

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจตลาดลูกปัด  
อุตสาหกรรมในประเทศไทย  
กรณีศึกษา บริษัท พี.เอส.เอ็ม แบริ่ง จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจตลับลูกปืน  
อุตสาหกรรมในประเทศไทย  
กรณีศึกษา บริษัท พี.เอส.เอ็ม แบริ่ง จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



อนวิทย์ พานิชนันทนกุล  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

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

.....  
ดร.ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานแผนกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของบริษัท พี.เอส.เอ็ม แบริ่ง จำกัด ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา Thematic Paper: Consulting Practice (Thematic Paper) MGMG697 โดยรายงานนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทางผู้จัดทำขอขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช เป็นอย่างสูงที่คอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำเป็นอย่างดี พร้อมทั้งชี้แนะแนวทาง ดูแลตรวจสอบแก้ไขในการจัดทำรายงานฉบับนี้ซึ่งเป็นประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง ในการนำไปต่อยอดธุรกิจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ช่วยตรวจสอบและให้คำแนะนำจนเสร็จสมบูรณ์

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการมหิดล และมหาวิทยาลัยการจัดการมหิดล ที่ได้มอบประสบการณ์ ความรู้ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณค่าในสังคมมากยิ่งขึ้น ประกอบกับความรู้ ความสามารถด้านธุรกิจ และขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจและผลักดันผู้จัดทำให้สำเร็จด้วยดีตลอดมา

อนวิทย์ พานิชนันทนกุล

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายของธุรกิจตลับลูกปืนอุตสาหกรรมในประเทศไทย  
กรณีศึกษา บริษัท พี.เอส.เอ็ม แบริ่ง จำกัด

STRATEGY FOR INCREASING SALES OF THE BEARINGS BUSINESS IN THAILAND

CASE: P.S.M. BEARING CO., LTD.

อนวิทย์ พานิชนันทนกุล 5950122

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

การจัดทำรายงานฉบับนี้เพื่อวิเคราะห์ แก้ไข พัฒนากลยุทธ์ของบริษัท P.S.M. Bearing  
CO.LTD. โดยมีการวิเคราะห์โครงสร้างบริษัท ปัญหาที่เกิดขึ้น การแข่งขันในตลาดประเทศไทย  
รวมถึงปัจจัยภายในและภายนอกบริษัท ทั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับบริษัท เพิ่ม  
ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ เพิ่มช่องทางการขาย ลดช่องว่างของจุดอ่อนในบริษัท นำ  
เทคโนโลยีมาปรับใช้กับบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการวางแผนกลยุทธ์คู่แข่ง  
กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ: กลยุทธ์เพิ่มยอดขาย/ ตลับลูกปืน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2    ภาพรวมอุตสาหกรรมการแข่งขัน	1
1.3    Company Profile	2
1.3.1    ข้อมูลทั่วไป	3
1.3.2    แผนผังองค์กร (Organization Chart)	4
1.3.3    กระบวนการทำงาน	4
1.4    สถานการณ์ปัจจุบัน	6
1.5    สภาพปัญหา	7
<b>บทที่ 2</b> วิเคราะห์ปัญหา	<b>8</b>
2.1    วิเคราะห์ PESTEL	8
2.2    วิเคราะห์ SWOT Analysis	9
2.3    วิเคราะห์ Five-Force Model	10
2.3.1    การเข้าสู่ธุรกิจจากผู้ขายรายใหม่	10
2.3.2    อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	11
2.3.3    สินค้าทดแทน	11
2.3.4    อำนาจต่อรองของ Supplier	11
2.3.5    การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	12
<b>บทที่ 3</b> วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	<b>14</b>
3.1    วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	14

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	14
3.2.1 วัฒนธรรมองค์กร	15
3.2.2 พนักงาน	16
3.2.3 การโฆษณา	16
3.2.4 คลังสินค้า	16
3.3 สรุปผลการวิเคราะห์	17
<b>บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา</b>	<b>18</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	19
4.1.1 Market Penetration	19
4.1.2 Market Development	19
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	20
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	20
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	20
4.2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	20
4.2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)	20
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	20
4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด	20
4.3.2 กลยุทธ์วิจัยและพัฒนา	21
4.3.3 กลยุทธ์ทรัพยากรและมนุษย์	21
4.4 สรุปผลกลยุทธ์	21
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง</b>	<b>22</b>
5.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	22
5.2 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	22
5.2.1 รวบรวมข้อมูลข้อมูลทั่วไป	23
5.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับลูกค้าเก่าโดยเฉพาะ	23

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
5.2.3	เพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากรในบริษัท	24
5.2.4	ปรับเปลี่ยนฐานค่าคอมมิชชั่นใหม่	24
5.3	แผนผังควบคุมกำหนดงาน	25
5.4	การวิเคราะห์ความเสี่ยงในองค์กร	26
5.4.1	โดยใช้เครื่องมือ Risk Assessment Matrix	26
5.4.2	ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร	27
5.5	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	28
5.5.1	ด้านการเงิน (Financial)	29
5.5.2	ด้านลูกค้า (Customer)	29
5.5.3	ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process)	30
5.5.4	ด้านความสามารถขององค์กร (Organization Capacity)	30
บรรณานุกรม		31
ประวัติผู้วิจัย		32

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงรูปแบบกลยุทธ์การเติบโต	19
5.1	แสดงแผนปฏิบัติการ 1	22
5.2	แสดงแผนปฏิบัติการ 2	23
5.3	แสดงแผนปฏิบัติการ 3	24
5.4	แสดงแผนปฏิบัติการ 4	24
5.5	ตารางแสดงค่าความเสี่ยง Risk Assessment Matrix	26
5.6	ตารางแสดงปัจจัยเสี่ยงในองค์กร	27
5.7	ตารางแผนที่กลยุทธ์	29





## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ภาพรวมวิเคราะห์ แสดงการเติบโตและคาดเดา ตลาดลูกปัดทั่วโลก 2014-2025	1
1.2 ภาพเฉลี่ยการเติบโตของตลาดลูกปัดทั่วโลกและความต้องการตลาด	2
1.3 ภาพ Product ของบริษัท	2
1.4 ภาพ Logo สินค้า ยี่ห้อ Product ในบริษัท	3
1.5 แผนผังองค์กร	4
1.6 ภาพกระบวนการซื้อสินค้าของบริษัท	5
1.7 ภาพกระบวนการขายสินค้าของบริษัท	5
1.8 ยอดขายปี 2012-2016 ของบริษัท	6
1.9 ยอดขายปี 2012-2016 แบ่งตามแบรนด์ของบริษัท	6
2.1 Five-Force ของบริษัท	10
3.1 แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	15
4.1 ระดับของกลยุทธ์	18
5.1 แผนผังควบคุมกำหนดงาน	25

## บทที่ 1

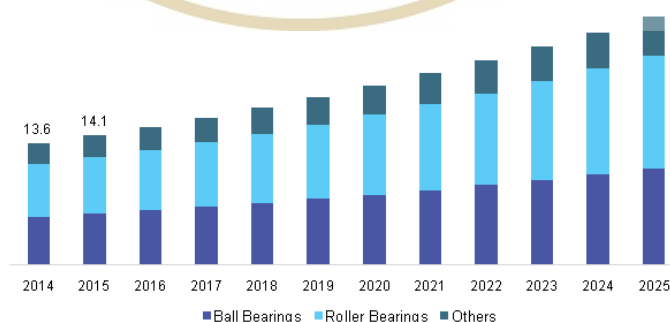
### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน เริ่มมีการแข่งขันในตลาดตลับลูกปืนมากขึ้น บริษัทตลับลูกปืนระดับบนจากยุโรป มีการย้ายฐานการผลิตไปอยู่ที่ประเทศจีนมากขึ้นด้วยสาเหตุของต้นทุนการผลิตและค่าแรง ประกอบกับประเทศจีนเริ่มมีการผลิตแบรนด์จีนขึ้นมาแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์ราคาต่ำ เพื่อแข่งขันในตลาดที่ค่อนข้างอ่อนไหวทางด้านราคา ส่งผลให้มีตัวแทนการนำเข้าของตลาดลูกปืนในประเทศไทยสูงขึ้น ในฐานะที่บริษัท PSM BEARING เป็นตัวแทนหลัก ในการขายตลับลูกปืนแบรนด์ชั้นนำจากประเทศเยอรมัน ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในตลาดประเทศไทย

#### 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมการแข่งขัน

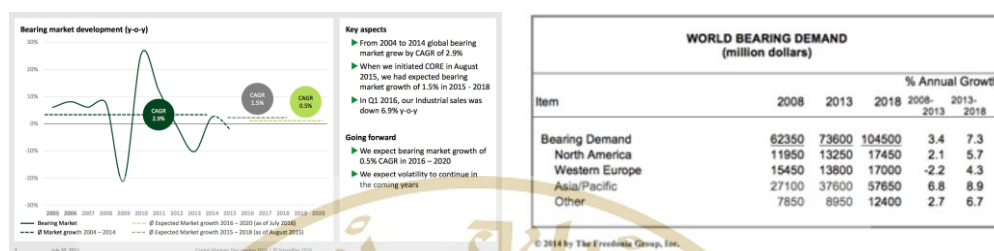
ในตลาดตลับลูกปืนโลก แบรนด์ SKF ถือเป็นผู้นำทางการตลาด โดยมีคู่แข่งรองเป็นแบรนด์ Schaeffler, Timken, NSK NTN และ JTEKT โดยแบรนด์ชั้นนำดังกล่าว ครองตลาดราว 60% ของตลาดลูกปืนทั่วโลก อีก 20% เป็นตลาดจีนที่เริ่มเข้ามาแข่งขันในตลาดโลก ส่วน 20% ที่เหลือเป็นลูกปืนเฉพาะทางหรือโรงงานขนาดเล็ก



ภาพที่ 1.1: ภาพรวมวิเคราะห์ แสดงการเติบโตและคาดเดา ตลาดลูกปืนทั่วโลก 2014-2025

ที่มา : <https://globenewswire.com/news-release/2016/03/31/824438/0/en/Bearings-Market-Size-to-reach-142-Billion-by-2022-Global-Market-Insights-Inc.html>

อ้างอิงจากรายภาพรวมของอุตสาหกรรมตลาดลูกปืนยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง สาเหตุจากทรัพยากรที่ยังคงมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง แปรผันตรงกับการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น จึงทำให้มีการใช้ตลาดลูกปืนมากขึ้นในหลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมรถยนต์และโรงงานผลิตสินค้าต่างๆ



ภาพที่ 1.2: ภาพเฉลี่ยการเติบโตของตลาดลูกปืนทั่วโลกและความต้องการตลาด

ที่มา [https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/\\_shared\\_media\\_rwd/0\\_8\\_investor\\_relations/capital\\_markets\\_days/2016\\_schaeffler\\_cmd\\_industrial.pdf](https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media_rwd/0_8_investor_relations/capital_markets_days/2016_schaeffler_cmd_industrial.pdf)

<https://www.flowcontrolnetwork.com/global-demand-for-bearings-to-reach-104-5-b-in-2018/>

โดยมีการคำนวณ CAGR (Compound Average Growth Rate) ค่าอัตราการเติบโตแบบทบต้น โดยเฉลี่ยต่อปีของบริษัท Schaeffler ผลลัพธ์ของการเติบโต CAGR 2001-2014 อยู่ที่ 2.9% ขณะที่ตลาดเดาปี 2015-2020 มีค่าเฉลี่ยลดลงเล็กน้อยจากภาพรวมเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตามตลาดลูกปืนในแต่ละภูมิภาคโลก ก็ยังมีการเติบโตและขยายฐานการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทวีปเอเชียที่มีการเติบโตสูงที่สุดในโลก จากปัจจัยด้านต้นทุนการผลิตและค่าแรงที่ต่ำแต่ได้ผลลัพธ์การผลิตที่เท่ากัน

### 1.3 Company Profile



ภาพที่ 1.3: ภาพ Product ของบริษัท

### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไป

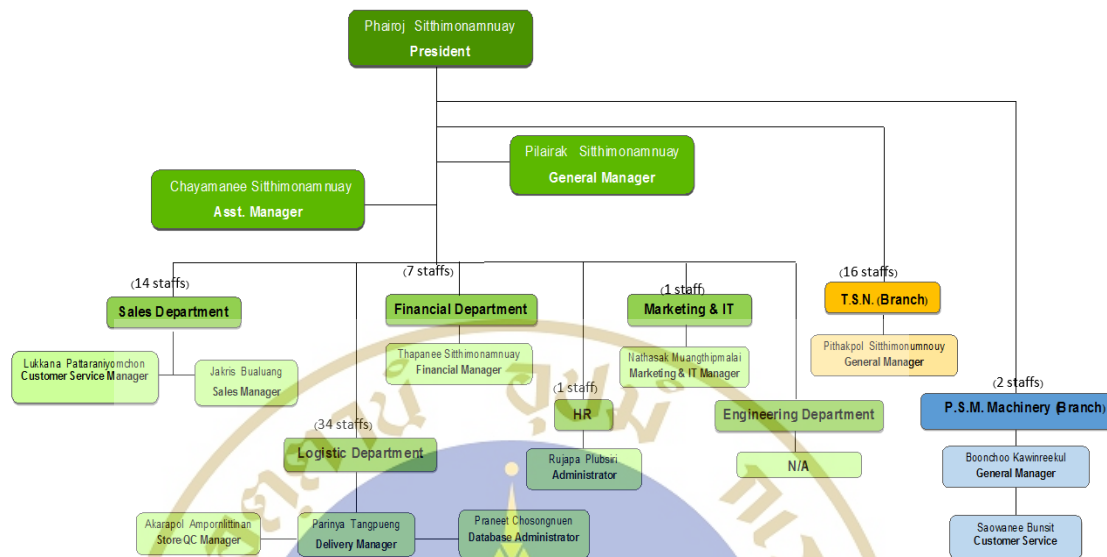
บริษัท พี.เอส.เอ็ม.แบริ่ง จำกัด เป็นบริษัทตลับลูกปืนที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2528 หรือมีประสบการณ์การทำงานมานานกว่า 35 ปี มีบริษัทในเครือ อีกสองบริษัท คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี.เอส.เอ็ม แมชชีนเนอร์รี่ ที่คอยให้บริการในด้าน โช้, เฟือง, สายพาน และอุปกรณ์เครื่องใช้สำหรับโรงงานต่างๆและห้างหุ้นส่วนจำกัด ที.เอส.เอ็น แมชชีนเนอร์รี่ที่เน้นขายลูกค้ำหน้าร้าน

ปัจจุบันบริษัท พี.เอส.เอ็ม.แบริ่ง จำกัดเป็นตัวแทนจำหน่ายตลับลูกปืน FAG & INA ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากบริษัท แชฟเฟิลเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (Schaeffler) นอกจากนี้แบรนด์ FAG & INA บริษัทยังมีสินค้าแบรนด์อื่นๆเพื่อรองรับความต้องการ อย่างแบรนด์ ญี่ปุ่นและจีนสำหรับตลาดกลางและตลาดล่าง



ภาพที่ 1.4: ภาพ Logo สินค้าชื่อ Product ในบริษัท

### 1.3.2 แผนผังองค์กร (Organization Chart)



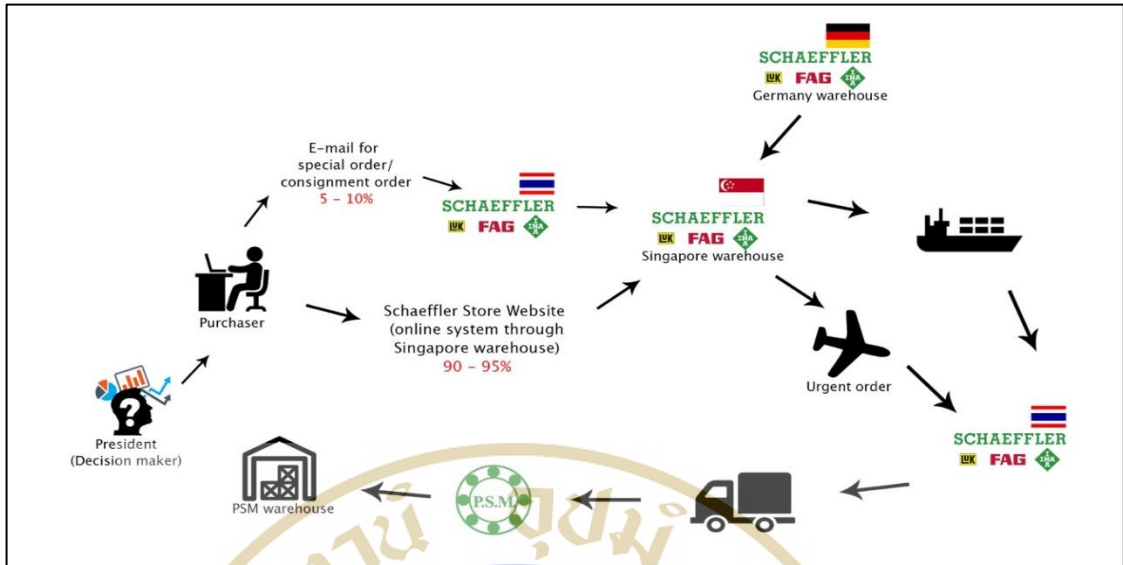
ภาพที่ 1.5: แผนผังองค์กร

บริษัทมีพนักงานในองค์กรรวมทั้งสิ้น 80 คน แบ่งออกเป็น 6 แผนกใหญ่ จากแผนผังองค์กรข้างต้น จะเห็นได้ว่าบริษัทเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร พนักงานมากกว่า 50% ในบริษัทเฉลี่ยมีอายุงานตั้งแต่ 9-20 ปี ส่งผลให้บริษัททำการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการได้ยาก รวมไปถึงการรับเอาวัฒนธรรมใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเป็นไปได้น้อย เนื่องจากอายุของพนักงาน และการยึดติดกับแบบแผนเดิมๆ ที่ได้ทำมาเป็นเวลานานกว่า 30 ปี

### 1.3.3 กระบวนการทำงาน

#### 1.3.3.1 กระบวนการทำงานทางด้านการซื้อ

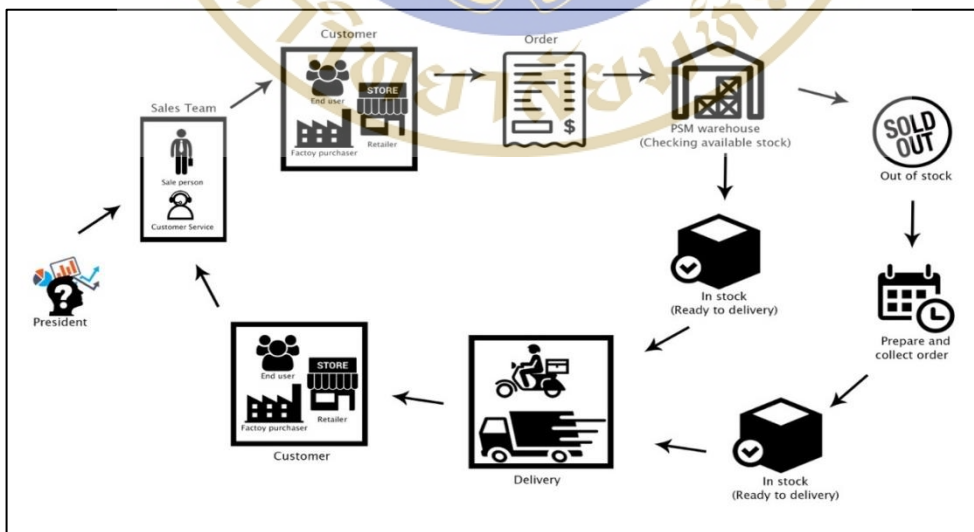
เริ่มจากฝั่งผู้บริหารที่เป็นบุคคลที่ตัดสินใจการสั่งซื้อสินค้าเข้าคลังสินค้า โดยคาดการณ์จากยอดขายของปีก่อนหน้าและเหตุการณ์อนาคตตามประสบการณ์ จากนั้นสรุปผลแล้วสั่งซื้อผ่านเว็บไซต์ของบริษัทใหญ่จากเยอรมันซึ่งมีคลังสินค้าอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์สำหรับสินค้าทั่วไป โดยสินค้าเฉพาะทางนั้นจะต้องสั่งตรงที่ตัวแทนนำเข้าประเทศไทย แล้วส่งผลิตที่ประเทศเยอรมัน เรียบร้อยแล้วจึงส่งออเดอร์ทั้งหมดมาที่คลังสินค้าสิงคโปร์ หลังจากนั้นคลังสินค้าที่สิงคโปร์จึงนำส่งให้กับบริษัทเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้าต่อไปเพื่อรอส่งสินค้าให้กับลูกค้า



ภาพที่ 1.6: ภาพกระบวนการซื้อสินค้าของบริษัท

1.3.3.2 กระบวนการทำงานทางด้านการขาย

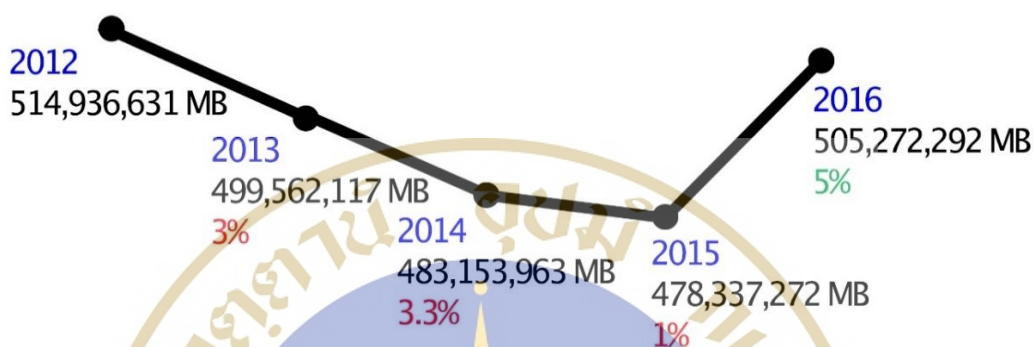
กระบวนการขายเริ่มจากผู้บริหารประชุมกับพนักงานฝ่ายขายเพื่อที่จะเสนอสินค้าให้กับลูกค้า เมื่อได้ออเดอร์สินค้า พนักงานขายนำออเดอร์มาตรวจสอบให้กับฝ่ายคลังสินค้า หากมีสินค้าพร้อมจัดส่งตามวันและเวลาที่กำหนด หากเป็นสินค้าชนิดพิเศษก็กลับไปขั้นตอนการสั่งซื้อให้กับลูกค้าแล้วจึงนำจัดส่งให้กับลูกค้า



ภาพที่ 1.7: ภาพกระบวนการขายสินค้าของบริษัท

## 1.4 สถานการณ์ปัจจุบัน

### PSM Sales per year (Million baht)



ภาพที่ 1.8: ยอดขายปี 2012-2016 ของบริษัท



ภาพที่ 1.9: ยอดขายปี 2012-2016 แบ่งตามแบรนด์ของบริษัท

จะเห็นว่ายอดขายของบริษัทในปี 2014-2015 นั้นลดลงทุกปี เกิดจากสาเหตุหลักคือ ปัญหาเศรษฐกิจและปัจจัยของโรงเหล็กในประเทศไทยที่ปิดตัวลงมาก โดยกลุ่มโรงงานเหล็กเป็นลูกค้าหลักของบริษัท การสั่งของเพื่อเตรียมพร้อมส่งให้กับลูกค้าจึงไม่สามารถระบายออกได้ เนื่องจากสินค้าเฉพาะทางไม่สามารถใช้กับเครื่องจักรในอุตสาหกรรมอื่นได้เลย จึงเริ่มเกิดปัญหา “Deadstock” กับบริษัทจนถึงปี 2015 จะเห็นว่าในปี 2016 เริ่มมียอดขายเพิ่มขึ้นอีกครั้ง จากสาเหตุที่บริษัทเริ่มเปลี่ยนกลุ่มอุตสาหกรรมประกอบกับการสร้าง House-brand เพื่อเพิ่มยอดขายและตอบ

โจทย์กลุ่มลูกค้าที่ต้องการลดต้นทุน เนื่องจากสินค้าหลักเป็นสินค้านำเข้าจากประเทศเยอรมัน ในขณะที่ House-brand ที่ทางบริษัทสร้างขึ้น นำเข้าจากประเทศจีน ทำให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่า คุณภาพใกล้เคียง สามารถเป็นสินค้าทดแทนได้ในกรณีที่บริษัทต้องการลดต้นทุน

## 1.5 สภาพปัญหา

ยอดขายมีการเติบโตช้า – เกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก โดยปัจจัยภายนอกนั้นเกิดขึ้นจากคู่แข่งจากตลาดจีนเข้ามาแข่งขันมากขึ้น ประกอบกับนโยบายบริษัทส่วนใหญ่ที่เน้นเรื่องการประหยัดต้นทุน การใช้สินค้าทดแทนที่มีคุณภาพใกล้เคียงกันแต่ลดราคาค่าใช้จ่าย ต้นทุนให้ต่ำลงจึงเป็นช่องว่างของตลาดจีนที่เข้ามาทำการแข่งขัน ขณะที่บริษัท Schaeffler เองก็มีการเปิดตัวแทนจำหน่ายรายย่อยเพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทถูกกระจายส่วนแบ่งทางการตลาดไป โดยปัจจัยภายในอาจจะเป็นการที่บริษัทยังใช้การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารคนเดียว ทำให้บางครั้งไม่มีระบบที่ชัดเจนในการดำเนินการ ขาดปัจจัยทางการ Training หรือแม้แต่การ Recruiting พนักงานใหม่เข้าทำงาน ซึ่งพนักงานในบริษัทส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุงานกว่า 8-10 ปี การเข้ามาใหม่ของพนักงานจึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับองค์กรเดิมที่อาจจะยังไม่มีความรู้อย่างแท้จริง แต่มีประสบการณ์ อายุงานที่สูงทดแทน

Consignment กับบริษัทยังมีน้อย ทำให้การ Forecast ในการ Stock สินค้าเป็นไปได้ยาก – หนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จของผู้บริหารคือการ Stock คลังสินค้าเพื่อสามารถนำส่งถึงมือลูกค้าในช่วงเวลาที่คับขันหรือจำเป็นต้องใช้อย่างเร่งด่วน หากแต่จุดอ่อนคือ Deadstock นั้นมีมูลค่าสูงเช่นกัน บริษัทจึงควรจะเริ่มวางกลยุทธ์การ Stock อย่างเป็นระบบ และเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร Stock สินค้าของบริษัทที่ทำ Consignment เหมือนกับเป็นการทำ Marketing และ CRM ไปในระยะเวลาเดียวกัน



## บทที่ 2

### วิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาในองค์กรจะต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ได้รับรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง หัวใจสำคัญของปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือมีแนวโน้มจะเกิดขึ้น ระหว่างการดำเนินงานหรืออนาคตอันใกล้ขององค์กร โดยนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาได้อย่างถูกต้องและถูกวิธี ซึ่งอาจจะมีการกำหนดกลุ่มของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาและวางแผนแนวทางการแก้ไขเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรในระยะยาว

จากการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น ปัจจุบันบริษัทได้เกิดปัญหาเกี่ยวกับยอดขายที่ลดลง อันเกิดจากหลายปัจจัยประกอบกันในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทั้งปัจจัยอันเกิดจากบุคลากร การตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้เล่นรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาด รวมไปถึงภาพรวมเศรษฐกิจที่ส่งผลให้องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายการลดต้นทุนสินค้า เปลี่ยนแปลงแบรนด์ ทำให้บริษัทต้องมีการจัดทำโปรโมชั่น หรือเพิ่มงบประมาณการตลาด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น

#### 2.1 วิเคราะห์ PESTEL

**Politics** – สถานภาพการเมืองที่มีความมั่นคงเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และ นโยบายภาครัฐ การจำกัดการควบคุมการนำเข้า-ส่งออก

**Economics** – การเข้าถึงข้อมูลเศรษฐกิจระหว่างประเทศและตลาดโลก อัตราดอกเบี้ย และ GDP ระหว่างประเทศ เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างเศรษฐกิจประเทศจีนที่มีกำลังการผลิตสูง อาจจะมีการขยายการลงทุนของกลุ่มบริษัทลูกปีนรองรับความต้องการที่สูงขึ้น โดยมีสินค้าชนิดเดียวกันหลายแบรนด์เพื่อแข่งขันทางด้านราคา

**Social** – การเข้าถึงสินค้าของผู้บริโภคมีมากขึ้น ทำให้การเพิ่มช่องทางการขายตาม Trend ผู้บริโภคสมัยใหม่เป็นส่วนสำคัญในการเข้าถึง เริ่มมีการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น การหาข้อมูลเพื่อสั่งซื้อจึงเป็นทางเลือกแรกๆของลูกค้า

**Technology** – บริษัทเป็นตัวแทนหลักในประเทศไทยของการขายปลีกลูกปีนจากเยอรมัน ซึ่งในปัจจุบันบริษัทจากต่างประเทศรวมไปถึงบริษัทหลักที่เยอรมันเริ่มเข้ามาศึกษาตลาดในประเทศไทยเองบ้างแล้ว แต่ยังไม่มียี่ห้อลูกค้า อ้างอิงจากเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ทำให้

ลูกค้าอาจเข้าถึงสินค้าได้จากประเทศอื่นหรือทำสัญญากับบริษัทลูกค้าโดยตรง โดยที่ไม่ผ่านตัวแทนจำหน่าย เพื่อลดต้นทุน เนื่องจากสินค้าดับลูกปืนในแต่ละประเทศนั้นมีราคาไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความต้องการในแต่ละประเทศ

Environmental – ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ถือว่ามีผลกระทบต่อธุรกิจไม่สูงมากเนื่องจากอยู่ในกฎระเบียบของกฎหมายควบคุมสิ่งแวดล้อม แต่โดยลักษณะของสินค้าดับลูกปืนเป็นสินค้าที่ใช้ในเครื่องจักรอุตสาหกรรมต่างๆ หากมีการเกิดขึ้นของโรงงานอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดภาวะโลกร้อนจากการสร้างคาร์บอนที่เกิดกำหนดต่อปี ทำให้เกิดการซื้อขายคาร์บอนเครดิตในแต่ละประเทศเพื่อกระจายรายได้สู่ประเทศที่ยังไม่พัฒนา อาจส่งผลกระทบต่อตลาดลูกปืนทั่วโลก ซึ่งในประเทศไทยยังไม่ถือว่าอยู่ในภาวะเสี่ยงจากยอดขายที่ตกลงมากนัก

Legal – ในปัจจัยทางด้านกฎหมาย อาจจะมีผลหากมีการปรับส่วนของอัตราภาษี หรือการเปลี่ยนแปลงกฎหมายการจ้างงานให้มีมาตรฐานและอัตราที่สูงขึ้น

## 2.2 วิเคราะห์ SWOT Analysis

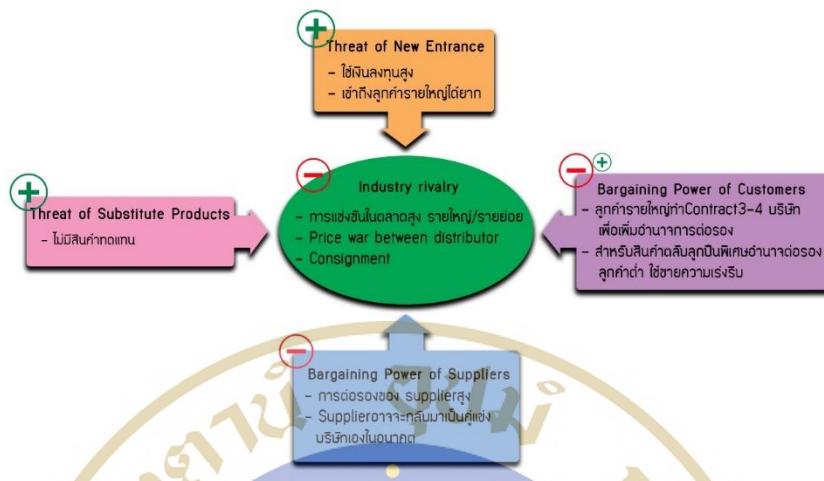
S – Main Distributor ของบริษัทชั้นนำในการผลิตลูกปืนเป็นเวลานาน มีความน่าเชื่อถือ มี Consignment กับบริษัทใหญ่ๆ ในประเทศ ประกอบกับการ Stock สินค้า ถือว่ามากที่สุดในประเทศ

W – Dead Stock , การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารคนเดียว , บุคลากรยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถมีน้อย

O – ตลาดดับลูกปืนยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง คำนี โรงงานอุตสาหกรรมก็ยังมี การเติบโต ถึงแม้ใน 2 ปีที่ผ่านมาจะมีการชะลอตัวของการเติบโต ในประเทศไทย อย่างไรก็ตามในตลาดโลกยังมีการเติบโตที่ดี (CAGR 2.9% ในปี 2004-2014) และตลาดจีนยังเติบโตต่อเนื่อง ต้นทุนการผลิตและส่งมีราคาต่ำลงบางชนิดของลูกปืน

T – คู่แข่งที่เพิ่มเข้ามาในตลาดมากขึ้น สาเหตุมาจากต้นทุนที่ต่ำลงของจีน ในขณะที่สินค้านี้ระดับกลาง-ล่าง แข่งขันกันด้านราคาสูงขึ้น อุตสาหกรรมเองก็มีนโยบายลดต้นทุนค่อนข้างเยอะ การใช้สินค้านี้ระดับล่างจึงมีส่วนในตลาดมากขึ้น

## 2.2 วิเคราะห์ Five-Force Model



ภาพที่ 2.1: Five-Force ของบริษัท

การวิเคราะห์สภาวะทางตลาดและผลกระทบต่อกิจการ หรือ 5 Forces Model

### 2.3.1 การเข้าสู่ธุรกิจจากผู้ขายรายใหม่

เงินลงทุน (Capital requirements) ธุรกิจดัลลัคปิ่นจำเป็นต้องลงทุนสูงเนื่องจากความหลากหลายของเบอร์ดัลลัคปิ่นที่มีมากกว่า 10,000 เบอร์ โดยแต่ละเบอร์ยังมีหลายรุ่นที่จำเป็นต้องใช้ในเฉพาะเจาะจงกับเครื่องจักรนั้นๆ ดังนั้นในการจัดเก็บคลังสินค้าของดัลลัคปิ่นจำเป็นต้องลงทุนมาก ไม่ว่าจะเป็นลงทุนในตัวสินค้าหรือคลังในการจัดเก็บ

การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อชักจูงหรือเข้าถึงลูกค้ารายใหญ่เนื่องจากดัลลัคปิ่นเป็นสินค้าที่ต้องใช้ความน่าเชื่อถือของบริษัทและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเครื่องจักรเป็นอย่างดี ลูกค้าโรงงานส่วนใหญ่มีการสั่งซื้อดัลลัคปิ่นเป็นตัวยักษ์ ลูกค้าจึงมีความเป็นไปได้มากกว่าในการเลือกซื้อสินค้ากับร้านค้าที่มีศักยภาพและความชำนาญ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา ข้อผิดพลาดและปัญหาการจัดส่ง

ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) การขายดัลลัคปิ่นจะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับสินค้าที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากในแต่ละอุตสาหกรรม วัตถุประสงค์ในการใช้ดัลลัคปิ่นนั้นมีความแตกต่างกัน หากคู่แข่งรายใหม่ต้องการเข้ามา

แข่งขันจะต้องจัดจ้างบุคลากรที่มีเงินเดือนสูง รวมไปถึงกำลังการสั่งซื้อสินค้าหากจำนวนน้อยก็จะมีราคาที่สูงกว่า จึงส่งผลให้ต้นทุนของผู้แข่งขันรายใหม่สูงขึ้นตามไปด้วย

### 2.3.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ตลาดลูกปัดนั้นมียหลายแบรนด์ ซึ่งแต่ละแบรนด์มีคุณภาพและราคาที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า ในหมวดตลาดลูกปัดมาตรฐานทั่วไป หากลูกค้ามาซื้อในจำนวนที่เยอะ ก็ย่อมสามารถต่อรองราคาได้มากกว่า นอกเหนือจากกรณีลูกค้าต้องการตลาดลูกปัดพิเศษเฉพาะเจาะจง หรือเป็นงานเร่งด่วนที่จะมีผลกระทบต่อเครื่องจักรต้องการให้มีบริการส่งด่วน ในโอกาสดังกล่าว อำนาจการต่อรองก็ลดลง สถานการณ์เหล่านี้ผู้ขายจะต้อง มีความชำนาญและมีความรู้เกี่ยวกับตลาดลูกปัดเป็นอย่างดี จะต้องทราบให้ได้ว่าลูกค้าต้องการซื้อตลาดลูกปัดพิเศษเหล่านี้เพราะเหตุใดแล้วจึงทำการเสนอราคาที่เหมาะสมที่สุด

สำหรับลูกค้ารายใหญ่ ทางบริษัทมีการทำสัญญาซื้อขายแบบรายปี ทั้งนี้ลูกค้าจะมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่า ลูกค้าจะได้เปรียบทางด้านราคาที่ต่ำกว่าลูกค้าเจ้าอื่นๆ เนื่องจากลูกค้ามีการวางแผนการสั่งซื้อแบบรายปีให้แก่ทางบริษัทและบริษัทยังมีการให้ระบบเงินเชื่อหรือเครดิตในการเรียกเก็บเงินกับลูกค้ารายใหญ่อีกด้วย

### 2.3.3 สินค้าทดแทน

ตลาดลูกปัดเป็นองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องจักร การหาสินค้าทดแทนนั้นเป็นไปได้ยาก เนื่องจากยังเป็นวัตถุดิบหลักของโรงงาน เครื่องจักร ผลิตสินค้า จึงมองว่าไม่มีสินค้าทดแทนได้

### 2.3.4 อำนาจต่อรองของ Supplier

อำนาจการต่อรองของ supplier มีค่อนข้างสูง เนื่องจากบริษัทจะต้องสั่งซื้อสินค้าผ่านบริษัท แชนพีเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัดแต่เพียงที่เดียวเท่านั้นที่ทางบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายหลักของประเทศไทย ทางด้าน Supplier อาจจะถูกกลับมาเป็นคู่แข่งบริษัทเองในอนาคตได้หากบริษัท แชนพีเลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีนโยบายการเก็บสต็อกในประเทศไทยและขายตรง เพราะในบางสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นลูกค้ารายใหญ่ต้องการสั่งซื้อสินค้าที่มีราคาสูงและพิเศษมากๆ โดยปกติลูกค้าจะมีการเช็คสินค้าไปหลายประเทศ รวมไปถึงการตรวจสอบตรงไปยังบริษัทแม่ (Supplier) อีกด้วย ทั้งนี้หาก Supplier ทำการขายเองก็จะทำให้ทางบริษัทเสียโอกาสในการขายสินค้าพิเศษที่จะได้กำไรเยอะนี้ไป ในปัจจุบันมีการพูดคุยถึงช่องว่างเหล่านี้และมีการตกลงกันระหว่างบริษัทและ

Supplier ว่าจะให้บริษัทเป็นผู้เสนอขายลูกค้าย่านั้น หากแต่ส่วนนี้ก็ยังคงอาจกลับมาเป็นปัญหาให้กับบริษัทได้อีกในอนาคต

บางส่วนของบริษัทที่มีความได้เปรียบนั้นเนื่องจากบริษัทเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุดของ supplier ดังนั้นอำนาจการต่อรองในเชิงความได้เปรียบทางด้านราคา ย่อมมีมากกว่าลูกค้ารายย่อยเจ้าอื่นๆของ supplier รวมไปถึงการขอความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคหรือวิศวกร ที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญในการขายและเพิ่มคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับบริษัทเมื่อทำการขายให้กับลูกค้ารายใหญ่ๆที่ต้องการความช่วยเหลือในการวิเคราะห์และแนะนำในการใช้ตลับลูกปืน

### 2.3.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

มีผู้ขายตลับลูกปืนจำนวนมากอยู่ในตลาด ผู้ขายรายใหญ่และร้านค้ารายย่อยที่ขายอะไหล่เครื่องจักรต่างๆ ถ้าหากรวมผู้แทนจำหน่ายจากทุกแบรนด์ตลับลูกปืน จะมีผู้ขายมากกว่า 100 รายทั่วประเทศ ซึ่งทำให้มีการแข่งขันค่อนข้างสูงในตลาด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของราคา บริการ และคุณภาพ ที่มีบทบาทในการตัดสินใจของลูกค้า จากสภาพเศรษฐกิจโดยรวมที่มีทิศทางซึมเซา ทำให้ผู้ซื้อคำนึงถึงเรื่องการลดต้นทุนเป็นส่วนใหญ่ เมื่อผู้ซื้อต้องการซื้อของที่ถูกลง จึงมีการตรวจสอบราคาจากหลายร้านค้า ส่งผลให้เกิดปัญหาการตัดราคากันมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะขายแบรนด์เดียวกันก็ตาม

การแข่งขันระหว่าง FAG หรือบริษัท PSM กับ SKF ที่เป็นบริษัทแม่ โดยส่วนใหญ่ SKF มีความสามารถในการยืดหยุ่นทางราคาได้มากกว่า ซึ่งเป็นเพียงตัวแทนจำหน่ายรายใหญ่นั้น ในอีกทางหนึ่งการแข่งขันในแบรนด์เดียวกันนั้น ผู้ที่ได้เปรียบที่สุด คือผู้ที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าก็จะสามารถเสนอราคาที่ดีกว่าได้

ความผูกพันในแบรนด์ (Brand Loyalty) ของลูกค้ารายใหญ่ ส่วนใหญ่จะมีการกำหนดแบรนด์ในการสั่งซื้อตลับลูกปืน ทั้งนี้ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับช่างวิศวกรผู้ใช้งาน วิศวกรบางรายจะใช้แต่ของซ้ำๆที่เคยรู้จัก คุณภาพสินค้า เช่น ชิ้นส่วนที่ประกอบมากับตัวเครื่องจักรเดิมเป็นแบรนด์ SKF ช่างจึงจะจงเป็นแบรนด์ SKF เพื่อความสะดวก รวดเร็วในการเปลี่ยน หรือกลัวปัญหาที่จะเกิดขึ้นหากไม่ใช่แบรนด์เดียวกับชิ้นส่วนที่แกะออกมา หากแต่ช่างบางรายที่มีความรู้ความเข้าใจว่า SKF และ FAG สามารถทดแทนได้ จึงจะเปิดใจในการให้บริษัทเข้าไปนำเสนอและแนะนำตลับลูกปืนที่เหมาะสมต่อเครื่องจักรนั้นๆ แต่ก็ยังมีลูกค้าบางรายที่ไม่ได้คำนึงถึงแบรนด์เป็นหลักแต่ตัดสินใจจากราคาเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการใช้งานของตลับลูกปืนนั้นๆด้วยว่าจะต้องมีความพิเศษมากเพียงใด ถ้าเป็นลูกปืนมาตรฐาน ราคาจะมีความสำคัญก่อนยี่ห้อและคุณภาพเสมอ

โดยรวมการแข่งขันในธุรกิจอยู่ในระดับปานกลางจนถึงสูง เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคากันมาก ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันระหว่างแบรนด์เดียวกัน หรือการแข่งขันต่างแบรนด์ ทั้งนี้ ผู้ขายรายใหญ่หรือผู้ที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าก็จะสามารถได้เปรียบในธุรกิจนี้



### บทที่ 3

## วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

### 3.1 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัจจัยของ บทที่ 2 พบว่า ทางบริษัทมีความสามารถทางการแข่งขันต่อคู่แข่งที่สูง เนื่องจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายหลักของแบรนด์ และมียอดการสั่งซื้อจากตัวแทนสูงที่สุดเมื่อเทียบกับทุกบริษัทในประเทศไทยที่เป็นตัวแทนจำหน่าย ทำให้ได้เปรียบด้านปัจจัยราคาต้นทุนที่มีส่วนลดราคามากกว่าเนื่องจากจำนวนการสั่งซื้อคลังสินค้าต่อครั้ง ค่อนข้างสูง ความสามารถทางการแข่งขันด้านราคาจึงมีสูงและมีสินค้าในคลังหลากหลายประเภท ทำให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันได้ยาก

ในระยะยาว การระบายสินค้านั้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง เนื่องจากมีตัวแทนจำหน่ายรายย่อยเข้ามามีส่วนร่วมในตลอดมากขึ้น โดยใช้จุดเด่นเรื่องของการได้เปรียบเชิงเร่งด่วนที่ต้องการสินค้ารวดเร็วในพื้นที่ที่ยากลำบากต่อการส่ง ทำให้ต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าเพิ่มสูงขึ้นทุกปี

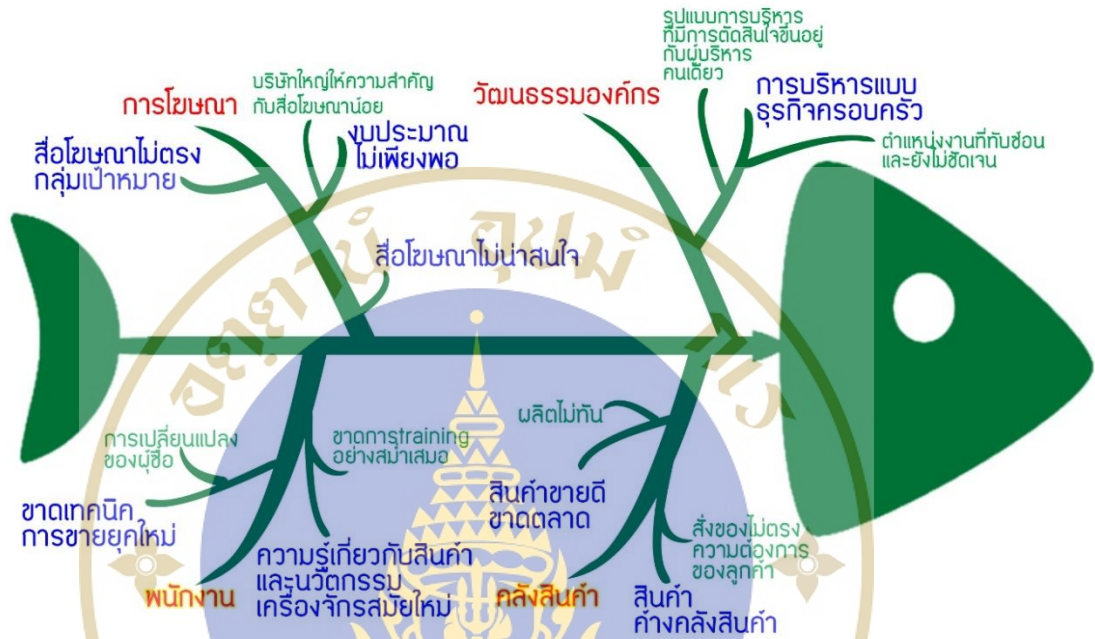
อีกสาเหตุหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริษัทคือผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายบริษัทในการเติบโตทุกปี โดยมีเป้าหมายการเติบโตจากยอดขายปีก่อนเป็นหลัก ซึ่งยอดขายที่เพิ่มขึ้นและเติบโตบางครั้งมาจากการที่พนักงานขายเข้าไปหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น หรือลูกค้าเดิมที่สั่งซื้อสินค้าเพิ่ม โดยที่บางปีอาจจะมิแต่ลูกค้าใหม่ โดยที่ลูกค้าเก่าเลิกสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัท เหตุการณ์เหล่านี้นำมาสู่ปัญหาขององค์กรหากไม่มีการเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหา รวมไปถึงสาเหตุของวิศวกรในทุกๆ โรงงานอุตสาหกรรมที่ส่วนใหญ่แล้วเข้าใจว่าการเปลี่ยนตัวลูกป็นนั้นควรที่จะเป็นแบบเดิมยี่ห้อเดิม ไม่มีสินค้าใดทดแทนได้

### 3.2 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)

แผนภูมิก้างปลา (Fish Bone Diagram) – การทำแผนภูมิก้างปลาเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดยส่วนของปัญหา (Problem or Effect) จะอยู่ที่หัวปลา โดยส่วนของก้างปลาจะแสดงสาเหตุปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะมีสาเหตุหลักที่ทำให้ปัญหานั้นเกิดขึ้น รวมทั้ง

สาเหตุย่อยของปัญหานั้นๆ การหาสาเหตุย่อยของปัญหาได้ยิ่งเยอะ ยิ่งสามารถแก้ปัญหาก็ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

### แผนภูมิก้างปลา (Fish Bone Diagram)



ภาพที่ 3.1: แผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)

การทำแผนภูมิก้างปลาเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา โดยส่วนของปัญหา (Problem or Effect) จะอยู่ที่หัวปลา โดยส่วนของก้างปลาจะแสดงสาเหตุปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะมีสาเหตุหลักที่ทำให้ปัญหานั้นๆ เกิดขึ้น รวมทั้งสาเหตุย่อยของปัญหานั้นๆ การหาสาเหตุย่อยของปัญหาได้ยิ่งเยอะ ยิ่งสามารถแก้ปัญหาก็ตรงจุดมากยิ่งขึ้น

จากปัญหาหลักของบริษัท PSM Bearing ที่มียอดขายตกลง ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์ไปถึงส่วนต่างๆ ของบริษัทประกอบกัน โดยจะแบ่งก้างปลาหลักออกเป็น 4 ส่วน

#### 3.2.1 วัฒนธรรมองค์กร

บริษัทที่เต็มไปด้วยพนักงานมากประสบการณ์ เฉลี่ย 10 ปีขึ้นไปเกิน 80% ของพนักงานในบริษัททั้งหมด ทำให้มีวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการทำงานที่ค่อนข้างคล้ายจากเดิม ประกอบกับการบริหารธุรกิจแบบครอบครัวที่เน้นพนักงานและคนในองค์กรเป็นบุคลากรครอบครัวช่วยกันทำงาน การตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารเอง



ในการตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมไปถึงการคาดเดา สั่งสินค้า เก็บคลังสินค้า วิธีการขาย รวมไปถึงตำแหน่งงานที่ทับซ้อนกันและยังไม่ชัดเจนของพนักงานในองค์กร

### 3.2.2 พนักงาน

สาเหตุต่อเนื่องที่มาจากวัฒนธรรมองค์กรที่ส่วนใหญ่พนักงานมีอายุงานนาน เน้นประสบการณ์แต่ไม่มีการประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการขายในยุคสมัยของธุรกิจปัจจุบันที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ช่วยแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เพื่อตอบโจทย์สูงสุดให้กับลูกค้า การทำงานแบบตามสั่ง ไม่มีการ Training พนักงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ประกอบกับธุรกิจการขายตลับลูกปืนเริ่มมีการทำ CRM มากขึ้น ทำให้ลูกค้าเริ่มมีการเปลี่ยนแบรนด์ การซื้อสินค้ากันมากขึ้น

### 3.2.3 การโฆษณา

การทำโฆษณาของบริษัทเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้านั้นเป็นหนึ่งในตัวเลือกที่สำคัญในการขาย หากแต่บริษัทยังมีการ โฆษณาที่น้อยและยังไม่ตรงจุด ในปัจจุบัน บริษัทมีการโฆษณาผ่าน Social Media มากยิ่งขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถให้ข้อมูลที่ตอบ โจทย์กลุ่มลูกค้าได้ ยังคงเป็นการโทรศัพท์เข้ามาสอบถามและต่อรองราคาเหมือนรูปแบบเดิม รวมไปถึงยังไม่สามารถสร้างความรับรู้ให้ลูกค้าได้ว่าแบรนด์มีคุณภาพเทียบเท่ากับแบรนด์อันดับโลก อีกทั้งงบประมาณของบริษัทใหญ่จากประเทศเยอรมันที่แจกแจงงบประมาณการลงทุนทำโฆษณาสร้างความรับรู้ให้กับประเทศไทยค่อนข้างน้อย เนื่องจากอาจจะมองว่าอัตราการก้าวหน้ายังไม่สูงนัก

### 3.2.4 คลังสินค้า

เนื่องจากการสั่งสินค้าเข้าคลังนั้น เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเพียงคนเดียว ผู้บริหารเริ่มต้นธุรกิจด้วยการสั่งสินค้าเข้าคลังจำนวนมาก เป็นกลยุทธ์การขายสมัยก่อตั้งกิจการที่ไม่มีรายอื่นทำ เนื่องจากจะต้องแบกรับความเสี่ยงและเงินลงทุน นอกจากจะต้องจ่ายเงินค่าสินค้าเข้าคลังแล้ว ยังมีต้นทุนในการสร้าง จัดเก็บคลังสินค้าที่ค่อนข้างมีราคาสูง แต่เนื่องจากสินค้าตลับลูกปืนส่วนใหญ่ นั้น มีความเร่งรีบในการใช้งานเพื่อไม่ให้เครื่องจักรนั้นหยุดการทำงาน ความเร่งด่วนของสินค้าและการมีคลังสินค้า จึงเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จจนสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรมายาวนาน แต่เนื่องด้วยในปัจจุบันนั้น การขนส่งสินค้านั้นมีความรวดเร็ว ง่าย สะดวกมากยิ่งขึ้น สินค้าบางประเภทก็เริ่มมีตัวแทนจำหน่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้การกระจายสินค้าเข้าสู่ตลาดนั้นมีโอกาสมากยิ่งขึ้น กลยุทธ์

การเก็บคลังสินค้าจำนวนมากนั้นจึงอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบางส่วน เนื่องจากสินค้าบางชนิดที่ระบายออกไปได้ช้า ทำให้บริษัทมีต้นทุนจมที่สูง ในขณะที่สินค้าบางชนิดที่ขายดีและ Turn-over สูงๆ

### 3.3 สรุปผลการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ที่เกิดขึ้นจากหลายปัจจัยประกอบกัน การทำกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหานั้นจะแก้ปัญหามาจากต้นตอหลัก สาเหตุของปัญหา วิธีแก้ไข ซึ่งในส่วนของบริษัทในกรณีศึกษา มีความเห็นว่า ควรแก้ปัญหาคือตัวบุคลากรในองค์กรและการจัดการในคลังสินค้าก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากธุรกิจหลักและปัญหาหลักของบริษัทคือการจัดการกับคลังสินค้าได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ใช้การตัดสินใจตามความชำนาญของผู้บริหารแทนที่ใช้ระบบเพื่อคาดคะเนการไหลเวียนของสินค้า จำนวน และปริมาณการสั่งซื้อและขาย มีการบันทึกไว้แต่ยังไม่ชัดเจนและนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดช่องว่างและเกิดเป็นที่มาของ สินค้าคงคลังเป็นระยะเวลานาน (Deadstock) ทำให้สูญเสียโอกาสและต้นทุนสินค้า ตามมาด้วยปัญหาด้านบุคลากรที่บริษัทมีบุคลากรที่อยู่กับบริษัทมาเป็นระยะเวลานาน มีความชำนาญงาน อายุงานมากกว่า 10 ปี เกินกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด ทำให้ขาดความรู้ ความสามารถใหม่ๆ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาโดยการจัด Training ให้พนักงานในแต่ละแผนก พร้อมทั้งมีการวัดผลเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านบุคลากรกับบริษัทคู่แข่ง

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ และการแก้ไขปัญหา

จุดเริ่มต้นของปัญหานั้นเกิดขึ้นจากหลากหลายปัจจัย ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาจึงมีส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงลำดับการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ตรงจุด ที่ควรจะมีการวางแผนแก้ไขอย่างตรงตามสถานการณ์และแก้ปัญหให้กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

โดยปัญหาจากในองค์กรพบว่า ควรจะเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถทางการแข่งขันมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูง บุคลากรจึงมีส่วนสำคัญในองค์กร ส่วนปัญหาภายนอกก็จะมีกลยุทธ์ที่ก้าวนำคู่แข่งอยู่เสมอ ใช้ความได้เปรียบของ Cost Leadership และ Differentiation ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มกลยุทธ์ส่วนของการลดต้นทุนการจัดการต่างๆ มีการวิเคราะห์เก็บฐานข้อมูลของลูกค้าที่เป็นประโยชน์ เพื่อหาสินค้าที่ตรงตามความต้องการลูกค้าได้มากขึ้น รวมไปถึงพฤติกรรมคำสั่งซื้อ เพื่อนำมาวิเคราะห์กลยุทธ์การขาย ออกโปรโมชั่นต่างๆในแต่ละไตรมาส วางแผนประจำปีได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 4.1: ระดับของกลยุทธ์

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์การเจริญเติบโต Growth Strategy – โดยใช้กลยุทธ์เพื่อหาวิธีการเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดโดยใช้ความรู้ ความสามารถในการองค์กรขับเคลื่อนธุรกิจโดยอ้างอิงทฤษฎี Ansoff's growth matrix ในการเพิ่มอัตราการเติบโตของบริษัท

ตารางที่ 4.1: แสดงรูปแบบกลยุทธ์การเติบโต

	ตลาดปัจจุบัน Current Market	ตลาดใหม่ New Market
ผลิตภัณฑ์หรือบริการปัจจุบัน Current Product & Service	กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)	กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)
ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ New Product & Service	กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	กลยุทธ์การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ หรือขยายสู่ภายนอก (Diversification)

### 4.1.1 Market Penetration

กลยุทธ์การเจาะตลาด โดยจะใช้วิธีรวบรวมเก็บข้อมูลสถิติการขายสินค้าในบริษัท ข้อมูลการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละราย ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสั่งซื้อสินค้าเข้าคลังสินค้าตามความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เข้าถึงความต้องการลูกค้า และ Forecast ได้ง่ายมากยิ่งขึ้น อ้างอิงจากสถิติเดิมของลูกค้าหรือการสั่งซื้อ สร้างโอกาสและช่องทางสำหรับการขายได้มากขึ้นจากการเข้าถึงความต้องการที่มากขึ้น ประกอบกับการ Training พนักงานฝ่ายเซลล์ทีม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขายสินค้า เพิ่มตำแหน่ง Product Genius ที่ให้ความรู้เกี่ยวกับสินค้าได้ดียิ่งขึ้น จากผู้มีความรู้เฉพาะทาง สร้างความน่าเชื่อถือให้กับสินค้าและบริษัทมากขึ้น

### 4.1.2 Market Development

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นบริษัทเริ่มมีการพัฒนา House-Brand ที่มีมาตรฐานสำหรับเป็นทางเลือกให้กับลูกค้าที่ต้องการจะลดต้นทุนจากสินค้านำเข้าที่มีราคาสูง มีการเก็บข้อมูลการใช้ พฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าในอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าชนิดเดียวกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยอาจจะมีการ Co-Creation กับลูกค้ารายใหญ่บางรายที่มีกำลังซื้อสูง

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

### 4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน (Cost Leadership)

### 4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

### 4.2.3 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)

### 4.2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

เน้นใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เนื่องจากบริษัทสั่งสินค้าที่มีอัตรา Turn-over ต่ำเข้ามามากเพื่อสร้างความแตกต่างสำหรับลูกค้าที่ต้องใช้ความเร่งรีบในการใช้สินค้า ซึ่งสินค้าตลับลูกปืนนั้นเป็นสินค้าหลักในการดำเนินการเครื่องจักร หากชำรุดหรือสึกหรอจะสร้างความเสียหาย ชำรุด ผลประโยชน์ต่อบริษัทสูง การที่บริษัทต้องรอสินค้านำเข้าเป็นเวลาหลายเดือนทำให้เครื่องจักรต้องหยุดทำงาน การเก็บสินค้าประเภทนี้ไว้สำหรับลูกค้า สามารถสร้างกำไรที่สูงขึ้นได้จากความเร่งรีบในการสั่งซื้อสินค้า ประกอบกับที่บริษัทนั้นมีการสั่งสินค้าเข้าคลังเยอะ ทำให้โรงงานรายใหญ่เชื่อถือและทำสัญญาระยะยาวกับบริษัท เนื่องจากมีสินค้าครบ พร้อมส่ง และหลากหลายประเภท สร้างความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างชัดเจน มีโกดังเก็บสินค้าที่ใหญ่รองรับ

## 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการจัดการทรัพยากรและพัฒนาของแต่ละฝ่ายงานให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด โดยการปฏิบัติงานเพื่อสร้างและสนับสนุนให้แนวทางการ แข่งขันนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับองค์กรที่มี การตั้งไว้ เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการวิจัย และพัฒนา เป็นต้น

### 4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

เพื่อที่จะเข้าถึงความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ วิธีการสั่งซื้อ พฤติกรรมของลูกค้ารายต่างๆ ทำให้บริษัทสามารถคาดการณ์การสั่งซื้อสินค้าได้แม่นยำ

มากยิ่งขึ้น อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือเสนอสินค้าอื่นที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มที่ต้องการลดต้นทุนจากสินค้าที่มาจากประเทศจีน ประกอบกับพนักงานขายที่เข้าไปเสนอสินค้าตามความต้องการได้มากขึ้นจากการเก็บข้อมูล ในส่วนของลูกค้าใหม่นั้นยังมีลูกค้าในอุตสาหกรรมอีกมากที่บริษัทยังเข้าไม่ถึงลูกค้า อาจจะเป็นเพราะไม่สามารถเข้าถึงแผนกจัดซื้อหรือเสนอสินค้าไม่ตรงตามจุดประสงค์ของแต่ละบริษัท กลยุทธ์การเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้านี้ จะสามารถช่วยให้คาดเดาได้ง่ายขึ้น เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมเดียวกัน มีแนวโน้มที่จะใช้เครื่องจักรประเภทเดียวกันค่อนข้างสูง

#### 4.3.2 กลยุทธ์วิจัยและพัฒนา

ส่วนของการวิจัยและพัฒนาของบริษัท สืบเนื่องจากปัจจุบันที่บริษัททำธุรกิจนำเข้า ตลับลูกปืนคุณภาพสูงจากเยอรมัน ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ใช้ก็จะเป็นโรงงานขนาดกลาง-ใหญ่ โดยที่นโยบายของบริษัททั่วไปจะมีการลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไรสุทธิ ทำให้เกิดการเจรจาต่อรองทางด้านราคาค่อนข้างสูง โดยที่ปัจจุบันประเทศจีนเริ่มมีการผลิตตลับลูกปืนเข้ามาในตลาดทั่วโลกแล้ว ถือเป็นอีกหนึ่งทางเลือกของผู้ประกอบการต่างๆ ที่จะทดลองใช้ตลับลูกปืนจากประเทศจีนที่มีราคาถูกกว่าค่อนข้างมาก โดยให้ผลลัพธ์ อายุการใช้งานที่ใกล้เคียงกัน ทางบริษัทจึงเริ่มมีการสั่งผลิตสินค้า ตลับลูกปืนบางชนิดเพื่อทดลองเข้าสู่ตลาดโดยมีการรับประกันให้ในช่วงทดลองใช้

#### 4.3.3 กลยุทธ์ทรัพยากรและมนุษย์

ในส่วนของการพัฒนาในบริษัท เน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น โดยการมีการจัด Training ให้กับพนักงานฝ่ายขาย มีการวัดผลตลอดทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เนื่องจากปัจจุบันยังไม่มีการวัดผลที่ชัดเจน เพิ่มตำแหน่ง Product Genius เข้าบริษัท เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือกับแบรนด์ใหม่ให้กับลูกค้า สร้างความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น

### 4.4 สรุปผลกลยุทธ์

องค์กรจะใช้กลยุทธ์เพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมีจุดประสงค์ที่จะเข้าถึงความต้องการลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพิ่มความพึงพอใจและซื้อซ้ำโดยเน้นฐานลูกค้าเดิมที่มองว่ายังมีโอกาสอีกมาก ซึ่งจะใช้จุดเด่นขององค์กรคือการมีสินค้าในคลังหลากหลายประเภท สามารถรองรับเครื่องจักรในโรงงานขนาดใหญ่ได้ การขนส่งที่รวดเร็วและสินค้าเฉพาะทาง สร้างความได้เปรียบสำหรับกลุ่มลูกค้าระดับบนหรือโรงงานขนาดใหญ่ได้มากกว่าคู่แข่ง

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

#### 5.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

อ้างอิงจากบทที่ 4 บริษัทได้มีการใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพื่อที่จะเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น โดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) และ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Market Development) เป็นหลัก จากการเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลที่สำคัญระหว่างการสั่งซื้อจนถึงพฤติกรรมลูกค้า เพื่อสร้างฐานลูกค้าและยอดขายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสร้างผลิตภัณฑ์เพิ่มเติมให้ตรงตามความต้องการลูกค้ามากขึ้น โดยมีกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ที่เป็นจุดแข็งของบริษัทอยู่แล้ว จากการเก็บ Stock สินค้าถูกป็นชนิดพิเศษและ โกดังขนาดใหญ่ที่รองรับโรงงานขนาดใหญ่ที่มีกำลังการผลิตสูง โดยพัฒนาควบคู่ไปกับกลยุทธ์การตลาด วิจัยและพัฒนา ทรัพยากรและมนุษย์ เข้าด้วยกัน โดยมี การ Training พนักงานให้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น พัฒนาจากเดิมเนื่องจากพนักงานกว่า 80% ของบริษัทเป็นพนักงานที่มีอายุงานกว่า 20 ปี มีประสบการณ์สูง เพิ่มประสิทธิภาพและมีการวัดผลที่ชัดเจนในทุกไตรมาสของปี

#### 5.2 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและเพิ่มกลยุทธ์ของยอดขายในบริษัท การมีแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน โดยเน้นการบริหารจัดการคลังสินค้าและความต้องการของลูกค้า เป็นหลัก แบ่งออกเป็น 4 วิธี

ตารางที่ 5.1: แสดงแผนปฏิบัติการ 1

วิธีการทำ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด KPI
รวบรวม Data ข้อมูลสถิติการขาย เป็น Information เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล สินค้าในบริษัท	ปรับเปลี่ยนการ Stock ของในคลังสินค้า ทำให้ Forecast ง่ายขึ้น มีโอกาสและช่องทางในการขายสินค้า High Profit Margin มากขึ้น	Sunk cost <b>-10%</b> Turn over rate <b>+10%</b>

### 5.2.1 รวบรวมข้อมูลข้อมูลทั่วไป

สถิติการขายย้อนหลัง ของสินค้าในบริษัท วัตถุประสงค์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลการปรับเปลี่ยนการสั่งซื้อสินค้าเข้าคลังสินค้าได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น ช่วยลดต้นทุนในระยะยาวจากค่าบำรุงรักษาลังสินค้า เนื่องจากมีจำนวนสินค้าหมุนเวียนเร็วขึ้น สินค้าในคลังสินค้าลดลง ประกอบกับการที่มีข้อมูลสินค้าที่มีกำไรสูงหรือสินค้าที่ระบายออกได้เร็ว ซึ่งอาจจะมีการสั่งซื้อสินค้าประเภทนี้มากขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกำไรในบริษัทมากขึ้น

ตัวชี้วัด : ต้นทุนจม (Sunk Cost) -10%

: ระบายสินค้าออกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (Turn-over rate) +10%

ตารางที่ 5.2: แสดงแผนปฏิบัติการ 2

วิธีการทำ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด KPI
รวบรวม Data ข้อมูลสถิติการขาย เป็น Information เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล พฤติกรรมลูกค้ารายเดิม, Consignment	เรียนรู้พฤติกรรมกรรมการสั่งซื้อซ้ำ ค่าความถี่ในการสั่งซื้อ, ประเภทของการสั่งซื้อสินค้าในโรงงาน สร้างโอกาสในการขายสินค้าชนิดเดียวกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ถือเป็นโอกาสเพิ่มโอกาสกับลูกค้ารายใหม่ และโอกาสในการทำ New Brand, Co-creation กับลูกค้าเดิม	Substitute Product sales (New Brand) +6% Sales +15%

### 5.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับลูกค้าเก่าโดยเฉพาะ

โดยเน้นสถิติการสั่งซื้อของลูกค้าที่มีสัญญากับบริษัทในระยะยาว ข้อมูลเชิงลึกพฤติกรรมกรรมการสั่งซื้อ สินค้าที่ใช้ในอุตสาหกรรม เพื่อที่จะเรียนรู้พฤติกรรมกรรมการสั่งซื้อซ้ำ ระยะเวลาประเภทของการสั่งซื้อในโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างโอกาสทางการขายให้เพิ่มมากขึ้นจากการได้เรียนรู้ว่าอุตสาหกรรมใด ใช้ผลิตภัณฑ์ประเภทไหน เนื่องจากโดยทั่วไปอุตสาหกรรมเดียวกันค่อนข้างที่จะมีแนวโน้มการใช้เครื่องจักรประเภทที่ใกล้เคียงกัน ทำให้บริษัทสามารถเสนอราคาสินค้าให้กับลูกค้ารายใหม่ในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกันได้ ประกอบกับการที่บริษัทเริ่มมี House-Brand เป็นของตัวเองแล้ว การรู้ประเภทความต้องการของลูกค้าสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่สูงได้ รวมไปถึงการสร้างสินค้าของ House-Brand ที่ตรงตามความต้องการมากยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัด : ยอดขาย (Sales) +15%

: สินค้าแบรนด์ใหม่ (House-Brand) +6%



ตารางที่ 5.3: แสดงแผนปฏิบัติการ 3

วิธีการทำ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด KPI	ค่าชี้วัด
มีการ Training ความรู้ความสามารถ Sales team เรื่องกลยุทธ์การขาย เทคนิคการขาย และ เพิ่มตำแหน่ง Product Genius	เพิ่มความเชื่อมั่นและศักยภาพการขาย Product ในองค์กร ให้ความรู้เกี่ยวกับ New Brand เพื่อ Convince ลูกค้าให้ใช้ Product โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	Re-purchase rate +15%	< 15%

### 5.2.3 เพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากรในบริษัท

โดยมีการจัด Training ให้กับบุคลากร โดยผู้เชี่ยวชาญ ให้ความรู้ เทคนิค ความสามารถ เรื่องกลยุทธ์การขาย เทคนิคการขาย ทักษะ กลยุทธ์การต่อรองกับลูกค้า จุดประสงค์เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าจากการมีความรู้ในสินค้ามากยิ่งขึ้นในเชิงลึก ศักยภาพในการปิดการขายเพิ่มสูงขึ้น สามารถเจรจา ตีราคา ต่อรอง กับลูกค้า รวมไปถึงการโน้มน้ามนำให้ลูกค้าเปลี่ยนมาใช้แบรนด์สินค้าที่บริษัทสร้างเองได้ด้วย

ตัวชี้วัด : ยอดขาย (Sales) +5%

: อัตราการซื้อซ้ำ +15%

ตารางที่ 5.4: แสดงแผนปฏิบัติการ 4

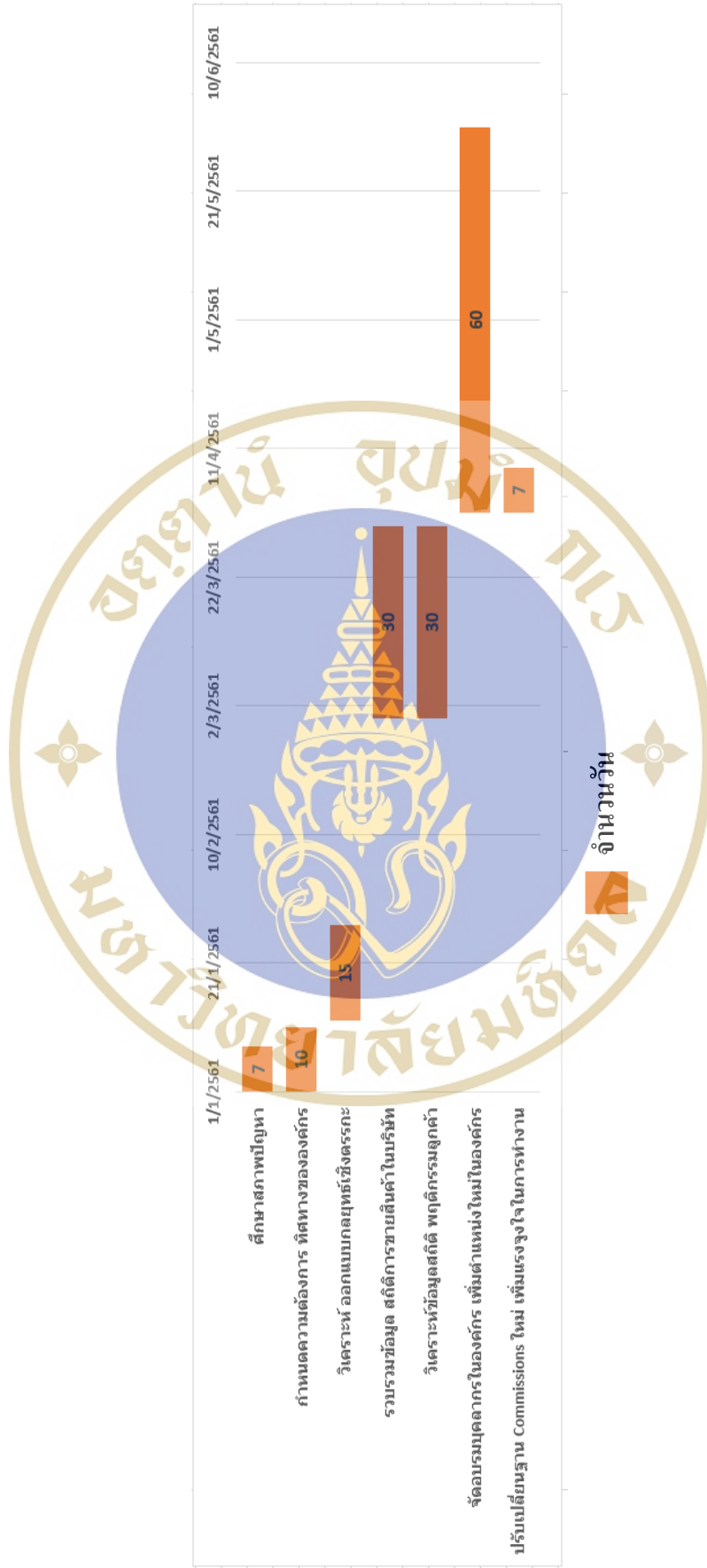
วิธีการทำ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด KPI
ปรับเปลี่ยนฐาน Commissions ตาม Growth และตั้งเป้าใหม่	กระตุ้นการทำงานของ Sales team เพิ่ม Challenge เพื่อบรรลุเป้าหมาย	Profit Margin +5%

### 5.2.4 ปรับเปลี่ยนฐานค่าคอมมิชชั่นใหม่

เนื่องจากปรับเปลี่ยนเป้ายอดขายนั้นเปลี่ยนไป จากเดิมที่บริษัทมีการตั้งเป้ายอดขายให้กับพนักงานขายในแต่ละปีตามความเหมาะสมและคิดจาก Growth ที่บริษัทต้องการจะเติบโตในแต่ละปี แต่เนื่องจากการมียอดขายจากลูกค้าที่ทำสัญญาระยะยาว ทำให้พนักงานขายขาดแรงกระตุ้นในการทำงาน เนื่องจากมียอดขายจากสัญญาระยะยาวทุกปีอยู่แล้ว บริษัทจึงจะปรับเปลี่ยนฐานค่าคอมมิชชั่นใหม่ โดยการลดค่าคอมมิชชั่นจากสัญญาระยะยาว หรือปรับค่าเพิ่มค่าคอมมิชชั่นจากการที่พนักงานขายสามารถเพิ่มยอดขายจากลูกค้าเดิมได้ตามเป้า ทั้งนี้จุดประสงค์ก็เพื่อกระตุ้นการทำงานของทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ตัวชี้วัด : กำไรสุทธิ (Profit Margin) +5%

### 5.3 แผนผังควบคุมกำหนดงาน



ภาพที่ 5.1: แผนผังควบคุมกำหนดงาน

แผนผังควบคุมกำหนดการเพื่อศึกษาและวางแผนการดำเนินกลยุทธ์และทิศทางของการทำงานในแต่ละส่วน โดยมีการวางแผนตามลำดับเวลา กิจกรรม ระยะเวลาเริ่มต้น ถึงระยะสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทราบและดำเนินตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาสภาพปัญหาและกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ให้เรียบร้อยก่อนที่จะเริ่มทำกิจกรรมอื่น

## 5.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยงในองค์กร

### 5.4.1 โดยใช้เครื่องมือ Risk Assessment Matrix

เพื่อที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงในองค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้ทราบถึงผลกระทบ (Impact) และ ความน่าจะเป็น (Likelihood) ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์กร

ตารางที่ 5.5: ตารางแสดงค่าความเสี่ยง Risk Assessment Matrix

	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Catastrophic
Almost certain	High risk	High risk	Extreme risk	Extreme risk	Extreme risk
Likely	Medium risk	High risk	High risk	Extreme risk	Extreme risk
Possible	Low risk	Medium risk	High risk	Extreme risk	Extreme risk
Unlikely	Low risk	Low risk	Medium risk	High risk	Extreme risk
Rare	Low risk	Low risk	Medium risk	High risk	High risk

5.4.1.1 การประเมินความน่าจะเป็น (Likelihood) ที่พิจารณาจากความถี่ (Frequency) ซึ่งหมายถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็นระดับความรุนแรง ขึ้นอยู่กับกรณี

5.4.1.2 การประเมินผลกระทบ (Impact) พิจารณาได้จากผลกระทบในหลายด้าน เช่น ผลกระทบที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ผลกระทบด้านการเงิน ผลกระทบด้านการบริหาร ขนส่งสินค้า หรืองบประมาณของบริษัทในแต่ละปี

## 5.4.2 ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร

ตารางที่ 5.6: ตารางแสดงปัจจัยเสี่ยงในองค์กร

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส / ความเป็นไปได้	ผลกระทบ / ความรุนแรง	ผลกระทบที่จะเกิด	ระดับความเสี่ยง
โอกาสในการ Forecast ข้อมูล การซื้อผิดพลาด	Possible	Moderate	มี Deadstock เพิ่มขึ้นบางส่วน หรืออาจจะมีสินค้าขาดตลาด อย่างไรก็ตามก็ยังเป็น Deadstock ที่ Turn over rate ไม่สูงนัก	Medium Risk
การปรับฐาน Commissions อาจทำให้ Sales Team รู้สึกกดดัน เนื่องจากหากขายไม่ได้ ทำให้ได้ผลตอบแทนลดลง	Possible	Insignificant	เนื่องจาก Product ที่ตอบโต้มากยิ่งขึ้นจากการมี Database ทำให้การขายตรงตามความต้องการมากขึ้นอยู่แล้ว เพียงแต่ Sales Team จำเป็นที่จะต้องเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นจากการสั่งซื้อ Product ให้ได้	Low Risk
New Product ยังไม่น่าเชื่อถือ	Likely	Major	ผลกระทบจาก Made in China ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลง ลูกค้ารู้สึกถึงความเสี่ยงที่จะได้รับ	Extreme Risk
คู่แข่งขายปลีกตัดราคาสินค้า	Unlikely	Major	การ Cut price ทำ	High Risk

5.4.2.1 ปัจจัยการคาดเดาการตั้งซื้อสินค้าผิดพลาด – โอกาสที่จะคาดเดาข้อมูลการซื้อสินค้าเข้าคลังผิดพลาดนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยทั่วไปแล้วจะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในมากกว่า เนื่องจากสินค้าที่จะถูกตั้งเข้าคลังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารคนเดียวที่ตัดสินใจตั้งซื้อสินค้าโดยไม่พึ่งระบบการทำงานใดๆ ใช้ประสบการณ์ในการคาดเดาตลาด โดยมีปัจจัยภายนอกเสริมคือเรื่องปัจจัยทางเศรษฐกิจ หากมีการปรับเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางรัฐบาลกับอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง ทำให้มีผลกระทบต่อปัจจัยการผลิต ซึ่งส่งผลต่อการตั้งซื้อวัตถุดิบที่เป็นสินค้าของทางบริษัท โดยตรง หรือการออกจากตลาดไปหากเศรษฐกิจเข้าขั้นวิกฤติ

ผลกระทบ : หากสินค้าไม่เป็นที่ต้องการของตลาดจะเกิด Deadstock เพิ่มขึ้น เกิด Sunk cost เพิ่มขึ้น เสียโอกาสในการตั้งซื้อสินค้าอื่นทดแทน หรืออาจจะเกิดปัญหาการมีสินค้าขาดตลาด เนื่องจากสั่งซื้อไม่ตรงตามความต้องการหรือไม่เพียงพอต่อลูกค้า ทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง

5.4.2.2 ปัจจัยการปรับฐานค่าคอมมิชชั่น – วัตถุประสงค์นั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานขาย โดยมีแรงกระตุ้นจากฐานค่าคอมมิชชั่นที่ยังขายได้มาก อัตราของค่าคอมมิชชั่นจะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม ในขณะที่เดียวกัน ค่าคอมมิชชั่นที่ได้จากลูกค้าที่สำคัญระยะยาวจะลดลง เนื่องจากมีการรับรู้รายได้ที่แน่นอนอยู่แล้วโดยไม่ต้องเข้าไปพบลูกค้า ซึ่งการปรับกลยุทธ์

ของบริษัทข้างต้น จะทำให้พนักงานขายได้ขายสินค้าและเสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการมากขึ้นอยู่แล้วจากฐานข้อมูลกลาง ทำให้พนักงานขายเข้าถึงความต้องการได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น หากแต่ต้องมีอัตราการเติบโตที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย โดยจะมีค่าคอมมิชชั่นพิเศษให้สำหรับพนักงานขายที่สามารถ Convince ลูกค้าแบรนด์อื่นมาใช้สินค้าของบริษัทได้

ผลกระทบ : เป็นไปได้ที่พนักงานขายอาจจะเข้าใจผิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงของฐานค่าคอมมิชชั่น อาจลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายลง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่เปลี่ยนแปลง

5.4.2.3 ปัจจัยของสินค้าใหม่ในตลาดไม่น่าเชื่อถือ – เนื่องด้วย House-Brand ที่ผลิตขึ้นโดยบริษัทเพื่อทดแทนสินค้าบางประเภท เหมาะสำหรับบริษัทที่ต้องการลดต้นทุนการผลิต ซึ่งฐานการผลิตอยู่ที่ประเทศจีน ทำให้ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือของกลุ่มลูกค้าบางส่วน จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่สามารถให้ความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าได้ (Product Genius) หรือมีการทดลองใช้ รับประกัน เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือระยะยาว

ผลกระทบ : ลูกค้าไม่มีความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ ไม่เกิดการสั่งซื้อสินค้า จนกว่าจะมั่นใจ ทำให้เกิดต้นทุนจม สะสมได้ เนื่องจาก House-Brand ที่ตั้งผลิตขึ้นนั้นจะต้องมีจำนวน Minimum of quality (MOQ) จำนวนที่เยอะ หมายความว่าต้องใช้เงินลงทุนสูงในการสั่งซื้อเข้าคลังสินค้า

5.4.2.4 ปัจจัยคู่แข่งตัดราคา – ซึ่งเกิดตามตลาดที่มีการแข่งขันสมบูรณ์ โดยช่วงชิงตลาดในระยะสั้นของตลาดถูกบีบให้หือเดียวกัน เนื่องจากคู่แข่งยอมลดกำไรต่อหน่วยลงเพื่อแลกกับยอดขาย

ผลกระทบ : เกิดผลกระทบกับยอดขายของบริษัทในระยะสั้น เนื่องจากในสินค้าเดียวกันนั้น บริษัทมีต้นทุนที่ถูกกว่า เนื่องจากจุดเด่นในเรื่องของการสั่งซื้อสินค้ากับ Supplier ที่มีอำนาจสูงกว่าในระยะยาว ผลกระทบที่สำคัญคือหากพนักงานขายถูกช่วงชิงตลาดไปสำหรับลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นสัญญาระยะยาว ที่เกิดขึ้นได้หากพนักงานขายเสนอสินค้าได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือไม่สามารถเจรจาต่อรองเรื่องราคาราคาสินค้าได้ รวมไปถึงหากไม่มีสินค้าสำหรับสัญญาระยะยาวอันเกิดมาจากการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

## 5.5 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ถือเป็นหนึ่งในวิธีสื่อสารกลยุทธ์เข้ากับองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจและรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ เข้าใจในกลยุทธ์อย่างชัดเจน ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดย

มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของผู้บริหาร ซึ่งในกรณีของบริษัทจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial), ด้านลูกค้า (Customer), ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Processes) และ ด้านความสามารถขององค์กร (Organization Capacity)

ตารางที่ 5.7: ตารางแผนที่กลยุทธ์

Business Objectives and Strategy Maps		Measures	Targets	Initiatives
Financial	Increase Revenue	1. Net profit 2. Revenue in target market	1. +5% 2. +15%	✓ Implement new house-brand ✓ Inventory
	Increase Profitability			
Customer	Improve Customer Satisfaction	1. %Customer satisfaction index	1. 30% this year	✓ Support engineer ✓ Product genius
Internal Processes	Work Faster	1. Cash conversion cycle rate 2. Brand awareness	1. +10% faster 2. +5%	✓ Training program ✓ Product genius
	Develop Company Reliability			
Organization Capacity	Improve Knowledge and Skills	1. Employee development plan 2. Stock inventory index	1. Training 4 times 2. Collect data	✓ Training program ✓ Inventory system
	Improve Supply Chain			

### 5.5.1 ด้านการเงิน (Financial)

บริษัทมีจุดมุ่งหมายที่จะขยายการเติบโตของตลาด โดยการเพิ่มกำไรสุทธิ (Increase Profitability) และเพิ่มยอดขาย (Increase Revenue) โดยมีกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ สินค้าให้ตรงตามความต้องการลูกค้ามากขึ้นจากฐานข้อมูล ใช้การคาดเดาล้างสินค้าจากระบบที่จัดเก็บข้อมูลมาอ้างอิงข้อมูล และ House-Brand ที่มีต้นทุนต่ำกว่าและกำไรสุทธิสูงขึ้น โดยใช้กำไรสุทธิ (Net Profit), รายได้จากตลาดกลุ่มเป้าหมาย (Revenue in target market) มาใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์

### 5.5.2 ด้านลูกค้า (Customer)

บริษัทมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าจากการบริการที่เพิ่มมากขึ้น บริษัทจะมีจัดทำตำแหน่งวิศวกรฝ่ายสนับสนุน (Support Engineer) และผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์ (Product Genius) ทั้งนี้เพื่อให้ทั้งสองตำแหน่งนี้เข้าพบลูกค้าเพื่อให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้า จุดเด่น จุดด้อย ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละชนิด ประกอบกับผู้เชี่ยวชาญที่ไม่เน้นการขาย ให้ความรู้ คำแนะนำในเรื่องของการใช้งาน ต้นทุน ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับภาพรวมของโรงงานอุตสาหกรรม

แนวโน้มน่าต่าง ๆ ความคุ้มค่า โดยที่บริษัทมีการเก็บข้อมูลของลูกค้าเพื่อประมวลผลก่อนอยู่แล้ว ทำให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสในการเตรียมตัวเพื่อไปให้คำแนะนำได้ดี ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

### 5.5.3 ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process)

บริษัทมุ่งหวังให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ควบคุมต้นทุนได้ดี และกระบวนการทำงานเร็วขึ้นเป็นหลัก โดยจะใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการแก้ปัญหา อย่างการให้บริการที่มากขึ้นจากตำแหน่งใหม่ที่มีผู้เชี่ยวชาญแนะนำผลิตภัณฑ์ มีการ Re-Packaging ให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ เพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับแบรนด์ใหม่ ส่วนทางด้านต้นทุนก็มีการเก็บข้อมูลเพื่อคาดการณ์การสั่งซื้อสินค้าได้ดียิ่งขึ้น ลด Dead-Stock ต้นทุนจม สร้างโอกาสในการสั่งซื้อสินค้า Turnover สูงได้มากขึ้น

### 5.5.4 ด้านความสามารถขององค์กร (Organization Capacity)

บริษัทมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรมีอายุงานและอายุเฉลี่ยสูง ทำให้เกิดความเคยชินในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เหนียวแน่น เป็นการทำงานรูปแบบเดิมๆ ซึ่งมีผลกระทบให้เปลี่ยนแปลงได้ยากในระยะยาว จึงจะเป็นที่ ต้องมีการ Training บุคลากรในองค์กรหลายส่วน มีการวัดผลตามเกณฑ์ที่กำหนดเป็นระยะ มีการติดตามผลหลังการ Training เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะทีมขาย ส่วนในด้านของการบริหารต้นทุนก็มีการปรับเปลี่ยนในรูปแบบของการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์เชิงสถิติเพื่อคาดการณ์การสั่งซื้อสินค้าต่อไป

## บรรณานุกรม

Global Market Inside. (2016)

<https://globenewswire.com/news-release/2016/03/31/824438/0/en/Bearings-Market-Size-to-reach-142-Billion-by-2022-Global-Market-Insights-Inc.html>

Schaeffler Industrial, High volatility in the global bearing market. (2016)

[https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/\\_shared\\_media\\_rwd/08\\_investor\\_relations/capital\\_markets\\_days/2016\\_schaeffler\\_cmd\\_industrial.pdf](https://www.schaeffler.com/remotemedien/media/_shared_media_rwd/08_investor_relations/capital_markets_days/2016_schaeffler_cmd_industrial.pdf)

Global demand for bearings to reach \$104.5 billion in 2018. (2014)

<https://www.flowcontrolnetwork.com/global-demand-for-bearings-to-reach-104-5-b-in-2018/>

