

การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลจากการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม  
อ้อยและน้ำตาลทรายไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลจากการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม  
อ้อยและน้ำตาลทรายไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



.....  
นางสาวสุกัญญา เกตุแก้ว  
ผู้วิจัย

.....  
พันธภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,  
Ph.D.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อากาศศิลป์,  
Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลจากการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายไทย จะสำเร็จลุล่วงมิได้หากปราศจากความช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, PhD. อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย รองศาสตราจารย์ ณิชฐิติ์ เกิดศรี, PhD. และอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A. ผู้ซึ่งให้คำปรึกษาและแนะนำมาโดยตลอด ตลอดจนคณะอาจารย์ เพื่อนนักศึกษา บุคลากร ของสาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ แห่งมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในทุกด้านจนจบการศึกษา สำหรับประสบการณ์ ความรู้ คำแนะนำ และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ต่างๆ ที่ได้รับมา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดีในชีวิตจริง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนพนักงานทุกท่านของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลไทย ที่ให้ความร่วมมือทั้งด้านข้อมูล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่างๆ ในงานวิจัยนี้ด้วยดีเสมอมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และน้องสาว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

สุกัญญา เกตุแก้ว

การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลจากการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย  
ไทย

THE ADAPTATION OF SUGAR PRODUCER TO STRUCTURAL REFORM OF THAILAND'S  
CANE AND SUGAR INDUSTRY: STRATEGY PERSPECTIVE

สุกัญญา เกตุแก้ว 5850367

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการปรับตัวด้านกลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล ซึ่งเป็น  
บริษัทผู้ประกอบกิจการผลิตน้ำตาลแห่งหนึ่งในประเทศไทย กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงระบบ  
โครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทราย ส่งผลให้นโยบายและรูปแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรมเปลี่ยนแปลง  
ไปจากเดิมที่เคยเป็นมายาวนานกว่า 32 ปี ความท้าทายในการปรับตัวภายใต้กรอบระยะเวลาเพียงไม่  
กี่เดือน ทำให้บริษัทต้องเร่งปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากกลยุทธ์ที่เหมาะสม  
ภาวะผู้นำ และการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้บริษัทก้าวผ่านระยะผ่านถ้ำของระบบโครงสร้างใหม่  
ไปได้อย่างราบรื่นและมั่นคง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้พิจารณาทั้งผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก/ ภายใน การสัมภพณ์  
เอกสาร และบทความที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า กลยุทธ์องค์การที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability  
Strategy) หรือกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เพื่อรักษาตำแหน่งและคงขีดความสามารถทางการแข่งขัน  
ไว้ก่อน (Competitive Advantage) เพื่อทบทวนและพัฒนาความเข้มแข็งภายใน รอโอกาสเมื่อสถานการณ์  
การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ภาวะคงที่ จึงพิจารณาเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการ  
แข่งขันที่เหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ : ปรับโครงสร้างระบบอ้อยและน้ำตาลทรายไทย/ น้ำตาล/ กลยุทธ์องค์การ/ Stability Strategy/  
Competitive Advantage

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2    ข้อมูลอุตสาหกรรมน้ำตาล	3
1.3    ข้อมูลบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล	4
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>6</b>
2.1    การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยใช้ PESTEL Analysis	7
2.1.1    P: Politic การเมือง	7
2.1.2    E: Economic เศรษฐกิจ	8
2.1.3    S: Social สังคม	8
2.1.4    T: Technology เทคโนโลยี	8
2.1.5    E: Environment สิ่งแวดล้อม	8
2.1.6    L: Legal กฎหมาย	9
2.2    การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาล โดยใช้ Porter's Five Forces Analysis	9
2.2.1    แรงกดดันจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม	9
2.2.2    แรงกดดันของการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่	10
2.2.3    แรงกดดันจากสินค้าทดแทน	10
2.2.4    อำนาจต่อรองของผู้ขาย	11
2.2.5    อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า	11

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลโดยใช้ SWOT Analysis	12
2.3.1 S - Strength: จุดแข็ง	12
2.3.2 W - Weakness: จุดอ่อน	12
2.3.3 O - Opportunity: โอกาส	12
2.3.4 T - Threat: ภัยคุกคาม	12
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลโดยใช้ Resource Based View	13
<b>บทที่ 3</b> การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	<b>17</b>
<b>บทที่ 4</b> นำเสนอกลยุทธ์	<b>23</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	24
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)	26
4.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional-level Strategy)	26
4.3.1 กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด	27
4.3.2 กลยุทธ์หน่วยงานการผลิต	27
<b>บทที่ 5</b> แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<b>30</b>
5.1 การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้	30
5.2 การบริหารความเสี่ยง	33
5.2.1 ความเสี่ยงภายนอก	33
5.2.2 ความเสี่ยงภายใน	33
5.3 สรุป	37
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>38</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>39</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลการวิเคราะห์ความสามารถหลักของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลตาม VRIN Framework	15
3.1	การประยุกต์ใช้แนวคิด Soft Systems Methodology (SSM) 7 ขั้นตอน	21
5.1	ตัวอย่างการประเมินความความเสี่ยง (Risk Assessment)	35



## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงความผันผวนของราคาน้ำตาลในตลาดโลก ระหว่างปี 2517-2557	3
1.2	โครงสร้างการบริหารของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล ประเทศไทย	5
2.1	ข่าวการพิจารณาออกไปอนุญาตตั้งโรงงานและใบอนุญาตขยายกำลังการผลิต	10
2.2	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ ความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวคิดของทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View)	14
3.1	สถานการณ์ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงของระบบโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายประเทศไทย	19
4.1	นำเสนอกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Competitive Strategy) 3 ระดับ	23
4.2	การวิเคราะห์บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลผ่านเครื่องมือ GE's 9 cell Matrix	24
4.3	ตัวอย่างการจำลองกลยุทธ์ (Scenario Plan) และแผนปฏิบัติการ (action plan) ที่ใช้ตอบโจทก์ในสถานการณ์ต่างๆ	29
5.1	ตัวอย่างการนำกลยุทธ์ไปใช้ผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Scorecard	31
5.2	ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญ (Risk Prioritization) โดยใช้ตาราง Risk Matrix	36
5.3	ตัวอย่างแผนลดความเสี่ยง (Risk mitigation plan)	36



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายนับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีความเข้มแข็งของประเทศไทย สามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศมูลค่านับหลายแสนล้านบาทต่อปี ในระดับโลก ประเทศไทยถือครองตำแหน่งผู้ส่งออกน้ำตาลมากเป็นอันดับ 2 ของโลกรองจากประเทศบราซิล ทั้งนี้ ตลอดระยะเวลาของการเติบโตและพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทสำคัญตั้งแต่ยุคเริ่มต้นของการผลิตน้ำตาลทรายเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการค้า นำไปสู่การมีพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 ซึ่งอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายได้ยึดถือพระราชบัญญัตินี้ในการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องมาจวบจนปัจจุบัน นับเป็นเวลามากกว่า 30 ปี ที่อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมของพระราชบัญญัตินี้ ท่ามกลางข้อจำกัดของบทบัญญัติและแนวนโยบายที่กลับกลายเป็นความล่าช้า ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดน้ำตาลโลก ทำให้ประเทศไทยเป็นที่จับตามองในฐานะผู้แข่งขันรายใหญ่ถึงการบริหารอุตสาหกรรมในแบบเฉพาะของตนเอง

ในยุคปัจจุบัน พลวัตการแข่งขันเปิดกว้างและเสรีเกินกว่าจะถูกปิดกั้นได้ด้วยเส้นแบ่งอาณาเขตประเทศ เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าส่งเสริมให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมทั่วถึงกัน การไหลผ่านของปัจจัยต่างๆ กลายเป็นเรื่องปกติและนับวันจะยิ่งสะดวกรวดเร็วมากขึ้นเรื่อยๆ การปรับตัวหรือยกระดับการแข่งขันในระดับประเทศ การเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยศักยภาพของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของไทย ทำให้หลายปีที่ผ่านมาเป็นที่พ่งเล็งในระดับสากลถึงระบบโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายแบบเฉพาะของประเทศไทย ผู้เล่นรายใหญ่อย่างประเทศบราซิลได้ตั้งข้อกังขาถึงไทยว่า เพราะระบบที่มีนโยบายอุดหนุนจากภาครัฐนี้เองเป็นสาเหตุที่ทำให้ราคาน้ำตาลในตลาดโลกตกต่ำ เนื่องจากการส่งเสริมจากภาครัฐทำให้เกิดการผลิตที่มากเกินไปจนล้นตลาด กอปรกับในช่วงปีการผลิต 2557/2558 ปริมาณผลผลิตอ้อยของประเทศไทยทำสถิติสูงที่สุด คือ 106 ล้านตัน ได้ผลผลิตน้ำตาลมากถึง 11.34 ล้านตัน ในขณะที่ราคาน้ำตาลทรายดิบในตลาดโลกกลับตกต่ำที่สุดในรอบ 7 ปี ที่ราคา 10.13 เซนต์ต่อปอนด์ (ราคาวันที่ 24 สิงหาคม 2558) ประเด็นดังกล่าวถูกนำมากล่าวถึงอย่างร้อนแรงอีกครั้งในปี พ.ศ. 2559 โดยสมาคมผู้ผลิตอ้อยและน้ำตาล

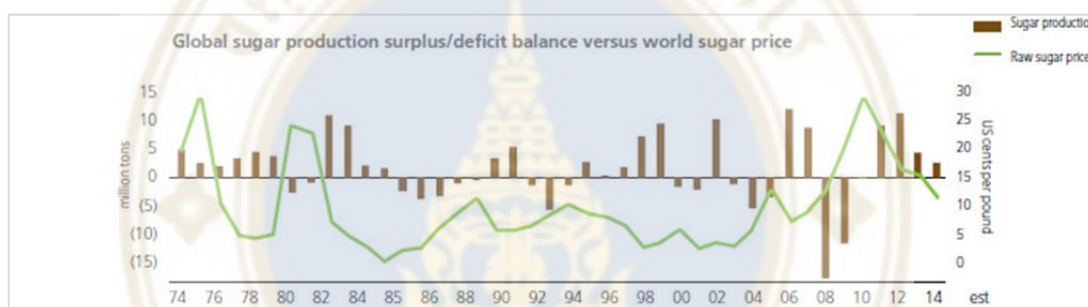
ของประเทศบราซิลอ้างว่าได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจนทำให้โรงงานน้ำตาลในประเทศปิดตัวลงไปถึง 50 แห่ง รัฐบาลบราซิลได้นำข้อกล่าวหาดังกล่าวยื่นคำร้องต่อองค์การการค้าโลก (WTO) ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2559 เพื่อขอให้รัฐบาลไทยยุติมาตรการอุดหนุนการขายภายในประเทศ สำหรับกระบวนการฟ้องร้องต่อองค์การการค้าโลก เมื่อมีการยื่นคำร้องแล้ว ขั้นตอนแรกของการยื่นฟ้อง ทั้งสองฝ่ายสามารถหารือกันได้ (Consultation) ภายใน 60 วันหลังการยื่นคำร้อง หากสามารถตกลงกันได้ก็จะยุติการฟ้องร้อง การเจรจาประนีประนอมในรอบ Consultation ระหว่างประเทศไทยและประเทศบราซิลเกิดขึ้นครั้งแรกในวันที่ 6-8 มิถุนายน 2559 โดยมีข้อสรุปที่สำคัญคือ ฝ่ายไทยจะเร่งปรับปรุงกฎหมายพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 ให้สอดคล้องกับข้อตกลงระหว่างประเทศ หากผลการปรับปรุงกฎหมายของไทยเป็นที่ยอมรับ รัฐบาลบราซิลจึงจะยอมถอนคำฟ้อง การเจรจา Consultation ครั้งที่ 2 เกิดขึ้นวันที่ 3-4 พฤศจิกายน 2559 ในการหารือครั้งนี้ ไทยได้แสดงความจริงจังในการแก้ไขปัญหา เห็นได้จากแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายทั้งระบบ พ.ศ.2559-2564 ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ซึ่งตามแผนปรับโครงสร้างฯ ได้ครอบคลุมทุกประเด็นที่รัฐบาลบราซิลให้ความสำคัญไว้ รวมถึงการให้คำชี้แจง ตอบทุกข้อซักถาม ทำให้รัฐบาลบราซิลมีท่าทีพึงพอใจ และหากการดำเนินงานตามแผนเป็นไปตามที่คาดไว้ ก็มีโอกาสสูงที่รัฐบาลบราซิลจะถอนฟ้องไทยในที่สุด สำหรับการเดินทางไปให้ข้อมูลเพิ่มเติมครั้งถัดไปกำหนดไว้ในวันที่ 6-8 มีนาคม 2560

เป็นที่แน่นอนแล้วว่าอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายของไทยกำลังเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีมา ธรรมเนียมปฏิบัติที่มีมาช้านานถึง 32 ปีกำลังจะพลิกผันภายในระยะเวลาไม่กี่เดือนนับจากนี้ พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทรายฉบับปรับปรุงใหม่จะมีผลบังคับใช้ในฤดูกาลผลิตหน้า ปี 2560/2561 ในขณะที่คณะทำงานก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ในรายละเอียดที่แน่ชัดในเร็ววัน มีเพียงแต่คำบอกเล่าว่าบทสรุปจะเสร็จสิ้นภายในเดือนพฤษภาคม ซึ่งหากคำบอกเล่านี้เป็นจริง ทั้งอุตสาหกรรมก็มีเวลาเหลือให้ปรับตัวเพียงแค่ 6 เดือนเท่านั้นเอง

ในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะขอเขตการศึกษาเฉพาะการปรับตัวของกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) จากผลกระทบอันเกิดจากการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายไทยที่มีต่อบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่ของประเทศเพียงหนึ่งบริษัทเท่านั้น และขอเรียกแทนบริษัทดังกล่าวว่า "บริษัทผู้ผลิตน้ำตาล" ตลอดสารนิพนธ์

## 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมน้ำตาล

สถานการณ์ทั่วไปของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลของประเทศไทย สามารถกล่าวโดยสรุปเป็นตัวเลขแบบพิเศษเพื่อให้ง่ายต่อการจดจำได้ว่า ในปีการผลิต 2557/2558 ประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกอ้อย 10 ล้านไร่ ผลผลิตตันต่อไร่ (yield) ที่ 10 ตันต่อไร่ คิดเป็นปริมาณอ้อยเข้าหีบ 100 ล้านตัน อ้อยต่อปี นำส่งโรงงานทั้งสิ้น 51 โรงงาน ได้เป็นผลผลิตน้ำตาลรวม 10 ล้านตันน้ำตาล ทั้งนี้ มีการจัดสรรไว้บริโภคภายในประเทศ 2.5 ล้านตันน้ำตาล (เรียกว่าโควตา ก) และส่วนที่เหลือนำไปส่งออก 7.5 ล้านตันน้ำตาล (เรียกว่าโควตา ข และ ค) โดยอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายในประเทศไทย มีกลไกในการกำกับดูแลอุตสาหกรรมทั้งในด้านปริมาณและราคา ทั้งนี้ ก็เพราะน้ำตาลเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity product) ที่มีความจำเป็นต่อการบริโภค รัฐบาลจึงเข้ามามีส่วนในการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำตาลในตลาดโลก



ภาพที่ 1.1 แสดงความผันผวนของราคาน้ำตาลในตลาดโลก ระหว่างปี 2517-2557

ที่มา: <http://annualreport.illovo.co.za/leadership/world-of-sugar.asp>

สำหรับในฤดูกาลผลิตปัจจุบัน ปี 2559/2560\* ประเทศไทยมีโรงงานน้ำตาลรวมทั้งสิ้น 54 โรงงาน คาดการณ์ปริมาณอ้อยรวมทั้งประเทศ 91 ล้านตัน แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มปริมาณผลผลิตอ้อยที่ลดลง อันเนื่องมาจากสภาพอากาศที่แห้งแล้ง อีกทั้งยังมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงงานน้ำตาล จากการออกใบอนุญาตขยายกำลังการผลิต และใบรับรองการจัดตั้งโรงงานน้ำตาลใหม่อีก 22 แห่ง เมื่อปลายปี 2558 ที่ผ่านมา ทำให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงวัตถุดิบจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิมมาก

\* ประกาศคณะกรรมการอ้อยที่ ออก ๐๖๑๐/ว ๒๖๖๑ เรื่อง การจัดสรรปริมาณอ้อยขั้นสุดท้ายประจำฤดูกาลผลิตปี ๒๕๕๘/๒๕๖๐ (บัญชีจัดสรรขั้นสุดท้าย) ลงวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๘

### 1.3 ข้อมูลบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล

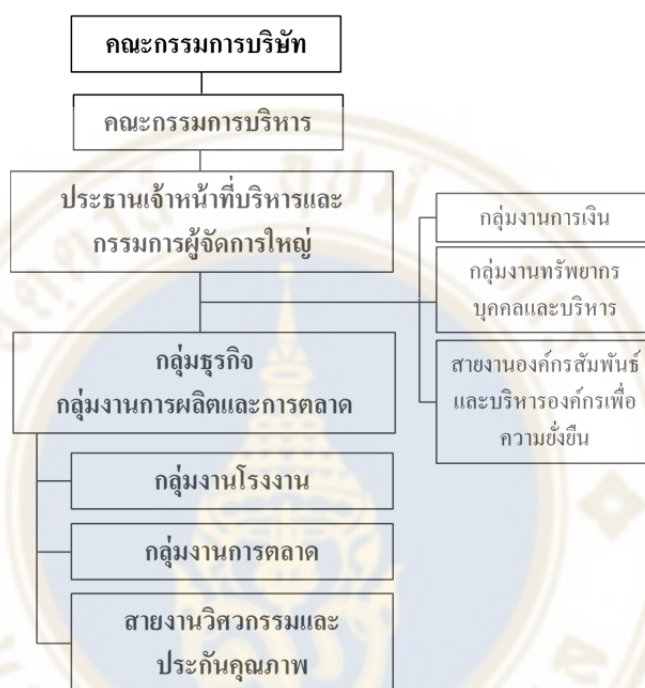
บริษัทผู้ผลิตน้ำตาล ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ.2489 โดยเริ่มจากการเป็นอุตสาหกรรมครัวเรือนขนาดเล็กผลิตน้ำเชื่อมเข้มข้นส่งขายโรงงานน้ำตาลทราย จนถึงปีพ.ศ.2499 บริษัทผู้ผลิตน้ำตาล เริ่มผลิตน้ำตาลทรายได้เอง และก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมโรงงาน ระหว่างการดำเนินงานธุรกิจโรงงานน้ำตาล มีความเจริญก้าวหน้าและเติบโตขึ้นเรื่อยๆ บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลได้เริ่มขยายตัวไปยังธุรกิจใหม่ในปี พ.ศ.2533 นั่นคือกลุ่มธุรกิจปาร์ติเกิลบอร์ด ตลอดจนขยายการลงทุนธุรกิจน้ำตาลไปยังต่างประเทศ ครั้งแรก ณ มณฑลกวางสี สาธารณรัฐประชาชนจีนในปีพ.ศ.2536 ต่อจากนั้นอีกเกือบสิบปี บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลได้ขยายการลงทุนไปยังธุรกิจใหม่อีกครั้ง คือกลุ่มธุรกิจพลังงาน โดยก่อตั้งโรงไฟฟ้าชีวมวล และโรงงานผลิตเอทานอล ในปีพ.ศ.2545 และพ.ศ.2548 ตามลำดับ สำหรับธุรกิจหลักอย่างธุรกิจน้ำตาลก็ยังคงมีการขยายการลงทุนไปยังประเทศที่ 3 และ 4 อย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ในปีพ.ศ.2549 ที่ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และพ.ศ.2555 ที่รัฐ ควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย

ปัจจุบัน กลุ่มบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล แบ่งเป็น 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจส่งเสริมและพัฒนา อ้อย (Plantation) ธุรกิจน้ำตาล (Sugar) ธุรกิจวัสดุทดแทนไม้และธุรกิจใหม่ (Wood substitute Material and New business) ธุรกิจพลังงาน (Renew Energy) และธุรกิจการลงทุน (Investment) ซึ่งจะเห็นได้ว่าทุกกลุ่มธุรกิจมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน อันเป็นผลจากความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็น โอกาสและการต่อยอดเพิ่มมูลค่า ทำให้กระจายความเสี่ยงและบริหารต้นทุนได้อย่างชาญฉลาด อย่างไรก็ตาม ขอบเขตสารนิพนธ์จะกล่าวถึงเฉพาะบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปรับโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายประเทศไทยเท่านั้น บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลเป็นกลุ่มธุรกิจหลัก (Core business) มีสัดส่วนรายได้คิดเป็น 80% ของรายได้รวมทั้งหมด

บริษัทผู้ผลิตน้ำตาล ปัจจุบันมีโรงงานน้ำตาลในประเทศไทยจำนวน 6 แห่ง ผลผลิตรวม 20 ล้านตันอ้อยต่อปี มีผลผลิตน้ำตาลในฤดูการผลิตล่าสุดปี 2558/59 รวม 2 ล้านตัน โดยบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลมีสัดส่วนการขายในประเทศ 30% และส่งออก 70% โรงงานน้ำตาลทั้ง 6 แห่ง กระจายตัวอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง 2 แห่ง และภาคอีสานอีก 4 แห่ง ดังนี้

1. โรงงานผู้ผลิตน้ำตาล สุพรรณบุรี
2. โรงงานผู้ผลิตน้ำตาล สิงห์บุรี
3. โรงงานผู้ผลิตน้ำตาล ชัยภูมิ
4. โรงงานผู้ผลิตน้ำตาล ขอนแก่น
5. โรงงานผู้ผลิตน้ำตาล กาฬสินธุ์
6. โรงงานผู้ผลิตน้ำตาล เลย

สำหรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล บริหารงานโดยประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจงานการผลิตและการตลาด (COO) ซึ่งมีคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ คอยกำกับการบริหารงานอีกระดับชั้นหนึ่ง ส่วนภายใต้กลุ่มงานการผลิตและการตลาด จะมี 3 กลุ่มงานย่อย ได้แก่ กลุ่มงานโรงงาน กลุ่มงานการตลาด และสายงานวิศวกรรมและประกันคุณภาพ



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างการบริหารของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล ประเทศไทย

## บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา

จากแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายทั้งระบบซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2559 ประกอบด้วย 5 แผนงาน (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2559) ได้แก่

1. การปรับปรุงพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย รวมทั้งกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมการนำอ้อยไปผลิตเป็นเอทานอลและผลิตภัณฑ์ต่อเนื่องอื่นๆ ได้ มีเป้าหมายเพื่อต้องการเพิ่มมูลค่าอ้อยและน้ำตาลทราย และเพื่อให้สอดคล้องกับข้อตกลงทางการค้าของ WTO เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) และเป็นสากล
2. การเพิ่มผลิตภาพอ้อยและน้ำตาลทราย มีเป้าหมายเพื่อต้องการเพิ่มผลิตภาพการผลิตอ้อย การผลิตน้ำตาลทราย และการผลิตอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ
3. การกำหนดมาตรฐานน้ำตาลทรายต้นทุนมาตรฐานการผลิตอ้อยและน้ำตาลทราย มีเป้าหมายเพื่อต้องการกำหนดมาตรฐานการผลิตน้ำตาลทรายของโรงงานน้ำตาล ซึ่งจะเริ่มบังคับใช้ในปี การผลิต 2559/60 และมีเป้าหมายเพื่อกำหนดการคำนวณต้นทุนมาตรฐานอ้อยและน้ำตาลทรายที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นธรรมกับระบบอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทราย รวมทั้งการกำหนดต้นทุนมาตรฐานเอทานอลและผลิตภัณฑ์จากอ้อยอื่นๆ ด้วย
4. การรักษาเสถียรภาพกองทุนอ้อยและน้ำตาลทราย มีเป้าหมายเพื่อให้กองทุนอ้อยและน้ำตาลทรายสามารถบริหารจัดการทรัพย์สินหรือเงินทุนเพื่อแก้ไขปัญหาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายตลอดจนการรักษาเสถียรภาพอ้อยและน้ำตาลทราย
5. การจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาอ้อยและน้ำตาลทรายและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

จากทั้ง 5 แผนงานที่ได้รับอนุมัติไป ปัจจุบันยังอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำรายละเอียด โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงตามแผนงานที่นำเสนอไปย่อมนำไปสู่ทิศทางการบริหารงานใหม่ของทั้งระบบอ้อยและน้ำตาลทรายไทย อันเป็นผลสอดคล้องกันกับข้อเรียกร้องของรัฐบาลบราซิล ทั้ง 4 ประเด็นหลัก (กรุงเทพธุรกิจ, 2559) ดังนี้

1. ยกเลิกเงินช่วยเหลือชาวไร่อ้อย ซึ่งถือเป็นการสนับสนุนจากภาครัฐให้ทำการปลูกอ้อยเพิ่มขึ้น
2. ยกเลิกระบบโควตา ซึ่งรัฐบาลบราซิลมองว่าเป็นการชี้นำตลาด เบี่ยงเบนอุปสงค์และอุปทานในประเทศทำให้ไม่เป็นไปตามกลไกตลาด นำไปสู่การกำหนดราคาได้
3. ยกเลิกการควบคุมราคาขายในประเทศ ปัจจุบันราคาขายน้ำตาลทรายในประเทศกำหนดไว้ที่ 23.50 บาทต่อกิโลกรัม
4. ยกเลิกการกำหนดราคาอ้อยและผลตอบแทนการผลิต ซึ่งรัฐบาลบราซิลเห็นว่าไม่เป็นไปตามหลักการค้าสากล

จากข้อเรียกร้องของรัฐบาลบราซิลทั้ง 4 ประเด็น ผู้จัดทำขอแนะนำเสนอ 2 ประเด็นหลักมาเป็นผลแห่งการเปลี่ยนแปลงจากการปรับโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายไทย ได้แก่ ข้อ 2. การยกเลิกระบบโควตา และข้อ 3. การยกเลิกการควบคุมราคาขายในประเทศ เนื่องจากทั้ง 2 ประเด็นนี้เป็นเรื่องของราคา (Price) และปริมาณ (Volume) อันส่งผลโดยตรงต่ออุปสงค์และอุปทานในประเทศ ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม และยังเป็น การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่ขัดกับธรรมเนียมปฏิบัติอันยาวนานของระบบ โครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายไทย ทั้งนี้ เพื่อให้การวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบ รวมไปถึงแนวทางในการแก้ไขมีความแม่นยำและเหมาะสมกับการนำไปใช้งานมากที่สุด ผู้จัดทำจึงเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกผ่านเครื่องมือ PESTEL และ Porter's Five Forces การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจัดทำโดย SWOT และ Resource based view (RBV) ดังนี้

## 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยใช้ PESTEL Analysis

### 2.1.1 P: Politic การเมือง

การเมืองมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมน้ำตาลที่สำคัญก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง รวมไปถึงความผันผวนทางการเมือง จะส่งผลโดยตรงต่อแนวโน้มนโยบายและความผันผวนของตลาด ดังตัวอย่างเช่น ผลการเลือกตั้งประธานาธิบดีประเทศสหรัฐอเมริกา ก็นับเป็นหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำตาล และค่าเงิน เป็นต้น เฉกเช่นเดียวกับสถานการณ์การเมืองการปกครองในประเทศที่เพิ่งมีการจัดตั้งคณะรัฐบาล นำมาสู่กระบวนการบริหาร การออกนโยบายใหม่ๆ ยกตัวอย่างเช่น การอนุมัติใบอนุญาตจัดตั้งโรงงานน้ำตาล การจัดโซนนิ่งพื้นที่เพาะปลูก โครงการเมืองนวัตกรรม

อาหาร (Food Innopolis) เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยทางการเมืองในปัจจุบันส่งผลทางบวกกับอุตสาหกรรมน้ำตาล

### 2.1.2 E: Economic เศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจมีความสำคัญกับอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกัน อ้อยก็เป็นหนึ่งในพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศไทยเช่นกัน และน้ำตาลก็จัดว่าเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodities) ที่มีการอ้างอิงราคาตามราคาตลาดโลก ความต้องการของตลาดและราคาสินค้าจึงมีความผันผวนไปตามสภาพเศรษฐกิจ จึงนับว่าจากระดับเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะปกติเช่นนี้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจยังส่งผลเป็นบวกกับอุตสาหกรรมอยู่

### 2.1.3 S: Social สังคม

สังคมมีผลเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย การเปลี่ยนไปทางสังคมในยุคนี้ ยกตัวอย่างเช่น รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ที่เร่งรีบ เน้นความสะดวกสบาย มีความเป็นสังคมเมือง กระแสนิยมเรื่องรักสุขภาพ เรื่องลดหวาน โลว์ซูการ์ ศูนย์แคลลอรี่ ในทางกลับกัน ผู้บริโภคกลับมีความนิยมการเข้าร้านขนมหวานมากขึ้น เหล่านี้ล้วนส่งผลต่ออุปสงค์ที่ปรับตัวสูงขึ้น (Direct consumption) ของตลาดน้ำตาลโดยทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยทางสังคมมีผลทั้งในทางบวกและทางลบกับอุตสาหกรรมน้ำตาลในปัจจุบัน

### 2.1.4 T: Technology เทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการเกษตร ทำให้รูปแบบการจัดการไร่มีพัฒนาการที่ก้าวกระโดด ประกอบกับปัญหาขาดแคลนแรงงานทางการเกษตรด้วยแล้ว ยิ่งเป็นเสมือนแรงผลักดันให้ภาคการเกษตรต่างมุ่งไปในทิศทางเดียวกันนี้ นอกจากนี้ เทคโนโลยีด้านการผลิตก็พัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน คือ ลดการใช้แรงงาน (Automation) ในปัจจุบันจึงกล่าวได้ว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยบวกที่ช่วยผลักดันการเติบโตของอุตสาหกรรมน้ำตาล

### 2.1.5 E: Environment สิ่งแวดล้อม

เนื่องด้วยอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลเป็นอุตสาหกรรมในภาคการเกษตร จึงมีความจำเป็นต้องพึ่งพาสภาพดินฟ้าอากาศเป็นปัจจัยแห่งการอยู่รอด จากปรากฏการณ์เอลนีโญ (El Niño) ขนาดรุนแรงที่ทำให้ประเทศไทยประสบภาวะแห้งแล้งผิดปกตินานแรมปี ได้เปลี่ยนมาเป็นปรากฏการณ์ลานีญา (La Niña) ขนาดกำลังอ่อนในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปีพ.ศ.2559 นั้น นับว่าเป็นสัญญาณที่ดี



สำหรับธุรกิจการเกษตร จึงขอสรุปว่า ในระยะนี้ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมเป็นด้านบวกสำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาล

### 2.1.6 L: Legal กฎหมาย

ในระยะนี้ ปัจจัยด้านกฎหมายเป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมน้ำตาลหลายฉบับอยู่ในขั้นตอนการพิจารณา ยกตัวอย่างเช่น การเรียกเก็บภาษีน้ำตาล (Sugar tax) และอีกเรื่องที่จะเกิดขึ้นในเร็วๆ นี้อย่างแน่นอน คือเรื่องของการปรับปรุงพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย ที่จะมียกเลิกใช้ไปในฤดูกาลผลิตถัดไป (ปี 2560/2561) ทั้งนี้ ทรายใดที่ผลการปรับโครงสร้างยังไม่เสร็จสมบูรณ์ จึงยังไม่สามารถระบุผลกระทบของปัจจัยด้านกฎหมายว่าจะมีผลในเชิงบวกหรือลบกับอุตสาหกรรมน้ำตาล แต่ต้องได้รับผลกระทบไม่ทางใดก็ทางหนึ่งอย่างแน่นอน

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis พบว่าปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุดขณะนี้ คือปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal) เนื่องจากการปรับปรุงกฎหมายพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทรายมีผลโดยตรงกับอุตสาหกรรมและจะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันใกล้แล้ว

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยใช้ Porter's Five Forces Analysis

### 2.2.1 แรงกดดันจากการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ในฤดูกาลผลิตปัจจุบัน ปี 2559/60 มีโรงงานน้ำตาลในประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 54 แห่ง และมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเป็น 76 โรงงานภายใน 5 ปีข้างหน้า อันเป็นผลมาจากการออกใบรับรองการจัดตั้งโรงงานน้ำตาลใหม่จากสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (สอณ.) ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2558 ที่ผ่านมา โดยคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายได้ออกใบรับรองการจัดตั้งโรงงานใหม่รวมทั้งสิ้น 22 แห่ง เป็นกำลังการผลิตรวม 421,000 ตันอ้อยต่อวัน และใบอนุญาตขยายกำลังการผลิตเดิมอีก 17 แห่ง เป็นกำลังการผลิตรวม 336,000 ตันอ้อยต่อวัน โดยมีเงื่อนไขว่าจะต้องดำเนินการให้ได้ภายใน 5 ปี หลังจากได้รับใบอนุญาต (ฐานเศรษฐกิจ, 2559) จึงกล่าวสรุปได้ว่า การแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำตาลมีการแข่งขันสูง ถือเป็นแรงผลักดันลบกับบริษัท



ภาพที่ 2.1 ขบวนการพิจารณาออกใบอนุญาตตั้งโรงงานและใบอนุญาตขยายกำลังการผลิต  
ที่มา: ฐานเศรษฐกิจ (2559), ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2559)

### 2.2.2 แรงกดดันของการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมนำตาลมีต้นทุนสูง ทั้งปัจจัยด้านเงินลงทุนและด้านความสัมพันธ์ (กับทั้งชาวไร่ในพื้นที่ ความสัมพันธ์ภาครัฐ และลูกค้า) อีกทั้ง ยังมีอุปสรรคทางกฎหมาย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีพระราชบัญญัติควบคุมการค้าและธุรกิจ ถึงอย่างไร แม้สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยาก แต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนำไปสู่การเปิดโอกาสการลงทุนจากผู้เล่นต่างชาติ สถานการณ์ในอนาคตจึงไม่อาจวางใจได้ว่าการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นหน้าใหม่จะเป็นแรงผลักดันบวกให้กับบริษัทอีกต่อไป

### 2.2.3 แรงกดดันจากสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนความหวานอื่นๆ ที่มีเข้ามามากมายในปัจจุบัน เป็นผลต่อเนื่องมาจากกระแสนิยมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้มีผลิตภัณฑ์ให้ความหวานใหม่ๆ ที่ออกมาเพื่อตอบสนองต่อกระแสสุขภาพของผู้บริโภค เช่น หญ้าหวาน (Stevia) ไซลิทอล (Xylitol) เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ราคาสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงแรกส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปเป็นแบบเฉพาะกลุ่มก่อนแต่หาระยะยาวที่ผู้ผลิตปรับตัวจนทำให้ระดับราคาไม่แตกต่างกันมาก ผู้บริโภคจะมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน (Switching Cost) ลดลงจากปัจจุบัน จึงนับได้ว่าแรงผลักดันจากสินค้าทดแทนนี้เป็นแรงผลักดันลบกับบริษัท

#### 2.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ขาย

สำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีผู้ขาย (Supplier) หลักเป็นชาวไร่อ้อย ถึงแม้บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลจะมีความสัมพันธ์อันดีกับชาวไร่มาเป็นระยะเวลายาวนาน แต่บริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การรวมกลุ่มกันเป็นสหกรณ์ของชาวไร่ การศึกษาที่สูงขึ้นของลูกหลานเกษตรกร นำไปสู่การเพิ่มบทบาทให้กับ supplier ในอุตสาหกรรมนี้เป็นอย่างมาก ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของโรงงานน้ำตาล การเติบโตของพืชทางเลือก ยิ่งทำให้เป็นปัจจัยเสริมแรงผู้ขายให้มีอำนาจต่อรองมากขึ้น นับเป็นแรงผลักดันลบต่อบริษัท

#### 2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า

ด้วยผลิตภัณฑ์น้ำตาลเป็นสินค้าที่ไม่มีหรือเกือบจะไม่มีแตกต่างกับคู่แข่ง (Identical Product) ทำให้อำนาจตกอยู่ในมือผู้ซื้อสูง แต่บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลมีชื่อเสียงในคุณภาพมาอย่างยาวนาน ทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Royalty) มีตราสินค้าติดอยู่ในใจ (Top of Mind) ช่วยลดทอนอำนาจของผู้ซื้อได้บ้าง แต่อย่างไรก็ดี การขายในประเทศจำเป็นต้องขายผ่านช่องทางจัดจำหน่าย (Channel) เพื่อกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง ทำให้กลุ่มลูกค้าที่มีช่องทางในมือเยอะ มีอำนาจต่อรองได้มาก

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยใช้เครื่องมือ Porter's Five Forces Analysis พบว่า หากเกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายแล้ว แรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลในปัจจุบันมีแนวโน้มจะส่งผลในทางตรงกันข้ามหรือเสริมแรงด้านลบให้ทวีความรุนแรงขึ้นไปอีก เช่น เมื่อปล่อยให้ราคาน้ำตาลในประเทศเป็นไปตามกลไกตลาด ซึ่งราคาจะสูงกว่าที่กำหนดในปัจจุบัน ส่งผลให้ supply ในตลาดเร่งเพิ่มผลผลิต การแข่งขันในอุตสาหกรรมก็ยิ่งรุนแรงมากขึ้น ประกอบกับการเปิดเสรีในการเข้าสู่อุตสาหกรรมที่อาจทำให้รูปแบบการแข่งขันไม่เหมือนเดิม เสมือนเป็นการพลิกเกมสักระยะสำคัญของอุตสาหกรรมก็เป็นได้ (Game Changer) และอำนาจต่อรองของผู้ขายก็จะยิ่งเพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าทวีคูณ นอกจากนี้ การยกเลิกระบบโควตา อาจส่งผลให้ปริมาณสินค้าในประเทศอาจจะขาดตลาดหรือล้นตลาดตามจังหวะราคา รวมถึงผลของการปล่อยลอยตัวราคาน้ำตาล ทำให้อำนาจในประเทศและต่างประเทศแทบไม่มีความแตกต่างกัน ผู้ซื้อจึงจะมีอำนาจต่อรองเพิ่มมากขึ้น มีทางเลือกการซื้อเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมน้ำตาล พบว่า มีสิ่งให้ต้องระแวดระวังมากมายจากความไม่เสถียรของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง นอกจากบริษัทต้องทำตัวเองให้เข้มแข็งแล้ว ควรพิจารณาแผนรองรับสถานการณ์ในหลายๆรูปแบบ เพื่อให้ทันต่อการหยิบยกขึ้นมาใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันการณ์

## 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลโดยใช้ SWOT Analysis

### 2.3.1 S - Strength: จุดแข็ง

1. บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลมีชื่อเสียงมาอย่างยาวนาน ทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Royalty) เป็นตราสินค้าที่ติดอยู่ในใจ (Top of Mind)
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านวิจัยและพัฒนาพันธุ์อ้อย ทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งและสั่งสมถ่ายทอดกันเป็นองค์ความรู้ภายในองค์กร
3. บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลมีความน่าเชื่อถือ เห็นได้จากการได้รับมาตรฐานระดับสูงทั้งในและต่างประเทศ เช่น BONSUCRO อันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่คู่แข่งยากจะตามทัน
4. การกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ การดำเนินธุรกิจในหลายประเทศและหลายกลุ่มธุรกิจ นอกจากจะทำให้บริษัทลดความเสี่ยงแล้ว ยังช่วยให้เกิดการถ่ายโอนองค์ความรู้ระหว่างกัน ช่วยพัฒนาศักยภาพ ขระดับการทำงานในภาพรวม

### 2.3.2 W - Weakness: จุดอ่อน

1. บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลเติบโตมาจากการเป็นธุรกิจครอบครัว ทำให้การบริหารงานยังยึดติดกับกรอบความคิดแบบเดิมของผู้บริหารรุ่นเก่า มีลำดับชั้น รวมอำนาจการตัดสินใจ ยากต่อการปรับเปลี่ยน
2. ปัญหาการถูกดึงตัวผู้เชี่ยวชาญ (Brain drain)

### 2.3.3 O - Opportunity: โอกาส

1. จากโครงสร้างประชากรศาสตร์ ประชากรโลกมีอัตราเพิ่มขึ้น แสดงถึงอุปสงค์ที่มีเพิ่มมากขึ้น
2. สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ปรากฏการณ์ลานีญา (La Niña) ส่งผลให้ภูมิภาคเอเชียมีฝนตกมาก ซึ่งเป็นผลดีกับอุตสาหกรรมอ้อย เนื่องจากอ้อยเป็นพืชที่ต้องการน้ำมาก
3. นโยบายสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น การจัดโซนนิ่งเพาะปลูก การออกใบรับรองการขยายกำลังการผลิต และใบอนุญาตจัดตั้งโรงงานใหม่ เป็นต้น

### 2.3.4 T - Threat: ภัยคุกคาม

1. การปรับปรุงพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของระบบที่บังคับใช้มาอย่างยาวนาน

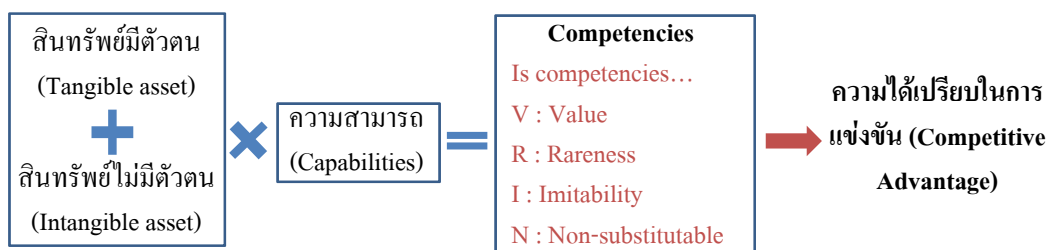
2. โครงสร้างประชากรในประเทศ ที่ทำให้เกิดภาวะขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานภาคการเกษตร
3. ความผันผวนของราคาน้ำตาลโลก และอัตราแลกเปลี่ยน ทำให้ทั้งอุตสาหกรรมมีความเสี่ยงให้ต้องจัดการมากขึ้น
4. ความไม่แน่นอนของสภาพดินฟ้าอากาศ ส่งผลต่อปริมาณผลผลิตของอุตสาหกรรม
5. การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ที่ปัจจุบันมีกระแสนิยมรักสุขภาพ ศูนย์แคลอรี ลดทานหวาน (Low Sugar) เป็นต้น

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis พบว่า การเปลี่ยนแปลงของระบบ โครงสร้างอ้อยและน้ำตาลกำลังเป็นภัยคุกคามที่สำคัญ ไม่เพียงแต่ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลเท่านั้น แต่เป็นความท้าทายที่ทั้งอุตสาหกรรมต้องเรียนรู้และรับมือ บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลจึงต้องเร่งเตรียมตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บริษัทต้องอาศัยจุดแข็งที่มีปรับลดจุดด้อยไม่ให้เป็นอุปสรรคในการปรับตัว อีกทั้ง ต้องปรับกลยุทธ์หาทางพลิกวิกฤตเป็นโอกาส เพื่อให้การปรับตัวเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และประสบความสำเร็จ

## 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลโดยใช้ Resource Based View

แนวคิดของทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View: RBV) เป็นการกล่าวถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการพิจารณาและให้ความสำคัญกับทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ที่บริษัทมีอยู่ โดยจะพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถที่มีนั้นตามลักษณะพิเศษ 4 อย่าง ได้แก่

V: Value	สินทรัพย์นั้นมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและได้เปรียบคู่แข่ง
R: Rareness	สินทรัพย์นั้นหายาก คู่แข่งไม่มี เป็นสิ่งที่เรามีเหนือคู่แข่ง
I: Imitability	สินทรัพย์นั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องมีต้นทุนในการทำ เพื่อให้ได้เทียบเท่าเรา
N: Non-substitutable	สินทรัพย์นั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมีอะไรมาทดแทนได้



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ ความสามารถ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตามแนวคิดของทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View)

ที่มา: [http://digital\\_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/09138/chapter2.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/09138/chapter2.pdf)

จากแนวคิดดังกล่าว เมื่อทำการวิเคราะห์ทรัพยากรทั้งที่มีตัวตน และไม่มีตัวตนของบริษัท ผู้ผลิตน้ำตาล ตลอดจนใช้ VRIN Framework ตรวจสอบทรัพยากรหลักที่เป็นความสามารถหลัก (Core Competency) จำนวน 5 ทรัพยากรแล้ว ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

#### ทรัพยากรและความสามารถ (Resource and Capabilities)

1. สินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible asset)
  - ทรัพยากรทางวัตถุ (Physical Resource) เช่น ผลผลิตอ้อย พื้นที่ปลูกและเก็บเกี่ยวอ้อย เครื่องมือเครื่องจักรทางการเกษตร โรงงานน้ำตาล เครื่องจักรในโรงงานผลิตน้ำตาล ผลผลิตน้ำตาล ผลิตภัณฑ์ของบริษัท อาคารสำนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น
  - ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource) เช่น รายได้จากการขายน้ำตาล ยอดเงินฝากในบัญชีธนาคาร ยอดลูกหนี้ เป็นต้น
  - ทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resource) เช่น แผนผังโครงสร้างองค์กร ระบบการวางแผนและควบคุมสั่งการ (Span of control) เป็นต้น
2. สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible asset)
  - ทรัพยากรทางเทคโนโลยี (Technological Resource) เช่น สิทธิบัตร เครื่องหมายทางการค้า ความลับทางการค้า เป็นต้น
  - ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เช่น ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะธุรกิจ จำนวนพนักงานศักยภาพสูงคิดเป็น 13% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด
  - ตราสินค้า ชื่อเสียงองค์กร ภาพลักษณ์องค์กร (Brand, Reputational, Image) เช่น TRIS Rating จัดอันดับความเชื่อถือในระดับ A+ ผลการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) ที่คะแนน 100/100 เป็นต้น

- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเครือข่ายองค์กร (Stakeholder relationship and Company Networking) เช่น จำนวนชาวไร่คู่สัญญา (Contact Farming) กิจกรรมส่งเสริมชุมชนต่างๆ (CSR Activities)

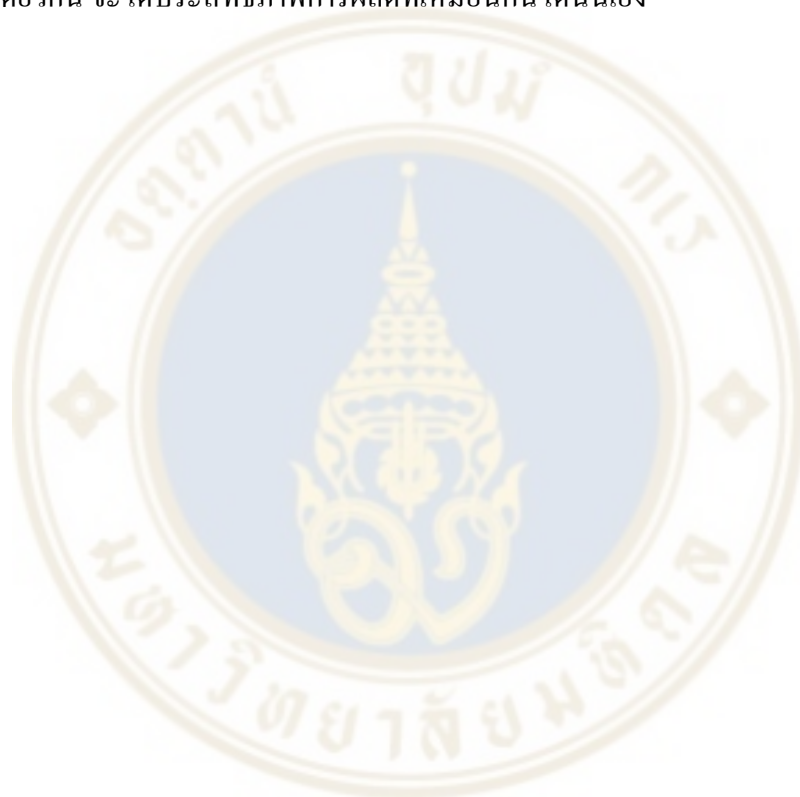
VRIN Framework จาการายการทรัพยากรและความสามารถ นำมาคัดเลือกหัวข้อหลักๆ (Core Competency) ที่เป็นปัจจัยการดำเนินธุรกิจที่สำคัญ โดยนำคุณลักษณะพิเศษทั้ง 4 อย่างตาม VRIN Framework เข้ามาทดสอบว่าความสามารถหลักที่มีนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่

**ตารางที่ 2.1** ผลการวิเคราะห์ความสามารถหลักของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลตาม VRIN Framework

ทรัพยากร	V Valuable	R Rare	I Inimitable	N Non- substitutable	ผลการวิเคราะห์
ผลิตภัณฑ์	/	x	x	x	ไม่เป็นความได้เปรียบการแข่งขัน (Unused Competitive Advantage)
เทคโนโลยีการผลิต	/	x	x	x	ไม่เป็นความได้เปรียบการแข่งขัน (Unused Competitive Advantage)
ความรู้ ความเชี่ยวชาญ	/	/	/	/	เป็นความได้เปรียบการแข่งขันในระยะยาว (Long-term Competitive Advantage)
ชื่อเสียง	/	/	/	/	เป็นความได้เปรียบการแข่งขันในระยะยาว (Long-term Competitive Advantage)
ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	/	/	/	/	เป็นความได้เปรียบการแข่งขันในระยะยาว (Long-term Competitive Advantage)

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลโดยใช้เครื่องมือ Resource based view (RBV) พบว่า บนพื้นฐานของทรัพยากรและความสามารถที่บริษัทมี บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลยังมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่มาก โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยในส่วนของ

สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน แสดงให้เห็นว่าบริษัทมีความเข้มแข็ง พร้อมรับกับสถานการณ์การแข่งขันได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ข้อดีของการเป็นสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่าง (Homogeneous Product) และเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถลอกเลียนกันได้ แต่เมื่อพิจารณาแบบลึกซึ้งจะพบว่า สินค้าน้ำตาลเหมือนกันก็จริง ในทางเศรษฐศาสตร์เรียกสินค้าประเภทนี้ว่า สินค้าคล้ายคลึงกันแต่ไม่เหมือนกัน (Similar but not identical products) ซึ่งจากจุดแข็งเรื่องตราสินค้าและชื่อเสียงนั่นเองที่ทำให้สินค้ากลายเป็น Identical Product เช่นเดียวกับกับเทคโนโลยีการผลิต ถึงแม้คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนเครื่องจักรและเทคโนโลยีได้ แต่ความรู้ความสามารถและประสบการณ์การผลิตไม่อาจลอกเลียนได้ จึงไม่อาจมั่นใจได้ว่าเทคโนโลยีการผลิตเดียวกัน จะได้ประสิทธิภาพการผลิตที่เหมือนกันได้นั่นเอง





### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การปรับปรุงพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527 ส่งผลให้เกิดเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายในประเทศ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้มีหลากหลายคำที่ถูกกล่าวถึงเพื่อใช้สื่อความหมายของ 2 ประเด็น การเปลี่ยนแปลงที่ผู้จัดทำได้เลือกนำเสนอไว้ในบทก่อนหน้า (การยกเลิกระบบโควตา และยกเลิกการควบคุมราคาขายในประเทศ) ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ว่าจะใช้คำใดๆ “ปล่อยลอยตัวราคาน้ำตาล” “เปิดเสรีการค้าน้ำตาล” ทั้งหมดก็คือสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ภาวะตลาดการแข่งขันสมบูรณ์ในอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลไทยนั่นเอง

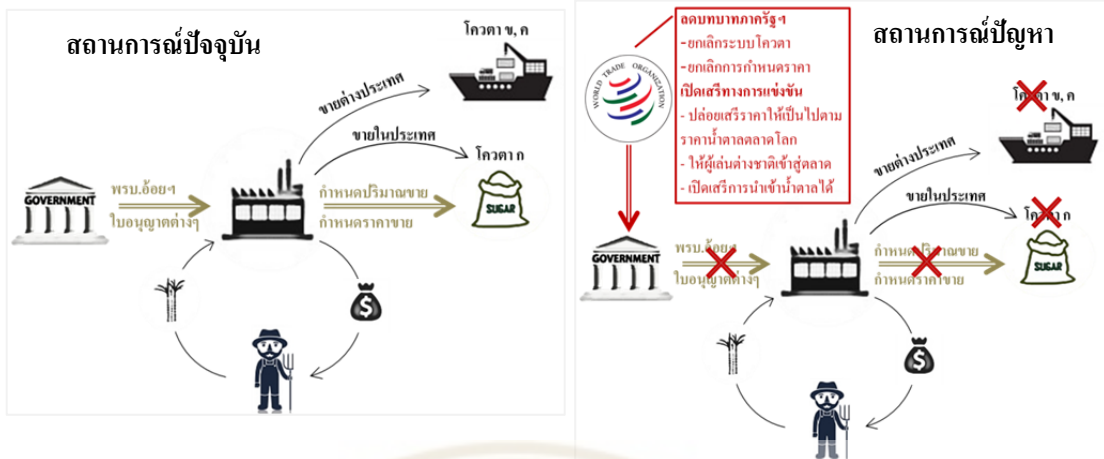
ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect competitive market) คือตลาดของสินค้าและบริการที่มีการแข่งขันกันอย่างเสรี ระดับราคาเป็นไปตามอุปสงค์และอุปทานในตลาด ตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้ว คุณลักษณะของตลาดแข่งขันสมบูรณ์มี 4 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ (ธนศ ศรีวิชัยคำพันธ์, 2558)

1. มีผู้ซื้อและผู้ขายจำนวนมาก มากจนไม่มีผู้ขายรายใดมีอิทธิพลต่อตลาด
2. สินค้าและบริการไม่มีความแตกต่าง (Identical product) ทำให้ระดับราคาเป็นไปตามกลไกตลาด ผู้ขายจึงไม่สามารถตั้งราคาเองได้ (Price taker)
3. ผู้ขายสามารถเข้าออกตลาดได้อย่างเสรี รวมถึงทรัพยากรหรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการก็สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี (Perfect Mobility of Resources) แรงจูงใจในการเข้าสู่ตลาดคือกำไร
4. ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถหาข้อมูลของตลาด และเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน (Perfect Knowledge)

สำหรับระบบโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายไทย หากเทียบกับคุณลักษณะของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ตามหลักเศรษฐศาสตร์แล้ว คงไม่อาจกล่าวได้เต็มปากนักว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะนำไปความเสรีทางการค้ามาสู่อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลในประเทศไทยอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เนื่องจากการเข้าออกอุตสาหกรรมยังไม่ได้เป็นไปอย่างเสรีแท้จริง ผู้ประกอบการ โรงงานผลิตน้ำตาลยังคงได้รับใบอนุญาตประกอบการจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งไม่ได้มีการอนุญาติมานานกว่า 26 ปี (ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ.2532) จนเพิ่งมีการยกเลิกคำสั่งดังกล่าวในรัฐบาลปัจจุบัน และพิจารณาออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงงานและขอขยายกำลังการผลิตเดิมที่อัดอั้นมานาน ไปเมื่อปลายปี 2558 ที่ผ่านมา นอกจากนี้ สินค้าน้ำตาลยังคงตำแหน่งเป็นสินค้าควบคุมแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ

แล้ว กระทรวงพาณิชย์จะยังไม่ลดน้ำตาลออกจากรายการบัญชีสินค้าควบคุม เพราะเห็นว่าเป็นสินค้าจำเป็นในชีวิตประจำวัน แต่จะพิจารณากเลิกการกำหนดราคาขายปลีกตามประกาศของคณะกรรมการกลางว่าด้วยราคาสินค้าและบริการ จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ว่าการแทรกแซงจากภาครัฐที่มีต่ออุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายไทย เป็นสาเหตุที่ไม่อาจทำให้เป็นอุตสาหกรรมในตลาดการค้าเสรี หรือตลาดแข่งขันสมบูรณ์ตามค่านิยมได้ และจากเหตุความจำเป็นที่ทำให้ประเทศไทยต้องปรับปรุงพระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบอ้อยและน้ำตาลทรายในประเทศไทย เพื่อให้เห็นองค์ประกอบทุกส่วน เห็นความสัมพันธ์กันของปัจจัยต่างๆ เห็นผลกระทบว่าปัญหาทำให้เกิดผลเชื่อมโยงไปที่ปัจจัยไหนอย่างไรบ้าง นำไปสู่การหาหนทางแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดและจะช่วยแก้ปัญหาทั้งระบบได้อย่างไร เครื่องมือที่ช่วยในการมองภาพรวมที่ซับซ้อน ช่วยในการคิดวิเคราะห์ระบบสาเหตุของปัญหาให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวมา สามารถใช้แนวคิดที่เรียกว่า Soft Systems Methodology (Jesper Simonsen, 1994)

1. Soft Systems Methodology หรือ SSM ช่วยในการคิดวิเคราะห์ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง นำเสนอสถานการณ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อปรับสถานการณ์ปัญหาให้ดีขึ้น
2. แนวคิด SSM มี 7 ขั้นตอน ได้แก่
  - รับรู้ปัญหาต่างๆ (situation considered problematic)
  - นำเสนอปัญหา (problem situation expressed)
  - ระบุสาเหตุต้นตอของปัญหา (root definition of relevant systems)
  - สร้างแบบจำลอง (conceptual models of systems described in root definitions)
  - เทียบแบบจำลองกับสถานการณ์จริง (comparison of models and real world)
  - ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม (changes: systemically desirable, culturally feasible)
  - ปรับใช้กับสถานการณ์ปัญหา (action to improve the problem situation)
3. เครื่องมือนี้จะช่วยแสดงความสัมพันธ์ เสมือนการช่วยจำลองสถานการณ์ปัญหา ให้เห็นความเชื่อมโยงง่ายขึ้นแล้วยังสามารถทำให้มองเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมในภาพรวมง่ายต่อการสื่อสารให้เข้าใจปัญหา นำไปสู่การแก้ไขปัญหาระบบ ดังเช่นการเปลี่ยนแปลงในระบบอ้อยและน้ำตาลทราย เมื่อนำเสนอผ่าน SSM จำเป็นต้องใช้เทคนิคการนำเสนอที่เรียกว่า Rich Picture มาช่วยในการนำเสนอเรื่องราวผ่านรูปภาพ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราว เห็นผลกระทบที่เกี่ยวข้องกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) นำไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหานั้นๆ ต่อเนื่อง แสดงภาพจำลองให้เห็นสถานการณ์ก่อนและหลังเกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างระบบอ้อยและน้ำตาลทรายไทยได้ดียิ่งขึ้น



ระยะเวลาเปลี่ยนถ่าย 6 เดือน



ภาพที่ 3.1 สถานการณ์ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงของระบบโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทรายประเทศไทย

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นว่า ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลในประเทศไทยได้รับการควบคุมดูแลจากภาครัฐ ตลอดระยะเวลา 32 ปีภายใต้พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย ทำให้อุตสาหกรรมน้ำตาลในประเทศไม่ได้ขับเคลื่อนไปตามกลไกการค้าขายแบบปกติ มีการกำหนดปริมาณขายในประเทศ มีการกำหนดราคาขายในประเทศ ส่งผลให้ภาพรวมอุตสาหกรรมน้ำตาลไม่ต้องแข่งขันกันมากนัก อุปสงค์อุปทานถูกควบคุมโดยกลไกภาครัฐ

ในอนาคตอันใกล้ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อันได้แก่ การยกเลิกระบบโคเวตา และยกเลิกการควบคุมราคาขายในประเทศ กำลังจะมีผลบังคับใช้ในช่วงปลายปี พ.ศ.2560 ที่จะถึงนี้ ส่งผลให้กลไกตลาด

สามารถทำงานได้โดยสมบูรณ์มากขึ้น ผู้บริโภคได้รับความเป็นธรรมจากการซื้อสินค้าในราคาที่สะท้อนต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงมากยิ่งขึ้น ราคาขายในประเทศและต่างประเทศคงแทบไม่มีความแตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าอาจมีการเข้ามาของปัญหาในรูปแบบใหม่ๆ ได้ ยกตัวอย่างเช่น การหากำไรจากส่วนต่างราคา อาจนำไปสู่ภาวะขาดแคลนสินค้า การกักตุนสินค้า การแข่งขันสมบูรณ์นำมาซึ่งการเพิ่มจำนวนผู้เล่นหน้าใหม่ และการแข่งขันจะดุเดือดอย่างไม่เคยมีในอุตสาหกรรมมาก่อน เป็นต้น เพื่อรองรับเหตุการณ์ดังกล่าว การบริหารจัดการ โครงสร้างอุตสาหกรรมแบบใหม่ ภายใต้กฎกติกาสากล รัฐบาลไทยได้เตรียมแนวทางเข้ามาจัดการ โดยคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (กอน.) ได้พิจารณาเห็นชอบนโยบายการปล่อยเสรีแบบมีการจัดการ ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560 กล่าวคือ (ฐานเศรษฐกิจ, 2560)

1. กำหนดปริมาณสต็อกน้ำตาลทรายขาวในประเทศเดือนละ 250,000 ตัน และ
2. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ติดตามและพิจารณาราคา หากราคาน้ำตาลตลาดโลก

ปรับตัวขึ้นหรือลงเกินกว่า 1 บาท ก็ให้พิจารณาปรับหรือไม่ปรับราคาในระดับราคาที่เท่าใด โดยให้มีกำหนดการพิจารณาราคาเป็นรายเดือน

เหล่านี้ช่วยสะท้อนบทบาทหน้าที่ใหม่คล้ายเป็นกระบวนการสร้างความสมดุล เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาค่าที่จะเกิดขึ้น เสมือนได้บรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่ค่าที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคต แผนภาพ Rich picture เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้มองเห็นภาพรวม เห็นความสัมพันธ์ และผลกระทบที่ต่อเนื่องกัน จึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจให้รอบคอบมากยิ่งขึ้น ได้ตระหนักถึงผลกระทบโดยรอบก่อนออกแนวทางแก้ไข วิธีป้องกัน หรือแนวนโยบายใดๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะเป็นแนวทางที่สามารถจัดปัญหาที่แท้จริงได้ สามารถบรรเทาผลกระทบในภาพรวม เมื่อ

แก้ไขแล้วทั้งวงจรจะสามารถดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัด และที่สำคัญจะไม่เป็นการเพิ่มปัญหาในที่ใหม่เพิ่มเติม อดีที่ดี จากภาพที่ 5 ก็ทำให้บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลได้เห็นภาพบรรยากาศใหม่ของสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมแล้วว่า ในอนาคตอันใกล้นอกจากต้องรับมือกับสถานการณ์ด้านราคาแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการแข่งขันในตลาดด้วย เพราะการเปิดรับผู้เล่นหน้าใหม่ เปิดการนำเข้า ย่อมทำให้รูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่านี่จะเป็นสถานการณ์ใหม่ที่อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายไทยไม่เคยประสบพบเจอในประวัติศาสตร์เลยก็ได้

ทั้งนี้ เมื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือ SSM เข้ากับสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถสรุปตามขั้นตอนของแนวคิด 7 ขั้นตอน ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 การประยุกต์ใช้แนวคิด Soft Systems Methodology (SSM) 7 ขั้นตอน

ขั้นตอน	สถานการณ์	หมายเหตุ
1. รับรู้ปัญหาต่างๆ (situation considered problematic)	สถานการณ์ปัจจุบันที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุง พรบ. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบอ้อยและน้ำตาลทรายไทย - ลดบทบาทการแทรกแซงของภาครัฐ ยกเลิกระบบโควตา ยกเลิกการกำหนดราคา เปิดการนำเข้าน้ำตาล และเปิดการแข่งขันจากผู้เล่นภายนอก	พรบ. หมายถึง พระราชบัญญัติอ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ.2527
2. นำเสนอปัญหา (problem situation expressed)	นำเสนอสถานการณ์ปัญหา ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีอำนาจความรับผิดชอบรับทราบ - จัดให้ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เห็นความเร่งด่วนของปัญหา (Create the sense of urgency) โดยอาศัยการสื่อสารที่เป็นทางการ แจ้งผ่านการประชุม คณะกรรมการบริษัท	
3. ระบุสาเหตุต้นตอของปัญหา (root definition of relevant systems)	พิจารณาหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา - เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกฟ้องร้องโดยรัฐบาลบราซิล ประเทศไทย จึงต้องปรับ โครงสร้างฯ ให้เป็นไปตามกฎการค้าสากล เป็นสาเหตุให้บริษัทต้องปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลง	
4. สร้างแบบจำลอง (conceptual models of systems described in root definitions)	แสดงสถานการณ์ปัจจุบันและจุดที่เปลี่ยนแปลง โดยจำลองให้เห็นสภาพสถานการณ์ ผู้เกี่ยวข้อง กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อระบุจุดที่เป็นสาเหตุของปัญหา นำไปสู่แบบจำลองแนวทางการแก้ไข แสดงให้เห็นว่าจะช่วยปรับสถานการณ์ให้ดีขึ้นได้อย่างไร - สร้างแผนภาพแสดงบรรยากาศของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลไทย การเข้ามาของนโยบายยกเลิกระบบโควตา ยกเลิกการกำหนดราคา ตลอดจนเหตุการณ์กำหนดปริมาณสต็อกน้ำตาลทรายขาว และคณะทำงานพิจารณาราคา	นิยมใช้เทคนิคการสื่อสารผ่านภาพ (rich picture) ช่วยทำให้เห็นภาพรวมได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (visualize)
5. เทียบแบบจำลองกับสถานการณ์จริง (comparison of models and real world)	เปรียบเทียบแบบจำลองสถานการณ์ที่จัดทำขึ้น กับสถานการณ์จริง เพื่อหาความแตกต่าง หาจุดที่สามารถนำไปปรับแต่งให้ใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงมากที่สุด - สอบทานความถูกต้องของแผนภาพ กับสถานการณ์จริง จากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง	

ตาราง 3.1 การประยุกต์ใช้แนวคิด Soft Systems Methodology (SSM) 7 ขั้นตอน (ต่อ)

ขั้นตอน	สถานการณ์	หมายเหตุ
6. ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม (changes: systemically desirable, culturally feasible)	ทำการปรับเปลี่ยนแบบจำลองให้เหมาะสม ปรับให้เหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้จริง - ปรับให้ถูกต้อง เหมาะสมกับการนำไปใช้ตามสถานการณ์จริง โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง	
7. ปรับใช้กับสถานการณ์ปัญหา (action to improve the problem situation)	นำแบบจำลองมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์จริง - นำเสนอแผนภาพ อันเป็นแบบจำลองสถานการณ์ที่สื่อให้เห็นถึงแนวทางการปรับตัวแล้ว ให้กับคณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง สามารถพิจารณาตัดสินใจนำไปใช้ได้ทันที	

ในฐานะผู้ผลิตน้ำตาลแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นผู้ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวและประกอบธุรกิจให้ก้าวผ่านช่วงรอยต่อของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงนั้นนับเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาผ่านแผนภาพ นอกจากจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจบรรยากาศของสถานการณ์ได้ดียิ่งขึ้น เห็นจุดที่มีการเปลี่ยนแปลง จุดที่ได้รับผลกระทบ ยังช่วยให้ง่ายต่อการสื่อสารแผนการรับมือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้บริษัทจะเตรียมความพร้อมมากเท่าใดก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญไม่น้อยไปกว่าสิ่งใด ผู้จัดทำเห็นว่าเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ ความมั่นใจ ความรอบคอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางบริษัท การปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งรายละเอียดจะขอกล่าวถึงในบทถัดไปของสารนิพนธ์

## บทที่ 4 นำเสนอกลยุทธ์

สำหรับการนำเสนอกลยุทธ์ ผู้จัดทำยึดพื้นฐานแนวคิด Resource Based View (RBV) ในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท โดยมุ่งเน้นการปรับตัวจากทรัพยากรและความสามารถที่บริษัทมีอยู่ และจากความสัมพันธ์ของสิ่งที่เข้ามากระทบ ก็ไม่เปิดโอกาสที่จะหาช่องทางจากจุดแข็งที่เรามีประสาเป็นโอกาสให้เกิดประโยชน์กับบริษัท ประกอบกับความพยายามหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาผลกระทบของภัยคุกคาม เหล่านี้เอง นำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องและใกล้เคียงกับสถานการณ์จริง นอกจากนี้แล้ว เพื่อให้การนำเสนอกลยุทธ์เป็นไปอย่างแม่นยำ ตรงตามความมุ่งหมายของบริษัท ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้จัดทำจึงสอบถามข้อมูลปฐมภูมิผ่านการสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิจากรายงาน และบทความที่เกี่ยวข้อง โดยกลยุทธ์ที่ผู้จัดทำนำเสนอแบ่งตามระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับได้ ดังนี้



ภาพที่ 4.1 นำเสนอกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Competitive Strategy) 3 ระดับ

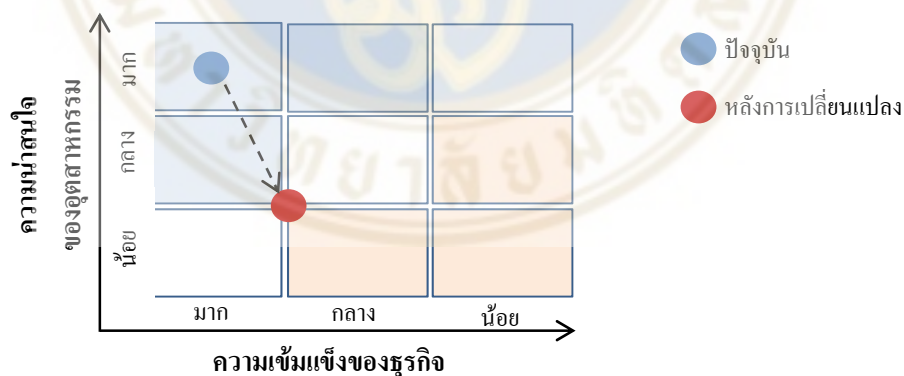
จากการรวบรวมข้อมูลปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา และสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลที่เกี่ยวข้อง จำนวนรวมทั้งสิ้น 9 ท่าน จาก 3 หน่วยงานที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวข้องอยู่กับนโยบายการเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้างอ้อยและน้ำตาลทราย ดังนี้

1. หน่วยงานรัฐกิจสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 ท่าน
2. หน่วยงานการตลาด ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 ท่าน
3. หน่วยงานกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 ท่าน

ผลสัมภาษณ์ประกอบกับข้อมูลการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือต่างๆ ผู้จัดทำสามารถวิเคราะห์และสรุปเป็นกลยุทธ์ของบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล โดยแบ่งตามระดับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน โดยมีรายละเอียดในแต่ละระดับกลยุทธ์ ดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

การจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร ผู้จัดทำใช้เครื่องมือ GE's 9 cell Matrix มาเป็นแนวคิดในการวิเคราะห์เครื่องมือ GE's 9 cell Matrix เป็นการมององค์กรในสองมิติ คือ ความเข้มแข็งของธุรกิจ (Business Strength) และความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industrial Attractiveness) แต่ละมิติแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ น้อย กลาง มาก เพื่อดูความตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรเมื่อเทียบกับความน่าสนใจของอุตสาหกรรม นำไปสู่การวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่อไป ซึ่งผลการวิเคราะห์ตำแหน่งของธุรกิจมาจากการพิจารณาโดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 9 ท่าน ดังที่ได้กล่าวอ้างไว้ข้างต้น



ภาพที่ 4.2 การวิเคราะห์บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลผ่านเครื่องมือ GE's 9 cell Matrix



จากภาพ 4.2 แสดงให้เห็นว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว มิติด้านความน่าสนใจของอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลไทยจะลดความน่าดึงดูดลง จากการที่ปล่อยเสรีราคา เปิดให้มีการลงทุนจากต่างชาติ ส่งผลให้สภาพการแข่งขันในตลาดรุนแรงมากขึ้น นักลงทุนไม่อาจแสวงหากำไรได้ง่ายๆ อีกทั้ง ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาอาจทำให้นักลงทุนต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นในการบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไร ตลาดยังพอมีความน่าสนใจอยู่บ้างจากการบริหารจัดการให้เป็นเสรีแบบมีการจัดการ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมจึงลดระดับลงไปสู่สถานการณ์ดึงดูดกลาง-น้อย

ในส่วนของมิติความเข้มแข็งของธุรกิจ พบว่า ความเข้มแข็งของบริษัทที่มีอยู่มากนั้น ได้ปรับลดระดับความเข้มแข็งลงเล็กน้อยจากการเข้ามาของจำนวนผู้เล่นหน้าใหม่ เป็นผลทำให้สัดส่วนทางการตลาดถูกแบ่งสัดส่วนมากขึ้น ทำให้บริษัทน่าจะลดความได้เปรียบลงเล็กน้อย จึงระบุความเข้มแข็งของธุรกิจไว้ที่มาก-กลาง

จากผลการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือ GE's 9 cell Matrix ประกอบกับผลการสัมภาษณ์ จึงสรุปได้ว่าระยะการเปลี่ยนแปลงนี้ บริษัทควรรักษาเสถียรภาพของบริษัทไว้ก่อน และให้เวลาในการทบทวนขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัทใหม่อีกครั้ง เป็นการสำรวจตรวจสอบสุขภาพความพร้อม ความเข้มแข็งในสิ่งที่บริษัทมีอยู่ว่ายังคงเป็นสิ่งที่ได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่หรือไม่ อีกทั้ง ยังเป็นการเตรียมตัวตั้งรับกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น คุณิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อน เมื่อระบบเริ่มเข้าที่ มีความชัดเจนของสถานการณ์มากยิ่งขึ้น จึงค่อยมาปรับใช้กลยุทธ์เพื่อการแข่งขันอื่นๆที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมานี้ เรียกว่า กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability Strategy) หรือกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เพื่อรักษาตำแหน่งและความสามารถทางการแข่งขันไว้ก่อน รอโอกาสที่จะขยับขยาย (No-change or Wait-and-see Strategy) เมื่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ภาวะคงที่ โดยรอให้ระบบโครงสร้างฯ มีเสถียรภาพระดับหนึ่ง จึงสามารถปรับใช้กลยุทธ์การเติบโตตามโอกาสของสถานการณ์ต่อไป

จากกลยุทธ์ภาพใหญ่ จะถูกส่งผ่านลงมายังกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน การถ่ายทอดและจัดทำกลยุทธ์จึงต้องสอดคล้องและส่งเสริมกัน จึงจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์หลักของธุรกิจที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้ ดังนั้น จากภาพใหญ่ที่มุ่งเน้นการคงตัว รักษาเสถียรภาพ รักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน กลยุทธ์รองลงมาในระดับธุรกิจ และระดับหน่วยงาน จึงต้องสนับสนุนด้วยการเลือกใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน ดังจะกล่าวถึงในรายละเอียดถัดไป ดังนี้

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)

เพื่อสนับสนุนการเป็นผู้นำในตลาดอ้อยและน้ำตาลทรายดังที่เป็นมาแต่ต้องรอดูสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่ชัดเจนด้วย ดังนั้นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในระยะนี้จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) มาเป็นกลยุทธ์เพื่อใช้คงตำแหน่งทางการแข่งขันในช่วงนี้ก่อน เพราะจากสภาพการลอยตัวราคา และเปิดเสรีการเข้าสู่ตลาด คงคาดเดาได้ไม่ยากถึงสภาพการแข่งขันที่จะคุ่เดือดร้อน โรงงานผลิตน้ำตาลรายเล็กที่สู้กับความผันผวนของราคาน้ำตาลโลกไม่ไหว ก็คงหายไปจากตลาด ในขณะเดียวกัน ผู้แข่งขันหน้าใหม่ก็คงเป็นหน้าใหม่อย่างแท้จริง จึงไม่อาจคาดเดารูปแบบการแข่งขันได้เลย สิ่งเดียวที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดรอวันคงที่ของสถานการณ์ตลาดได้ คงต้องทำตัวเองให้แข็งแกร่งในกระแสตลาดโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันนี้ก่อน การเลือกใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจึงเหมาะสมกับทั้งสถานการณ์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ภาพใหญ่ขององค์กรที่สุดในตอนนี้ เมื่อเรามีแนวทางยุทธศาสตร์ในการแข่งขันแล้ว กลยุทธ์ในลำดับถัดมา ก็ต้องจัดทำให้สนับสนุนกลยุทธ์ทางการแข่งขันเราด้วย ในสารนิพนธ์ฉบับนี้จึงขอกล่าวถึงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงที่สุด จำนวน 2 หน่วยงาน ซึ่งได้แก่ หน่วยงานการตลาด และหน่วยงานการผลิต นั่นเอง

## 4.3 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional-level Strategy)

จากผลการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา พบว่า เมื่อเกิดเหตุการณ์การปรับโครงสร้างระบบอ้อยและน้ำตาลทราย หน่วยงานแรกๆ ที่จะได้รับผลกระทบในทันทีจะได้แก่

1. การตลาด ต้องยอมรับว่าที่ผ่านมา การแข่งขันมาอย่างยาวนานภายใต้กติกาเดิม ทำให้บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลอาจจะละเลยการดูแลลูกค้าขั้นสุดท้าย (end user) ไปบ้างเนื่องจากราคาขายปลีกน้ำตาลในประเทศไม่จูงใจ (จะทำการตลาดหรือไม่ ก็ขายได้ในราคาที่กำหนดอยู่แล้ว) เมื่อเกิดการเปิดเสรีทั้งราคาและการเข้าสู่ตลาด แน่แน่นอนว่าสัดส่วนการตลาดที่เคยเป็นมาย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแน่นอน ลูกค้าจะมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น การนำเสนอใหม่ๆ อาจนำไปสู่พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน

2. การผลิต สืบเนื่องจากผลกระทบด้านบน หน่วยงานด้านการผลิตผู้ซึ่งมีหน้าที่ผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่หากพฤติกรรมตลาดเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวในกระบวนการผลิตก็ต้องเร่งปรับตาม แต่ความยืดหยุ่นในกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่แบบนี้ไม่ได้ปรับได้ง่ายอย่างเช่นกระบวนการอื่นๆ การลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง ต้องมั่นใจว่าทิศทางที่จะดำเนินไปนั้นเป็นทางที่ถูกต้อง ไม่เช่นนั้นแล้ว การคาดการณ์ที่ผิดพลาดจะนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งเงินทุน และโอกาสใหม่ๆ ก็เป็นได้ แต่ก่อนที่จะไปถึงขั้นตอนนี้

การปรับตัวใดๆ ในระยะรอยต่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงนี้ หน่วยงานการผลิตก็จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมรองรับในช่วงเวลานี้เช่นกัน

เหล่านี้เอง จึงนับได้ว่าสองหน่วยงานนี้เป็นหน่วยงานที่จะได้รับผลกระทบในทันที และจำเป็นต้องให้ทิศทางการบริหาร การดำเนินงานที่เหมาะสม จึงจะช่วยขับเคลื่อนให้บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลอยู่รอดได้ในสถานการณ์เช่นนี้ การวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์หลักเป็นสิ่งที่จำเป็น และต้องสื่อสารอย่างรัดกุม ในกรณีนี้ สามารถสรุปกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานที่เหมาะสมของทั้งสองหน่วยงาน ได้ดังนี้

#### 4.3.1 กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด

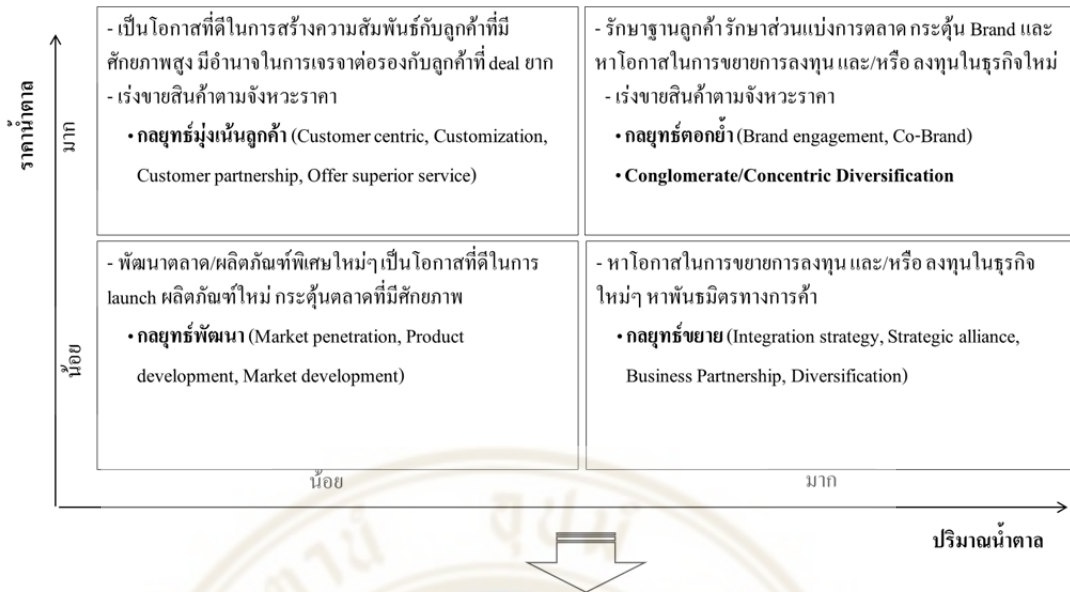
ตามสถานการณ์ที่ได้กล่าวไป เพื่อให้ครอบคลุมกลยุทธ์หลักเรื่องการคงความได้เปรียบทางการแข่งขัน รักษาสถานะตำแหน่งในตลาดภายใต้สภาวะของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะนำมาซึ่งรูปแบบการแข่งขันที่เปลี่ยนไปนี้ “การรักษาฐานลูกค้า” จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลควรเร่งมือดำเนินการ กลยุทธ์ที่เหมาะสมจึงเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Intimacy) เป็นหลัก โดยอาจเป็นไปได้ทั้งกลยุทธ์ที่ทำกับลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ กลยุทธ์เพื่อกระตุ้นการรับรู้ตราสินค้า (Brand) และกลยุทธ์เพื่อกระตุ้นตลาด (Event marketing) ซึ่งการรักษาฐานลูกค้าเดิมหมายรวมทั้งลูกค้าสินค้าขายปลีก (Retail) และลูกค้าอุตสาหกรรม (Industry) สิ่งที่สามารถดำเนินการได้ทันที (Quick win) คือการสร้างระบบฐานข้อมูลที่แข็งแกร่งเพื่อนำข้อมูลไปใช้ต่อยอดทำกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ต่างๆ (Customer Relationship Management : CRM) ได้อย่างตรงใจตรงความต้องการของลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า โดยอาจจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นตลาดเป็นครั้งคราว เพราะการสื่อสารและรับข้อมูลตรงจากลูกค้า นอกจากจะช่วยเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ยังช่วยให้ทิศทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ เหล่านี้ จะทำให้บริษัทสร้างความได้เปรียบจากการเป็นผู้มาก่อน (First Mover Advantage) หรือการเป็นผู้นำเป็นเจ้าตลาดนั่นเอง

#### 4.3.2 กลยุทธ์หน่วยงานการผลิต

ในระยะยาว กระบวนการผลิตต้องปรับตัวเข้าสู่แนวทางสมัยใหม่ที่เป็นระดับสากลอยู่แล้ว เพราะคู่แข่งจะไม่ใช่แค่ในประเทศอีกต่อไป การแข่งขันถูกเปิดกว้างให้เป็นสนามรบของผู้เล่นทั่วโลก (Global players) ดังนั้น การปรับตัวจึงควรเร่งวางรากฐานตั้งแต่ตอนนี้ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อการวางรากฐานดังกล่าว “การพัฒนาศักยภาพภายใน” ที่บริษัทผู้ผลิตน้ำตาลมีอยู่ให้ยิ่งแข็งแกร่งขึ้น จึงเป็นแนวทางที่สามารถทำได้เลยโดยไม่ต้องรออะไร การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานของด้านการผลิต

นอกจากจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักเรื่องการรักษาเสถียรภาพแล้ว การดำเนินงานภายใต้แนวทางต้นทุนต่ำก็เป็นเรื่องที่จะช่วยเสริมสร้างรากฐานการแข่งขันในระยะยาวที่ต้องเตรียมพร้อมด้วยเช่นกัน ดังนั้น กลยุทธ์ที่เหมาะสมในสถานการณ์เช่นนี้จึงควรเน้นเรื่องกระบวนการผลิตที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) การมีกระบวนการผลิตที่เป็นเลิศ นอกจากจะส่งผลในเรื่องของผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแล้ว (High Performance) อีกนัยหนึ่งที่ได้มาเพิ่มเติมก็คือการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วยนั่นเอง (Cost Effectiveness) การดำเนินงานที่ได้ผลลัพธ์มากกว่า/ดีกว่าในระดับการนำเข้าปัจจัยที่เท่าเดิม ย่อมสะท้อนถึงต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วยที่ลดลง (Lower cost per unit) ทำให้บริษัทมีแต้มต่อเหนือคู่แข่งในเกมส์การแข่งขันเสรีนี้ได้

จากสภาพการแข่งขันและบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่อาจคาดเดาได้ การดำเนินการใดๆ จึงควรชะลอเพื่อดูทิศทางและแนวโน้มของสภาพการแข่งขันให้ชัดเจนเสียก่อน ผู้จัดทำจึงพิจารณาเสนอแนะให้บริษัทจัดทำแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ (Scenario Plan) เพื่อไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถหยิบยกขึ้นมาใช้งานได้อย่างทันท่วงที โดยผู้จัดทำได้กำหนดมติการเกิดสถานการณ์ไว้เป็น 2 สถานการณ์ คือ ด้านราคาน้ำตาล และด้านปริมาณน้ำตาล เนื่องจากทั้งสองปัจจัยนี้เป็นกลไกสำคัญที่จะกระทบต่ออุปสงค์ และอุปทานของตลาด โดยระบุสถานการณ์เป็นตาราง 2 x 2 สะท้อนแต่ละช่วงของสองสถานการณ์ โดยจำลองกลยุทธ์ที่ใช้ตอบโต้ในแต่ละสถานการณ์หลัก พร้อมแบบจำลองแผนปฏิบัติการของแต่ละกลยุทธ์ (Action Plan) ไว้ด้วยดังนี้



กลยุทธ์ (Strategy)	แผนปฏิบัติการ (Action Plan)		
	แนวทางการดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า (Customer centric, Customization, Customer partnership, Offer superior service)	- นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า เช่น ทำน้ำเชื่อมแต่งกลิ่น เพื่อให้ลูกค้าสามารถนำเข้าสู่กระบวนการผลิตได้เลย ไม่ต้องละลายน้ำศาลเพื่อแต่งกลิ่นก่อน เป็นต้น	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ (หน่วยงานการตลาด การผลิต และ R&D)	- ยอดขาย - Market share - %การซื้อซ้ำ - %Sales growth - %ความพึงพอใจ
กลยุทธ์พัฒนา (Market penetration, Product development, Market development)	- เปิดตัวผลิตภัณฑ์ตามกระแสต่างๆ เช่น น้ำศาลไม่อ้วน โดยจัดงานในสวนสาธารณะและเชิญนักกีฬามารathonมาเป็นพรีเซนเตอร์ (New market development)	ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ (หน่วยงานการตลาด การผลิต และ R&D)	- ยอดขาย - Market share - %Sales growth - %ความพึงพอใจ - %การรับรู้ - %การซื้อซ้ำ
กลยุทธ์ขยาย (Integration strategy, Strategic alliance, Business Partnership, Conglomerate/ Concentric Diversification)	- ควบรวมกิจการร้านขนมชื่อดัง (Vertical integration, Conglomerate diversification) - ขยายการลงทุนไปยังประเทศเพื่อนบ้านจากโอกาสทางการค้าเสรีอาเซียน (Horizontal integration, Concentric diversification)	ฝ่ายธุรกิจใหม่ (กลุ่มธุรกิจใหม่)	- ยอดขาย - %Sales growth - %Market share - %ROI

ภาพที่ 4.3 ตัวอย่างการจำลองกลยุทธ์ (Scenario Plan) และแผนปฏิบัติการ (action plan) ที่ใช้ตอบโจทย์ในสถานการณ์ต่างๆ

จากภาพที่ 4.3 แสดงให้เห็นแบบจำลองสถานการณ์และแผนปฏิบัติการในแต่ละสถานการณ์ (Scenario Planning) ซึ่งภายใต้ความไม่แน่นอนของปัญหาที่เกิดขึ้น ทางบริษัทผู้ผลิตน้ำศาลก็ควรมีแผนรองรับไว้ ถึงแม้ในภาพใหญ่ ในมุมมองของทิศทางกลยุทธ์องค์กรเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องใส่ใจ แต่ในขณะเดียวกัน สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงก็ไม่ได้มีจุดหมายแจ้งเตือนล่วงหน้าแต่อย่างใด การเตรียมแผนรองรับจึงเป็นเสมือนเกราะบรรเทาผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งการนำแผนกลยุทธ์ไปปรับใช้ในองค์กร ตลอดจนแผนบริหารความเสี่ยงจะกล่าวถึงโดยละเอียดในส่วนถัดไป อันจะเป็นบทสรุปของสารนิพนธ์

## บทที่ 5

### แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

#### 5.1 การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้

การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้จริง สิ่งสำคัญไม่ใช่เพียงแค่การสั่งการลงมาจากผู้บริหารเท่านั้น การสื่อสาร/ การถ่ายทอดที่ดีต่างหาก ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กรภาพรวม การสื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจและเห็นในภาพเดียวกัน สามารถให้แต่ละหน่วยงานยอมรับและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ไม่ใช่เรื่องที่ทำได้ง่ายเลยสำหรับองค์กรขนาดใหญ่อย่างบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล การสื่อสารจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคซึ่งมีอยู่หลากหลายยุทธวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตามความถนัดของผู้สื่อ ความสำคัญของสาร และความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย ในส่วนของสถานการณ์ตามกรณีศึกษานี้ ผู้จัดทำเลือกวิธีการนำเสนอ โดยถ่ายทอดผ่านเครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ทุกหน่วยงานได้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยง มีเป้าประสงค์ร่วมกัน ทำให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วม มีความสำคัญในการบรรลุเป้าหมายอย่างเท่าเทียมกัน

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ เครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร มีความเข้าใจและชัดเจนในแผนกลยุทธ์ขององค์กรผ่านแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) (ศิริวิช ดโนทัย, ม.ป.ป.)

ในส่วนของการวัดความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผู้จัดทำได้นำเทคนิคการบริหารจัดการในเชิงสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) มาเป็นวิธีในการประเมินประสิทธิภาพของบริษัท ดูว่าในแต่ละมิติที่องค์กรคาดหวังไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ โดยประเมินผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

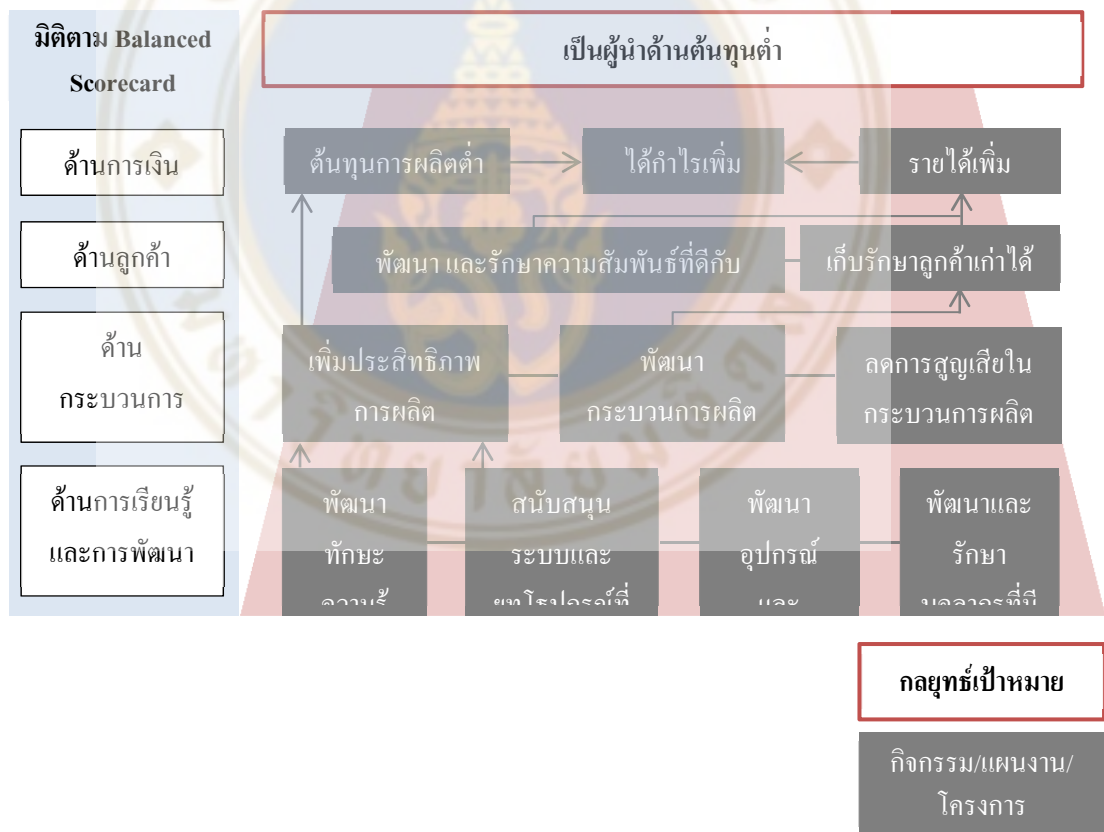
1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในแต่ละด้านก็จะมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs)
3. เป้าหมาย (Target)
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives)

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบล้วนเป็นกิจกรรมที่รับการถ่ายทอดลงมาจากกลยุทธ์หลักขององค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability strategy) รักษาเสถียรภาพเพื่อรอดูสถานการณ์ ในระดับธุรกิจ ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership strategy) เพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของการเปิดเสรี ลอยตัวราคาน้ำตาล อีกทั้ง ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เมื่อรับความต้องการของบริษัทมาจัดทำเป็นแผนงาน หน่วยงานก็จะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (องค์ประกอบแรก) นำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแผนงาน (องค์ประกอบที่สอง) ตัวชี้วัดจะเป็นเสมือนไม้บรรทัดวัดว่า กิจกรรมที่ปฏิบัติ (องค์ประกอบที่สี่) อยู่บนบรรทัดเป้าหมายแล้วหรือไม่ (องค์ประกอบที่สาม) โดยเป้าหมายที่ระบุในตัวชี้วัดจึงมักเป็นตัวเลข เพื่อง่ายต่อการประเมิน ติดตาม และพัฒนาการดำเนินงานนั่นเอง

เพื่อให้เห็นความสอดคล้องและเข้าใจการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้จริง ผู้จัดทำได้เลือกตัวอย่างกลยุทธ์ผู้นำ ด้านต้นทุน ที่ได้ถ่ายทอดลงไปถึงขั้นตอนปฏิบัติงานจริง อาศัยเทคนิคการสื่อสารผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์ และกำหนดมิติชี้วัดความสำเร็จด้วย Balanced Scorecard จะได้แผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ตัวอย่างการนำกลยุทธ์ไปใช้ผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์และ Balanced Scorecard

จากภาพที่ 5.1 พบว่า ทุกกิจกรรมที่ทำก็มุ่งหมายเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ภาพใหญ่ของบริษัท ผลลัพธ์ของกิจกรรมจะถูกประเมินตามเป้าหมายที่แต่ละด้านได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ เป้าหมายที่กำหนด

ก็จัดทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักเรื่องต้นทุนค่านั่นเอง ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันแบบนี้ที่ยากจะอธิบายรายปัจเจกให้เข้าใจได้ เพราะในระดับปฏิบัติการแล้ว เมื่อพนักงานได้รับมอบหมายโครงการใดโครงการหนึ่ง เขาไม่อาจเชื่อมโยงหรือเข้าใจได้เลยว่าโครงการของตนเองนั้นเป็นหนึ่งในฟันเฟืองที่ช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักขององค์กรอยู่ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ได้รับมอบหมายให้จัดกิจกรรมพบปะ yearly หากลองมองในมิติการวัดผลสำเร็จของโครงการตามแนวคิด Balanced Scorecard พบว่า

วัตถุประสงค์	จัดกิจกรรมพบปะ yearly วันที่ 30 เมษายน 2560 ณ โรงแรม XX
ตัวชี้วัด (KPIs)	%การเข้าร่วมงานของลูกค้า yearly
เป้าหมาย	เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มค่าส่ง ซึ่งเป็นสัดส่วนลูกค้าที่มีอัตราการเติบโต และมีศักยภาพทางการซื้อสูง

จากตัวอย่างกิจกรรมดังกล่าว หากเราเป็นพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมายให้จัดกิจกรรมนี้ เราคงไม่อาจเชื่อมโยงได้เลยว่าโครงการที่เราทำอยู่นั้นช่วยสะท้อนภาพใหญ่ด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้อย่างไร แต่หากใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ในการสื่อสารแล้ว เราจะเข้าใจได้ชัดเจนเลยว่าการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่าจะช่วยลดต้นทุนด้านการตลาดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่คัดเลือกเข้ามาเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพ มีแนวโน้มจะเป็นลูกค้าระยะยาว และที่สำคัญเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนการซื้อสูง อีกทั้งยังเป็นการซื้อเงินสด ซึ่งนอกจากจะช่วยเรื่องยอดขายของบริษัทแล้ว ยังช่วยเรื่องสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทได้อีกด้วย เมื่อทำการเปรียบเทียบกันแล้ว การดำเนินกิจกรรมกับลูกค้ากลุ่มนี้จึงคุ้มค่างกับเงินลงทุนมากที่สุดนั่นเอง

สุดท้าย สิ่งที่สำคัญในการสื่อสาร/ ถ่ายทอดกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับชั้นเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้นั้น นอกจากการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมแล้ว ผู้จัดทำเห็นว่าส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่ง คือ ผู้นำ (Leadership) เอง ผู้นำต้องมีทักษะและความสามารถในการสื่อสาร มีความมั่นใจในการตัดสินใจปรับใช้กลยุทธ์ต่างๆ ตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและแม่นยำ ผู้นำต้องมีอิทธิพลในการผลักดันสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้ ทิศทางกลยุทธ์เป็นเพียงเส้นทางที่จะนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายได้ แต่ผู้นำจะเป็นผู้นำพาทั้งองค์กรให้ก้าวไปตามทางที่ควรจะเป็น ดังเช่น การนำพาบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลให้ก้าวข้ามผ่านภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้อย่างราบรื่นและมั่นคง



## 5.2 การบริหารความเสี่ยง

บทสรุปของสารนิพนธ์ ผู้จัดทำเห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงในกรณีศึกษานี้ เป็นสถานการณ์ที่อุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายไทยไม่เคยประสบมาก่อน จึงพิจารณาเห็นว่านอกจากการให้ความสำคัญเรื่องการปรับตัวด้านกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้แล้ว ควรให้ความสำคัญกับเรื่องของความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

เมื่อพิจารณาจากสถานการณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น การลงลำดับสถานการณ์เพื่อดูผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จะพบว่ามีความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบอย่างแน่นอนกับบริษัทผู้ผลิตน้ำตาล นำไปสู่การสรุปเป็นหัวข้อของความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ได้ดังนี้

### 5.2.1 ความเสี่ยงภายนอก

1. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) การแข่งขันจะทำให้บริษัทยากต่อการรักษาส่วนทางการตลาด
2. ความเสี่ยงด้านคู่แข่ง (Competitor Risk) เสรีการเข้าสู่ตลาดจะทำให้คู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และคาดเดาทิศทางการแข่งขันได้ยาก
3. ความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) การปล่อยให้ราคาผันผวนตามราคาตลาดโลกทำให้แปรผันตรงกับรายได้ที่ผันผวนตาม
4. ความเสี่ยงด้านลูกค้า (Customer Risk) จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อาจนำมาซึ่งพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมาย (Compliance Risk) ชื่อเรียกร้องตามองค์การการค้าโลก ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับปรุงพระราชบัญญัติฯ และมีข้อกำหนดใหม่ๆ ออกมากำกับดูแล ผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมจึงต้องปฏิบัติตาม หากไม่ทำตามก็จะเป็นการขัดต่อข้อบังคับตามกฎหมาย

### 5.2.2 ความเสี่ยงภายใน

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) การปรับตัวในการปฏิบัติงาน ต้องใช้เงินทุนและระยะเวลา ต้องวางแผนในการปรับตัวอย่างดีมากจึงจะรับมือกับสถานการณ์ได้ทัน
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) การปรับตัวต้องอาศัยเงินทุน ในขณะที่รายได้มีแนวโน้มผันผวน ไม่อาจคาดการณ์ได้แม่นยำดังเดิมได้

3. ความเสี่ยงด้านคน(Human Risk) การปรับตัวที่ดีขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากรด้วย ทั้งในเรื่องความสามารถในงาน แนวคิด รวมไปถึงทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ความเสี่ยงด้านองค์กร (Organizational Risk) ความพร้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการปรับตัว เช่น โครงสร้างการบริหาร อำนาจการตัดสินใจ กลยุทธ์ เป็นต้น

เมื่อได้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญแล้ว การจัดลำดับความสำคัญ (Risk Prioritization) จะช่วยให้ง่ายต่อการให้ความสนใจเฉพาะเรื่อง ได้ดียิ่งขึ้น การให้ความสำคัญจึงต้องมีเกณฑ์มาช่วยในการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อให้สามารถวัดได้ว่าปัจจัยเสี่ยงข้อใดต้องได้รับความใส่ใจเป็นพิเศษ หรือต้องได้รับการบรรเทาก่อนเป็นลำดับแรก เกณฑ์ที่นำมาใช้มีสองเกณฑ์ ได้แก่

1. โอกาส/ความเป็นไปได้ในการเกิด (Likelihood) และ

2. ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

สำหรับการกำหนดเกณฑ์ทั้งสองนั้น ต้องให้นิยามกับเกณฑ์เสียก่อน (Develop Assessment Criteria) จึงจะสามารถให้ค่า หรือนำหนักในการจัดลำดับความสำคัญได้ การให้นิยามมักจัดทำเป็นช่วงของตัวเลข เช่น ตัวเลข 1 หมายถึงน้อยที่สุด ไปจนถึงเลข 5 มากที่สุด หรือจัดทำเป็นช่วงสูง กลาง ต่ำ (High/ Medium/ Low) โดยในกรณีศึกษาที่ผู้จัดทำเลือกให้นิยามเป็นช่วงสูง กลาง ต่ำ ดังนี้

โอกาสในการเกิด (Likelihood)

สูง           มีโอกาสเกิดมากกว่า 75%

กลาง         มีโอกาสเกิด 35% ถึง 75%

ต่ำ            มีโอกาสเกิดน้อยกว่า 35%

ความรุนแรง (Impact)

สูง           - สูญเสียรายได้มากกว่า 50%

- ส่วนแบ่งการตลาดลดลงมากกว่า 10%

- มีผู้บาดเจ็บสาหัส ทูพพลภาพ หรือเสียชีวิต

กลาง         - สูญเสียรายได้ 10% ถึง 50%

- ส่วนแบ่งการตลาดลดลง 5% ถึง 10%

- มีผู้ได้รับบาดเจ็บต้องเข้ารับรักษาและพักฟื้น แต่ไม่เกิน 7 วัน

ต่ำ            - สูญเสียรายได้น้อยกว่า 10%

- ส่วนแบ่งการตลาดลดลงน้อยกว่า 5%

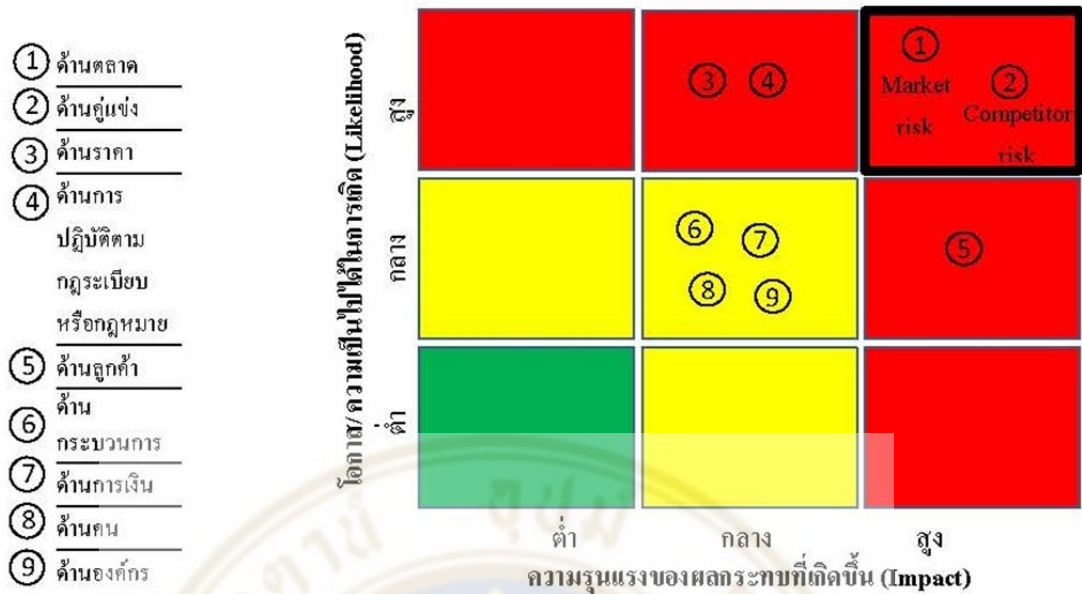
- มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย

เมื่อกำหนดเกณฑ์เรียบร้อยแล้ว ก็ทำการประเมินความเสี่ยง (Assess Risks) เป็นการประเมินเพื่อดูว่าความเสี่ยงใดที่ต้องให้ความสำคัญ ต้องหาวิธีบริหารจัดการ โดยเร่งด่วน

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

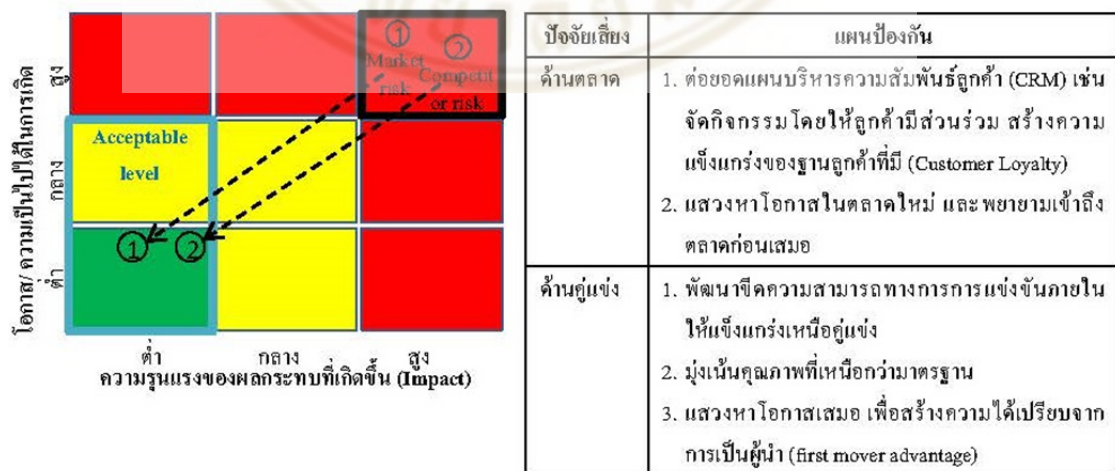
ปัจจัยเสี่ยง	โอกาสในการเกิด (Likelihood)			ความรุนแรง (Impact)		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านตลาด	เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแน่นอนจากการปรับโครงสร้างฯ			สัดส่วนทางการตลาดยากที่จะทวงคืน การหายไปของส่วนแบ่งส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจ		
ด้านคู่แข่ง				คู่แข่งมีผลทำให้รูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนแปลง อันส่งผลโดยตรงต่อตำแหน่งทางการแข่งขัน		
ด้านราคา					บริษัทมีนโยบายขายล่วงหน้า	
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมาย					ถึงมีกฎระเบียบใหม่ก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่เดิมไม่มาก	
ด้านลูกค้า		เนื่องจากบริษัทยังมีฐานลูกค้าความสัมพันธ์กับลูกค้าเทคโนโลยี		ลูกค้ามีผลโดยตรงต่อรายได้ ซึ่งเป็นความอยู่รอดของบริษัท		
ด้านกระบวนการ		ลูกค้าเทคโนโลยีการผลิต และการเงินที่พอแข่งขันได้			เทคโนโลยีการผลิตและความเชี่ยวชาญยังมีเหนือคู่แข่ง	
ด้านการเงิน					การเงิน คน และองค์กร	
ด้านคน	บุคลากรและองค์กรเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง			ยังมีความพร้อม อีกทั้ง Learning curve ที่ยังแข่งขันได้ ต้องอาศัยระยะเวลาและเงินทุนสูง		
ด้านองค์กร				คู่แข่งจึงจะตามได้ทัน		

เมื่อประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ก็นำข้อมูลที่ได้มาใส่ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสาร ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ รับรู้ได้ทันทีว่าปัจจัยเสี่ยงใดอยู่ในระดับใด ความเสี่ยงใดต้องใส่ใจเป็นพิเศษ ความเสี่ยงใดต้องมีแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเร่งด่วน



ภาพที่ 5.2 ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญ (Risk Prioritization) โดยใช้ตาราง Risk Matrix

จากภาพที่ 5.2 ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk matrix) ช่วยทำให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงที่ควรได้รับความสนใจเป็นลำดับต้น ได้แก่ ความเสี่ยงด้านตลาด และคู่แข่ง การจัดทำแผนเพื่อจัดการหรือลดกระทบของความเสี่ยง (Risk mitigation plan) เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการโดยเร่งด่วน พร้อมนี้ ผู้จัดทำได้จำลองตัวอย่างแผนจัดการความเสี่ยง สำหรับปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงให้เข้ามาอยู่ในระดับที่บริษัทยอมรับได้ (Risk appetite หรือ Acceptable level) ทั้งนี้ ผู้จัดทำได้สมมติระดับการยอมรับ และแผนลดความเสี่ยงไว้ ดังนี้



ภาพที่ 5.3 ตัวอย่างแผนลดความเสี่ยง (Risk mitigation plan)

จากตัวอย่างการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวมา จึงถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่บริษัทไม่อาจจะเลยเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น การระบุความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนป้องกันและรองรับความเสี่ยง นอกจากจะช่วยให้บริษัทลดความสูญเสียได้อย่างมหาศาลแล้ว ยังเสมือนเป็นเครื่องมือตรวจสอบความรอบคอบของบริษัทว่าสิ่งที่บริษัทดำเนินการอยู่นี้เพียงพอแล้วหรือไม่ ครอบคลุมแล้วหรือไม่ และควรระแวดระวังเรื่องใดเพิ่มเติมอีกหรือไม่

### 5.3 สรุป

บทสรุปเรื่องการปรับตัวในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม ต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้เสียก่อน จึงจะนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ และถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ทั่วถึงอย่างสอดคล้องกัน ตลอดจนสามารถนำกลยุทธ์ไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติงานเพื่อใช้ขับเคลื่อนองค์กรไปตามทิศทางที่กำหนด และสุดท้ายไม่ลืมที่จะพิจารณาเรื่องความเสี่ยง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เป็นเสมือนเกราะป้องกันให้บริษัทก้าวผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ อย่างมั่นคง

## บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. 2559. *ปรับโครงสร้างอ้อย-น้ำตาล โจทย์ใหญ่บนเวทีการค้าโลก*. จาก <http://www.thaisugarmillers.com/fig%20for%20web/tsmc-02/59-07/59070401.pdf?imag=NTkzMDMyNzAuUERG%27,%27800%27,%27600%27>.
- กลุ่มงานการเงิน. 2560. *Analyst Meeting 2017 กลุ่มบริษัทผู้ผลิตน้ำตาลไทย*. แหล่งที่มา เอกสารประกอบการประชุม (4 เมษายน 2560).
- ฐานเศรษฐกิจ. 2559. *ชงคสช.ปลดล็อกผังเมืองตั้งโรง น้ำตาล*. จาก <http://www.thansettakij.com/content/99991>.
- ฐานเศรษฐกิจ. 2559. *สอน.ไฟเขียวตั้ง 6 โรง น้ำตาล ประเดิมล็อตแรกลงทุน 3 หมื่นล้านให้สิทธิ์ 60 วันต้องคืบหน้า*. จาก <http://www.thansettakij.com/2016/01/09/25078>.
- ฐานเศรษฐกิจ. 2560. *ดีเคย์ ลอยตัว-เลิก โควตา ช.ค. ย้ำทุก โรงงานร่วมสต็อกน้ำตาล 2.5แสนตันกันขาด*. จาก <http://news.newsrelations.co.th/news.php?idnews=368351>.
- ธเนศ ศรีวิชัยคำพันธ์. 2558. *ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จุลภาค 2*. จาก [http://fuangfah.econ.cmu.ac.th/teacher/thanes/files/Percept%20Book%20302%20\(2015\).pdf](http://fuangfah.econ.cmu.ac.th/teacher/thanes/files/Percept%20Book%20302%20(2015).pdf).
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. *สมศักดิ์ จันทร์รวงทอง ตั้ง 12 โรง น้ำตาลใหม่-ขยาย 17 โรง.เดิม*. จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1452484839](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1452484839).
- ศิริวิช ดโนทัย. ม.ป.ป. *การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์*. จาก [http://www.planning.kmutnb.ac.th/data/Strategy%20Map\\_presentation.pdf](http://www.planning.kmutnb.ac.th/data/Strategy%20Map_presentation.pdf).
- สำนักงานบริการอ้อยและน้ำตาล. 2559. *แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายทั้งระบบ*. จาก <http://www.sugarzone.in.th/cab111059.pdf>.
- สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง. 2559. *ผลการประชุมคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 ตุลาคม 2559: ข้อ 13. เรื่อง แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายทั้งระบบ*. จาก [http://www.ofm.mof.go.th/images/stories/pdf/98907\\_591011.pdf](http://www.ofm.mof.go.th/images/stories/pdf/98907_591011.pdf).
- Jesper Simonsen. 1994. *Soft Systems Methodology*. From: <http://www.jespersimonsen.dk/Downloads/SSM-IntroductionJS.pdf>