

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำกำไรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก
ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

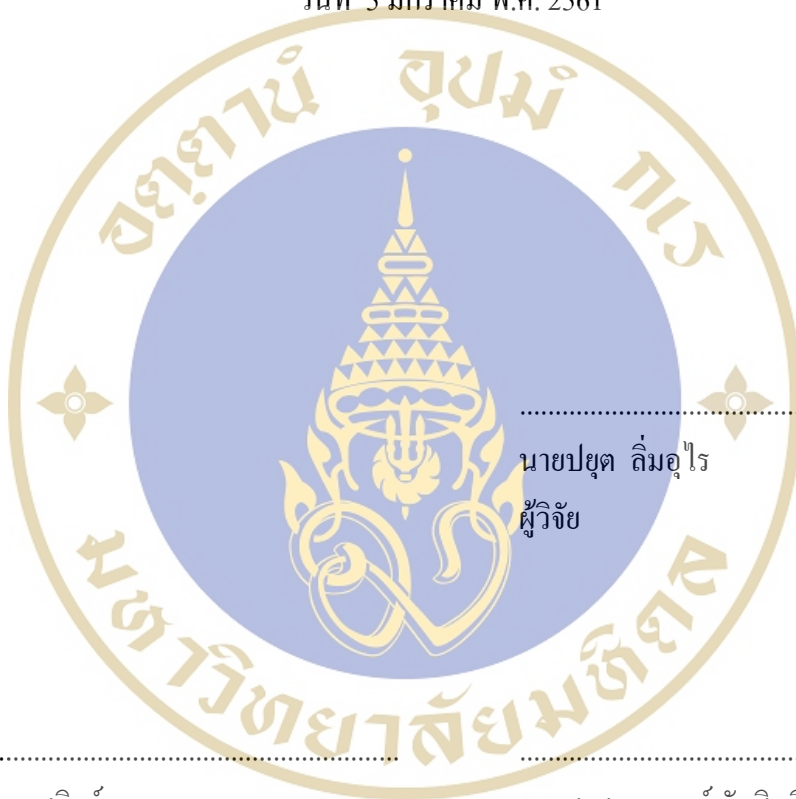
กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำกำไรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก

ในประเทศไทย กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นายปยุต ลิ่มอุไร
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำกำไรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกในประเทศไทย กรณีศึกษาบริษัท เอ็ม จำกัด สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาช่วยเหลือและการให้คำแนะนำอย่างดีจาก ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่สละเวลาช่วยแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด และขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการ และกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกคน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ในด้านต่างๆ ตั้งแต่ ภาคเรียนที่ 1 จนจบการศึกษา ซึ่งทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ทางผู้วิจัยขอขอบคุณบริษัท เอ็ม จำกัด และพนักงานทุกคนในบริษัท ที่ช่วยให้คำปรึกษา แสดงความคิดเห็น และสามารถนำแบบแผนของการวิจัยไปปรับใช้ในองค์กรจนเกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ครอบครัวและคนใกล้ชิดของผู้วิจัย ที่คอยให้กำลังใจ การสนับสนุน และให้ความช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

ปยุต ลิ้มอุไร

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการทำกำไรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัท เอ็ม จำกัด

INCREASE OF PROFIT MARGIN STRATEGY FOR PLASTIC RESIN'S DISTRIBUTORS IN
THAILAND

ปยุต ลิ้มอุไร 5850513

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ชรรวมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ วัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ ในการเพิ่มผลกำไรในธุรกิจ
จำหน่ายเม็ดพลาสติกในประเทศไทย เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบทำให้ธุรกิจประสบ
ปัญหา ไม่สามารถสร้างผลกำไรให้เติบโตตามปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้นได้ อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่
รุนแรง ปัจจัยภายนอกและพฤติกรรมในการซื้อเม็ดพลาสติกของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเพื่อใช้
เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และฝ่ายการตลาดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง เพื่อแก้ไข
ปัญหาให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา โดยเริ่มจากพิจารณาปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTEL และ
Five Force ร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยใช้ SWOT Analysis นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำ แผนภูมิ
กังปลา มาใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาทั้งหมด โดยเน้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยใช้
กลยุทธ์การขายสินค้าแบบ Package และการสร้างความร่วมมือจากคู่ค้าเพื่อขยายตลาด มาช่วยแก้ปัญหา
ทำให้การทำกำไรในธุรกิจเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนั้น ยังได้จัดทำแผนโครงการ การบริหาร
ความเสี่ยงองค์กร และทำการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) เพื่อให้แผนโครงการ
สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ได้จริงที่สุด

คำสำคัญ: เม็ดพลาสติก/ การแข่งขัน/ Product Bundles/ Co-Creation

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 รูปแบบธุรกิจของตัวแทนจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก	2
1.2 ข้อจำกัดและผลกระทบในธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกในปัจจุบัน	4
1.3 ปัญหาสำคัญของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ	6
2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	6
2.2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของ บริษัท เอ็ม จำกัด	7
2.2.1 การเมืองและนโยบายภาครัฐ (Politic)	7
2.2.2 สภาวะเศรษฐกิจ (Economic)	8
2.2.3 สภาวะสังคม (Social)	8
2.2.4 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technology)	9
2.2.5 สภาวะสิ่งแวดล้อม (Environmental)	9
2.2.6 กฎหมายและข้อกำหนด (Legal)	9
2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model	10
2.4 การวิเคราะห์ Five Force Model ของบริษัท เอ็ม จำกัด	12
2.4.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)	12
2.4.2 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of Suppliers)	13
2.4.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of Customers)	13
2.4.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute products or services)	14
2.4.5 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New entrance)	14
2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอ็ม จำกัด	16
2.6.1 จุดแข็ง (Strength)	16
2.6.2 จุดอ่อน (Weakness)	16
2.6.3 โอกาส (Opportunity)	16
2.6.4 อุปสรรค (Thread)	17
2.7 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	18
2.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจ (Key Success Factors)	19
2.8.1 พันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ	19
2.8.2 ความรวดเร็วในกระบวนการ	19
2.8.3 คุณภาพของสินค้า	19
2.8.4 การบริหารต้นทุน	19
2.7.5 เงินทุนหมุนเวียน	19
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	20
3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา (Fish-Bone Diagram)	22
3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิก้างปลา ของบริษัท เอ็ม จำกัด	23
บทที่ 4 ผลการวิจัย	25
4.1 การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	26
4.2 การกำหนดกลยุทธ์	27
4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	28
4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	29
4.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	30
4.3 สรุป	31
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	33
5.1 การกำหนดแผนกิจกรรมในการดำเนินงาน	34
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง	35
5.2.1 การระบุความเสี่ยง	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง	35
5.2.3 แผนรองรับความเสี่ยง	37
5.3 การวัดผลการดำเนินงาน	37
5.3.1 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)	38
5.3.2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	39
5.3.3 ด้านลูกค้า (Customer)	39
5.3.4 ด้านการเงิน (Financial)	40
5.4 สรุปผลการวิจัย	40
บรรณานุกรม	42
ประวัติผู้วิจัย	43



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา	25
4.2	แสดงการวิเคราะห์ทางเลือกการแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ V-SAFE Model	26
4.3	แสดงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร	29
5.1	แสดงขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์	33
5.2	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา	39
5.3	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านกระบวนการภายใน	39
5.4	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านลูกค้า	40
5.5	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการเงิน	40

สารบัญญภาพ

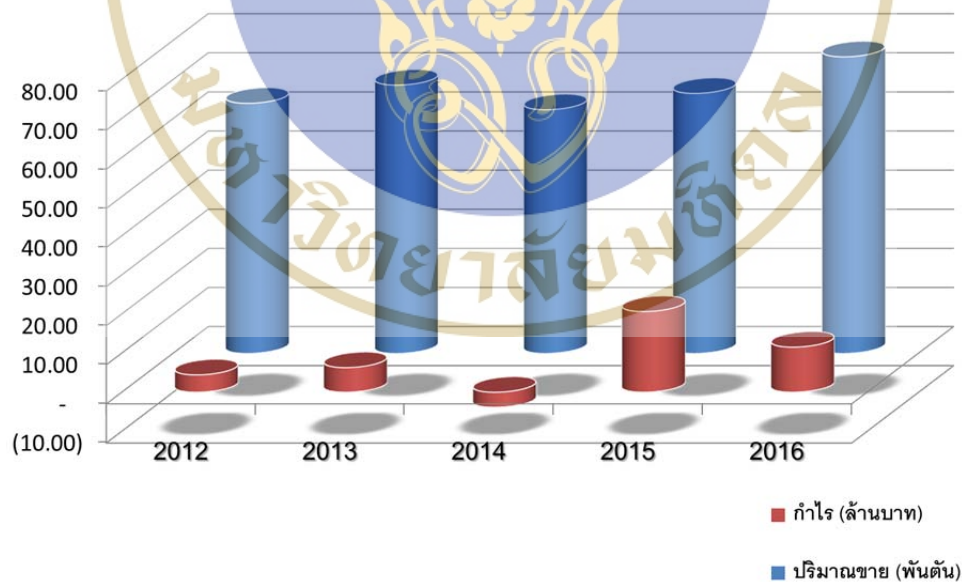
ภาพ	หน้า	
1.1	แผนภูมิแสดงปริมาณเม็ดพลาสติกที่ขายได้เทียบกับผลกำไร	1
1.2	แสดงราคาน้ำมันดิบ WTI ตั้งแต่ปี 2012 ถึง 2016	2
1.3	แสดงราคาเม็ดพลาสติกชนิด โพลีโพรพิลีน ตั้งแต่ปี 2012 ถึง 2016	3
2.1	แสดงผลการวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท เอ็ม จำกัด	10
2.2	แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ Five Force Model	11
2.3	สรุปภาพรวมของการวิเคราะห์ FIVE FORCES ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก	14
2.4	สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอ็ม จำกัด	18
3.1	แสดง Mind Map ที่มาของปัญหาการขาดประสิทธิภาพการทำกำไรของธุรกิจ ตัวแทนจำหน่าย เม็ดพลาสติก	20
3.2	แสดงสาเหตุของปัญหาแบ่งตามกิจกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในอุตสาหกรรม พลาสติก	21
3.3	โครงสร้างและองค์ประกอบของแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)	22
3.4	แผนภูมิแก๊งปลาแสดงสาเหตุของปัญหาขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรของ ตัวแทนจำหน่าย เม็ดพลาสติก	23
4.1	แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	28
5.1	แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสในการเกิดและผลกระทบ ที่มีต่อองค์กร	36
5.2	แสดงแผนภาพกลยุทธ์และเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงาน	38

บทที่ 1

บทนำ

บริษัท เอ็ม จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและญี่ปุ่น โดยถูกแบ่งสัดส่วนการถือหุ้น ออกเป็น 3 ส่วนประกอบด้วยบริษัทไทย 49% บริษัทญี่ปุ่น 49% และบริษัทญี่ปุ่นที่จดทะเบียนในไทย อีก 2% ทำให้กลุ่มบริษัทญี่ปุ่นถือหุ้นในสัดส่วนที่ใหญ่กว่า ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นที่ถือหุ้นใหญ่นี้มีสาขาใน ญี่ปุ่น 12 สาขา และมีบริษัทในเครือที่ตั้งอยู่ทั่วโลกอีก 13 บริษัท

บริษัท เอ็ม จำกัด ดำเนินธุรกิจนำเข้า ส่งออกและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เคมีและเม็ดพลาสติก โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกให้กับผู้ผลิตภายในประเทศ และต่างประเทศ อาทิเช่น บริษัท เอสซีจี เคมิคอล จำกัด บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด และบริษัท พีโตรนัส เคมิคอล จำกัด ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น จัดจำหน่ายสินค้าให้กับโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปพลาสติกทั่วประเทศ รวมถึงจำหน่าย เม็ดพลาสติกและเคมีภัณฑ์ เพื่อการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกด้วย

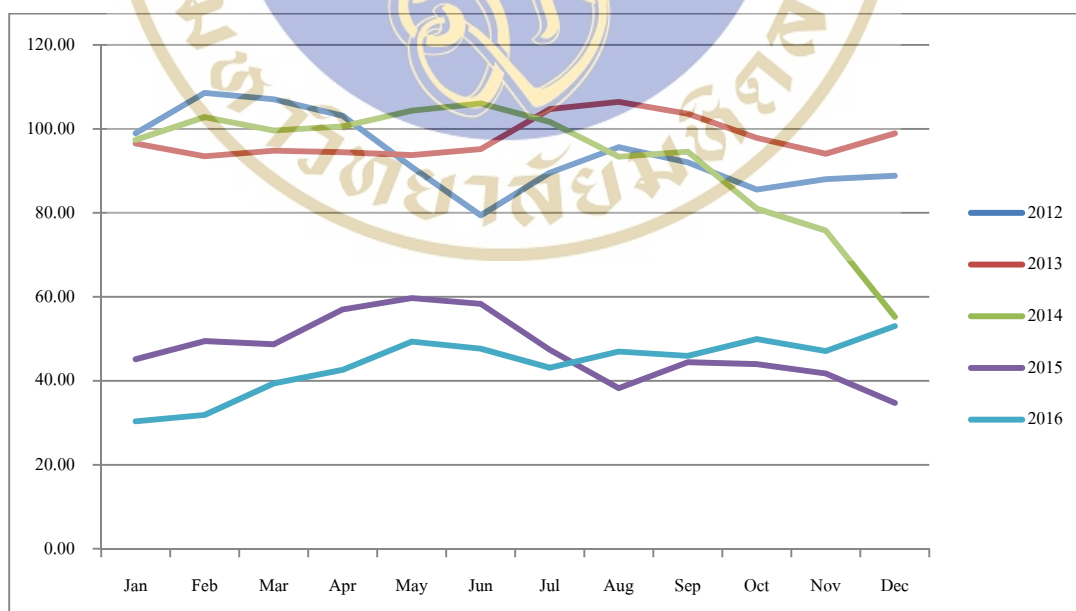


ภาพที่ 1.1 แผนภูมิแสดงปริมาณเม็ดพลาสติกที่ขายได้เทียบกับผลกำไร

จากภาพที่ 1.1 เมื่อพิจารณาผลประกอบการตั้งแต่ปี 2014 ถึงปี 2016 พบว่าบริษัท เอ็ม จำกัด มียอดขายจำนวนตันที่ขายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่พิจารณาถึงมูลค่าของยอดขายเนื่องจากยอดขายนั้นจะขึ้นอยู่กับราคาเม็ดพลาสติกในแต่ละปีที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นหรือลดลงแล้วแต่สถานการณ์ในขณะนั้น จึงมิได้สะท้อนถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรอย่างชัดเจน ดังนั้นเมื่อพิจารณาผลกำไรของบริษัท เอ็ม จำกัด พบว่าผลกำไรมิได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนตันที่ขายได้เพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันบริษัท เอ็ม จำกัด ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากอัตราเงินเดือนที่ปรับขึ้นทุกปี อัตราค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่างๆ ที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าทางบริษัทฯ ได้ดำเนินนโยบายต่างๆ เพื่อลดต้นทุนในกระบวนการอย่างจริงจังแล้วมากที่สุด

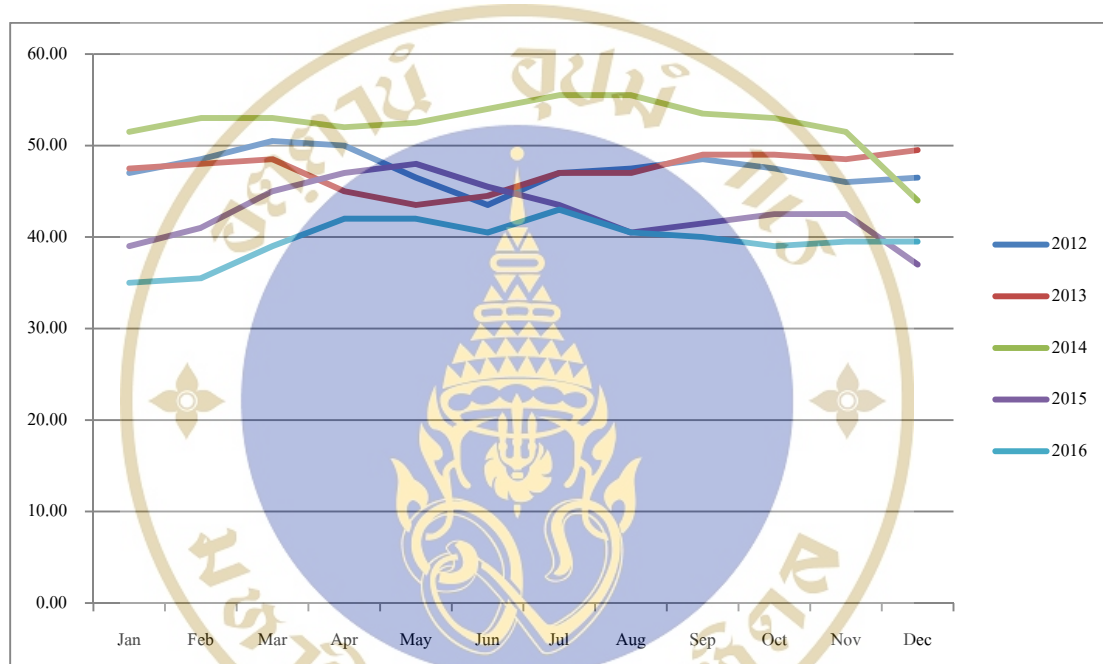
1.1 รูปแบบธุรกิจของตัวแทนจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติก

ตัวแทนจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตเม็ดพลาสติกโดยตรง เช่น บริษัท เอสซีจี เคมิคอล จำกัด เพื่อสำหรับการจำหน่ายไปสู่โรงงานแปรรูปพลาสติกต่อไป โดยที่ราคาที่ทำกำไรซื้อขายในแต่ละสัปดาห์นั้นจะถูกกำหนดโดยผู้ผลิตเม็ดพลาสติก ซึ่งราคาในแต่ละสัปดาห์อาจมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ โดยขึ้นอยู่กับทิศทางของราคาวัตถุดิบในการผลิตเม็ดพลาสติกในตลาดโลก เช่น ราคาน้ำมันดิบ ราคาเนฟทา และราคาโมโนเมอร์ เป็นหลัก



ภาพที่ 1.2 แสดงราคาน้ำมันดิบ WTI ตั้งแต่ปี 2012 ถึง 2016

จากการที่ราคาน้ำมันดิบมีความผันผวนอย่างมากในช่วง 5 ปีมานี้ อันเนื่องมาจากการเก็งกำไรของกลุ่มนายทุนจากการซื้อขายล่วงหน้า ถึงแม้ว่ากลุ่ม โอเปกพยามจะมีการควบคุมปริมาณการผลิตน้ำมันดิบในแต่ละช่วงเวลาเพื่อรักษาเสถียรภาพของราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก แต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรอันเนื่องมาจากทางกลุ่มโอเปกยังไม่สามารถควบคุมการผลิตน้ำมันดิบของประเทศสมาชิกบางรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยังมีสมาชิกผู้ผลิตน้ำมันดิบรายย่อยบางประเทศลักลอบผลิตน้ำมันดิบเพื่อขายในปริมาณที่มากกว่าปริมาณที่ได้ตกลงกันไว้ ส่งผลให้ราคาน้ำมันดิบในตลาดยังคงประสบปัญหาความผันผวนมาโดยตลอด



ภาพที่ 1.3 แสดงราคาเม็ดพลาสติกชนิดโพลีโพรพิลีน ตั้งแต่ปี 2012 ถึง 2016

นอกจากการที่ราคาน้ำมันดิบที่ซื้อขายในตลาดโลกมีความผันผวนแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาสอดแทรก ช่วยกระตุ้นทำให้ภาวะราคาเม็ดพลาสติกเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละสถานการณ์ ณ ช่วงเวลานั้นๆ เช่น การหยุดเดินเครื่องจักรผลิตเม็ดพลาสติกเพื่อการซ่อมบำรุง การขาดแคลนวัตถุดิบ เนื่องจากการส่งมอบล่าช้า เป็นต้น จึงส่งผลให้ราคาเม็ดพลาสติกมีการปรับตัวขึ้นหรือลงในแต่ละสัปดาห์ โดยทิศทางที่เปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในแต่ละปี ดังที่แสดงในภาพที่ 1.3

ดังนั้น ตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกจึงต้องมีการตรวจสอบสถานการณ์รอบโลกอย่างใกล้ชิด ในเรื่องของเหตุการณ์บ้านเมืองต่างๆ ทั่วโลก ภาวะเศรษฐกิจโลก การประกาศนโยบายของรัฐ แนวโน้มของราคาน้ำมันดิบและวัตถุดิบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเม็ดพลาสติก อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ข่าวกារปิดซ่อมบำรุงเครื่องจักรของผู้ผลิตเม็ดพลาสติกทั่วโลก และข่าวสารอื่นๆ อีกมากมาย

เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของราคาดึงพลาสติก เพื่อออกกลยุทธ์ในการจัดการกับสต็อกสินค้าคงคลัง โดยในช่วงที่ราคาดึงพลาสติกมีโอกาสปรับตัวสูงขึ้น ตัวแทนจำหน่ายจะต้องพยายามซื้อสินค้าจากผู้ผลิตเพื่อเก็บสต็อกให้ได้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการทำกำไรเมื่อขายในเวลาต่อมา ในทางตรงกันข้าม ช่วงเวลาที่เม็ดเงินพลาสติกมีโอกาสปรับตัวลดลง ตัวแทนจำหน่ายจะต้องพยายามต่อรองกับผู้ผลิตในการลดจำนวนการสั่งซื้อ และพยายามระบายสต็อกสินค้าที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขาดทุนจากการขายสินค้าที่ราคาถูกลงกว่าต้นทุนที่ถืออยู่

1.2 ข้อจำกัดและผลกระทบในธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกในปัจจุบัน

เนื่องด้วยผู้ผลิตเม็ดพลาสติกทุกโรงประกอบธุรกิจปิโตรเคมีตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ กล่าวคือ การที่ผู้ผลิตมีโรงงานผลิตปิโตรเคมีตั้งแต่ขั้นต้นคือ โรงกลั่นน้ำมันดิบ โรงแยกก๊าซธรรมชาติ มาสู่ปิโตรเคมีขั้นกลางคือการนำสินค้าที่ได้จากการผลิตขั้นต้นเพื่อมาแยกสารประกอบต่างๆ เพื่อส่งต่อไปยังปิโตรเคมีขั้นสุดท้ายคือเม็ดพลาสติก ทำให้ผู้ผลิตรับรู้ข่าวสารและทิศทางของราคาที่แน่นอน และยังเป็นผู้ประกาศราคาในการขายเม็ดพลาสติกในแต่ละสัปดาห์ จึงทำให้การคาดการณ์และการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับ สต็อกสินค้าคงคลังของตัวแทนจำหน่ายเป็นไปด้วยความยากลำบาก กล่าวคือ ในช่วงที่ราคาดึงพลาสติกมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น ผู้ผลิตจะจำกัดโควตาในการสั่งซื้อของตัวแทนจำหน่าย ทำให้ตัวแทนจำหน่ายไม่สามารถซื้อสินค้าได้ตามจำนวนที่ตนเองต้องการ ในขณะที่ช่วงเวลาที่ราคาดึงพลาสติกมีโอกาสปรับตัวลง ตัวแทนจำหน่ายจำเป็นต้องรับภาระซื้อเม็ดพลาสติกตามจำนวนโควตาปกติ เพื่อรักษาสถานะของตัวแทนจำหน่าย ทำให้ต้องแบกรับต้นทุนสินค้าที่สูงกว่าราคาตลาดในเวลาต่อมา

ในส่วนของลูกค้าหรือโรงงานแปรรูปพลาสติกในตลาด ต่างก็พยายามติดตามสถานการณ์ราคาดึงพลาสติกตลอดเวลา เพื่อลดความเสี่ยงในการแบกรับต้นทุนที่สูงกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถปรับราคาสินค้าสำเร็จรูปได้ทัน เพื่อการทำกำไรสูงสุด ส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการสั่งซื้อเม็ดพลาสติกในปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ จากเดิมที่เคยมีการวางแผนล่วงหน้าในการสั่งซื้อตามจำนวนความต้องการใช้เม็ดพลาสติกต่อเดือน เปลี่ยนเป็นการสั่งซื้อตามแต่ละช่วงเวลา และกระจายความเสี่ยงในการสั่งซื้อด้วยการลดจำนวนการสั่งซื้อต่อครั้งลดลง และเพิ่มความถี่ในการสั่งซื้อต่อเดือนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ พฤติกรรมของลูกค้าในการสั่งซื้อที่เปลี่ยนแปลงไปคือการ ไม่ยึดติดกับผู้ขายหรือตัวแทนจำหน่ายแต่เพียงรายเดียว โดยจะเพิ่มจำนวนผู้ขายมากขึ้นเพื่อเลือกซื้อเม็ดพลาสติกจากผู้ขายที่สามารถทำราคาได้ดีที่สุดในแต่ละช่วงเวลา ทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้นจากการตัดราคาขายของแต่ละตัวแทนจำหน่าย

เนื่องด้วยการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตเม็ดพลาสติก และการเข้าออกอย่างเสรีของตัวแทนจำหน่าย ทำให้มีจำนวนตัวแทนจำหน่ายหน้าใหม่เข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น โดยแต่ละตัวแทนจำหน่ายพยายามสร้างตัวเลขปริมาณการขายให้ได้มากที่สุด ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มขึ้น เกิดการตัดราคา ลดกำไรต่อกิโลกรัมที่เคยเป็นมาตรฐาน 50 สตางค์ ถึง 1 บาทต่อกิโลกรัม เหลือเพียง 20 ถึง 25 สตางค์ต่อกิโลกรัมเท่านั้น เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและเพื่อการรักษาสถานภาพของตัวแทนจำหน่าย

1.3 ปัญหาสำคัญของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก

จากข้อจำกัดและผลกระทบในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกที่กล่าวมาแล้ว ส่งผลให้เกิดปัญหาสำคัญคือการขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก ส่งผลให้ผลกำไรของตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกไม่สอดคล้องกับปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น โดยจะเป็นประเด็นสำคัญของการศึกษานี้



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาแล้ว การจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริงนั้น องค์กรต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมจากภายในการดำเนินงาน และจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อที่จะให้องค์กรสามารถปรับตัว และแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงในอุตสาหกรรมคือ PESTEL Analysis โดยพิจารณาปัจจัยจากภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ว่ามีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ประกอบกับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ Five Forces Model เพื่อพิจารณาแรงกระทบจากปัจจัยภายนอกทั้ง 5 เพื่อดูความน่าสนใจในอุตสาหกรรม และนำผลที่ได้ทั้งหมดนั้นมาสนับสนุนร่วมกับการวิเคราะห์ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อดูสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบันด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้สามารถเตรียมตัวรับมือและวางกลยุทธ์ เพื่อความอยู่รอดและมีความยั่งยืนต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้องค์กรเองนั้นจำเป็นต้องศึกษา และวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดอุตสาหกรรมที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านี้ เพื่อให้สามารถรับมือ เตรียมการ และปรับตัวให้สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การวิเคราะห์ PESTEL จึงเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

P – Politic ปัจจัยด้านนโยบายของภาครัฐ และทางการเมือง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลง ณ ช่วงเวลานั้นของระเบียบนโยบายของรัฐ สถานการณ์ความมั่นคงทางการเมืองต่างๆ เช่น นโยบายการควบคุมอัตราดอกเบี้ย ค่าธรรมเนียม หรือการจัดเก็บภาษี ความไม่มั่นคงของสถานการณ์ทางการเมือง ข้อจำกัดควบคุมการนำเข้าส่งออก เป็นต้น

E – Economic ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานและวางแผนธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากดัชนีทางเศรษฐกิจต่างๆ เช่น เงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงินระหว่างประเทศ ตลาดหุ้นของประเทศ GDP และ หนี้ครัวเรือน เป็นต้น ซึ่งดัชนีเหล่านี้เป็นตัวสำคัญที่ช่วยกำหนดการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ให้สามารถดำเนินการ เตรียมพร้อมรับมือกับปัจจัยที่มีผลกระทบได้มากที่สุด

S – Social ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยในทางสังคมต่างๆ เช่น อายุ เพศ การศึกษา หน้าที่การงาน พฤติกรรมการใช้จ่ายของประชาชน จำนวนประชากรในพื้นที่นั้น ไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกันของประชากรในแต่ละวัย วิถีชีวิตความเป็นอยู่ เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรเข้าใจในสภาพสังคมและรับรู้ถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน ย่อมทำให้เกิดผลดีในการปรับตัวดำเนินงานของธุรกิจ ให้ส่งเสริมและสอดคล้องกับสภาพสังคม เพื่อช่วยให้สามารถออกผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนอง และตรงใจต่อลูกค้ามากที่สุด

T – Technology ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่เริ่มเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมาก ในตลาดอุตสาหกรรมทั้งหลาย ทั้งเป็นโอกาสในการเข้ามาช่วยสนับสนุนขั้นตอนการทำงานให้ได้ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่มากขึ้น หรือในทางตรงกันข้ามอาจเป็นอุปสรรคที่มาขัดขวาง ให้ธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ เช่น การเข้าถึงเทคโนโลยีของบริษัท ระดับการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีมากขึ้น เป็นต้น

E – Environmental ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภาวะมลพิษต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เช่น สภาพภูมิอากาศ มลพิษทางน้ำ มลพิษทางอากาศ กฎหมายเกี่ยวกับข้อจำกัด และการควบคุมปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

L – Legal ปัจจัยด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางการหรือส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ต้องปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกัน อย่างเช่น กฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายเกี่ยวกับภาษี หรือการคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของ บริษัท เอ็ม จำกัด

2.2.1 การเมืองและนโยบายภาครัฐ (Politic)

2.2.2.1 นโยบายในการสนับสนุนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม พลาสติกไทย โดยมีการจัดทำร่าง ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมพลาสติก

ปี พ.ศ. 2560-2564 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมพลาสติก โดยเน้นขยายประสิทธิภาพ ของภาคการส่งออกสินค้าพลาสติกเพิ่มขึ้น

2.2.2.2 การเข้าร่วมเป็นสมาชิกเขตการค้าเสรี (AFTA) และเข้าร่วมเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เพื่อส่งเสริมการค้าขายระหว่างกัน ในภูมิภาค และเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันในตลาดโลก

2.2.2.3 ความไม่มั่นคงทางการเมือง โดยมีการคาดการณ์ที่จะเกิดการเลือกตั้งใหม่ในปี พ.ศ. 2561 ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการด้านนโยบายตามแผนระยะยาวของรัฐบาลเกิดการหยุดชะงักหรือเกิดรอยต่อในช่วงเปลี่ยนรัฐบาลใหม่

2.2.2 สภาวะเศรษฐกิจ (Economic)

2.2.2.1 การขยายตัวทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศสมาชิกในอาเซียน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ทำให้การค้าขายตามแนวชายแดนจะมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการผลิตภัณฑ์พลาสติกขยายตัวเพิ่มขึ้น

2.2.2.2 การขยายกำลังการผลิตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลาสติกของไทย เพื่อเตรียมพร้อมในการขยายตลาดการส่งออกผลิตภัณฑ์พลาสติกเพื่อการอุปโภคบริโภคขั้นพื้นฐาน (Commodity products) ไปสู่ต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีการพัฒนาอุตสาหกรรมขั้นสูงอย่างต่อเนื่อง เช่น ญี่ปุ่น อเมริกา และจีน

2.2.2.3 ค่าแรงขั้นต่ำที่มีการปรับสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน สะท้อนถึงต้นทุนในการผลิตและความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง

2.2.3 สภาวะสังคม (Social)

2.2.3.1 คนในสังคมยุคปัจจุบันมีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบที่ทันสมัย น้ำหนักเบาและทนทานต่อการใช้งาน ซึ่งผลิตภัณฑ์พลาสติกถูกพัฒนาให้ตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี

2.2.3.2 แนวความคิดในการตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม มีผลต่อพฤติกรรมของคนในสังคมในการใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติก โดยการนำพลาสติกกลับมาใช้ใหม่ (Re-use and Recycle) หรือการลดปริมาณการบริโภคผลิตภัณฑ์พลาสติกลง

2.2.4 ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี (Technology)

2.2.4.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อผลิตและแปรรูปพลาสติกในต่างประเทศ ทำให้อุตสาหกรรมแปรรูปในต่างประเทศหันไปผลิตสินค้าที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงมากขึ้น และหันมานำเข้าสินค้าพื้นฐานจากประเทศไทยแทนการผลิตเองในประเทศ

2.2.4.2 เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่พัฒนามากขึ้น ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

2.2.4.3 ความก้าวหน้าทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ การเลือกใช้วัตถุดิบ และการผลิตจากพลาสติกวิศวกรรม ส่งผลให้สามารถใช้พลาสติกแทนโลหะหรือวัตถุดิบอื่นๆ ได้มากขึ้น ทำให้ความนิยมการใช้พลาสติกเพื่อผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น

2.2.5 สถานะสิ่งแวดล้อม (Environmental)

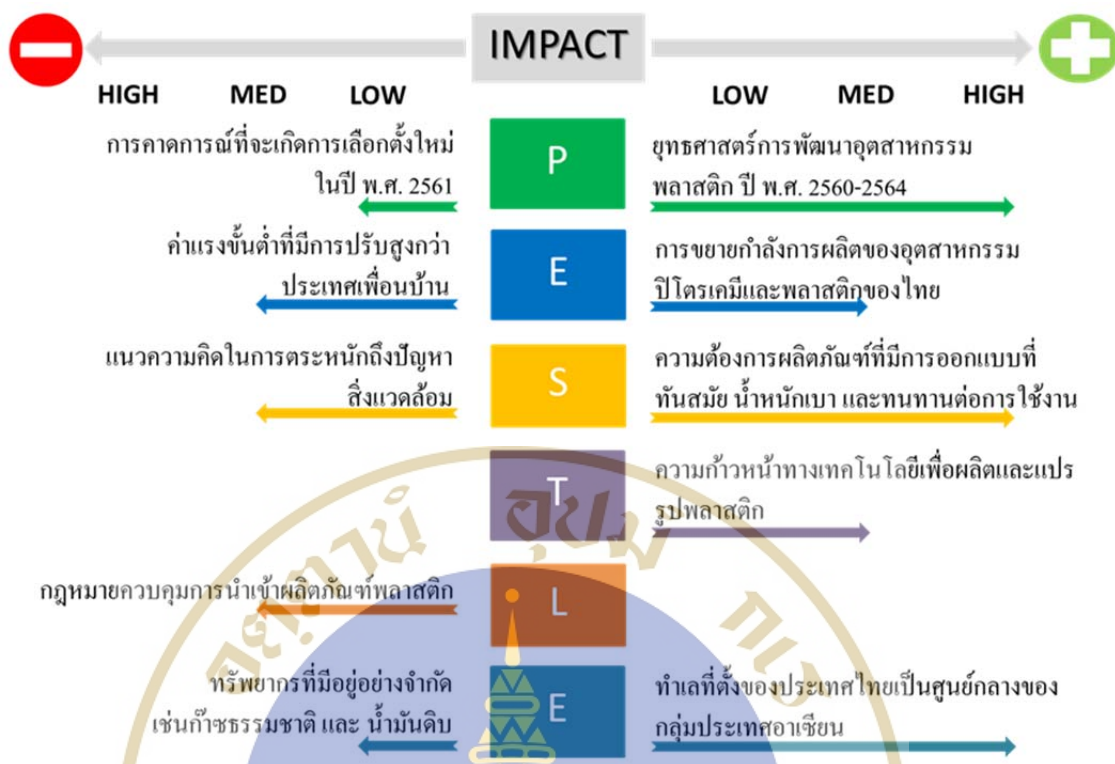
2.2.5.1 ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น ก๊าซธรรมชาติ และ น้ำมันดิบ ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตพลาสติก รวมถึงความผันผวนด้านราคาส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้า และจำนวนสินค้าคงคลัง ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

2.2.5.2 ท่าเลที่ตั้งของประเทศไทยที่มีชายแดนติดกับเพื่อนบ้านหลายประเทศ เป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน ส่งผลดีในการขนส่งสินค้า และการกระจายสินค้า ทำให้สะดวกรวดเร็ว

2.2.6 กฎหมายและข้อกำหนด (Legal)

2.2.6.1 กฎหมายควบคุมการนำเข้าผลิตภัณฑ์พลาสติกที่ปราศจากสารปนเปื้อน สารต้องห้ามต่างๆ ทั้งในญี่ปุ่น และอเมริกา อาจเป็นปัจจัยในการพิจารณาเลือกวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น

2.2.6.2 กระบวนการส่งตัวอย่างเพื่อทดสอบมาตรฐานต่างๆ ที่จำเป็น เช่น REACH Rohs หรือ FDA อาจส่งผลให้การซื้อขาย และการเจรจาทางการค้า ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานที่นานขึ้น และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

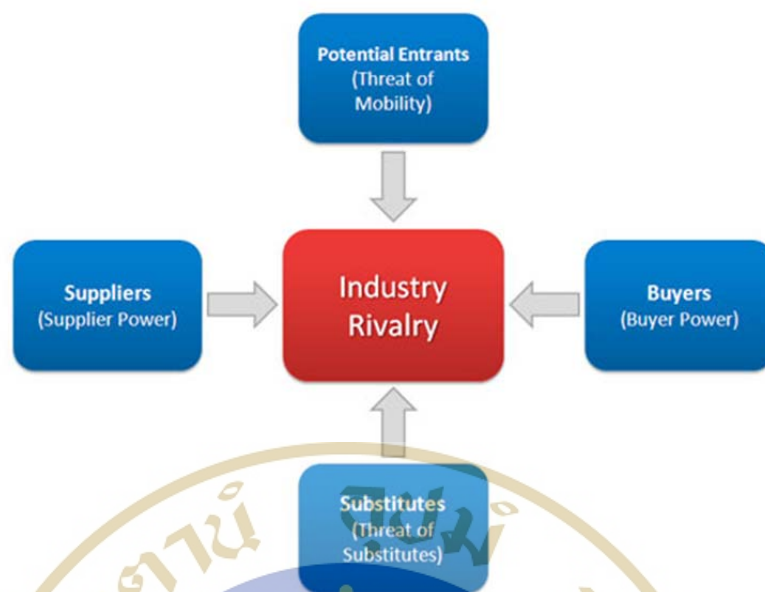


ภาพที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัท เอ็ม จำกัด

2.3 การวิเคราะห์ Five Force Model

ในปัจจุบันที่การแข่งขันของตลาดอุตสาหกรรมเพิ่มสูงขึ้น หลายองค์กรต่างพยายามวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เกี่ยวกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการอยู่ ว่ารุนแรงและส่งผลกระทบต่อองค์กรเรามากน้อยแค่ไหน ซึ่งการวิเคราะห์จะใช้ 5 แรงกระทบด้วยกัน

ซึ่งแรงเหล่านี้จะมีทั้งที่เป็นแรงกระทบในด้านบวก ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร และมีแรงกระทบในด้านลบ ซึ่งส่งผลกระทบที่จะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้น เมื่อเราสามารถพิจารณาแรงต่างๆ ได้แล้ว จะทำให้องค์กรนำมาใช้ในการวางแผน และปรับกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้ในที่สุด



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงกระทบทั้ง 5 แรงของ Five Force Model
ที่มา: <http://www.notesdesk.com>

1. การคุกคามของผู้เล่นหน้าใหม่เป็นแรงกระทบที่เกิดจากการเข้ามาในตลาดของผู้เล่นหน้าใหม่ซึ่งต้องดูถึงความเป็นไปได้ของธุรกิจ สถานการณ์ต่างๆ ว่าเหมาะสม หรือมีช่องว่างให้ผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามา แย่งพื้นที่ส่วนแบ่งการตลาดหรือไม่ โดยปัจจัยที่มีผลต่อแรงกระทบของการเข้ามาในตลาด เช่น เงินลงทุนในธุรกิจ ธุรกิจนั้นถ้าใช้เงินลงทุนที่สูงในการเริ่มดำเนินงาน ย่อมมีผลต่อผู้เล่นรายใหม่จำนวนมากที่จะเข้ามาได้ หรือ ในสถานะที่ธุรกิจมีเจ้าตลาดที่มี Economics of Scale อยู่แล้ว ก็เป็นไปได้ยากที่คู่แข่งที่จะเข้ามาจะมาในพื้นที่ส่วนนี้ให้ประสบความสำเร็จได้ เป็นต้น
2. สภาพแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน การแข่งขัน การปรับเปลี่ยน ลูกเล่น หรือกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งในตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว และวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ทัน เพื่อความได้เปรียบในทางธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความรุนแรงของแรงกระทบจากคู่แข่ง เช่น จำนวนของกลุ่มแข่งในอุตสาหกรรม ถ้ามีจำนวนมาก ยิ่งทำให้ต้องมีการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรที่ดี เนื่องจากมีการแข่งขันกันอย่างสูง หรือ การผูกพันในแบรนด์ของลูกค้า Brand Loyalty ซึ่งองค์กรไหนที่มีความโดดเด่น สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ และบริการ จนทำให้ลูกค้าชื่นชอบ และใช้บริการอย่างต่อเนื่องนั้น ย่อมทำให้การแข่งขันมีจำนวนน้อยลง ไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับผู้ใด
3. สินค้าทดแทน Substitution การเข้ามาของสินค้าทดแทนในตลาด ถ้าสินค้าทดแทนนั้นสามารถใช้งานได้เทียบเท่ากับสินค้าที่องค์กรมีอยู่ ประกอบกับราคาที่ถูกลงกว่า มีคุณภาพที่ดีกว่าด้วยแล้วนั้น ทำให้ลูกค้าไม่ลังเลที่จะเปลี่ยนไปใช้งานสินค้าทดแทนนั้นๆ ซึ่งจะเป็นแรงกระทบที่มีผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

4. อำนาจต่อรองของผู้ขาย จะเป็นแรงกระทบต่อองค์กรมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น จำนวนของผู้ขาย ถ้ามีจำนวนน้อย ขายสินค้านี้อยู่เพียงเจ้าเดียว ย่อมมีอำนาจต่อรองที่สูงหรือการรวมตัวของผู้ขายด้วยกัน มีผลทำให้กลุ่มนี้มีอำนาจมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องเชื่อฟัง และปรับเปลี่ยนแผนการทำงาน เพื่อเดินตามอำนาจต่อรองของผู้ขาย

5. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เป็นแรงกระทบที่มีความสำคัญที่องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องตระหนัก เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาในส่วนนี้ให้ได้ แรงกระทบจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ หรือผู้ให้บริการนั้น จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อในปริมาณที่มาก การต่อรองย่อมเป็นไปได้มากเช่นกัน หรือในกรณีที่ผู้ซื้อที่มีข้อมูลของสินค้าชนิดนั้นๆ อยู่แล้ว ทำให้เกิดอำนาจที่ทำให้สามารถต่อรองในการที่องค์กรจะทำการลดราคาให้ หรือปรับเปลี่ยนแผนการตลาด กระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ซื้อกลุ่มนี้ เป็นต้น

2.4 การวิเคราะห์ Five Force Model ของบริษัท เอ็ม จำกัด

2.4.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)

ปัจจุบันมีตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกภายในประเทศที่ได้รับการขึ้นทะเบียนอย่างเป็นทางการกับผู้ผลิต จำนวนทั้งสิ้น 82 ราย โดยแบ่งเป็นตัวแทนจำหน่ายของ SCG 12 ราย IRPC 20 ราย และ PTT 50 ราย (ข้อมูลจากสมาคมพลาสติกแห่งประเทศไทย) นอกจากนี้ยังมีตัวแทนจำหน่ายรายย่อยที่ยังไม่ได้ขึ้นทะเบียนอีกจำนวนมาก แม้ว่าจะมีบริษัทที่จดทะเบียนประกอบธุรกิจเกี่ยวกับพลาสติกในประเทศกว่า 5,000 ราย (ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์) แต่จำนวนเหล่านี้มิได้เป็นโรงงานแปรรูปพลาสติกเพียงอย่างเดียว ยังประกอบไปด้วยโรงงานผลิตแม่พิมพ์ โรงงานบรรจุ และบริษัทที่ซื้อขายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปด้วย และเนื่องจากเม็ดพลาสติกเป็นสินค้าที่มีลักษณะและคุณสมบัติที่เหมือนกัน จึงทำให้มีสินค้าที่สามารถทดแทนกันได้จำนวนมากส่งผลให้การแข่งขันทางด้านราคามีสูง

ประกอบกับกำไรส่วนต่างต่อกิโลกรัมของเม็ดพลาสติกคิดเป็นหลักสตางค์ต่อกิโลกรัม หรือประมาณ 1 ถึง 2 เปอร์เซ็นต์ ยกตัวอย่างเช่น ทุนซื้อเม็ดพลาสติกชนิดโพลีโพรพิลีนราคา 40 บาทต่อกิโลกรัม ราคาขายอยู่ที่ 40.50 บาทต่อกิโลกรัม กำไรส่วนต่างเหลือเพียง 0.50 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งยังไม่รวมค่าขนส่งและดอกเบี้ยจากเครดิตทางการค้า ทำให้ตัวแทนจำหน่ายจำเป็นต้องขายในปริมาณที่มากพอ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร และเพื่อคงสภาพการเป็นตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกในปีต่อไป ตัวแทนจำหน่ายมีความจำเป็นต้องรักษายอดขาย ทำให้ตัวแทนจำหน่ายบางรายจำเป็นต้องขายในราคา

เทียบเท่าหรือต่ำกว่าราคาต้นทุนของตนเอง เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในแต่ละรอบการซื้อของลูกค้าหรือเพื่อระบายสต็อกสินค้าเก่า

2.4.2 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of Suppliers)

ในประเทศไทยประกอบไปด้วยกลุ่มผู้ผลิตเม็ดพลาสติกชนิด โพลีโพรพิลีน และโพลีเอทิลีน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบริษัท เอสซีจี เคมิคอล จำกัด และกลุ่มบริษัท พีทีที โกลบอลเคมิคอล จำกัด ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้จะกำหนดราคาซื้อขายเม็ดพลาสติกในแต่ละสัปดาห์ โดยมีการกำหนดโควตาการซื้อขายให้กับตัวแทนจำหน่ายแต่ละราย ซึ่งจะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ จำนวนลูกค้าของตัวแทนจำหน่าย ยอดซื้อขายที่ผ่านมา และนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนปริมาณสินค้าที่ตนเองมีอยู่ในช่วงเวลานั้นๆ อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาที่เม็ดพลาสติกมีโอกาสปรับตัวสูงขึ้น ผู้ผลิตจะลดจำนวนโควตาในการซื้อของตัวแทนจำหน่ายลง ทำให้ตัวแทนจำหน่ายไม่มีสินค้าเหลือมากเพียงพอเพื่อทำกำไรในช่วงขาขึ้นได้ ในขณะที่ช่วงเวลาที่ราคาเม็ดพลาสติกมีโอกาสปรับตัวลดลง ผู้ผลิตจะผลักระบายการแบกต้นทุนสูงด้วยการบังคับให้ตัวแทนจำหน่ายยังคงต้องซื้อเม็ดพลาสติกไว้ตามจำนวนโควตาที่กำหนด เพื่อรักษาสภาพตัวแทนจำหน่าย ทำให้ต้นทุนสินค้าของตัวแทนจำหน่ายสูงกว่าราคาตลาดในเวลาต่อมา ซึ่งตัวแทนจำหน่ายต้องรับสภาพขาดทุนจากการขายในช่วงเวลาขาลงนั้นอีกด้วย

2.4.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of Customers)

โรงงานแปรรูปพลาสติกในประเทศไทยประกอบไปด้วยโรงงานแปรรูปขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยโรงงานแปรรูปที่มีจำนวนความต้องการเม็ดพลาสติกเกิน 100 ตันต่อเดือน จะจัดเป็นโรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ โดยโรงงานแปรรูปขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพด้านการเงินที่ดีและมั่นคงจัดเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก ด้วยจำนวนตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกในประเทศที่มีกว่า 100 ราย จึงทำให้ตัวแทนจำหน่ายมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าชั้นดีเหล่านี้เป็นอันดับต้นๆ ต่างพยายามติดต่อซื้อขายกับกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ ซึ่งเม็ดพลาสติกจัดเป็นสินค้าที่มีลักษณะที่เหมือนกัน จึงทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองและเลือกซื้อสินค้าจากตัวแทนจำหน่ายที่ให้ข้อเสนอที่ดีที่สุดในแต่ละรอบการซื้อขาย ทำให้เกิดพฤติกรรมซื้อที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มีการสั่งซื้อล่วงหน้าในแต่ละเดือนเปลี่ยนเป็นการซื้อตามช่วงจังหวะราคาในแต่ละสัปดาห์แทน

นอกจากนี้โรงงานแปรรูปขนาดใหญ่ชั้นดีบางรายอาจมีศักยภาพมากเพียงพอในการสั่งซื้อเม็ดพลาสติกโดยตรงจากผู้ผลิต ซึ่งเป็นการซื้อในรูปแบบเงินสด หรืออาจต้องมีการทำหนังสือค้ำประกันของธนาคาร (Bank Guarantee) ทำให้สามารถซื้อเม็ดพลาสติกได้ราคาเท่ากับตัวแทนจำหน่าย

2.4.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute products or services)

เม็ดพลาสติกหลักที่ใช้ในการผลิตสินค้าในประเทศ ประกอบด้วย 2 ชนิดหลัก คือ โพลีโพรพิลีน และ โพลีเอทิลีน โดยเม็ดพลาสติก 2 ชนิดนี้ มีได้มาจากผู้ผลิตในประเทศแต่เพียงอย่างเดียว ยังมีสินค้าจากผู้ผลิตในต่างประเทศเข้ามาจำหน่ายและมีแนวโน้มที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น เนื่องมาจากการขยายกำลังการผลิตในหลายๆประเทศ เช่น จีน และ กลุ่มตะวันออกกลาง ซึ่งสินค้าที่มาจากต่างประเทศเหล่านี้สามารถใช้ทดแทนกันได้ มีราคาและคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกับสินค้าในประเทศ เป็นผลทำให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขันที่สูงขึ้น สินค้าทดแทนสามารถเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

2.4.5 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New entrance)

เนื่องด้วยอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมพลาสติกขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้มีผู้สนใจเข้ามาเป็นผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น หากแต่การทำธุรกิจขายเม็ดพลาสติกนั้นเป็นการซื้อขายที่เน้นปริมาณการขายในจำนวนมากเป็นหลัก เพราะอัตรากำไรต่อหน่วยต่ำ ทำให้มีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตด้วยเงินสด และขายให้แก่ลูกค้าโดยให้วงเงินเครดิต ซึ่งทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาดล้วนเป็นผู้แข่งขันที่มีศักยภาพสูงทั้งสิ้น



ภาพที่ 2.3 สรุปภาพรวมของการวิเคราะห์ FIVE FORCES ในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก

2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การประเมินสภาพการณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่จะทำให้ทราบถึงการกำหนดแผนการดำเนินงานในขั้นต่อไป โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะทำให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนา หรือต้องปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม วิเคราะห์โอกาส อุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และแนวโน้มในอนาคตที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก เพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขและปรับตัวให้ทันตามการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวิเคราะห์และกำหนดทั้ง S W O T นี้จะทำให้ผู้บริหารทราบวิธีการที่จะดำเนินงาน และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดเด่น และจุดด้อย ทุกด้านขององค์กรที่มีอยู่

S - Strengths (จุดแข็ง) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่เป็นจุดเด่น ข้อดี และเป็นข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีประโยชน์ ในการที่จะรักษาไว้ และพัฒนาให้ดีขึ้นไป เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพสูงสุด

W – Weaknesses (จุดอ่อน) คือ การวิเคราะห์หาจุดด้อย ข้อเสียหรือเป็นปัจจัยที่มีข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ยังมีอยู่ และต้องรีบแก้ไข หรือกำจัดออกไปเพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาสที่จะเข้าช่วยสนับสนุนองค์กร และในขณะเดียวกันคอยดูค้นหาอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะคอยมาขัดขวางการดำเนินงานภายในองค์กรได้

O – Opportunities (โอกาส) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลดี สามารถว่าสิ่งนั้นนำมาเสริมทัพองค์กร เพื่อประโยชน์ที่จะช่วยให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้

T – Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่ามีปัจจัยไหนที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ทั้งโดยตรง และ โดยอ้อมเพื่อให้องค์กรสามารถป้องกัน และกำจัดให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.6 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอ็ม จำกัด

2.6.1 จุดแข็ง (Strength)

2.6.1.1 องค์กรเพียบพร้อมไปด้วยบุคลากรในฝ่ายต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการกำกับดูแล บริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่ฝ่ายดูแลการนำเข้าสินค้า ฝ่ายบริหารคงคลัง ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดส่ง และฝ่ายธุรการสนับสนุนการขาย

2.6.1.2 ชื่อเสียงของบริษัทฯ เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และอุตสาหกรรมพลาสติก โดยเปิดดำเนินการมากกว่า 30 ปี มีลูกค้าทางธุรกิจและฐานลูกค้าทั้งในและต่างประเทศกว่า 2,000 ราย

2.6.1.3 ประกอบไปด้วยหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่ครอบคลุมทุกอุตสาหกรรมที่มีการบริโภคสินค้าเคมีภัณฑ์

2.6.1.4 มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงถูกจัดอยู่ในกลุ่มลูกค้าชั้นดี จากสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ

2.6.1.5 พันธมิตรที่มาจากผู้ถือหุ้นใหญ่ของประเทศญี่ปุ่นที่มีสาขา 12 แห่งในญี่ปุ่น มีบริษัทในเครืออีก 15 บริษัทในประเทศญี่ปุ่น และบริษัทในเครืออีก 13 แห่งทั่วโลก ประกอบธุรกิจทั้งด้านการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าในอุตสาหกรรมต่างๆ

2.6.2 จุดอ่อน (Weakness)

2.6.2.1 การดำเนินการภายในองค์กรมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ค่อนข้างล่าช้า

2.6.2.2 ประกอบธุรกิจด้านการซื้อขายแต่เพียงอย่างเดียว จึงไม่มีประสิทธิภาพในด้านการผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2.6.2.3 เป็นองค์กรที่มีพนักงานกว่า 200 คน โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพทำงานสูง มีอายุงานสูง ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงกว่าคู่แข่ง

2.6.3 โอกาส (Opportunity)

2.6.3.1 นโยบายจากภาครัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลาสติก ให้เกิดการขยายตลาดสู่ต่างประเทศมากขึ้น

2.6.3.2 การขยายกำลังการผลิตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลาสติกของไทย เพิ่มความสามารถในการรองรับความต้องการสินค้าจากต่างประเทศ

2.6.3.3 ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบที่ทันสมัย นำหนักเบา และทนทานต่อการใช้งาน ซึ่งผลิตภัณฑ์พลาสติกถูกพัฒนาให้ตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี

2.6.3.4 การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมแปรรูปในต่างประเทศ ที่มีทิศทางหันไปผลิตสินค้าด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงมากขึ้น และหันมานำเข้าสินค้าพื้นฐานจากประเทศไทย แทนการผลิตเองในประเทศ

2.6.4 อุปสรรค (Thread)

2.6.4.1 ความไม่มั่นคงทางการเมือง อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบายสนับสนุนของภาครัฐ ที่มีต่ออุตสาหกรรมปิโตรเคมี ในด้านต่างๆ ได้

2.6.4.2 ค่าแรงขั้นต่ำที่มีการปรับสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน การขาดแคลนแรงงานมีฝีมือ ความผันผวนของราคาวัตถุดิบ สะท้อนถึงความยากในการบริหารจัดการควบคุมต้นทุน และศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดโลก

2.6.4.3 การเพิ่มกำลังการผลิตของโรงงานปิโตรเคมีในต่างประเทศ ทำให้สินค้าทดแทนมีมากขึ้น เพิ่มความรุนแรงในการแข่งขัน

2.6.4.4 แนวคิดด้านปัญหาสิ่งแวดล้อม มีผลต่อพฤติกรรมของคนในสังคม ในการใช้ผลิตภัณฑ์พลาสติก

2.6.4.5 ข้อกำหนดในการควบคุมการนำเข้าผลิตภัณฑ์พลาสติกเกี่ยวกับสารปนเปื้อน หรือสารต้องห้ามต่างๆ ในต่างประเทศ

Strengths S	Weaknesses W
<ul style="list-style-type: none"> • เียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีประสบการณ์ • ชื่อเสียงของบริษัทเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ • มีหน่วยธุรกิจที่ครอบคลุมหลายอุตสาหกรรม • ฐานะทางการเงินมั่นคง นำมาซึ่งแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยอัตราพิเศษ • พันธมิตรทางธุรกิจหลากหลายทั่วโลก 	<ul style="list-style-type: none"> • ขั้นตอนการดำเนินงานล่าช้า • ขาดประสบการณ์ด้านการผลิตและการพัฒนาสินค้า • ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงจากอายุเฉลี่ยพนักงานที่สูง
Opportunities O	Threats T
<ul style="list-style-type: none"> • นโยบายยุทธศาสตร์การสนับสนุนอุตสาหกรรมพลาสติก 2560-2564 • การขยายกำลังการผลิตในประเทศ • ความก้าวหน้าทางการผลิตแปรรูปพลาสติกทั้งในและต่างประเทศ • ความต้องการสินค้าแปรรูปขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • ค่าแรงขั้นต่ำสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน • การเพิ่มกำลังการผลิตของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในต่างประเทศ • แนวคิดการลดปริมาณการใช้พลาสติก

ภาพที่ 2.4 สรุปภาพรวมการวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท เอ็ม จำกัด

2.7 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ PESTEL, FIVE FORCES และ SWOT พบว่า บริษัท เอ็ม จำกัด มีจุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดอยู่หลายด้าน ทั้งเงินทุน ความพร้อมของบุคลากร ความหลากหลายของธุรกิจ ในหลายอุตสาหกรรม และพันธมิตรทางการค้าที่หลากหลาย ประกอบกับ โอกาสในการขยายตลาดใหม่ๆ จากความต้องการสินค้าทั้งในและต่างประเทศ โดยจะสามารถนำจุดแข็งและโอกาสต่างๆ ที่มีเหล่านี้ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาประสิทธิภาพในการทำกำไรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกได้ต่อไป โดยสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญคือการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย เพื่อเพิ่มคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม และโอกาสในการสร้างยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

2.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในธุรกิจ (Key Success Factors)

2.8.1 พันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความแตกต่างและเป็นตัวช่วยที่สำคัญในการสร้างธุรกิจในรูปแบบใหม่จากบริการที่หลากหลายขึ้น และยังทำให้มีช่องทางหรือทางเลือกใหม่ที่น่าสนใจจากทั้งพันธมิตรในส่วนทั้งผู้ขายและลูกค้า โดยในส่วนของผู้ขายจะสามารถทำให้เรามีสินค้าใหม่ในการทำตลาด และในส่วนของผู้ซื้อจะสามารถทำให้เรามีช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

2.8.2 ความรวดเร็วในกระบวนการ

การดำเนินการให้เกิดธุรกิจใหม่ๆ ยังสามารถทำได้รวดเร็วซึ่งหมายถึงการเกิดขึ้นของธุรกิจที่เร็วกว่า เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจแข่งขันกันที่ความเร็วเป็นส่วนสำคัญ จึงถือเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อหาผู้ขาย การบริหารสินค้าคงคลัง การจัดส่ง และรวมถึงการบริการหลังการขาย หากทำได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพย่อมสร้างให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า

2.8.3 คุณภาพของสินค้า

การดำเนินธุรกิจให้สามารถดำรงอยู่ด้วยความยั่งยืนจำเป็นต้องมีสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการซื้อซ้ำ และทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวและดำเนินการต่อไปได้อย่างยั่งยืน

2.8.4 การบริหารต้นทุน

เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด ธุรกิจย่อมต้องมีวิธีการในการบริหารต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อประโยชน์ในการตั้งราคาสินค้าและทำให้ความสามารถในการทำกำไรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

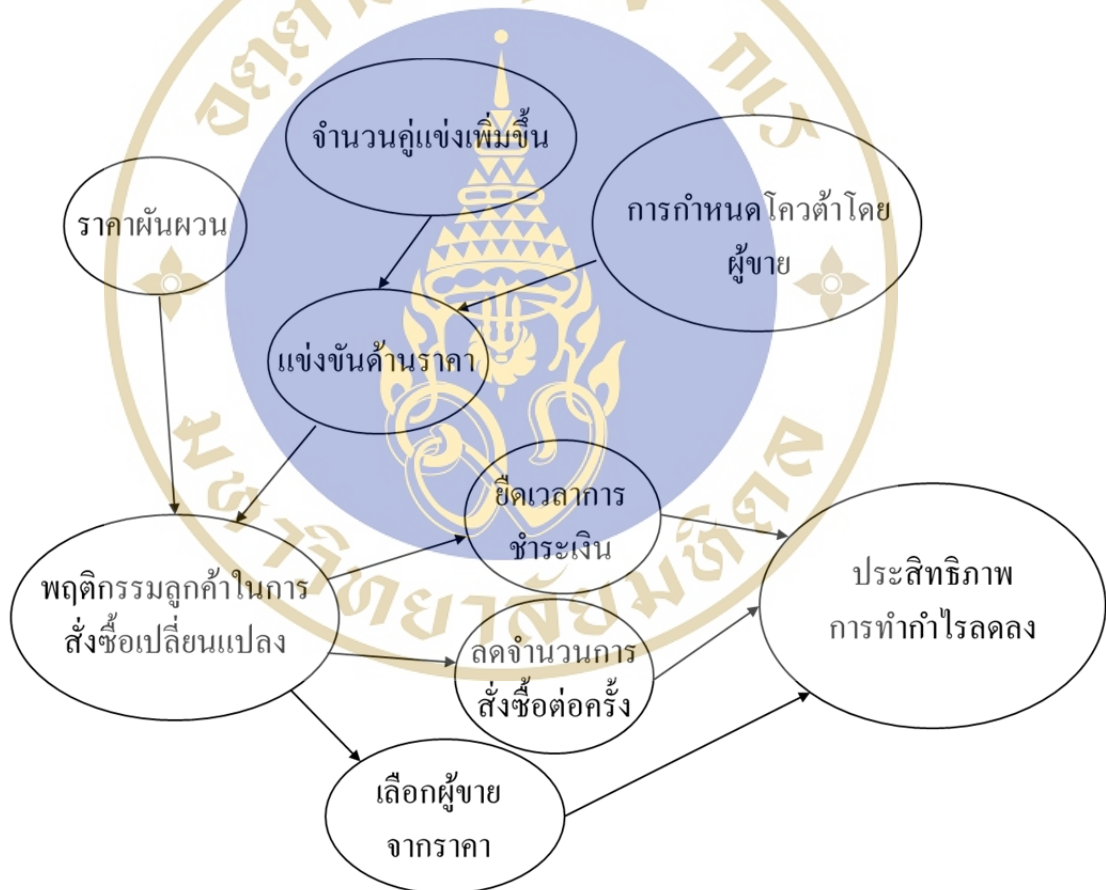
2.7.5 เงินทุนหมุนเวียน

องค์กรที่มีความพร้อมในด้านเงินทุน ย่อมได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุนทางการค้าที่ต่ำกว่า หรือภาระดอกเบี้ยที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ การที่สามารถบริหารงานภายใต้งบประมาณที่มีสภาพคล่องย่อมสามารถสร้างกิจกรรมทางการตลาดเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 3

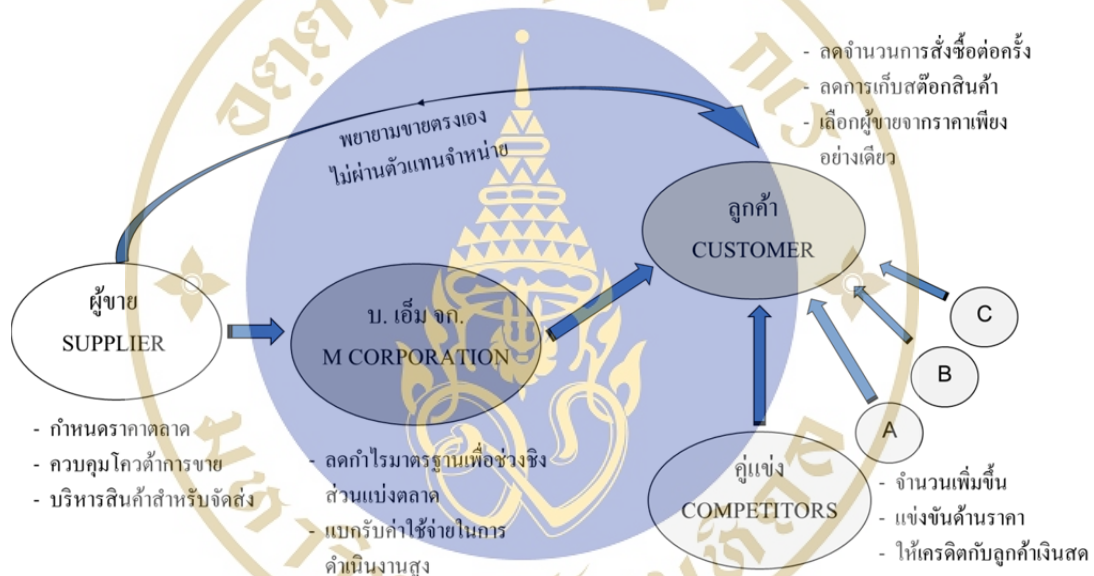
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน รูปแบบของธุรกิจและข้อจำกัดที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกดังที่ได้กล่าวมาแล้ว และการกล่าวถึงปัญหาสำคัญของการดำเนินธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก คือการขาดประสิทธิภาพในการทำกำไร ล้วนมีสาเหตุของปัญหามาจากหลายปัจจัยซึ่งสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แสดง Mind Map ที่มาของปัญหาการขาดประสิทธิภาพการทำกำไรของธุรกิจตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก

จากภาพที่ 3.1 เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมพลาสติก ส่งผลให้อุตสาหกรรมนี้เป็นที่น่าสนใจของผู้ลงทุน ประกอบกับการขยายกำลังการผลิตของผู้ผลิตปิโตรเคมีภายในประเทศทำให้เกิดผู้เล่นหน้าใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้นจนเกิดการแข่งขันทางด้านราคาที่สูง โดยคู่แข่งส่วนใหญ่จะเน้นขายตัดราคาเพื่อให้ได้รับออเดอร์ และเนื่องจากราคาเม็ดพลาสติกมีความผันผวนทุกสัปดาห์จึงทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยจะซื้อในจำนวนที่ลดลงเพื่อลดการเก็บสต็อกและเลือกที่จะซื้อผ่านตัวแทนที่ขายได้ในราคาถูกที่สุด ส่งผลให้กำไรต่อหน่วยที่เคยเป็นมาตรฐาน 1 บาทต่อกิโลกรัมนั้นลดลงเหลือเพียง 0.25-0.50 บาทต่อกิโลกรัม อีกทั้งการควบคุมจำนวนโควตาในการขายของผู้ผลิตยังส่งผลถึงความสามารถในการเก็บสต็อกไว้ทำกำไรในช่วงราคาขาขึ้นที่ลดลง ทั้งหมดจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรของตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติกลดลง

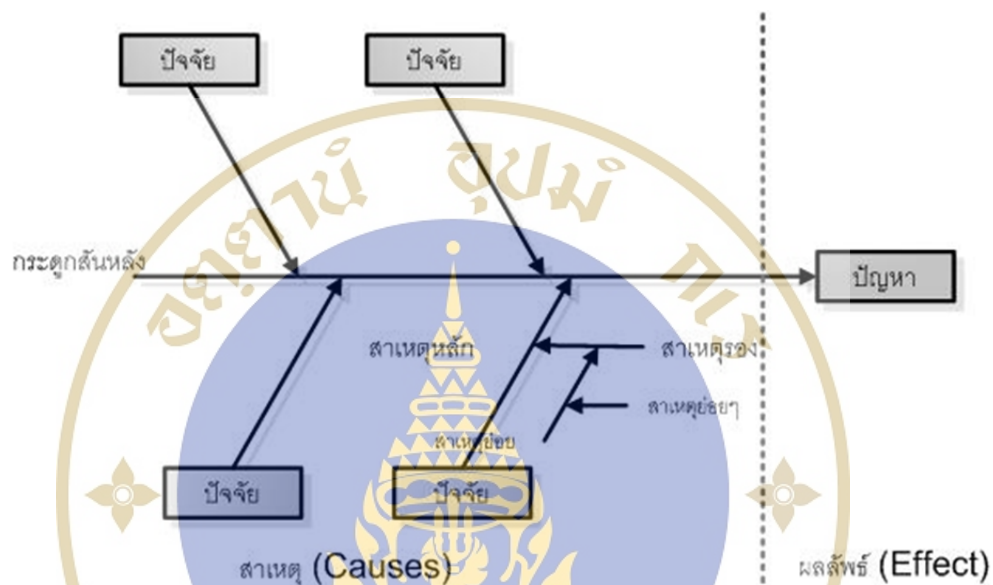


ภาพที่ 3.2 แสดงสาเหตุของปัญหาแบ่งตามกิจกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในอุตสาหกรรมพลาสติก

เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละฝ่าย จะเห็นได้ว่าต่างฝ่ายต่างมีกิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะตามแต่ละหน้าที่ของตน ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกับผู้มีส่วนได้เสียในลำดับถัดไป ซึ่งในท้ายที่สุดส่งผลให้พฤติกรรมในการซื้อสินค้าของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป จนทำให้ความสามารถในการทำกำไรของตัวแทนจำหน่ายลดลง ทั้งนี้เราสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลาได้ดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลานั้น เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้ โดยมีทั้งสาเหตุหลัก สาเหตุรอง หรือสาเหตุย่อยรองลงมา ที่ทำให้เกิดปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการวิเคราะห์แผนภูมิแก๊งปลาจะทำให้สามารถค้นหาปัจจัยที่มีผลกระทบ โดยทำการแจกแจงไว้ เพื่อสามารถหาสาเหตุและแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด



ภาพที่ 3.3 โครงสร้างและองค์ประกอบของแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-Bone Diagram)

ที่มา: <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นว่า แผนภูมิแก๊งปลาประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนหัวปลา แสดงถึงส่วนของปัญหา หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ส่วนก้างปลา แสดงถึงส่วนของสาเหตุของปัญหา ซึ่งสามารถแยกย่อยส่วนประกอบออกได้ ดังนี้
 - ปัจจัย (Factors) ที่จะส่งผลกระทบต่อปัญหา (ตำแหน่งหัวปลา)
 - สาเหตุหลัก
 - สาเหตุรอง (และสามารถมีสาเหตุย่อยๆ ลงมาได้อีก)

3.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนภูมิแก๊งปลา ของบริษัท เอ็ม จำกัด

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลภายในของบริษัท ในการแจกแจงปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และภายนอกองค์กร รวมถึงการพิจารณาถึงข้อจำกัดในธุรกิจ ซึ่งล้วนเป็นที่มาของปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำกำไร โดยแสดงได้ตามแผนภูมิแก๊งปลา ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิแก๊งปลาแสดงสาเหตุของปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรของตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 3.4 จะสามารถแบ่งปัจจัยที่มาของสาเหตุของปัญหาได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 จำนวนผู้แทนจำหน่ายที่เข้าสู่ตลาดมีมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาสูงขึ้นมาก โดยตัวแทนแต่ละรายมีความต้องการรักษายอดขายและความต้องการขยายตลาดใหม่เพื่อคงสภาพสิทธิการเป็นตัวแทนจำหน่าย โดยมุ่งเน้นการลดราคาเพื่อช่วงชิงตลาดเป็นสำคัญ

ปัจจัยที่ 2 ความผันผวนของราคาดินค้า เนื่องจากราคาดินค้าเม็ดพลาสติกเป็นราคาที่สะท้อนมาจากราคาราคาวัตถุดิบคือ น้ำมันดิบ ก๊าซธรรมชาติ ส่งผลมาถึงราคาโมโนเมอร์ ซึ่งราคาดินค้ากลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่ส่งผล ทำให้เป็นเรื่องยากต่อการคาดการณ์ แม้ว่าจะมีข้อมูลราคาดินค้าและจำนวนความต้องการย้อนหลังในแต่ละปี แต่ไม่อาจใช้เปรียบเทียบเพื่อคาดการณ์ราคาเม็ดพลาสติกได้อย่างแม่นยำนัก เนื่องจากสถานการณ์รอบด้านในปัจจุบันไม่เป็นเช่นเดียวกับสถานการณ์ก่อนหน้า

แต่อย่างไรก็ตาม กล่าวคือช่วงเวลาเดียวกันในแต่ละปีประกอบไปด้วยสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งสะท้อนถึงราคาวัตถุดิบที่แตกต่างกัน ส่งผลถึงราคาเม็ดพลาสติกที่แตกต่างกันด้วย

ปัจจัยที่ 3 การกำหนดโควตาการขายโดยผู้ผลิต นับเป็นข้อจำกัดของธุรกิจนี้ตั้งแต่ต้น โดยทุกองค์กรย่อมมุ่งหวังผลกำไรสูงสุด ดังนั้นการปรับตัวให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ข้อจำกัดจึงถือเป็นสิ่งจำเป็น

ปัจจัยที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายในองค์กร ที่สูงนั้นมีสาเหตุมาจากอายุเฉลี่ยของพนักงานที่สูงและค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดซึ่งไม่สามารถลดลงได้มากนักเนื่องจากข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน

ปัจจัยที่ 5 พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากสินค้าที่มีลักษณะที่เหมือนกันสามารถทดแทนกันได้ง่าย ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อกับผู้ขายรายอื่นย่อมมีต่ำ ทำให้ลูกค้าพิจารณาเลือกซื้อกับตัวแทนจำหน่ายที่ขายให้ในราคาถูกที่สุดแต่เพียงอย่างเดียว แสดงถึงการขาดความภักดีในตราสินค้าหรือบริการ (Brand Loyalty) ซึ่งถือเป็นสาเหตุที่น่าสนใจ



บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาประสิทธิภาพการทำกำไรในธุรกิจจำหน่ายเม็ดพลาสติกในบทที่แล้ว สามารถสรุปปัจจัยของปัญหาได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 จำนวนตัวแทนจำหน่ายมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น

ปัจจัยที่ 2 ความผันผวนทางด้านราคา ทำให้การบริหารสต็อกสินค้าเพื่อทำกำไรเป็นไปได้ยาก

ปัจจัยที่ 3 การกำหนดโควตาการขายโดยผู้ผลิต ทำให้ปริมาณสต็อกสินค้าไม่สัมพันธ์กับความต้องการสินค้าในตลาด

ปัจจัยที่ 4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรที่สูง เนื่องจากอายุเฉลี่ยของพนักงานที่สูง และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดสูง

ปัจจัยที่ 5 พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเลือกซื้อสินค้ากับตัวแทนที่สามารถขายได้ราคาถูกที่สุดในแต่ละรอบการซื้อขาย หรือการที่ลูกค้าขาดความภักดีในสินค้าหรือบริการ

จากปัจจัยดังที่กล่าวมาแล้ว ล้วนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นปัญหามาซึ่งการขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรของตัวแทนจำหน่ายเม็ดพลาสติก โดยสามารถสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ปัญหาได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา

ปัจจัย	ปัญหา	แนวทางการแก้ปัญหา
• การเพิ่มขึ้นของตัวแทนจำหน่าย	การแข่งขันทางด้านราคา	ลดราคาขายเพื่อแข่งขัน
• ความผันผวนของราคาสินค้า	ต้นทุนสินค้าในสต็อกสูงกว่าราคาขายจริง	จัดหาโปรแกรมช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล
• การกำหนดโควตาการขายโดยผู้ผลิต	ปริมาณสต็อกสินค้าไม่สัมพันธ์กับความต้องการของตลาด	จัดหาโปรแกรมช่วยการบริหารสต็อกสินค้า
• ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง	ต้นทุนการดำเนินงานสูง	ลดอัตราการจ้างงาน
• พฤติกรรมลูกค้าในการสั่งซื้อ	ลูกค้าขาดความภักดีในสินค้าหรือบริการ	สร้าง Brand Loyalty

เมื่อพิจารณาแต่ละปัญหาและแนวทางแก้ไข เราจะสามารถวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหาที่สำคัญ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใช้แก้ปัญหาและเสริมสร้างให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีความเหมาะสมเป็นที่ยอมรับและมีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยใช้ V-SAFE Model ในการวิเคราะห์

V-SAFE Model เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการกรองทางเลือกแต่ละทางเลือก เพื่อให้สามารถคัดเลือก หนทางหรือทางเลือกที่เหมาะสมและสร้างคุณค่าได้มากที่สุด โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

V (Value) ทางเลือกที่ก่อให้เกิดคุณค่าและผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือต่อองค์กร

S (Suitable) ทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับสถานการณ์ปัจจุบัน

A (Acceptable) ทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

F (Feasible) ทางเลือกที่สอดคล้องกับเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริง

E (Enduring) ทางเลือกที่เป็นประโยชน์และก่อให้เกิดคุณค่าที่ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4.1 การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์โดย V-SAFE Model จะใช้การให้คะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 10 ในแต่ละหัวข้อ ซึ่งคะแนน 0 หมายถึงระดับน้อยที่สุด และคะแนน 10 หมายถึงระดับมากที่สุด โดยผลการวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จะคัดเลือกจากทางเลือกที่ได้คะแนนในการวิเคราะห์สูงสุด

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ทางเลือกการแก้ไขปัญหาโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ V-SAFE Model

แนวทางการแก้ปัญหา	V	S	A	F	E	SCORE	ACTION
ลดราคาขายเพื่อแข่งขัน	2	5	2	7	2	18	NO GO
จัดหาโปรแกรมช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล	7	7	5	2	7	28	NO GO
จัดหาโปรแกรมช่วยการบริหารสต็อกสินค้า	7	7	5	2	7	28	NO GO
เปลี่ยนแปลงอัตราการทำงาน	2	7	2	5	2	18	NO GO
สร้าง Brand Loyalty	10	10	10	8	10	48	GO

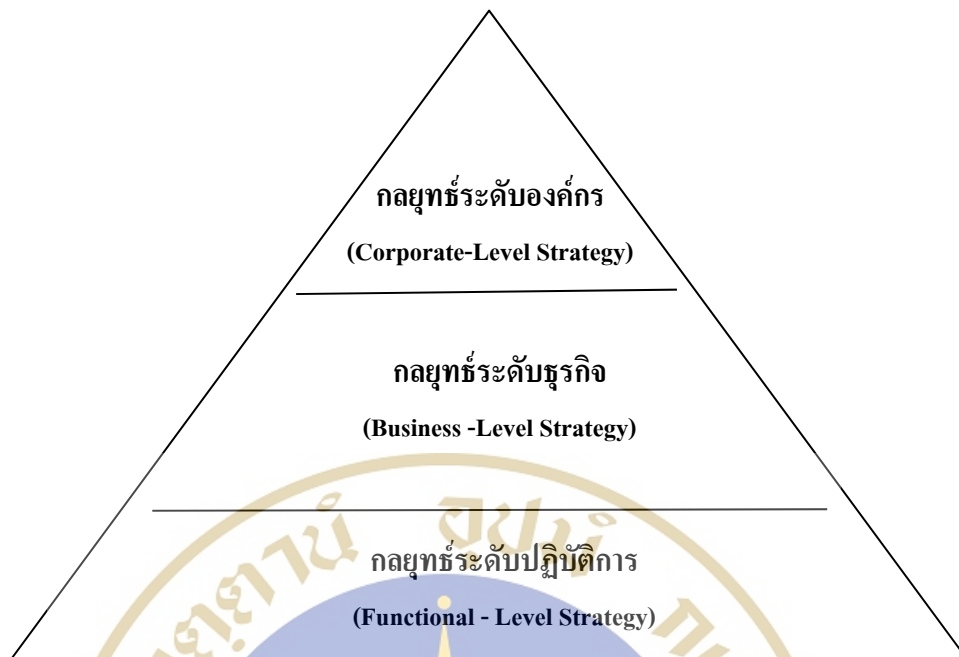
จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ V-SAFE Model สามารถสรุปได้ว่าการแก้ปัญหาของการขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรของธุรกิจจำหน่ายเม็ดพลาสติก โดยการสร้างให้เกิดความภักดีในตราสินค้าหรือบริการ (Brand Loyalty) สามารถช่วยให้เกิดคุณค่าที่แท้จริงต่อองค์กร เหมาะสมกับสถานการณ์โดยรวมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย มีความสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) คือ การที่ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อตราสินค้าหรือบริการหนึ่ง ไม่ว่าจะเกิดจากความเชื่อมั่น การนึกถึง และหรือตรงใจผู้บริโภค และเกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง

ในปัจจุบันเกิดความหลากหลายในตราสินค้า ประกอบกับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดมากมาย เพื่อดึงดูดใจให้ผู้บริโภคเปลี่ยนหรือหันไปใช้สินค้าตราใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นการสร้างความภักดีในตราสินค้าจึงมีความจำเป็นมาก และทำให้ลูกค้าเกิดต้นทุนที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าตราอื่นได้ยาก ตราสินค้าใดที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่น เข้ามายูใจกลางและง่ายต่อการเข้าถึง ผู้บริโภคไม่จำเป็นต้องใช้เวลาหรือลงทุนในการค้นหาข้อมูลเมื่อต้องการซื้อสินค้า ผู้บริโภคจะเลือกตราสินค้าที่สร้างทัศนคติที่ดีเหล่านั้น และเกิดเป็นความภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ซึ่งนอกจากจะเป็นฐานลูกค้าที่มั่นคงแล้ว ยังอาจจะแนะนำหรือทำให้สามารถเพิ่มลูกค้าให้มากขึ้น โดยการแนะนำบอกต่ออีกด้วย (ที่มา www.ismed.or.th)

4.2 การกำหนดกลยุทธ์

จากการที่ได้ทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงไปแล้วนั้น ถึงขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ว่ามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่สามารถแก้ไขปัญหามาจากสาเหตุที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งกลยุทธ์ทั้งหมดนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และ ระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับกลยุทธ์ของภาพรวมองค์กร ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ที่มา: เอกสารประกอบการสอนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางรูปแบบของการดำเนินงานในอนาคต เพื่อความอยู่รอด ความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน และการเจริญเติบโตเพื่อไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรต้องรู้สถานการณ์ของตนเอง และเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ได้อย่างเหมาะสม โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร แยกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

4.2.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) องค์กรทุกองค์กรจะใช้กลยุทธ์นี้ เมื่อต้องการขยายตลาด เพิ่มยอดขายหรือรายได้ ต้องการเพิ่มพื้นที่ส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรม โดยใช้ทรัพยากรขององค์กร และความสามารถที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เจริญเติบโตได้ โดยกลยุทธ์การเติบโตสามารถแบ่งออกได้เป็น

4.2.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) หรือเรียกอีกอย่างว่า กลยุทธ์การอยู่คงที่ ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่ปฏิบัติในลักษณะเดิม ไม่มีการขยายตัวของตลาดมากนัก มีการเติบโตในภาคอุตสาหกรรมน้อย ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้ต่อเมื่อ องค์กรต้องการรักษาสถานภาพความสามารถ และทางการแข่งขันไว้ในระดับที่คงที่

4.2.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้เมื่อองค์กรเริ่มมีปัญหาทั้งด้านยอดขายหรือกำไรไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้ สถานะการเงินอยู่ในระดับต่ำกว่าการณณ์แข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมตกต่ำ ซึ่งเกิดแรงกดดันจากทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และ

ภายนอก ทำให้สถานการณ์ขององค์กรอยู่ในขั้นที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในอนาคต

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดย PESTEL และ FIVE FORCES และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน SWOT ของบริษัท เอ็ม จำกัด พบว่า บริษัทฯ มีจุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่งในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากรที่มีประสบการณ์ที่เพียงพอ ชื่อเสียงขององค์กรที่เป็นที่รู้จักและยอมรับในตลาด หน่วยธุรกิจที่ครอบคลุมหลายอุตสาหกรรม พันธมิตรทางการค้าที่หลากหลาย และฐานะทางการเงินที่มั่นคง เมื่อทำการวิเคราะห์ร่วมกับโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่มาส่งเสริมในเรื่องของ นโยบายสนับสนุนจากภาครัฐ การขยายกำลังการผลิตเม็ดพลาสติกภายในประเทศ และความต้องการผลิตภัณฑ์พลาสติกทั้งในและต่างประเทศที่มีเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยมุ่งเป้าหมายไปสู่การขยายตลาดโดยใช้ทรัพยากรและจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มผลกำไรในธุรกิจ

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการนำความสามารถ และทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่ มาสร้างกลยุทธ์ เพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์นี้สามารถพิจารณากลุ่มเป้าหมายหลัก และกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันได้ 4 ประเภท ดังนี้

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สำหรับ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ตารางที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

	ต้นทุนต่ำ (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุนการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา: <https://www.slideshare.net/kingkongzaa/strategy-and-competitive-advantage-ch6>

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร ที่ใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) ไปแล้วนั้นเมื่อพิจารณาการนำความสามารถ และทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่ ประกอบกับการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมแล้วพบว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับ บริษัท เอ็ม จำกัด คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

โดยเมื่อพิจารณาจุดแข็งขององค์กรจากการวิเคราะห์ SWOT จะเห็นได้ว่าบริษัทมีบุคลากรที่หลากหลายเพียงพอพร้อมด้วยประสบการณ์ และการมีพันธมิตรทางการค้าอีกมากมาย ส่งผลให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างได้เป็นอย่างดี จากการขยายตลาดด้วยสินค้าเคมี ที่มีอยู่ในหน่วยธุรกิจอื่นของบริษัท นำเสนอในรูปแบบสินค้า Package เพื่อเพิ่มทางเลือกในการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า ลูกค้าสามารถลดขั้นตอนความยุ่งยากในการติดต่อกับผู้ขายหลายราย ช่วยลดภาระต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนบทบาทในห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) จากการเป็นผู้ขายแต่เพียงอย่างเดียว มาเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย อันจะก่อให้เกิดความน่าสนใจในธุรกิจ (Brand Awareness) และการต่อยอดธุรกิจจากพันธมิตรที่มีอยู่ อันจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความภักดีในสินค้าและบริการ (Brand Loyalty) ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำ

4.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน โดยการจัดการทรัพยากรให้เกิดการพัฒนาของแต่ละฝ่ายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด เป็นการสร้างและสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับองค์กรที่ได้มีการวางไว้ เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยสำหรับบริษัท เอ็ม จำกัด หน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินธุรกิจขับเคลื่อนโดยฝ่ายขายเป็นสำคัญ โดยฝ่ายขายมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์ และการติดต่อซื้อขาย กับทั้งลูกค้า (Customers) และผู้ผลิต (Suppliers) ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยการมุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) และการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อนำไปสู่การสร้างความภักดีในสินค้าและบริการของลูกค้าที่มีต่อองค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเพื่อให้เกิด การรับรู้แบรนด์ (Brand Awareness) และความจงรักภักดีในแบรนด์ (Brand Loyalty) ได้ดังนี้

4.2.3.1 กลยุทธ์การขายสินค้าแบบชุด Package (Product bundle) การตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขายให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดำเนินการโดยการทำประชาสัมพันธ์หรือการทำโปรโมชั่น เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยมุ่งไปสู่การขายเป็นหลัก ก่อให้เกิด

ผลลัพธ์ในด้านยอดขายที่เพิ่มขึ้น เช่น กลุ่มผู้ผลิตถุงพลาสติก ลูกค้าในกลุ่มนี้นอกจากจะมีการซื้อเม็ดพลาสติกเพื่อการขึ้นรูปถุงพลาสติกแล้ว ยังมีการสกรีนตราสินค้าหรือข้อความต่างๆ ลงบนถุงพลาสติกนั้นๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารเคมีในกลุ่มสารละลายที่ทางบริษัท เอ็ม จำกัด มีจำหน่ายอยู่แล้ว จึงควรมีการทำ Package ในกลุ่มสินค้าที่ลูกค้าจำเป็นต้องใช้โดยการขายพ่วงไปกับเม็ดพลาสติกซึ่งเป็นสินค้าหลักจะสามารถเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากการลดต้นทุนในการส่งสินค้า และความได้เปรียบในการเฉลี่ยกำไร โดยในส่วนเม็ดพลาสติกที่ไม่สามารถบวกกำไรได้มากนัก และหันไปเพิ่มกำไรในสินค้าพ่วงอื่นๆ แทนได้ และยังถือเป็นการช่วยลดต้นทุนในการสั่งซื้อของลูกค้า ลดเวลาในการติดต่อผู้ขายหลายราย เพิ่มความน่าสนใจในธุรกิจขององค์กรที่เกิดขึ้นในใจลูกค้า และเพิ่มคุณค่าในห่วงโซ่อุปทาน

4.2.3.2 กลยุทธ์การช่วยกระจายสินค้าระหว่างกลุ่มลูกค้าของบริษัท (Co-Creation) การหาพันธมิตรเพื่อทำการตลาดร่วมกัน เพื่อช่วยยกระดับธุรกิจให้ครบวงจร ได้ประโยชน์จากการทำตลาดมากขึ้นและมีต้นทุนต่ำ ซึ่งพันธมิตรที่เลือกจะเป็นผู้ที่ขายสินค้าที่มีกลุ่มเป้าหมายเดียวกัน โดยนำสินค้าของกลุ่มค้าแต่ละรายมาจัด โปร โมชัน หรือขายคู่กัน หรือขายไปในช่องทางเดียวกัน เช่น ในการนำเสนอเม็ดพลาสติกให้กับกลุ่มลูกค้าที่ผลิตขวดน้ำดื่ม ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้เมื่อบรรจุน้ำดื่มเรียบร้อยแล้วจะต้องมีการแพ็คสินค้าด้วยฟิล์มหด (Shrink Film) เพื่อเตรียมจัดส่งไปยังตัวแทนจำหน่ายต่างๆ โดยเราจะหาพันธมิตร ซึ่งเป็นผู้ผลิตฟิล์มหดที่มีการซื้อขายเม็ดพลาสติกจากเราอยู่แล้ว โดยนำเสนอขายพ่วงไปกับเม็ดพลาสติก ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลัก เป็นต้น โดยประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับคือการลดภาระการสั่งซื้อ และเป็นการเพิ่มทางเลือกในการสั่งซื้อของลูกค้า และยังได้ประโยชน์กับลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตฟิล์มหดในการเพิ่มยอดขายอีกด้วย

4.3 สรุป

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของ บริษัท เอ็ม จำกัด สามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสม จะมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายขายเป็นหลัก โดยสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการอันได้แก่ กลยุทธ์การขายสินค้าแบบชุด Package (Product bundle) จากการขยายการให้บริการในสินค้าเคมีอื่นที่เกี่ยวข้อง และมีอยู่ในหน่วยธุรกิจอื่นของบริษัท และกลยุทธ์การช่วย

กระจายสินค้าระหว่างกลุ่มลูกค้าของบริษัท (Co-Creation) โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทในห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain) จากผู้ขายเพียงอย่างเดียว มาเป็นทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย

ด้วยกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว จะสามารถสร้างการรับรู้ของลูกค้า (Brand Awareness) ได้ จากบริการที่แตกต่างขององค์กร และสร้างประโยชน์ทั้งในส่วนของบริษัท เอ็ม จำกัด ในการเพิ่มยอดขาย ยังประโยชน์ไปถึงลูกค้าในการลดภาระต่างๆ ในการจัดซื้อสินค้า และช่วยกระจายสินค้าไปสู่ตลาดใหม่ จึงเป็นผลทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในสินค้าและบริการ (Brand Loyalty) ในท้ายที่สุด



บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

ในบทที่ผ่านมาได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่จะใช้เพื่อให้ บริษัท เอ็ม จำกัด สามารถแก้ปัญหา การขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรในธุรกิจจำหน่ายเม็ดพลาสติก ด้วยการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี ในสินค้าหรือบริการของ บริษัท เอ็ม จำกัด โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ การขายสินค้าแบบเป็นชุด (Product bundle) และกลยุทธ์การช่วยกระจายสินค้าระหว่างกลุ่มลูกค้าของ บริษัท (Co-Creation) ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์ จะมีการดำเนินงานที่แตกต่างจากกระบวนการทำงานแบบเดิม ของบริษัท จึงมีการระบุขั้นตอนและช่วงเวลาในการเริ่มกระบวนการใหม่นี้ ซึ่งสามารถแสดงโดย Gantt Chart ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงขั้นตอนและกิจกรรมการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์

กิจกรรม	Jan'18	Feb'18	Mar'18	Apr'18	May'18	Jun'18	Jul'18	Aug'18	Sep'18	Oct'18	Nov'18	Dec'18	Jan'19	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
การจัดเตรียมข้อมูลความต้องการสินค้า																
หาข้อมูลความต้องการสินค้าเคมีอื่นๆในตลาดเป้าหมาย														% ความครอบคลุมและถูกต้องของข้อมูล	100%	
สร้างฐานข้อมูลลูกค้า														% ฐานข้อมูลลูกค้า	100%	
สร้างชุด Package สินค้า														ยอดขายสินค้าแบบ Package	เพิ่มขึ้น 10%	
การเพิ่มประสิทธิภาพฝ่ายขาย																
จัดอบรมสินค้าเคมีที่เกี่ยวข้อง														จำนวนครั้งการเข้าฝึกอบรม	1 ครั้ง/สัปดาห์	
อบรมฝึกทักษะการขายสินค้าแบบ Package และ Brand Loyalty														จำนวนคนที่ได้รับใบผ่านการฝึกอบรม	100%	
วัดความสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพ																
วัดผลการบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ														% ความสมบูรณ์ในการบริการ	100%	
สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า														เกรดจากสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	B+	
วัดผลการดำเนินงาน														ยอดขายจากสินค้าอื่นๆ % ผลกำไรต่อหน่วย % ต้นทุนขาย	เพิ่มขึ้น 10% เพิ่มขึ้น 10% ลดลง 5%	

5.1 การกำหนดแผนกิจกรรมในการดำเนินงาน

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่กำหนดไว้ในขั้นตอนต่างๆ ของโครงการนี้ใช้ระยะเวลา 1 ปี เพื่อให้สามารถวัดผลการดำเนินงานได้จากผลประกอบการที่เกิดขึ้นในปีที่เริ่มกระบวนการ โดยโครงการที่สำคัญจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การจัดเตรียมข้อมูลความต้องการสินค้าในตลาดเป้าหมาย และการเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายขาย

การจัดเตรียมข้อมูลความต้องการสินค้าในตลาดเป้าหมาย เพื่อให้ทราบถึงความต้องการสินค้าเคมีอื่นๆ ที่ลูกค้ามีการสั่งซื้ออยู่แล้ว โดยเป็นสินค้าที่ บริษัท เอ็ม จำกัด มีจำหน่าย ซึ่งอาจเป็นสินค้าของแผนกอื่นๆ ในบริษัท การเก็บข้อมูลในส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมาก จึงมีความจำเป็นต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้จะสามารถสร้างชุด Package ของสินค้าได้ตรงตามความต้องการของตลาดมากที่สุด และเพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันในการสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าแบบ Package มากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าที่ถูกต้องแม่นยำ เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์สร้าง Package ของสินค้าที่ตอบโจทย์ตามความต้องการ อันนำมาซึ่งการช่วยลดภาระในการสั่งซื้อของลูกค้าและเกิดความรวดเร็วในการบริการมากที่สุด

หลังจากที่มีการรวบรวมข้อมูลความต้องการสินค้าเคมีอื่นๆ นอกเหนือจากเม็ดพลาสติกแล้ว เพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายขาย จึงจัดให้มีการอบรม ให้ความรู้แก่ฝ่ายขาย เกี่ยวกับสินค้าเคมีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องใน Package และจัดให้มีการอบรมแนะนำวิธีการขายสินค้าแบบ Package เพื่อให้ฝ่ายขายมีความพร้อมในการนำเสนอสินค้า และสามารถปิดการขายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ฝ่ายขายยังต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ถึงการสร้าง Brand Loyalty ให้เกิดขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างดี จึงต้องมีการจัดอบรมเพิ่มทักษะในส่วนนี้ให้กับฝ่ายขายทุกคนในแผนก

มีการวัดผลทางด้านประสิทธิภาพในการบริการ จะใช้การวัดความสมบูรณ์ในการบริการ ตั้งแต่การเสนอราคาที่น่าสนใจ การส่งมอบที่ตรงเวลา และการชำระเงินของลูกค้าตามกำหนด ซึ่งต้องไม่เกิดความผิดพลาด อันจะนำมาซึ่งการวัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า และการวัดผลประกอบการทั้งปีที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดีในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้ อาจเกิดข้อผิดพลาดทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ไว้วางไว้ จึงต้องมีการจัดการวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้บรรลุเป้าหมาย

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการดำเนินแผนกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเตรียมแผนการรับมือกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในระหว่าง การดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เราจึงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้องค์กร สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมาย โดยได้กำหนดแผนงานการบริหารความเสี่ยง ไว้ดังนี้

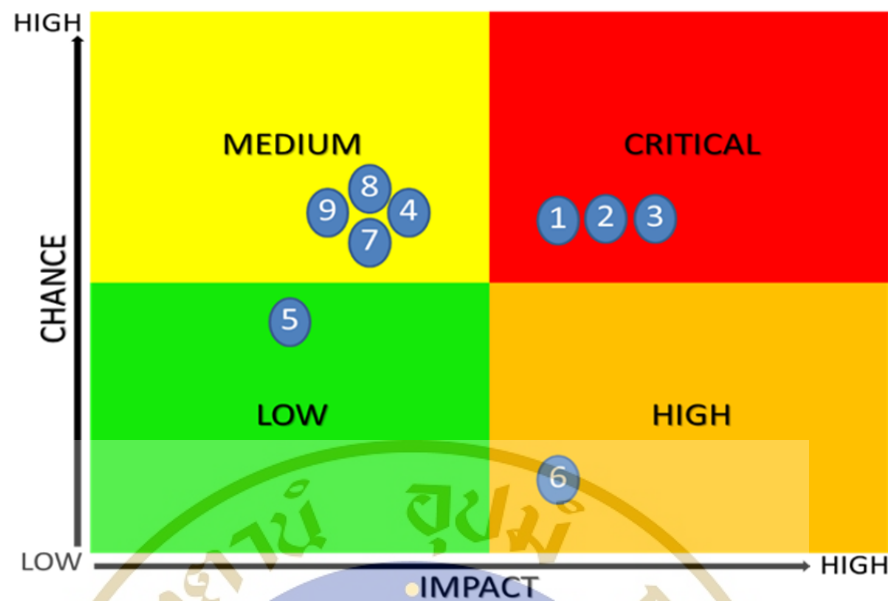
5.2.1 การระบุความเสี่ยง

คือการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นไปได้ ที่มาจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานไม่ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

- ฝ่ายขาดขาดประสบการณ์ในการขายสินค้าเคมีอื่นๆ ทำให้ขาดความมั่นใจ
- ฝ่ายขายไม่ยอมรับการขายสินค้าแบบ Package
- Package สินค้าที่กำหนด ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง
- ระบบฐานข้อมูลลูกค้าไม่สมบูรณ์
- การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด
- การเปลี่ยนแปลงความต้องการสินค้าของลูกค้า
- สถานะเศรษฐกิจชะลอตัว
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การตอบโต้กลับที่รุนแรงของกลุ่มคู่แข่งในตลาด

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง

คือการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่ การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมี ผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์



ภาพที่ 5.1 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาโอกาสในการเกิดและผลกระทบที่มีต่อองค์กร

จากภาพที่ 5.1 ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับวิกฤต คือ เป็นเหตุการณ์ที่อาจมีโอกาสดังเกิดขึ้นได้สูง และจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องเตรียมจัดการหาหนทางเพื่อรองรับ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือป้องกันและแก้ไข เพื่อไม่ให้เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับวิกฤตได้แก่

- ฝ่ายขาดขาดประสบการณ์ในการขายสินค้าเคมีอื่นๆ ทำให้ขาดความมั่นใจ
- ฝ่ายขายไม่ยอมรับการขายสินค้าแบบ Package
- Package สินค้าที่กำหนด ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

เนื่องด้วยสินค้าที่จะนำมาสร้าง Package นั้นล้วนเป็นสินค้าเคมี ซึ่งมีคุณสมบัติ และการใช้งานที่แตกต่างจากเม็ดพลาสติกอย่างสิ้นเชิง อีกทั้งกลไกด้านราคาของสินค้าก็มีความแตกต่างกัน ทำให้ฝ่ายขายที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการขายสินค้าเหล่านี้มาก่อน เกิดความไม่มั่นใจ นอกจากนี้ ยังอาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นี้ได้สำเร็จ

นอกจากนี้ กลุ่มของสินค้าที่ทาง บริษัท กำหนดขึ้นอาจยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงอันจะนำไปสู่การขาดโอกาสในการช่วงชิงตลาด และยังทำให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไปอย่างเปล่าประโยชน์ ทำให้ไม่เกิดการซื้อขายของสินค้า Package จากการที่ตลาดไม่ยอมรับ

5.2.3 แผนรองรับความเสี่ยง

คือ เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้ว การจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเป็นการป้องกันหรือหลีกเลี่ยง มิให้เหตุการณ์ที่จะสร้างผลกระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นได้ โดยแผนการดำเนินงานรองรับความเสี่ยงนี้ จะใช้การพิจารณาต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการแผนเพื่อรองรับความเสี่ยงเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เพื่อลดระดับ โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

โดยแผนการรองรับความเสี่ยงสามารถกำหนดได้ดังนี้

5.2.3.1 แผนการรองรับความเสี่ยงในเรื่อง ฝ่ายขาดขาดประสพการณ์ในการขายสินค้าเคมีอื่นๆ ทำให้ขาดความมั่นใจ

- จัดให้มีการอบรมให้ความรู้เรื่องข้อมูลสินค้าเคมีอื่นๆ ให้กับฝ่ายขาย เม็ดพลาสติก เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการเสนอขายสินค้า ตอบข้อซักถามของลูกค้า เพื่อให้ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายเกิดความมั่นใจในการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท

- จัดให้มีการฝึกภาคสนาม ในการออกเยี่ยมลูกค้ากับฝ่ายขายเคมีที่เป็นผู้ดูแลสินค้าเคมีเหล่านั้นโดยตรง เพื่อประโยชน์ในการสร้างความมั่นใจ และรับฟังการพูดคุยเพื่อสร้างประสพการณ์ที่มากขึ้นให้กับฝ่ายขายเม็ดพลาสติก

5.2.3.2 แผนการรองรับความเสี่ยงในเรื่อง ฝ่ายขายไม่ยอมรับการขายสินค้าแบบ Package

จัดให้มีการตั้งรางวัลพนักงานขายยอดเยี่ยม โดยพิจารณาจากยอดขายสินค้า Package และให้มีการเพิ่มค่า Commission ในส่วนการขายสินค้าแบบ Package เพื่อเป็นแรงจูงใจในการขายสินค้า Package ของฝ่ายขาย และลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

5.2.3.3 แผนรองรับความเสี่ยงในเรื่องสินค้า Package ที่กำหนดไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

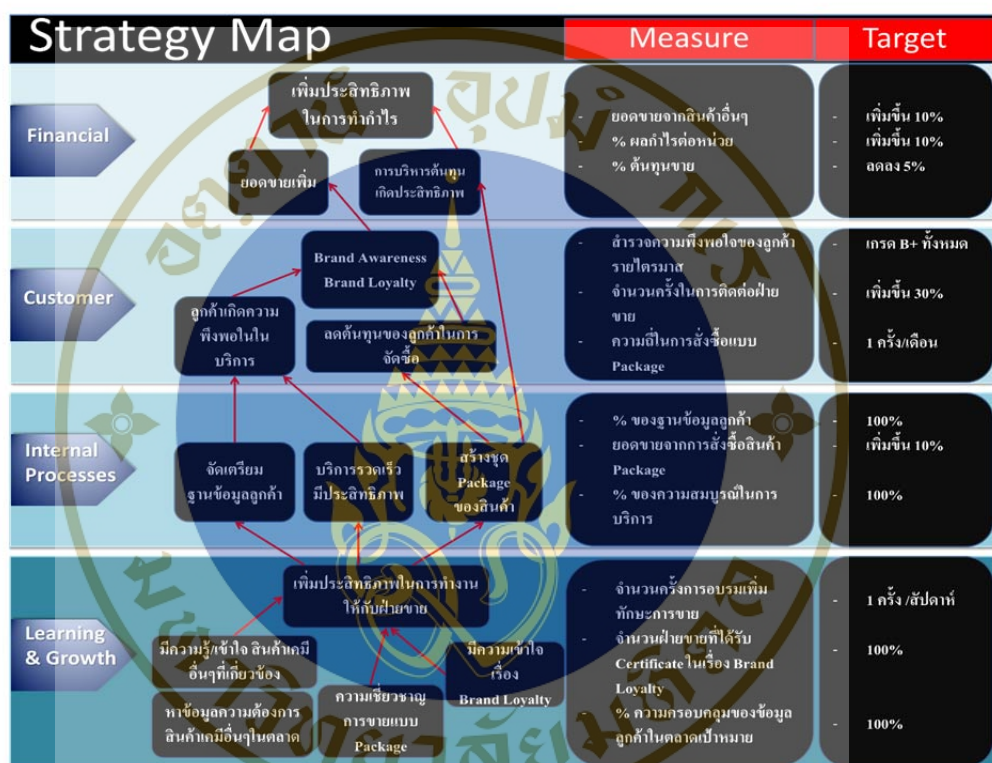
จัดให้มีการประชุมฝ่ายขายเพื่อรายงานสถานการณ์ตลาด และพูดคุยเกี่ยวกับความเหมาะสมของสินค้าใน Package จัดทำรายงานปรับปรุงรายการสินค้าในทุกสัปดาห์

5.3 การวัดผลการดำเนินงาน

ในการวัดผลของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์จะใช้ Balance Scorecard ในการพิจารณา โดยจะเป็นการวัดผลในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ด้านกระบวนการภายใน ด้านความพึงพอใจ

ของลูกค้า และด้านการเงิน ซึ่งสามารถบอกประสิทธิภาพการดำเนินงานสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

จากการวางกลยุทธ์ในเรื่องของ Product Bundles และ Co-Creation โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีในสินค้าหรือบริการของ บริษัท เอ็ม จำกัด โดยได้มีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ สามารถแสดงเป็นแผนภาพกลยุทธ์และเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมเพื่อเป็นการวัดผลในแต่ละด้านได้ดังนี้



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพกลยุทธ์และเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงาน

จากภาพที่ 5.2 แสดงกิจกรรมของแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำการค้าของ บริษัท เอ็ม จำกัด โดยสามารถแจกแจงเป้าหมายในการวัดผลได้ดังต่อไปนี้

5.3.1 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)

บริษัท เอ็ม จำกัด จะมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับฝ่ายขายเป็นหลัก โดยจะมีการอบรมทั้งในด้านการขาย และความเข้าใจในเรื่องของ Brand Loyalty โดยมีการวัดผลใน

เรื่องของ จำนวนครั้งในการเข้าอบรม จำนวนฝ่ายขายที่ผ่านการอบรม และความครอบคลุมของข้อมูล ความต้องการสินค้าของลูกค้า โดยทั้งหมดต้องเกิดความสำเร็จ 100 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)	
ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
จำนวนครั้งการฝึกอบรมเพิ่มทักษะ	1 ครั้ง/ สัปดาห์
จำนวนฝ่ายขายที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่อง Brand Loyalty	100 %
ความครอบคลุมและถูกต้องของข้อมูลความต้องการสินค้าของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	100%

5.3.2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

มุ่งเน้นในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ในด้านการบริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาจากฐานข้อมูลลูกค้าที่ครอบคลุมถูกต้อง และกลุ่มสินค้า Package ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง โดยวัดความครอบคลุมของฐานข้อมูลลูกค้าทั้งหมดที่มีในแผนกพลาสติก ซึ่งต้องมีข้อมูลการสั่งซื้อที่ผ่านมา จำนวน ชนิดของสินค้าที่ต้องการ เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และวางแผนการขายต่อไป มีการวัดยอดขายของสินค้า Package และความสำเร็จในการบริการ ตั้งแต่รับใบสั่งซื้อ จัดส่งสินค้าถูกต้องตามกำหนด และการเก็บเงิน โดยทุกขั้นตอนต้องเกิดความสำเร็จ ไม่เกิดปัญหาและจุดบกพร่องแต่อย่างใด

ตารางที่ 5.3 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	
ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ความครอบคลุมของฐานข้อมูลลูกค้า	100 %
ยอดขายจากการสั่งซื้อสินค้า Package	เพิ่มขึ้น 10 %
ความสำเร็จในการบริการ	100%

5.3.3 ด้านลูกค้า (Customer)

เพื่อวัดผลจากการบริการที่มีประสิทธิภาพ จนสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อันเป็นผลทำให้เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่องได้ ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้แบบฟอร์มสำหรับสำรวจ

ความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อมาประเมินคะแนนความพึงพอใจ และรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของบริการต่อไป

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านลูกค้า

ด้านลูกค้า (Customer)	
ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับ B+
จำนวนครั้งในการติดต่อฝ่ายขาย	เพิ่มขึ้น 30 %
จำนวนครั้งในการสั่งซื้อแบบ Package	1 ครั้ง / เดือน

5.3.4 ด้านการเงิน (Financial)

เมื่อทุกกิจกรรมที่ผ่านมาได้ถูกดำเนินการมาอย่างถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ อันจะนำมาซึ่งการแก้ปัญหาค่าขาดประสิทธิภาพในการทำกำไรขององค์กร ดังนั้นในส่วนนี้เราจึงได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการวัดผลด้านการเงินไว้ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านการเงิน

ด้านการเงิน (Financial)	
ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ยอดขายจากสินค้าเคมีอื่นๆ	เพิ่มขึ้น 10 %
อัตราผลกำไรต่อหน่วย	เพิ่มขึ้น 10 %
ต้นทุนขาย	ลดลง 5 %

5.4 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรของบริษัท เอ็ม จำกัด โดยใช้กลยุทธ์การขายสินค้าแบบเป็นชุด (Product bundle) และกลยุทธ์การช่วยกระจายสินค้าระหว่างกลุ่มลูกค้าของบริษัท (Co-Creation) นั้น จะสามารถประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ฝ่ายขายและฝ่ายสนับสนุนการขาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง

วิธีและกระบวนการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสองนี้จะสามารถช่วยเพิ่มยอดขายและผลกำไรให้กับบริษัท เอ็ม จำกัด ช่วยลดขั้นตอน ลดเวลา ลดทรัพยากร และต้นทุนในการสั่งซื้อของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยลูกค้าหรือลูกค้าในการขยายตลาดการกระจายสินค้าของตนเองไปสู่ตลาดใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท เอ็ม จำกัด ในครั้งนี้เพื่อให้สามารถสร้างความภักดีในสินค้าและบริการของบริษัท อันจะนำมาสู่การแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนได้ และยังเป็นพื้นฐานในการสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้า เพื่อบริษัท เอ็ม จำกัด จะสามารถนำไปขยายผล ต่อยอดในการทำธุรกิจต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



บรรณานุกรม

- พลิศา รุ่งเรือง. (2559). *เอกสารประกอบวิชา MGMG501 Principles of Management*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการมหิดล.
- ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (2560). *เอกสารประกอบวิชา MGMG560 Supply Chain Management and Strategy*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการมหิดล.
- วิษิตา รักรธรรม. (2559). *เอกสารประกอบวิชา MGMG556 Corporate Advantage and Strategy*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการมหิดล.
- Dess Gregory G., Lumpkin G.T., and Taylor Marilyn L. (2005). *Strategic management creating competitive advantage*. NY: McGraw – Hill.
- Michael E. Porter. (1996). “*What is Strategy?*” *Harvard Business Review Artical*. Boston: Harvard Business Publishing
- Porter Michael E. (2008). “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy.*” *Harvard Business Review*, 86(1): 78-93.