ่งที่เรียกว่า “โรงงานผลิต” ก็จะย้อนกลับไปสู่ลักษณะของ “ครัวเรือน” มากขึ้น สายการผลิตจะมีขนาดเล็กลง ผลิตกันได้ตามบ้าน ตามแต่ละชุมชน ซึ่งวิธีเช่นนี้กำลังจะเข้าแทนที่การผลิตแบบโรงงานขนาดใหญ่ และทำให้สายพาน การผลิตขนาดมหึมาต้องยุติบทบาทลงในอนาคตก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามยังคงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยน เนื่องจากยังมีต้นทุนที่สูงในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักรฐานการผลิต ในระยะนี้ภัยคุกคามจากสินค้า ทดแทนอยู่ในระดับต่ำ

**ตารางที่ 2.1** แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมสายพานลำเลียง

ประเภทของแรงผลักดัน	ระดับผลของแรงผลักดัน
การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของผู้ขาย / ซัพพลายเออร์	ระดับปานกลาง
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	ระดับปานกลาง
ภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทน	ระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในระดับอุตสาหกรรม ผ่าน Five Forces Model พบว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสายพานลำเลียงอยู่ในระดับสูง เมื่อมีผู้ขายมากราย อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออยู่ระดับสูง แรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ อยู่ระดับปานกลาง เนื่องจากมีผู้ขายเพื่อสามารถเปรียบเทียบต่อ รongเทียบราคา สามารถเลือกใช้บริการผู้ขาย ที่มีสินค้า บริการและการรับประกันไว้รองรับ แรงจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและประสบการณ์ ใช้การลงทุนในการทดลองสินค้าและใช้ระยะเวลาในการรอผล แรงจากสินค้าทดแทนอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากการเปลี่ยนระบบลำเลียงไปใช้รูปแบบอื่น มีความยุ่งยากในการเปลี่ยน เกิดต้นทุนในการเปลี่ยนเนื่องจากต้องดัดแปลงเครื่องจักร

### 2.3 การวิเคราะห์ ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain

Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model) เป็นเครื่องมือที่วิเคราะห์กิจกรรมภายในบริษัท ตรวจสอบกิจกรรมที่บริษัทดำเนินการ และ ปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนช่วยเพิ่มพัฒนาคุณค่าให้กับสินค้าและบริการของบริษัท สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การสร้างสรรค์ สินค้าหรือบริการ ขอดขาย การตลาด การส่งมอบไปยังลูกค้า การบริการหลังการขาย มักประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- Inbound Logistics การขนส่งสินค้าขาเข้า หมายถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการรับ การเก็บ การกระจาย วัตถุดิบ การจัดการคลัง สำหรับการผลิตสินค้าหรือบริการ การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้ มีผลต่อการเพิ่มหรือลดต้นทุนในการผลิต

- Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตหรือแปรวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย การปรับปรุงกิจกรรมนี้นำไปสู่คุณภาพของสินค้าที่ดีขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดหรือลูกค้าได้ทัน
  - Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการส่งมอบไปยังลูกค้า เช่นการจัดตารางส่งสินค้า การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า
  - Sales and Marketing กิจกรรมทางการตลาด และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าและบริการ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้กับลูกค้า การโน้มน้าวให้ลูกค้าสนใจซื้อสินค้าและบริการ เช่น การส่งเสริมการตลาดต่างๆ โฆษณา การส่งเสริมการขาย ช่องทางในการจัดจำหน่าย การตั้งราคา การเสนอราคา จนปิดการขาย
  - Service กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ รวมถึงการบริการหลังการขาย เป็นการสร้างคุณค่าของธุรกิจเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การติดตั้ง การดูแลบำรุงรักษา การให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้งาน การแก้ไขปัญหาเปลี่ยนแปลงสินค้าตามความต้องการ และข้อจำกัดของลูกค้าเพื่อความเหมาะสมต่อการใช้งาน
2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้
- มักประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้
- Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบสารสนเทศ กฎหมาย การบริหารจัดการขององค์กร
  - Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา คัดเลือก ประเมินผล ฝึกอบรมพัฒนา กำหนดค่าตอบแทน ระบบเงินเดือนค่าจ้างและแรงงาน
  - Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง ปัจจัยการผลิตอื่นๆ เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ
  - Technology Development การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นกิจกรรมช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เทคโนโลยีแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมของ Value Chain หมายถึงความรู้ วิทยาการใหม่ๆ วิธีปฏิบัติงาน หรือการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทให้เชื่อมโยงกัน เช่นระบบการสั่งซื้อและงานด้านบัญชี ระบบฐานข้อมูลลูกค้า



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด จากกิจกรรมภายในของบริษัท

### 2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

2.3.1.1 Inbound Logistics กิจกรรมที่ฝ่ายขายนำเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้า เข้าตรวจสอบปัญหาและศึกษาความต้องการของลูกค้า เพื่อเทียบคุณลักษณะสินค้าเพื่อเลือกนำเสนอสินค้า โดยฝ่ายขายที่มีความชำนาญและประสบการณ์ ให้บริการคำแนะนำ เสนอสิ่งที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สามารถแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากองค์กรยังเป็นองค์กรขนาดเล็ก จำนวนพนักงานฝ่ายขายยังมีจำนวนน้อย หากมีการลาออกของพนักงาน จะทำให้ฐานข้อมูลลูกค้าหลุดออกไปได้ และต้องเสียเวลาในการเทรนพนักงานใหม่ เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

2.3.1.2 Operations กิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไป แบ่งเป็น Admin คอยรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า (ฝ่ายจัดซื้อใน โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ) หรือรับคำสั่งซื้อ กรณีของเร่งด่วนจากฝ่ายขาย มีหน้าที่ทำเอกสารต่างๆ แยกรายการสั่งซื้อในประเทศหรือต่างประเทศ เป็นสินค้าที่มีการบริการเสริมพ่วงด้วยหรือไม่ เพื่อส่งต่อให้ฝ่ายวิศวกรรมเทคนิคดำเนินงาน ในส่วนของงานระบบงานดรออิงสั่งทำตามแบบ ก่อนส่งให้โรงงานผลิต และนำกลับมาตรวจสอบความถูกต้องก่อนส่งมอบให้ลูกค้า กระบวนการดำเนินงานในส่วนนี้ยังไม่มีประสิทธิภาพ หากฝ่ายจัดซื้อ โรงงานอุตสาหกรรมถามสถานะของคำสั่งซื้อ หากผู้ที่ดูแลหรือฝ่ายวิศวกรรมเทคนิคที่ดูแล ไม่อยู่ติดต่อไม่ได้ Admin จะต้องใช้เวลาในการหาคำตอบแจ้งสถานะสินค้ากับลูกค้า ถือเป็นจุดด้อยขององค์กร

2.3.1.3 Outbound Logistics กิจกรรมที่ส่งมอบสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การส่งมอบสินค้าและบริการที่ถูกต้องตรงกับความต้องการของลูกค้า การติดตั้งเครื่องจักร ติดตั้งชิ้นส่วนหน้างานของลูกค้าได้ถูกต้องตรงตามสเปค เพื่อให้เครื่องจักรดำเนินงานต่อไปได้ไม่หยุดชะงัก อาศัย



ช่างเทคนิคและผู้มีความรู้ ประสบการณ์ ในการให้คำแนะนำ การใช้งาน หรือการดูแลรักษา จากการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า การเรียกใช้บริการเมื่อเกิดปัญหาใหม่ๆ หน่วยงาน สามารถเข้าช่วยเหลือลูกค้าได้

2.3.1.4 Sales and Marketing กิจกรรมการตลาดต่างๆ การออกบูธแสดงสินค้าอุตสาหกรรม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายโรงงาน กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไรก็ตามว่าการตลาดและการขยายฐานลูกค้าไปยังบางพื้นที่ ด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้การนำเสนอเกี่ยวกับลูกค้าใหม่ยังยาก เช่น โซนภาคกลางตอนบน ได้แก่ ออยุธยา สระบุรี ลพบุรี เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

2.3.1.5 Service กิจกรรมที่ให้บริการลูกค้า ทั้งก่อนขายและหลังการขาย ติดตามผลการใช้งานของสินค้าที่ลูกค้าใช้งานดูแลให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าเกิดปัญหา ลูกค้าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับสินค้าและบริการ เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

### 2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

2.3.2.1 Infrastructure จากโครงสร้างการจัดการของ บริษัทเอ็นทีเอส เทคโนโลยี จำกัด มีการแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการ วางแผนงานและดำเนินงาน ได้ถูกต้อง ทันต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งระบบบัญชี ระบบการเงิน ฝ่ายบริหาร

2.3.2.2 Human Resource Management เนื่องจากองค์กร ยังเปิดได้ไม่นาน พนักงานในองค์กรยังมีจำนวนน้อย แม้จะมีข้อดีที่องค์กรมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา แต่ในฝ่ายขาย ยังต้องใช้งบประมาณในการลงทุนเพิ่มมากขึ้น หากต้องการขยายฐานลูกค้าไปยังโซนการขายใหม่ๆ ซึ่งยังมีความเสี่ยงของเซลล์ใหม่กับยอดขายที่ยังต้องใช้เวลาในการเปิดการขายได้ สำหรับอัตราการลาออกของฝ่ายอื่นๆ ค่อนข้างน้อย ช่วยลดต้นทุน

2.3.2.3 Procurement การจัดซื้อจัดหา องค์กรมีการติดต่อกับซัพพลายเออร์หลายราย ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบต่อราคาและระยะเวลาออสินค้า เพื่อสามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ทัน แบ่งเป็นซัพพลายเออร์อะไหล่ชิ้นส่วน สเปร์พาร์ทต่างๆ ในระบบลำเลียง และซัพพลายเออร์งานระบบ ติดตั้ง ต่อเติมหน้างาน (Onsite Service) เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2.3.2.4 Technology Development องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ พื้นฐาน เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ เพื่อช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์กร ในด้านฐานข้อมูลลูกค้า การสั่งซื้อ ยอดขาย ร่วมกับระบบบัญชี เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

สรุปจากการวิเคราะห์ Value Chain ของ บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด พบว่า กิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่ายังมีจุดแข็งที่องค์กรต้องรักษาไว้ เพื่อให้สามารถไปถึงเป้าหมาย ตามที่วางไว้ องค์กรมีสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายซัพพลายเออร์ในด้านการบริการ ทำให้สามารถบริการ ลูกค้าได้รวดเร็วให้ความสำคัญกับบริการหลังการขาย ประกอบกับผู้บริหารขององค์กรมีประสบการณ์ ในอุตสาหกรรมที่ดำเนินงาน ทำให้ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าผู้ผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำเป็นต้องนำจุดอ่อนขององค์กรมาพิจารณาปรับปรุง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรในการแข่งขัน ซึ่งในส่วน Marketing and Sales และส่วนการ บริการ มีความเกี่ยวข้องกัน ที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพให้กับองค์กรในการแข่งขัน มีการบริหารบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้า นำไปสู่ยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดที่ เพิ่มขึ้นได้



### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

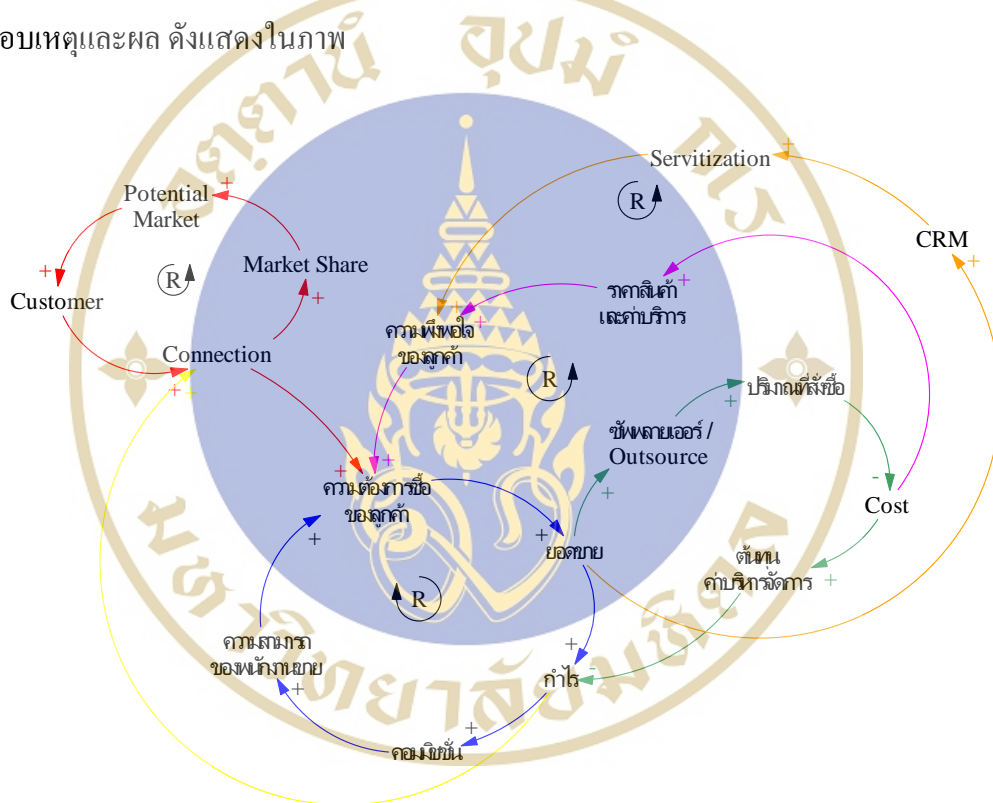
จากการวิเคราะห์ปัญหาและปัจจัยต่างๆ ในบทที่ผ่านมา ทำให้พบปัญหาและปัจจัยที่เป็นสาเหตุก่อให้เกิดปัญหาส่งผลกระทบต่อองค์กร บริษัท ที่ดำเนินการอยู่ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ บริษัทจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุและความสำคัญของปัญหารวมถึงผลที่อาจเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไข และกำหนดกลยุทธ์ใหม่ โดยใช้วิธีคิดเชิงระบบ (System thinking) เนื่องจากปัญหาบางปัญหามีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน หรือมีความสลับซับซ้อนการคิดเชิงระบบช่วยให้การออกแบบการแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้เห็นองค์รวมและสาเหตุแห่งปัจจัยต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นคือ แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล Causal Loop Diagram (CLD)

Causal Loop Diagram เป็น โมเดลใช้อธิบายเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กัน ส่งผลเชื่อมโยงกัน จะแสดงความสัมพันธ์ 2 ทิศทาง คือความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล เป็นทิศทางบวก (+) และความสัมพันธ์ตอบสนองในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล เป็นทิศทางลบ (-) โครงสร้างของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ

1. ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น
2. ปัจจัย ความเป็นไปของเหตุการณ์ หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เชื่อมด้วยลูกศร (Arrow) จากเหตุไปผล เรียกว่า Causal link
3. ทิศทางระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)
4. เครื่องหมายแต่ละ Loop เป็นวงรอบแบบเสริมแรง Reinforcement loop/ Positive Loop: R หรือวงรอบแบบสมดุล มีผลให้เกิดสมดุลกันในการแก้ปัญหา Balancing feedback loop/ Negative Loop: B

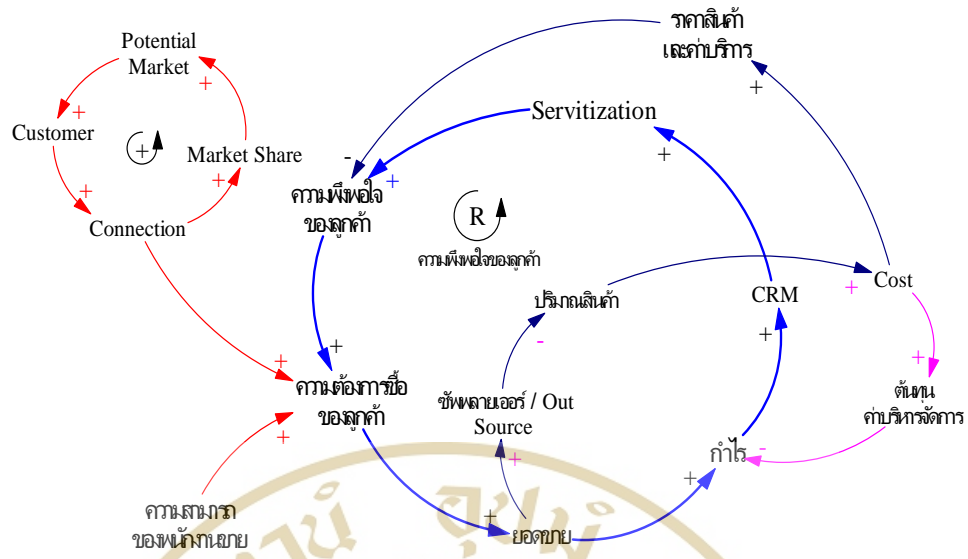
### 3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

สำหรับ บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด อยู่ในอุตสาหกรรมสายพานระบบลำเลียงสำหรับ โรงงานอุตสาหกรรมภาคการผลิตต่างๆ ปัจจุบันมีคู่แข่งจำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันมีแนวโน้มที่รุนแรงขึ้นภายในอุตสาหกรรม ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องวางกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเก่า และเพิ่มยอดขายไปยังลูกค้ารายใหม่ได้ จึงพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ความเป็นไปของเหตุการณ์ สาเหตุ และผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ สร้างความยั่งยืนในระยะยาว สามารถเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพ



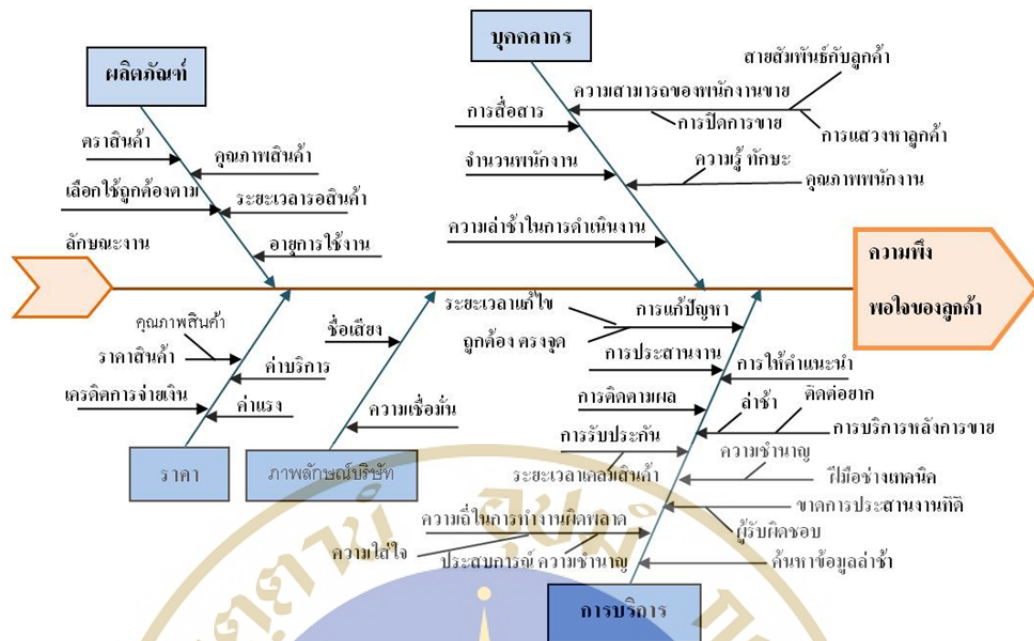
ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

จากภาพ เมื่อเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ด้วยเครื่องมือ Causal loop Diagrams ซึ่งแสดงให้เห็นปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถอธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า นั้น ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของลูกค้าว่าจะเลือกซื้อเลือกใช้บริการกับทางบริษัทหรือไม่ โดยจากสาเหตุและผลนี้จะแสดงให้เห็นได้ว่า ราคาของสินค้าและค่าบริการ ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหากราคาคงแล้วยิ่งถูก ถูกกว่าคู่แข่งก็ยิ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าต่อการเลือกซื้อสินค้าและบริการ ปัญหาที่พบเจอในขณะนี้คือ การแข่งขันทางด้านราคาของผู้ให้บริการสินค้าในระบบสายพานลำเลียงส่งผลให้ราคาถูกลง ดังนั้นราคาต่ำส่งจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของลูกค้ามาก นอกจากราคาแล้ว เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีคุณลักษณะทางวิศวกรรมเฉพาะตามแต่ละอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องเลือกใช้ให้ถูกต้อง การบริการ บริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริการหลังการขาย ก็ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง หากบริษัทไม่สามารถสู้คู่แข่งในเรื่องของราคาสินค้าได้ การบริการที่ดีจะเป็นปัจจัยที่เป็นตัวช่วยในการรักษาลูกค้าเดิมและดึงดูดสร้างลูกค้าใหม่ได้ ถ้าบริษัทบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การที่ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าที่ตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้น การบริการจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความมั่นใจเชื่อใจในบริการของบริษัท เป็นทางเลือกในการใช้บริการต่อ นอกจากราคาและการบริการแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการซื้อของลูกค้าด้วยเช่นกัน เช่น ความสามารถของพนักงานขาย สภาวะเศรษฐกิจ สายสัมพันธ์กับลูกค้า



ภาพที่ 3.3 แสดงปัจจัยข้างปลาดบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด ของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขาย

จากการวิเคราะห์ ความพึงพอใจเกิดจากหลายสาเหตุปัจจัย นอกจากลูกค้าให้ความสำคัญจากผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์องค์กร หรือปัจจัยด้านราคาเทียบกับคู่แข่งแล้ว การยกระดับการบริการของบุคลากรในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าและสามารถนำมาสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ เช่นการประสานงานที่ดี การให้คำแนะนำ การแก้ปัญหาอย่างทันท่วงที ความชำนาญของฝีมือช่างเทคนิค การติดตามผล การรับประกัน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนสร้างความพึงพอใจซึ่งนำมาซึ่งการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการ นำมาซึ่งยอดขายและการเติบโตขององค์กรได้

## บทที่ 4

### กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ที่มีแนวโน้มหรือเงื่อนไขการแข่งขันรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ทำให้แต่ละองค์กรบริษัท ต้องมีการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไปต่างๆ เพื่อสามารถตอบสนองสิ่งเร้าได้อย่างถูกต้องทันท่วงที รวดเร็วทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว

กลยุทธ์ เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวิธีในการลงแข่งขันที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อแข่งกับคู่แข่ง เป็นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อเป็นตัวกำหนดวิธีที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายตามที่วางไว้ ซึ่งองค์กรหรือบริษัทต้องทราบว่ามีจุดยืนอยู่ ณ จุดใด ต้องการไปจุดใด และไปจุดนั้นได้อย่างไร เป็นการวางแผนทางที่องค์กรหรือบริษัทจะเดินไปโดยนำเสนอคุณค่าต่างๆ ให้กับลูกค้าเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ การจำแนกกลยุทธ์ระดับต่างๆ และขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งแต่ละระดับกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ดำเนินการ ไปให้ทิศทางเดียวกัน



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์แรกสุดที่บอกว่า องค์กรจะเดินไปในทิศทางใดระหว่างมุ่งเน้นการเติบโต มุ่งเน้นดำเนินธุรกิจแบบคงตัว หรือมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการเป็นตัวกำหนดทิศทางภาพรวมของธุรกิจ ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเพื่อการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจ กำหนดการดำเนินงานที่ชัดเจน กลยุทธ์องค์กรแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง

### 4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth)

ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เมื่อบริษัทมองเห็นว่าต้องการทำให้เกิดการเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด หรือต้นทุนต่อหน่วยที่ยังถูกลงในอนาคตเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลงทุน ขยายตลาด การขยายตัวไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ โดยสามารถทำได้หลายลักษณะคือ

4.1.1.1 การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) การกำหนดกลยุทธ์การขยายตัวเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมเดิมที่ทำอยู่ พิจารณาจากสองมิติที่สำคัญคือ มิติด้านลูกค้าและมิติด้านสินค้าและบริการจากแนวความคิดของ Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006)



ภาพที่ 4.2 Ansoff's product-market expansion grid

ที่มา: Kotler and Keller, 2006



จากภาพ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตภายในองค์กร บริษัท หากนำมาใช้ประกอบพิจารณาจะเห็นว่าสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 4 กลยุทธ์

- Market Penetration (การเจาะตลาด): การทำกิจกรรมเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในปัจจุบันในตลาดเดิม เช่น การใช้กิจกรรมทางสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้แก่แบรนด์

- Market Development (การพัฒนาตลาด): การเพิ่มยอดขายและการขยายการเติบโตโดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันจำหน่ายในตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ใหม่หรือการแสวงหาประโยชน์จากภาพลักษณ์หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ เช่น เคยขายเพียงภาคกลาง อาจจะขยายไปขายยังภาคเหนือ ภาคใต้

- Product Development (การพัฒนาผลิตภัณฑ์): การเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตด้วยการปรับปรุงสินค้าและบริการในปัจจุบันใหม่ ให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบัน

- Diversification (การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่): การเติบโตด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่โดยธุรกิจใหม่นั้นหากเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) หรืออาจไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)

4.1.1.2 การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ

- กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกในแนวตั้ง (Vertical Integration/ Vertical Diversification) แยกเป็น การขยายตัวในแนวตั้งแบบย้อนหลัง (Backward Vertical Integration) เป็นการรวมกิจการทำหน้าที่เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หรือ การขยายตัวในแนวตั้งแบบไปข้างหน้า (Forward Vertical Integration) เป็นการรวมกิจการทำหน้าที่เป็นผู้ขายปลีก

- กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกในแนวนอน (Horizontal Integration / Horizontal Diversification) แยกเป็น การควบรวมกิจการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) หรือ ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification)

- การเติบโตโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจช่วยทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำมีความคล่องตัว ได้แก่ การ Joint Venture , Franchising

- การเติบโตโดยการควบรวมและซื้อกิจการ (Merger Acquisition) การควบรวมกิจการ คือการที่บริษัท 2 แห่งทำการเปลี่ยนหุ้นและรวมกิจการกัน

#### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) หรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ ใช้สำหรับธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรบริษัทนั้นคงตัว การดำเนินธุรกิจใช้แนวทางหรือวิธีการเดิมๆ ไม่มีการขยายตัวหรือลงทุนเพิ่ม เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อรักษาตำแหน่งและความสามารถทางการแข่งขันองค์กรไว้

4.1.2.1 กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทดำเนินงานไปตามปกติตามที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำเนื่องจากมองสถานการณ์ในอนาคตของบริษัทไม่เปลี่ยนแปลง และบริษัทมีความพอใจในการทำกำไรระดับนี้ หรือกำลังรอคู่สถานการณ์ภาวะตลาด

4.1.2.2 กลยุทธ์การทำการใด เป็นความพยายามของบริษัทที่จะสร้างภาพให้นักลงทุน หรือผู้ถือหุ้นเห็นว่าบริษัทยังคงมีกำไรอยู่ กลยุทธ์นี้เป็นประโยชน์เพียงช่วงสั้นๆ เท่านั้น หากปล่อยให้เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นนานๆ จะนำไปสู่ภาวะตกต่ำรุนแรง หรือฐานะในการแข่งขันที่ไม่ดีได้

4.1.2.3 กลยุทธ์การหยุดชั่วคราว กลยุทธ์หยุดดำเนินงานชั่วคราวเพื่อพักคู่สถานการณ์แวดล้อม ก่อนพิจารณาดำเนินการขั้นต่อไป ช่วงนี้บริษัทอาจปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน ปรับปรุงสิ่งทีบกพร่อง

#### 4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies)

กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) ใช้เมื่อมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง เมื่อมีเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจ อาจต้องการตัดหรือลดแผนก หรือปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไป ไม่ลงทุนต่อ

4.1.3.1 การพลิกฟื้นกิจการ กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) กลยุทธ์มุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ในขณะที่บริษัทเผชิญกับปัญหาแต่ยังไม่ถึงขั้นวิกฤต อาจทำได้โดย ลดค่าใช้จ่ายลงทุกด้าน ลดขนาดธุรกิจ นำทรัพยากรไปใช้ด้านอื่นที่สำคัญกว่า

4.1.3.2 การลดกำลังผลิตเนื่องจากแพ้ในอุตสาหกรรม (Captive Company) จากการที่ธุรกิจที่มีความอ่อนแอทางการเงิน หรือเผชิญจากสภาวะการณ์ขาดทุนอย่างหนัก จึงต้องแสวงหาองค์กรอื่นที่มีศักยภาพช่วยโอบอุ้มกิจการ

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน (Divestment Strategy) เมื่อองค์กรตกอยู่ในสภาวะเลวร้าย ไม่สามารถหาองค์กรใดมาโอบอุ้มได้

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกดำเนินการ (Liquidation) เมื่อธุรกิจตกอยู่ในภาวะที่เลวร้ายมากที่สุดแม้แต่จะขายก็ไม่มีใครซื้อ

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมระหว่าง กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับดำเนินงาน เป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆภายในบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับสินค้าและบริการขององค์กร (Competitive Advantage)



ภาพที่ 4.3 แสดงรูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ  
ที่มา: <https://blogs.ubc.ca>

จากการศึกษาของ Michael E. Porter ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจแนวทางการวางแผนที่สำคัญ 2 ประเภท คือ แนวคิดด้านขอบเขตของการแข่งขันการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการสร้างความแตกต่าง (Focus Differentiation)

- Cost Leadership กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ใช้กลยุทธ์ Board Target ควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด มีระดับความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการในระดับต่ำ ผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก (Mass Production) เพื่อให้ได้การประหยัดต้นทุนต่อหน่วย (Economy of Scale)
- Differentiations กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน Board Target สร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง
- Cost Focus ใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ในระดับการผลิตหนึ่ง มุ่งเน้นตอบสนองลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด
- Differentiation Focus กลุ่มลูกค้าและพื้นที่เจาะจง แสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย บริการเป็นพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้า

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร เน้นกิจกรรมดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer Value) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการครอบคลุมหลายแผนกและหน้าที่ เช่น ด้านฝ่ายปฏิบัติการ ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการเงินการบัญชี

### 4.4 แนวทางการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกลยุทธ์สำหรับ บริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด

การใช้ VRIN Framework ของ Barney (Barney, Wright, & Ketchen, 2001) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กรในการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ยังสามารถพิจารณาต่อได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนหรือไม่ (Sustainable Competitive Advantage) โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ 1. คุณค่า (Valuable) ที่ได้รับทั้งในด้านประโยชน์และต้นทุน 2. ความหายาก (Rare) 3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) 4. ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutable)

หลักการพิจารณาตาม VRIN Criteria ของ Core Competency บริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด มีดังนี้

- ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ตัดต่อสายพานระบบลำเลียงที่ครบครันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่ายสามารถถูกลอกเลียนแบบได้ เพราะบริษัทอื่นสามารถหาซื้อได้ และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้
- การบริการที่มีมาตรฐาน สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัททั่วไป โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้ระยะเวลาและประสบการณ์ ความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับระบบสายพานลำเลียง แต่สามารถมีสิ่งอื่นที่ดีกว่าทดแทนได้ในอนาคต
- มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานทุกส่วน ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปมาช่วยจัดการระบบข้อมูลต่างๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย เพราะบริษัทอื่นสามารถหาซื้อระบบโปรแกรมได้ และสามารถมีสิ่งอื่นหรือในอนาคตที่โปรแกรมดีๆ ใหม่ๆ มาทดแทนได้

- การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส มีความสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัททั่วไป โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้เวลาและลงทุนในบุคลากร แต่สามารถทำได้ สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคตเมื่อเวลาเปลี่ยนแปลงไป และหากบริษัทไม่สามารถรักษาไว้ได้
- ความน่าเชื่อถือของบริษัทเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัทอื่น เพราะต้องใช้เวลาประสบการณ์ ในการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก หากบริษัทไม่สามารถรักษาความน่าเชื่อถือไว้ได้หรือทำลายความมั่นใจจากลูกค้าอาจมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต
- ความมีชื่อเสียงของบริษัทในงานบริการ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัทอื่น ต้องใช้ประสบการณ์และเวลาในการสร้างชื่อเสียง สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต
- บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย บริษัทอื่นสามารถจ้างบุคลากรที่มีความรู้และทักษะอย่างได้ ทำให้อาจสามารถถูกลอกเลียนได้ง่าย

ตารางที่ 4.1 แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria

Resources / Capabilities	Is the Resource or Capability VRIN?				Competitive Consequences
	Valuable	Rare	Imitate	Non Substitutable	
ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ครบครันทันสมัย	Yes	No	No	No	Parity
การบริการที่มีมาตรฐานตอบสนองความต้องการลูกค้า	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive
การมีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานทุกส่วนทั่วถึง	Yes	No	No	No	Parity
มีวัฒนธรรมองค์กรทำงานด้วยความซื่อสัตย์ ทำงานเป็นทีมร่วมกันได้	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive
ความมีชื่อเสียงของบริษัทในงานบริการที่ดี	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive
ความน่าเชื่อถือของบริษัท	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive
บุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานเหมาะสมกับหน้าที่	Yes	No	No	No	Parity

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Criteria ของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด พบว่า บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้

- การบริการที่มีมาตรฐาน สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สามารถสร้างความมั่นใจกับลูกค้าได้ว่าจะได้รับการบริการที่ดี สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์ สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ มีจริยธรรมในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเคร่งครัด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- ความมีชื่อเสียงของบริษัท ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าชั้นนำ และลูกค้าต่างๆ ในแวดวงอุตสาหกรรมภาคการผลิตที่หลากหลาย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้
- ความน่าเชื่อถือของบริษัทในการให้บริการที่มีแก่ลูกค้า และมีผลงานที่ดีต่อเนื่อง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นพบว่าทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่นั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวได้ หากรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนไปอาจทำให้สามารถสูญเสียจุดเด่นนี้ไปได้ เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) ซึ่งการจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมเพื่อสามารถแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจ

#### 4.5 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

จากการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรมเพื่อจุดมุ่งประสงค์ทั้ง 5 ประการที่มีต่อองค์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน รวมทั้งการวิเคราะห์กิจกรรมและความสามารถหลักของบริษัท รวมทั้งการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 3 จึงนำมาออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ได้ดังนี้

##### 4.5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมระบบสายพานลำเลียงในภาคการผลิตอุตสาหกรรมต่างๆ พบว่าตลาดยังมีการเติบโตจากปัจจัยหนุนต่างๆ ทั้งการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐ การลงทุนของภาคเอกชน การใช้จ่ายของภาครัฐในโครงการต่างๆ สำหรับผลิตภัณฑ์และการบริการของบริษัทสามารถแข่งขันในตลาดได้ ดังนั้นบริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) แบบเติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (Concentration) โดยขยายไปยังตลาดใหม่ (Existing Product New Market) เช่น ตลาดภาคกลาง นิคมโซนสระบุรี ปทุมธานี ที่ยังมียอดขายและลูกค้าใหม่จำนวนมาก ซึ่งถือเป็นตลาดที่รู้จักผลิตภัณฑ์และการบริการของบริษัทอยู่แล้ว รวมถึงยังมีความต้องการในการใช้งาน โดยจะมุ่งเน้น

ไปที่การพัฒนาศักยภาพในการบริการสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างความพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและนำมาซึ่งความภักดีหรือความผูกพันในองค์กรของผู้บริโภค จะทำโดยใช้ทั้งกลยุทธ์หลัก โดยใช้พนักงานขายเข้าไปเสนอสินค้าและบริการหน้างาน รวมทั้งการรับประกัน และกลยุทธ์ดิ่ง โดยการลงข้อมูลต่างๆ ผ่านช่องทางสื่อเช่น ไลน์ เว็บไซต์ เฟสบุ๊กเพื่อแนะนำบริษัทและดึงดูดลูกค้าให้สนใจเลือกใช้สินค้าและบริการจากบริษัท

#### 4.5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เนื่องจากคู่แข่งในปัจจุบันต่างมีการพัฒนาบริการและความสามารถเพื่อเป็นผู้บริการแบบครบวงจร ดังนั้นการนำเสนอความแตกต่างจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งรายอื่น เพื่อให้บริษัทเป็น Differentiation in term of service บริษัทจะนำระบบสารสนเทศ MIS เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานระหว่างพนักงานขายและพนักงานประสานงานในออฟฟิศ เพื่อความรวดเร็วในการนำเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าได้ทันทั่วถึง รวมถึงการตรวจสอบสถานะคำสั่งซื้อว่าดำเนินการถึงขั้นไหน ระยะเวลา รอสินค้า ระยะเวลาการติดตั้ง เมื่อลูกค้าต้องการตรวจสอบสถานะ ข้อมูลส่วนกลางจะช่วยให้ทุกฝ่ายตอบปัญหาได้รวดเร็ว สร้างความแตกต่างโดยการนำเสนอบริการทั้งหมดที่องค์กรมี คุณค่าของบริการในแต่ละประเภทย่อมทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้สามารถเปรียบเทียบกับบริการของคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ วิธีการแข่งขัน เลือกลงตลาดในการแข่งขันประกอบด้วยตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) มุ่งเน้นไปสิ่งที่บริษัทถนัดสุดในการตอบสนองลูกค้าในตลาด จากที่ใช้การผลักดันสินค้าและบริการ สร้างความแตกต่างทางด้านสินค้าและบริการ กลยุทธ์ที่จะมาสนับสนุนให้ชัดเจนเพื่อสร้างความจดจำได้ (Brand Royalty)

#### 4.5.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่แต่ละฝ่ายให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้สอดคล้องกับการสร้างความแตกต่างคือ กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เนื่องจากกระบวนการทำงานในองค์กร การทำงานในกิจกรรมหลักขององค์กรยังมีปัญหาอยู่ จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความรวดเร็วในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วถึง

4.5.3.1 ด้านฝ่ายปฏิบัติการ: การประสานงาน การสื่อสารร่วมกัน ระหว่าง พนักงานขาย พนักงานประสานงานขาย พนักงานเทคนิค พนักงานวิศวกรรม ให้เกิดมาตรฐานด้านสินค้า และการบริการ ด้วยข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็ว มุ่งเน้นพยายามทำให้ได้ตามมาตรฐานการบริการที่ดี การสร้างขวัญกำลังใจบรรยากาศในการทำงานในออฟฟิศ ข้อมูลในการทำงานทั้งเชิงบวก (Positive Feedback) เชิงแก้ไข (Corrective Feedback)

4.5.3.2 ด้านฝ่ายบริการ: เพื่อตอบโจทย์การบริการที่ดีเยี่ยม เน้นพัฒนา บุคลากร ให้ความรู้เฉพาะทาง อบรมสินค้าต่างๆ สร้างความเชื่อมั่นในสินค้าบริษัท นโยบายจ่ายเงิน ใจจูงใจจากการขายที่เหมาะสม และฝ่ายงานบริการ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบสำหรับฝ่ายบริการในการติดตาม แจ้งสถานะปัญหาต่างๆ กับลูกค้าตาม โชนการขายและพนักงานผู้รับผิดชอบตามเขตการขาย

บทสรุปการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหานั้น จะเห็นได้ว่า รูปแบบการวางกลยุทธ์ของ บริษัทในระดับองค์กรนั้น บริษัทมุ่งเน้นไปที่การสร้างการเติบโต โดยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่ง การตลาดซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ เน้นสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ สร้าง ความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและจดจำได้ ด้วยการให้บริการที่ดี ความเชี่ยวชาญของพนักงาน ความพิเศษของสินค้าและบริการของบริษัท รวมถึง การดึงข้อมูลจากลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อที่จะค้นหา Customer insight เพื่อการตอบสนองลูกค้าได้ อย่างตรงตามความต้องการมากขึ้น



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ คือกระบวนการที่แปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดการ การกระจายแผนไปยังทีมที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายที่ชัดเจนและลำดับในการดำเนินการ ในแต่ละเรื่อง ทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ สิ่งสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เพื่อให้ทราบถึงผลจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ต้องมีการวางแผนในด้านต่างๆ และการประเมินผลอย่างชัดเจน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้บริหารงานและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับคือ Balanced Scorecard โดยเครื่องมือนี้ไม่เพียงช่วยในการวัดและประเมินผลเท่านั้น ยังช่วยให้ทราบวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดถึงเป้าหมายในการทำโครงการในแต่ละด้านอีกด้วย

#### 5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างหนึ่ง เป็นแผนภาพแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล นำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา balanced scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทน

จากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น Balanced Scorecard คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise) Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมาบอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ Balance Scorecard จะทำให้เราเห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

### 5.1.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า มีแนวทางอย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากการขายสินค้าหรือบริการตัวใหม่ หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

### 5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

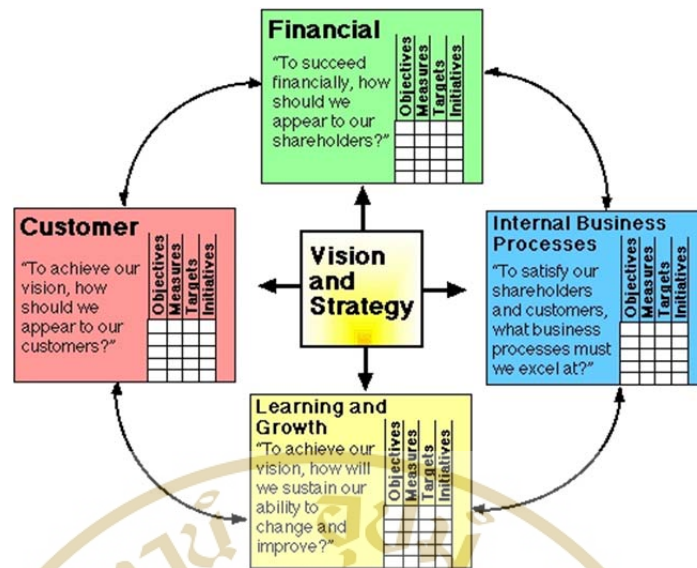
การแข่งขันในปัจจุบัน สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาเลือกใช้บริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการให้บริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด ยอดขายทั้งปี จำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า

### 5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (Business Process Perspective)

เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจ องค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ (Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด (New Product Introduction) เป็นการวัดที่ดูถึงกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการบริหาร การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

### 5.1.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างชี้วัด เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาไอที ค่าใช้จ่ายใน R&D การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน การพัฒนาความรู้ของพนักงาน



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <https://fcgconsultancy.wordpress.com/tag/balanced-score-card-performance-metrics/>

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ต้องพึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอ ว่าความสมดุลตามความมุ่งหมายมาคาคาหมายของ Balanced Scorecard คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

- วัตถุประสงค์ (Objective): ระยะสั้นและระยะยาว (Short - and Long - Term) สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
- ตัวชี้วัด (Measure): ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Financial and Non-Financial) หรือ KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่เพื่อการติดตามและการผลักดัน
  - เป้าหมาย (Target): ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน (lagging and Leading)
  - แผนงาน (Initiatives): ภายในและภายนอก (Internal and External) แผนงานกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ

แน่นอนว่าหาก Balanced Scorecard ที่ทำการพัฒนาขึ้นและใช้ในองค์กร ไม่ได้พยายามทำให้เกิดความสมดุลดังกล่าวข้างต้น ย่อมคาดหวังผลประโยชน์จากการทำ Balanced Scorecard ไม่ได้

อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย การทำให้ Balanced Scorecard จะเกิดความสมดุลนั้น จึงแสดงให้เห็นชัดเจนมากขึ้นได้ดังภาพที่ 5.1 ข้างต้น

เมื่อได้ทราบถึงประโยชน์และหลักการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้ว บริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด จึงมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยบริษัทจะตั้งเป้าหมายในการดำเนินการระยะสั้น เพียงแค่ 1 ปี โดยจะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

- มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงินของบริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ (Initiatives)
ยอดขายและกำไร ของสินค้าและบริการ บริษัทที่เพิ่มขึ้น	1) ร้อยละของรายได้ จากการทำ Service ที่ แตกต่างเพิ่มขึ้น  2) Revenue growth (% ต่อปี)	• มากกว่าร้อยละ 25 ต่อปี	- การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ ทางการตลาด - จัดอบรมความรู้เรื่องสายพาน ร่วมกับ โรงงานอุตสาหกรรมฝ้าย ซ่อมบำรุง ฝ้ายจัดซื้อ - สร้างการรับรู้ในสินค้าและ บริการของบริษัทให้กับวิศวกร ซ่อมบำรุงผ่านการสาธิตให้ความรู้ ผ่านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เช่น ผ่านเว็บไซต์และไลน์ต่างๆ

- มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท เอ็นทรัลเทค จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ (Initiatives)
เพื่อเพิ่มจำนวน ฐานลูกค้าใหม่ ดึงดูดให้ลูกค้าใหม่ สนใจสินค้าและ บริการของบริษัท	1) จำนวนเวเนเตอร์การ เปิดซื้อขายลูกค้าใหม่  2) ร้อยละของลูกค้าใหม่ เพิ่มขึ้น	• ไม่น้อยกว่า 10 เวเนเตอร์ ต่อเดือน  • ร้อยละ 50 ต่อปี	- สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ในการขยายฐานลูกค้าใหม่ - ออกนุชแสดงสินค้าอุตสาหกรรม ตาม โชนนิคมต่างๆ ร่วมกับแผนก จัดซื้อ วิศวกรซ่อมบำรุง

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ (Initiatives)
ความพึงพอใจ ของลูกค้าเพิ่มขึ้น	1) แบบประเมินความ พึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 2) ข้อร้องเรียนของลูกค้า ลดลง 3) การตามสถานะ สินค้าของลูกค้าลดลง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มากกว่าร้อยละ 80 ของ ลูกค้าทั้งหมด</li> <li>• น้อยกว่าร้อยละ 5 ของ ลูกค้าทั้งหมด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้าสามารถรู้สถานะสินค้าได้ ว่าดำเนินการถึงขั้นไหนผ่านการ แจ้งเตือนทางอีเมลล์</li> <li>- ระยะเวลาจัดส่งสินค้าและบริการ ตรงตามเวลาที่กำหนดและสินค้าอยู่ใน สภาพที่ดีที่สุด ตรงตามสเปกที่ตกลง ในการซื้อขาย</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาได้รวดเร็วและ ถูกขั้นตอน</li> <li>- ให้คำแนะนำที่ถูกต้อง ลูกค้า สามารถติดต่อได้ทันทีเมื่อเกิด ปัญหา</li> <li>- จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้าเพื่อสอบถามความ คิดเห็นความพึงพอใจรวมต่อสินค้า และบริการของบริษัท เพื่อนำไป ปรับปรุงต่อไป</li> </ul>
รักษาความสัมพันธ์ กับลูกค้าเดิม	1) ร้อยละการสูญเสีย ลูกค้าลดลง 2) จำนวนการจัด กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี</li> <li>• อบรมร่วมกัน โรงงาน อุตสาหกรรมอย่างน้อย 3 โรงงานต่อเดือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่น การติดตามจากพนักงานขาย ส่งของขวัญในวันสำคัญ จัดอบรม สินค้าร่วมกับโรงงานอุตสาหกรรม จัดเลี้ยงรับรอง</li> <li>- จัดทำฐานข้อมูลในรูปแบบ CRM เพื่อวิเคราะห์การสั่งซื้อและความ ต้องการในแต่ละเดือน เพื่อนำเสนอ สินค้าและบริการให้เหมาะสม</li> </ul>

จากตารางมุมมองทางด้านลูกค้า เน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า สามารถตอบสนองได้  
ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งจากลูกค้าใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเดิม  
รักษาฐานลูกค้า ลดคำถามการติดตามสถานะสินค้า โดยการโปรแกรม CRM เข้าช่วยวิเคราะห์และ  
รายงานผล ให้คำแนะนำที่ถูกต้องจากวิศวกรผู้เชี่ยวชาญ สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

- มุมมองทางด้านกระบวนการ (Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ (Initiatives)
การประสานงาน ภายในองค์กรและ ภายนอกองค์กร	• ลดความผิดพลาด ในการส่งของผิด ส่งสินค้าผิดสเปค	• การผิดพลาดต้อง ไม่เกินร้อยละ 1 ต่อปี	- จัดทำรายงานแสดงปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย และรวบรวมเพื่อหาแนวทางแก้ร่วมกัน - ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการสืบค้น ข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละฝ่ายจากฐานข้อมูล เดียวกันเพื่อความถูกต้องในการบันทึก ข้อมูลใหม่ๆ ร่วมกัน

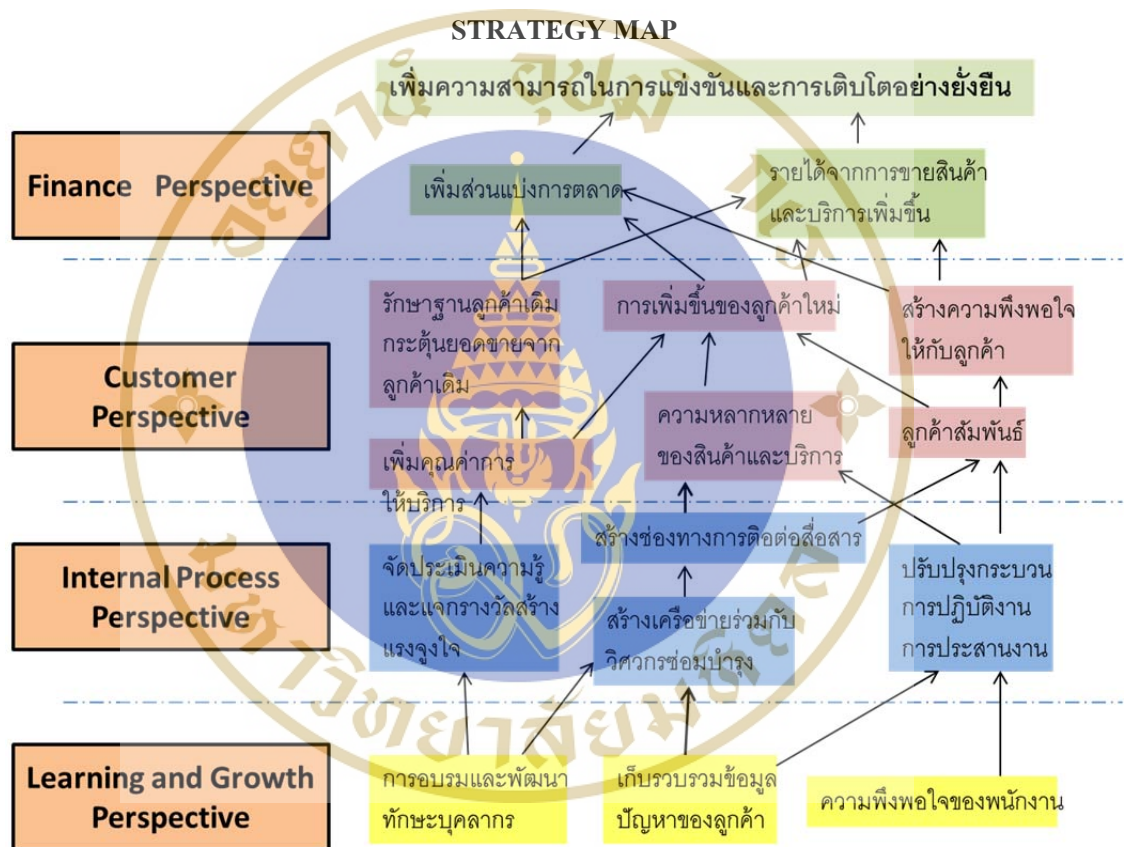
- มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้ ความสามารถของ พนักงาน	การประสานงานภายใน องค์กร และการ Support ลูกค้ามีประสิทธิภาพ เพิ่มมากขึ้น	• พนักงานสามารถใช้ระบบได้อย่างมี ประสิทธิภาพและ คล่องแคล่ว • สามารถตอบคำถาม เมื่อเกิดปัญหา สามารถแก้ปัญหา เฉพาะหน้าได้	- จัดอบรมความรู้สินค้าบริษัท - จัดอบรมสอนการใช้งานระบบใหม่ กับพนักงาน - จัดประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ความ คิดเห็นระหว่างแผนก และแผนก เดียวกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหา แนวทางแก้ไข ลูกค้าแต่โซนที่ รับผิดชอบ - มีการทดสอบความรู้เกี่ยวกับสายพาน หรือสินค้างานระบบต่างๆ ทุกๆ 4 เดือน
สร้างความพึงพอใจ ในการทำงานของ พนักงาน	สัดส่วนพนักงานที่ ออกจากงานลดลง	• อัตราการลาออก ลดลงร้อยละ 20 ต่อปี	- ให้รางวัลพิเศษกับพนักงานที่ทำ ผลงานดี - สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี คอย รับฟังปัญหาและดำเนินการแก้ไขอย่าง เร่งด่วน

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ (Initiatives)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดูแลเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานให้มีความสามารถในการแข่งขันได้กับตลาดในธุรกิจเดียวกัน</li> <li>- จัดสวัสดิการให้เหมาะสม ในแต่ละฝ่าย</li> </ul>



ภาพที่ 5.2 แสดง Strategy Map บริษัท เอ็นทรัสเทค จำกัด

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กร ไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาจำเป็นต้องมีการจัดแผนผังเพื่อบอกทิศทาง การเชื่อมโยงเป้าหมายในแต่ละมิติทั้งด้านการเรียนรู้ ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้าและด้านการเงิน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการเพิ่มยอดขายของบริษัทให้มากขึ้น มิติด้านลูกค้า องค์กร จะให้ความสำคัญเพื่อผลักดันให้เกิดยอดขายและผลกำไร มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจ ตอบสนอง ปัญหาและความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้งที่ และจากมิติต่างๆ จะส่งผลต่อมิติทางด้านการเงิน โดยเป้าหมายขององค์กรคือการเพิ่มยอดขาย และสร้างผลกำไรที่เติบโตขึ้น



## 5.2 การบริหารโครงการ

แผนภูมิแกนต์ ถูกพัฒนาขึ้น โดย Henry L. Gantt เพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นแถบหรือเส้นแสดงเวลาและขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆ ประกอบไปด้วยแผนการดำเนินงานด้านการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ การบริหารความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นภาพรวม ลำดับกิจกรรมของโครงการ

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 1 ปี

Activities	Responsible	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>แผนการบริหารองค์กร</b>													
1) การแจ้งเปลี่ยนกระบวนการทำงาน	หัวหน้าแผนก												
2) การแก้ไขเพิ่มเติม รายละเอียดของการทำงาน	หัวหน้าแผนก / หัวหน้าทีม / วิศวกรระบบ												
3) การประชุมรวมของแต่ละแผนก เพื่อนำมาเชื่อมต่อ	หัวหน้าแผนก / หัวหน้าทีม												
4) การสื่อสารและชี้แจงรายละเอียด	หัวหน้าแผนก												
5) การนำไปปฏิบัติแต่ละโครงการ	หัวหน้าทีม												
6) การตรวจสอบคุณภาพ	พนักงาน												
7) การวัดผล	พนักงาน												
<b>การฝึกอบรมและพัฒนา</b>													
1) ฝึกอบรมความรู้ทักษะ แก่พนักงานฝ่ายบริการ ฝ่ายขาย ฝ่ายช่างเทคนิค	Engineer Support / Sales Mgr.												
1) จัดอบรมร่วมกับโรงงานอุตสาหกรรม	Engineer Support												
<b>การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า</b>													
1) เก็บรวบรวมปัญหาของลูกค้า	Sales / Engineer support												
2) สำรวจความต้องการใช้สินค้า	Sales / Sales Co												
<b>ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>													
1) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการบันทึกข้อมูลระบบ	Sales / Engineer support												
2) นำความรู้ด้านเทคโนโลยีสร้างเครื่องมือ	Sales / Engineer support												
3) พัฒนาเว็บไซต์ ข้อมูลสินค้าทางไลน์แอฟ	Engineer support												

จากตารางแสดงกิจกรรมในการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินงานนี้ทั้งหมดระยะเวลา 1 ปี ในส่วน Highlight สีเหลืองถ้าหากส่วนนี้มีการเลื่อนหรือเสร็จไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด ก็จะทำให้ส่วนอื่นเกิดการล่าช้าตามไปด้วย

### 5.3 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำกิจกรรมใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน อาจส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ จนอาจเกิดความล้มเหลว ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป็นสถานะที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์

การบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการวางแผนการบริหารการจัดการความเสี่ยง หรือเครื่องมือในการบริหาร ที่ใช้ลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความล้มเหลว หรือเสียหายจากความเสี่ยงต่างๆ หรือเป็นการลดระดับความเสียหายจากความเสี่ยง ที่อาจส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้เกิดความเสียหายหรือกระทบกับองค์กรน้อยที่สุด โดยมีการกำหนดกรอบแนวความคิดดังนี้

- การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification) ระบุถึงปัจจัยของความเสี่ยงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ว่ามีผลกระทบอย่างไร องค์กรต้องระบุปัจจัยความเสี่ยงเพื่อจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดมาตรการเพื่อป้องกันบรรเทา
- การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อทำการระบุความเสี่ยงแล้วต้องประเมินความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น นำมาจัดระดับความสำคัญ ระดับความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ โดยพิจารณาจากผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

		Impact →				
		Negligible	Minor	Moderate	Significant	Severe
Likelihood ↑	Very Likely	Low Med	Medium	Med Hi	High	High
	Likely	Low	Low Med	Medium	Med Hi	High
	Possible	Low	Low Med	Medium	Med Hi	Med Hi
	Unlikely	Low	Low Med	Low Med	Medium	Med Hi
	Very Unlikely	Low	Low	Low Med	Medium	Medium

ภาพที่ 5.3 แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

ที่มา: <http://galleryhip.com/risk-assessment-form.html>

- การจัดการความเสี่ยง(Risk Response) แนวทางการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแผนดำเนินงานและกระบวนการต่างๆ ให้สอดคล้องกับผลที่ได้ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง ไม่สามารถหาวิธีลดหรือจัดการให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ หรือการร่วมจัดการ เป็นการโอนความเสี่ยงไปยังบุคคล

หรือหน่วยงานภายนอกช่วยกระจายความเสี่ยง เช่นการซื้อประกันภัย หรือการลด เป็นการลดมาตรการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดผลกระทบให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ และการเตรียมแผนฉุกเฉิน

- การติดตามผล ประเมินผลและรายงาน (Risk Monitoring) ควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน ตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่

- จากกิจกรรมการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่วางแผนไว้ อาจเกิด ปัจจัยความเสี่ยงได้

1. Communication Risk การสื่อสารและประสานงานในองค์กรเกิดการผิดพลาดเข้าใจ ไม่ตรงกัน ช่องทางในการติดต่อสื่อสารซับซ้อนลูกค้าติดต่อยาก ติดต่อไม่ได้

2. Process Risk กระบวนการดำเนินกิจกรรมไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่วางแผน ฝ่าย วิศวกรอบรมไม่Support ไม่ให้ความร่วมมือ

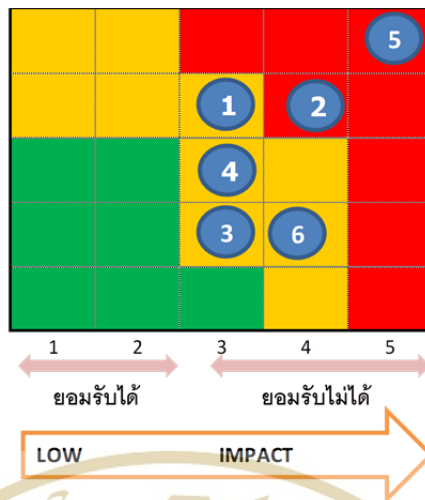
3. Product and Service Risk การที่ผลิตภัณฑ์และการบริการของบริษัทไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะไม่ซื้อสินค้าและบริการ

4. Resistance Risk หน่วยงานแผนกที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ เกิดการต่อต้านจาก แผนกอื่นๆ ที่ไม่ประสานดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

5. Human Risk ทักษะพนักงานของแต่ละคนไม่เท่ากัน ดังนั้นผลลัพธ์ที่คาดหวังอาจ ไม่ได้ตามแผนระยะเวลา เช่น ระยะเวลาการอบรม ความสามารถในการนำข้อมูลความต้องการของ ลูกค้าที่แท้จริงมาวิเคราะห์

6. Software Risk พนักงานไม่ใช้โปรแกรมไม่ลงรายการที่ถูกต้องในโปรแกรมใหม่ การอัพเดทข้อมูลลูกค้าไม่ถูกต้อง โปรแกรมใช้งานยาก ไม่เข้าใจระบบ

ในการวิเคราะห์ระบุปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบ ได้ประเมินระดับ ความเสี่ยงดังรูปภาพ



ภาพที่ 5.4 แสดงลำดับความเสี่ยงจากแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

Risk	Risk Mitigation
1. Communication Risk	จัดทำคู่มือเอกสารกระบวนการทำงานแต่ละโครงการ ตรวจสอบความเข้าใจภายหลังการสื่อสารและมอบหมายให้ผู้ที่มี Skill เป็นที่ปรึกษาให้กับคนในทีมรวมถึงแผนกอื่นที่เกี่ยวข้อง, ทีมหัวหน้าฝ่ายบริการ มีการ monitor ลูกค้า
2. Process Risk	จัดทำคู่มืออธิบายกระบวนการที่ปรับใหม่ โดยละเอียดเพื่อป้องกันการสับสนในกระบวนการและมอบหมายให้ผู้ที่มี Skill เป็นที่ปรึกษาให้กับคนในทีม สร้างแรงจูงใจในการใช้อบรมตามวันเวลาที่กำหนด - สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานวิศวกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ
3. Product and Service risk	พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความใกล้ชิดเพื่อทราบถึงสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นหรือความต้องการที่แท้จริง
4. Resistance Risk	ผู้นำแต่ละแผนกเข้าร่วมประชุมทีมเพื่อรับทราบการเปลี่ยนแปลงและแจ้งข้อดีในกระบวนการใหม่พร้อมข้อควรระวัง
5. Human risk	- แบ่งกลุ่มตามทักษะของพนักงานแยกตามคอร์สที่ควรอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล และความรู้เบื้องต้นที่มี - จัดทำหลักสูตรอบรมการให้บริการ มาตราฐานต่างๆ ก่อนพนักงานลงพื้นที่จริง
6. Software Risk	ใช้ผู้เชี่ยวชาญและหัวหน้าทีมติดตามแนะนำ ปัญหาการใช้งาน ตรวจสอบการใช้โปรแกรม

ภาพที่ 5.5 แสดงปัจจัยความเสี่ยงและแนวทางแก้ไข

### 5.4 สรุปนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

ในการที่บริษัทจะสร้างกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น รวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่นั้น บริษัทต้องนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง มีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน เป้าหมายเดียวกัน ทุกคนเข้าใจว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางไหนและวิธีการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนต่างๆ รวมถึงผู้รับผิดชอบ มีการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินงาน มีการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้เครื่องมือ Strategy Map ในการสื่อสารกลยุทธ์ไปยังทีมแผนกต่างๆ ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการควบคุมดำเนินงาน วัดผลติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด เพื่อทราบถึงสถานะในการนำกลยุทธ์ไปใช้ จึงจะสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

## บรรณานุกรม

Applying Barney's (1991) VRIN FRAMEWORK (Online). Available: <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework>.

Jenny Zhom. (2012). *Learn to Read Causal Loop Diagrams*. (Online). Available: <http://slulibrary.saintleo.edu/c.php?g=449435&p=3067596>.

John D.W. (2015). *Morecroft. Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach*. 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons.

Michael E. Potter. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

