

กลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากการรับจ้างผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากการรับจ้างผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2561



นายวันธร รัตนสินศรีรัตน์

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากการรับจ้างผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง จะสำเร็จมิได้หากปราศจากความกรุณาจาก ดร. ภูมิพร ชรรรมสติดิษฐ์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการทำสารนิพนธ์ ตรวจสอบ และแนะนำส่วนต่างๆ เพื่อให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จออกมาด้วยความสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณ รศ.ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลามาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ และได้ให้คำติชมต่างๆที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ต่อไป และขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ และสาขาอื่นๆ ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่างๆมาตลอดทุกภาคเรียน ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำวิชาความรู้ และแนวคิดต่างๆมาใช้ในการทำงานในชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณ บริษัท สมบูรณ์ แอ๊ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด มหาชน ที่ได้จัดทำรายงานข้อมูลการดำเนินงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ให้กับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผ่านทางรายงานประจำปี ให้กับนักลงทุน และบุคคลทั่วไปได้ทราบถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณแม่อรณัญช์ ช่างแต่ง ผู้จัดการกองบัญชีลูกหนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด มหาชน ผู้ซึ่งอยู่เบื้องหลังในความสำเร็จทุกอย่าง ให้การช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และการสนับสนุนที่ดีมาโดยตลอด

นายวรินทร์ รัตนสินศรีรัตน์

กลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากการรับจ้างผลิตชิ้นส่วนยานยนต์
ไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยมีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง

STRATEGY FOR CHANGING BUSINESS MODEL FROM AUTOMOTIVE PARTS
ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER TO OWN BRAND MANUFACTURER

วรินทร์ รัตนสินศรีรัตน์ 5950058

กจ.ม. สาขาการจัดการและกลยุทธ์

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.,
รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.,

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ถูกจัดทำขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยได้เข้าใจถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจากผู้รับจ้างผลิตมาเป็นผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งมีเครื่องหมายการค้าเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวทางที่ภาครัฐพยายามผลักดันให้ผู้ประกอบการไทยยกระดับศักยภาพของตนเอง สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และก้าวผ่านกับดักรายได้ปานกลางที่ประเทศไทยกำลังประสบพบเจออยู่ในปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มให้มีความสามารถทางการแข่งขัน และดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

การศึกษาวิจัยนี้ได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้น และสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น จากนั้นจึงทำการกำหนดเป้าหมาย และแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ พร้อมทั้งการวางกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถติดตามการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ และหาทางจัดการถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับองค์กร และรวบรวมเป็นแผนที่กลยุทธ์ขององค์กรในท้ายที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ / ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ / พัฒนาผลิตภัณฑ์ /

OEM / OBM

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย	1
1.2 ประวัติความเป็นมาของบริษัท	3
1.3 กระบวนการผลิตของบริษัท	4
1.4 ผลกระทบของบริษัทยในกลุ่มสมบูรณ์	5
1.5 สภาพปัญหาของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ	9
2.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL	9
2.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์	11
2.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมยานยนต์โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model	17
2.1.2.1 ปัจจัย 5 ด้านที่มีแรงกระทบต่อธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์	18
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ	20
2.2.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	20
2.3 สรุป SWOT Analysis ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	25
3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Analysis)	25
3.1.1 กระบวนการผลิต	26
3.1.2 บุคลากร	26
3.1.3 ผลិតภัณฑ์	26
3.1.4 วัตถุดิบ	27
3.2 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนผังต้นไม้เหตุผล (Logic Tree Analysis)	27
3.2.1 การขายผลิตภัณฑ์ในราคาที่สูงขึ้น	28
3.2.2 การลดต้นทุนขาย	28
3.3 สรุปสาเหตุของปัญหากำไรขั้นต้นต่ำของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	28
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	30
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	30
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies)	31
4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies)	32
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies)	32
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	33
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	34
4.4 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	34
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	36
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	36
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
 การดำเนินแผนกลยุทธ์ และการจัดการความเสี่ยง	38
5.1 โครงสร้างรายการงาน (Work Breakdown Structure)	38
5.1.1 งานพัฒนาธุรกิจใหม่	39
5.1.2 งานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	39
5.1.3 การจัดสรรทรัพยากร	39
5.2 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Gantt Chart)	40
5.3 ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง	41
5.4 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	42
บรรณานุกรม	45
ประวัติผู้วิจัย	47



สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

5.1 ความเสี่ยงและแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรเทาความเสี่ยง

41



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ภาพกราฟแท่งแสดงจำนวนรถยนต์ที่ผลิตขึ้นในประเทศไทย	1
1.2 ภาพกราฟแท่งแสดงจำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้ของประเทศต่างๆในปี พ.ศ. 2559	2
1.3 ภาพแสดงห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมรถยนต์	3
1.4 ภาพจำลองแสดงหลักกระบวนการหล่อเหล็กเพื่อขึ้นรูปชิ้นงาน	4
1.5 ภาพจำลองแสดงหลักกระบวนการทอบเหล็กเพื่อขึ้นรูปชิ้นงาน	4
1.6 ภาพจำลองแสดงหลักกระบวนการกลึง และกัดเหล็กเพื่อขึ้นรูปชิ้นงาน	5
1.7 ภาพแสดงผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มชิ้นส่วนยานยนต์ของบริษัทในกลุ่มสมบурณ์ และส่วนแบ่งทางการตลาด	6
1.8 ภาพรายงานทางการเงินของบริษัทในกลุ่มสมบурณ์	7
2.1 ภาพแสดงความสัมพันธ์ของเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน	8
2.2 ภาพแสดงองค์ประกอบเครื่องมือ PESTEL	10
2.3 ภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินภาคครัวเรือนต่อGDPของไทย	12
2.4 ภาพแสดงสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้(NPL)ของสินเชื่ออุปโภคบริโภค	13
2.5 ภาพแสดงสัดส่วนของผู้สูงอายุต่อจำนวนประชากรของประเทศต่างๆ	14
2.6 ภาพแสดงอัตราเพิ่มและจำนวนประชากรของประเทศไทย	15
2.7 ภาพแสดงปัจจัย 5 ด้านที่มีแรงกระทบต่อธุรกิจ	17
2.8 ภาพแสดงห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทในกลุ่มสมบурณ์	21
3.1 ภาพแสดงแผนผังก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุการเกิดปัญหาอัตรากำไรขั้นต้นที่ลดลงของบริษัทในกลุ่มสมบурณ์	26
3.2 ภาพแสดงแผนผังต้นไม้วิเคราะห์สาเหตุที่จะทำให้บริษัทในกลุ่มสมบурณ์มีกำไรขั้นต้นที่สูงขึ้น	27
4.1 ภาพแสดงรูปแบบต่างๆของกลยุทธ์การเติบโต	31
4.2 ภาพแสดงรูปแบบต่างๆของกลยุทธ์การหดตัว	32
4.3 ภาพแสดงรูปแบบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจต่างๆ	33

สารบัญรูปรภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
4.4	ภาพกลยุทธ์ในระดับชั้นต่างๆของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	34
4.5	ภาพแสดงลำดับขั้นในการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์	35
5.1	ภาพแสดงโครงสร้างรายการงานของกลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก OEM ไปสู่ OBM	38
5.2	ภาพแสดงตารางระยะเวลาการดำเนินโครงการ	40
5.3	ภาพแสดงแนวคิด Balanced Scorecard	43
5.4	ภาพแสดงแผนที่กลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก OEM ไปสู่ OBM	44

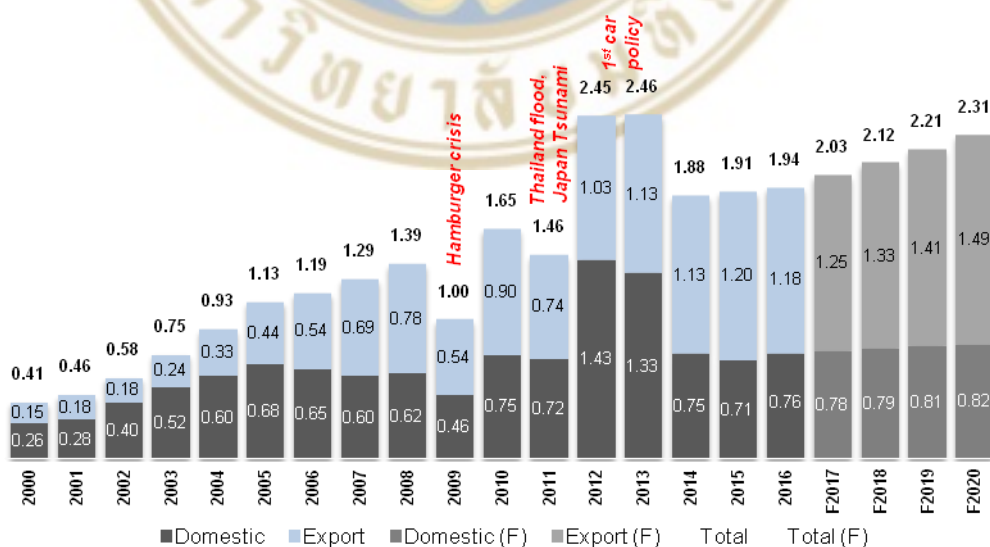


บทที่ 1

บทนำ

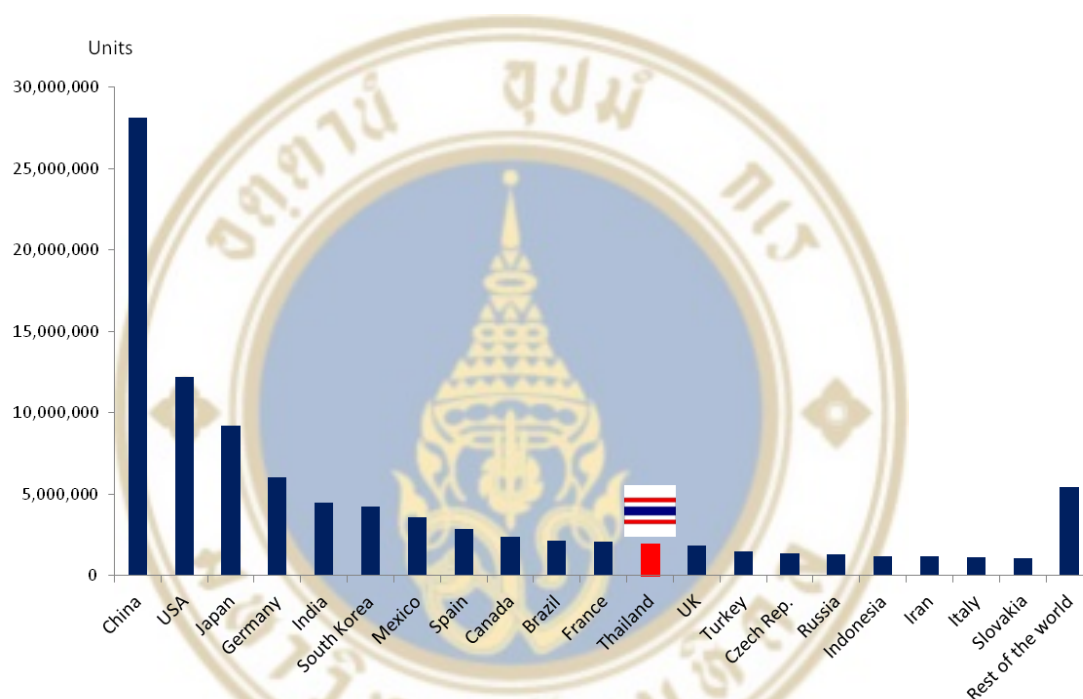
1.1 อุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

อุตสาหกรรมยานยนต์ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่สำคัญเป็นอย่างมาก อุตสาหกรรมหนึ่งของประเทศไทย โดยได้มีการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง โดยเห็นได้จากยอดการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยที่เติบโตขึ้นอย่างมีนัยยะที่สำคัญในช่วงเวลาเกือบ 20 ปีที่ผ่านมา โดยได้รับการสนับสนุนจากทั้งภาครัฐ และเอกชนในการสร้างรากฐานอุตสาหกรรมจนมีความแข็งแกร่ง จนเคยได้รับสมญานามว่าเป็น “ดีทรอยต์แห่งเอเชีย” ปัจจุบันประเทศไทยนั้นได้ผลิตรถยนต์เพื่อใช้ภายในประเทศประมาณร้อยละ 40 และส่งออกไปยังประเทศต่างๆทั่วโลกประมาณร้อยละ 60 ของยอดการผลิตรถยนต์ทั้งหมดในประเทศไทย มีกำลังการผลิตอยู่ราวๆ 2.5 ล้านคันต่อปี โดยบริษัทผู้ผลิตยานยนต์ชั้นนำของโลก รวมถึงบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั่วโลก ก็ยังให้ความสนใจ และมีการลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิต และขยายขนาดตลาดยานยนต์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่างต่อเนื่อง โดยมีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของทั้งการวิจัยและพัฒนา รวมถึงฐานผลิตที่สำคัญของภูมิภาคนี้



ภาพที่ 1.1 ภาพกราฟแท่งแสดงจำนวนรถยนต์ที่ผลิตขึ้นในประเทศไทย
ที่มา สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย (TAIA)

โดยในปี พ.ศ. 2559 ที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือ BOI ได้รายงานว่าอุตสาหกรรมยานยนต์นั้นมีส่วนถึงร้อยละ 16 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทย (GDP) และจากรายงานของ International Organization of Motor Vehicle Manufacturers หรือ OICA พบว่าประเทศไทยเป็นผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ลำดับที่ 12 ของโลก ด้วยยอดผลิตทั้งหมดจำนวน 1,944,417 คัน หรือคิดเป็นจำนวนประมาณร้อยละ 2 ของจำนวนรถยนต์ที่ถูกผลิตขึ้นมาทั้งหมดทั่วโลกในปี พ.ศ. 2559



ภาพที่ 1.2 ภาพกราฟแท่งแสดงจำนวนรถยนต์ที่ผลิตได้ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2559 ที่มา <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/>

ประเทศไทยนั้นถือได้ว่าเป็นประเทศที่มีห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เข้มแข็งมากที่สุดประเทศหนึ่งในโลก ไม่ว่าจะเป็นด้านวัตถุดิบ กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วน กลุ่มผู้ประกอบการ ศูนย์จำหน่ายและบริการดูแลรักษารถยนต์ รวมถึงลูกค้าที่มีกำลังซื้อ และยังมีผู้ประกอบการจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกเข้ามาร่วมลงทุน และดำเนินกิจการในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็น ญี่ปุ่น ยุโรป อเมริกา และยังมีบริษัทของคนไทยที่กำลังพัฒนาเพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้ประกอบการชั้นนำในวงการอุตสาหกรรมยานยนต์โลก



ภาพที่ 1.3 ภาพแสดงห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมรถยนต์
ที่มา K SME Analysis

1.2 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัทในกลุ่มสมบุญ (Somboon Group) ได้เริ่มกิจการขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2505 โดยนายห้างสมบุญ กิตะพาณิชย์ มีบริษัทแรกคือ บริษัท สมบุญสปริง จำกัด มีลักษณะการดำเนินธุรกิจแบบ REM (Replacement Equipment Manufacturer) คือการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่รถยนต์เพื่อการทดแทนชิ้นส่วนที่เสียหรือสึกหรอ เจาะตลาดไปยังร้านจำหน่ายอะไหล่ อู่ซ่อมรถยนต์ต่างๆ เป็นหลักมากกว่าการมุ่งเน้นไปยังบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ โดยชิ้นงานหลักที่จำหน่ายจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบช่วงล่างจำพวก ขดลวดสปริง (Coil Spring) และ แหนบ (Leaf Spring)

ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 บริษัท สมบุญหล่อเหล็กเหนียว จำกัด (SBM) ได้ถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อผลิตชิ้นงานที่ขึ้นรูปด้วยวิธีการหล่อเหล็กเหนียว เช่นจานเบรก เป็นต้น โดยมีลักษณะธุรกิจแบบ REM เช่นเดียวกับบริษัท สมบุญสปริง จำกัด และหลังจากนั้นอีก 2 ปีถัดมา ในปี พ.ศ. 2520 นายห้างสมบุญ ได้ก่อตั้งบริษัท บางกอกสปริง อินดัสเทรียล จำกัด (BSK) ขึ้นมา โดยได้รับความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีจากบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น และได้มีการโอนย้ายการดำเนินงานของบริษัท สมบุญสปริง จำกัด มาเป็นของบริษัท บางกอกสปริง อินดัสเทรียล จำกัด

โดยอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยนั้นได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง และในปี พ.ศ. 2527 นี้เอง นายห้างสมบุญ จึงมีวิสัยทัศน์ที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของบริษัทเพื่อตอบรับกับโอกาสทางธุรกิจในอนาคตการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ โดยบริษัทในกลุ่มสมบุญได้มีการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก REM มาเป็น OEM (Original Equipment Manufacturers) เพื่อผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ส่งมอบให้กับโรงงานของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์เจ้าต่างๆ ในประเทศไทย

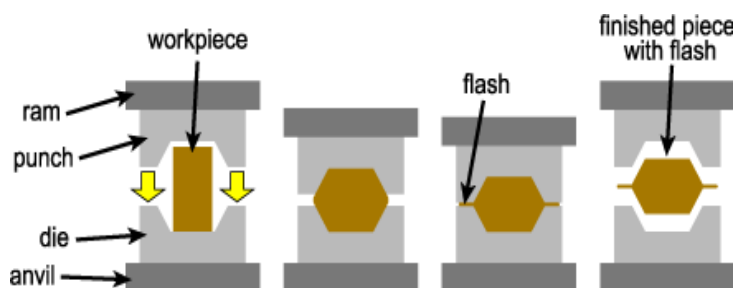
ปี พ.ศ. 2538 บริษัท สมบูรณ์ แอ็คควานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (SAT) ได้ถูกก่อตั้งขึ้น โดยได้รับความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีจากบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น โดย SAT มีผลิตภัณฑ์หลักคือ “เพลาช่าง” (Axle Shaft) และอีก 10 ปีถัดมา ในปี พ.ศ. 2548 SAT ได้ถูกนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้มีการซื้อบริษัทเข้ามาเพิ่มเติมอีกหนึ่งบริษัทคือ บริษัท อินเตอร์เนชั่นแนล แคสติ้ง โปรดักส์ จำกัด (ICP) เพื่อผลิตชิ้นงานที่ขึ้นรูปด้วยวิธีการหล่อเหล็ก และล่าสุดในปี พ.ศ. 2557 ได้มีการก่อตั้งบริษัท สมบูรณ์ ฟอรัจจิง เทคโนโลยี จำกัด (SFT) เพื่อผลิตชิ้นงานที่ขึ้นรูปด้วยวิธีการทุบ (Forging)

1.3 กระบวนการผลิตของบริษัท

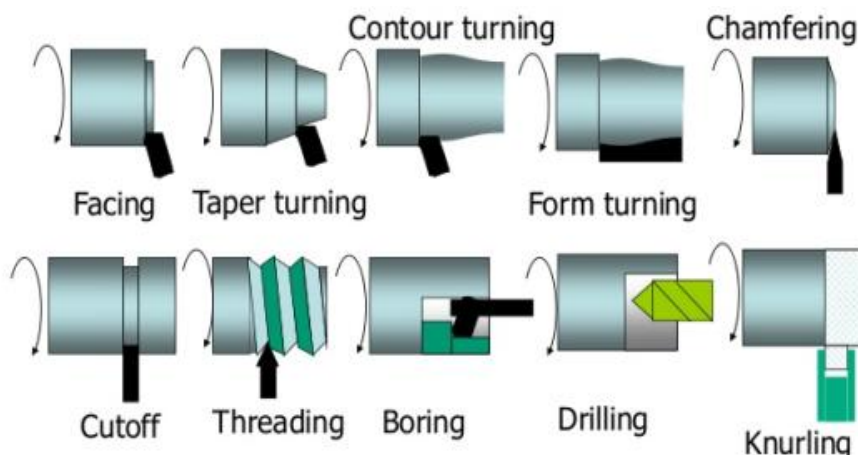
ในปัจจุบันความสามารถหลักของสมบูรณ์กรุ๊ป คือการผลิตชิ้นงานโดยการขึ้นรูปเหล็กด้วยวิธีการ 3 วิธีด้วยกันคือ วิธีการหล่อเหล็ก (Iron casting) วิธีการทุบเหล็ก (Iron Forging) และการกลึง การกัดเหล็ก (Machining)



ภาพที่ 1.4 ภาพจำลองแสดงหลักกระบวนการหล่อเหล็กเพื่อขึ้นรูปชิ้นงาน
ที่มา Moldlay



ภาพที่ 1.5 ภาพจำลองแสดงหลักกระบวนการทุบเหล็กเพื่อขึ้นรูปชิ้นงาน
ที่มา http://projects.nfstc.org/firearms/module04/fir_m04_t04_03.htm



ภาพที่ 1.6 ภาพจำลองแสดงหลักกระบวนการกลึง และกัดเหล็กเพื่อขึ้นรูปชิ้นงาน

ที่มา

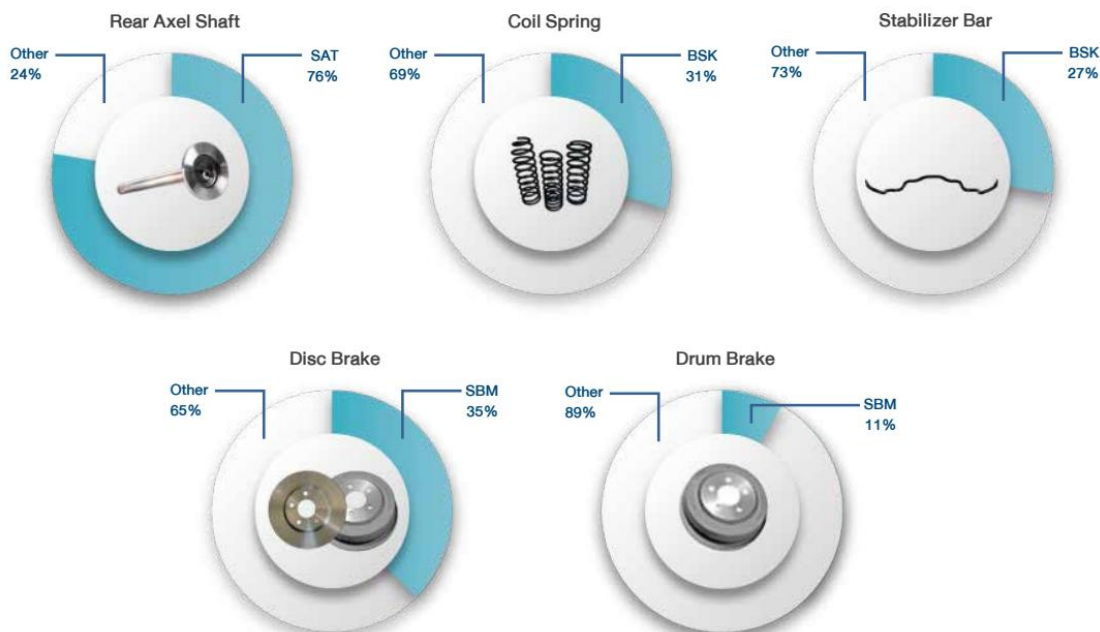
<http://www.engineeringarticles.org/lathe-lathe-operations-types-and-cutting-tools/>

โดยบริษัทจะได้รับแบบของผลิตภัณฑ์ (Drawing) มาจากลูกค้า หลังจากนั้นจึงทำการผลิตชิ้นส่วนขึ้นตามลักษณะและคุณสมบัติที่ลูกค้าออกแบบ และกำหนดมา ซึ่งบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์จะมีหน้ารับผิดชอบในส่วนของการออกแบบกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ร่วมกับบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น ที่ให้ความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีของกระบวนการผลิตต่างๆ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพ สามารถส่งมอบให้กับลูกค้าได้ตามคุณภาพ จำนวน และเวลาที่ได้ถูกกำหนดไว้ ซึ่งสำหรับการควบคุมคุณภาพของการผลิตนั้น ก็จะมีมาตรฐาน และข้อกำหนดต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ รวมถึงเป็นเครื่องมือชี้วัดของการผลิต อย่างเช่น มาตรฐานขององค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization) ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์เองนั้น ก็จะมีข้อกำหนดเฉพาะที่จะใช้เป็นมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพที่เรียกว่า ISO/TS 16949 ซึ่งบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ก็ได้รับการรับรองโดยมาตรฐานนี้เช่นกัน

1.4 ผลิตภัณฑ์ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์

บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มุ่งเน้นในการผลิตชิ้นส่วนให้กับสองอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย 2 อุตสาหกรรมหลักด้วยกันคือ อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมการเกษตร โดยมีสัดส่วนรายได้จากการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และชิ้นส่วนเครื่องจักรกลการเกษตร อยู่ที่ร้อยละ 79 และ ร้อยละ 21 ของรายได้ทั้งหมดตามลำดับ ซึ่งชิ้นส่วนทั้งหมดจะเป็นชิ้นส่วนที่ใช้เหล็กเป็นวัตถุดิบ และนำมาขึ้นรูปด้วยวิธีการ 3 วิธีการ ดังที่กล่าวไปข้างต้น โดย SAT มีผลิตภัณฑ์หลักอยู่ 5

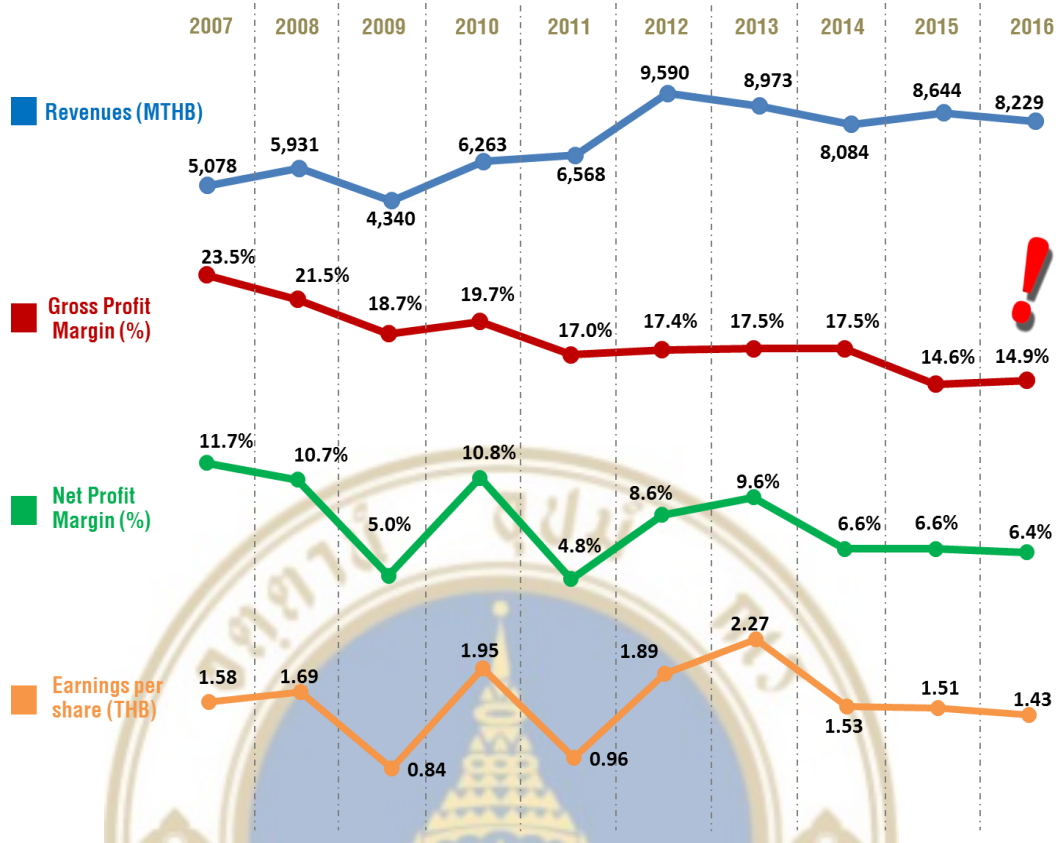
ผลิตภัณฑ์ด้วยกัน คือ เพลาข้าง (Rear Axle Shaft) ขดลวดสปริง (Coil Spring) เหล็กกันโคลง (Stabilizer Bar) ดิสก์เบรก (Brake Disc) และดรัมเบรก (Brake Drum)



ภาพที่ 1.7 ภาพแสดงผลิตภัณฑ์หลักในกลุ่มชิ้นส่วนยานยนต์ของ SAT และส่วนแบ่งทางการตลาด
ที่มา หนังสือรายงานประจำปี พ.ศ. 2559 ของ SAT

1.5 สภาพปัญหาของบริษัทในกลุ่มสมบурณ

ในการทำธุรกิจนั้นเจ้าของธุรกิจ รวมถึงนักลงทุนย่อมมีความคาดหวังถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งรูปแบบของผลตอบแทนก็จะมีอยู่ในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินปันผล หรือส่วนต่างที่เพิ่มขึ้นของราคาหุ้นที่ถืออยู่ ซึ่งทั้งสองสิ่งก็จะมาจากความสามารถในการทำกำไรของบริษัทเทียบกับสินทรัพย์ หรือเงินทุนที่นักลงทุนได้ลงเงินไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาอัตราการทำกำไรให้อยู่ในระดับที่ต้องการให้ได้ หากไม่เช่นนั้นแล้ว อาจจะส่งผลให้บริษัทถูกลดความน่าเชื่อถือลงในสายตาของนักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ นักลงทุนหลากหลายประเภทสามารถทำการซื้อขายหุ้นของบริษัทได้อย่างเสรี โดยอัตราการทำกำไรมักเป็นตัวเลขนึงที่นักลงทุนค่อนข้างให้ความสนใจเป็นอย่างมาก และมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงตัวเลขนี้อยู่พอสมควร



ภาพที่ 1.8 ภาพรายงานทางการเงินของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์
ที่มา Morningstar

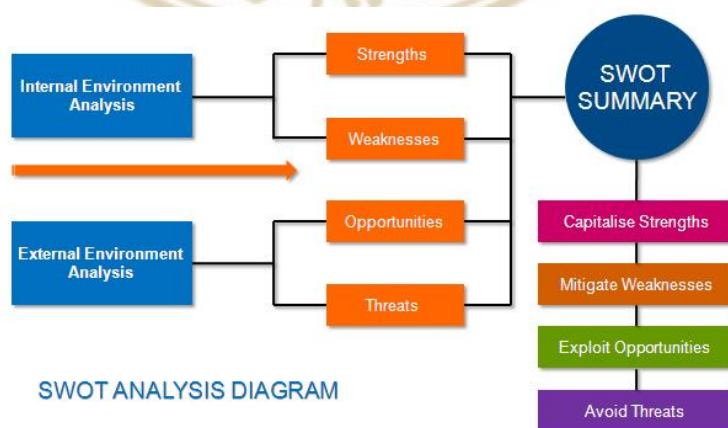
บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์เป็นบริษัทที่ประกอบทำธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นหลัก โดยเน้นไปที่ลูกค้าที่มีโรงงานผลิตรถยนต์ในประเทศไทย การเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคงของ ยอดผลิตรถยนต์ประเทศไทยจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรจะส่งผลให้รายได้ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ เติบโต ซึ่งจากภาพที่ 1.8 จะเห็นได้ว่า รายได้รวมของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์ได้เติบโตขึ้นสอดคล้อง กับยอดผลิตรถยนต์ในประเทศมาโดยตลอด แต่ด้วยเพราะการที่บริษัทมีกำไรขั้นต้นที่ต่ำลงเรื่อยๆ ใน ทุกๆปี ทำให้อัตรากำไรสุทธิลดลงตาม ส่งผลให้ในท้ายที่สุดกำไรต่อหุ้นของบริษัทกลับลดลง สวน ทางกับรายได้รวมที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไข เพราะการที่กำไร สุทธิลดลงอย่างมีนัยยะ ทั้งๆที่รายได้เพิ่มขึ้น อาจจะชี้ให้เห็นว่ารูปแบบธุรกิจในปัจจุบันอาจจะไม่ได้ มีความสามารถในการแข่งขันอีกต่อไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจที่ค่อนข้างสูงทั้งจากผู้เล่นรายเดิมเอง และรวมถึงผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามา รูปแบบ สินค้า ความต้องการของลูกค้าที่มีมาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา อาจจะไม่ได้เป็นเหมือนเดิมอีกต่อไป ดังนั้นการทำธุรกิจจะต้องมีการเรียนรู้ ปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อม ต่อโอกาสที่เข้ามาอยู่ตลอดเวลา และหาวิธีการรับมือกับสิ่งที่จะเข้ามาทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ เป็นไปตามที่คาดหวังเอาไว้ ดังนั้นการเข้าใจถึงสภาพแวดล้อม และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจอย่างถ่องแท้จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่คือ สภาพแวดล้อม ภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์ทั้งสองมุมมองนี้จะช่วยให้เห็นและเข้าใจถึง ภาพรวมทั้งหมดมากยิ่งขึ้นทั้งภาพใหญ่และภาพเล็ก ซึ่งจะทำให้การวางกลยุทธ์สอดคล้องกับบริบท ของสภาวะของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น และตรงต่อเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้

โดยเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้น เป็นเครื่องมือที่ ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในสากล โดยในส่วนของวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกนั้น จะใช้เครื่องมือ PESTEL และ 5 FORCES เป็นหลัก ส่วนในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะใช้เครื่องมือ Value Chain และ McKinsey 7s ประกอบกับ VRIN เพื่อให้ได้มาซึ่งตาราง SWOT ขององค์กร และนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมาย และรวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรในลำดับต่อไป



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน
ที่มา <http://www.business-plan.co.za/swot-analysis.html>

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ

2.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL

PESTEL เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยจะเป็นการวิเคราะห์ในส่วนของมหภาค ซึ่งปัจจัยต่างๆที่ถูกนำมาวิเคราะห์ใน PESTEL นี้ เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ แต่ส่งผลกระทบต่อประกอบการเป็นอย่างมาก เพราะแนวโน้มของตลาดเป็นสิ่งสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานะต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ PESTEL

P-Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งที่นักลงทุน และผู้ประกอบการจะต้องพิจารณา เพราะการเมืองที่มีเสถียรภาพย่อมนำมาซึ่งความมั่นใจของนักลงทุน นโยบายต่างๆที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการจับจ่ายใช้สอย การค้า การลงทุนทำให้เกิดโอกาสต่างๆขึ้นมากมาย ในทางกลับกันหากการเมืองไม่มีเสถียรภาพ นโยบายต่างๆไม่ชัดเจนก็จะทำให้การค้า การลงทุน การบริโภค อุปโภคบริโภคต่างๆ รวมถึงกฎระเบียบต่างๆที่ออกมาทั้งในประเทศเราเอง และประเทศคู่ค้าว่าจะมีทำให้การประกอบธุรกิจยากหรือง่ายขึ้นอย่างไร

E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยหลักที่ต้องพิจารณาเนื่องจากจะเป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงสถานะของตลาดในขณะนั้น รวมถึงแนวโน้มของตลาดในอนาคต กำลังซื้อของคนในประเทศมีมากน้อยขนาดไหน มีจำนวนหนี้เสีย หนี้ครัวเรือนอยู่ในระดับที่ปลอดภัยหรือไม่ ทำให้ช่วยสามารถวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวในการรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจที่อาจจะเกิดขึ้น และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจได้

S-Social : ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึง สภาพความเป็นอยู่ของคนในที่นั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาพสังคม วัฒนธรรม ลักษณะความต้องการ รูปแบบการใช้ชีวิต รวมถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถวางแผนธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ตรงต่อความต้องการของลูกค้าในพื้นที่นั้นๆ เพราะผู้คนในแต่ละพื้นที่ ก็มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป รวมถึงแรงงานในพื้นที่นั้นๆว่ามีทักษะความสามารถตรงกับความต้องการในการดำเนินกิจการของเราหรือไม่

T-Technology : ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่ง การทำรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การผลิต การเข้าถึงผู้บริโภค การขาย รูปแบบธุรกิจ ล้วนแต่มีเทคโนโลยีเข้ามาเข้ามาเกี่ยวข้องกับทั้งสิ้น บางครั้งเทคโนโลยีก็ก่อให้เกิดโอกาสที่ดีต่อธุรกิจ ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง แต่ในทางกลับกันบางครั้งเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้นก็อาจจะมาทำให้ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่มีอยู่เดิมลดน้อยลงไป หรือในบางกรณีเทคโนโลยีใหม่ก็มาทดแทนเทคโนโลยีเก่าได้อย่างสิ้นเชิง ดังนั้นการติดตามแนวโน้มของเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสิ่งหนึ่งเช่นกัน

E-Environmental : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ การที่ลงทุนประกอบกิจการใดๆในที่แห่งหนึ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพอากาศ ภูมิประเทศ รวมถึงบุคลากรในพื้นที่นั้นๆว่ามีความเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจหรือไม่

L-Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย

กฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดขอบเขต สิทธิ รวมถึงหน้าที่ต่างๆที่องค์กรมีและจะต้องปฏิบัติตามในการประกอบธุรกิจ การติดตามข้อกำหนด ข้อบังคับ และกฎระเบียบต่างๆจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อที่จะได้รักษาสิทธิประโยชน์ และไม่เกิดการละเมิดข้อกำหนดต่างๆ

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"> - Government policy - Political stability - Corruption - Foreign trade policy - Tax policy - Labour law - Trade restrictions 	<ul style="list-style-type: none"> - Economic growth - Exchange rates - Interest rates - Inflation rates - Disposable income - Unemployment rates 	<ul style="list-style-type: none"> - Population growth rate - Age distribution - Career attitudes - Safety emphasis - Health consciousness - Lifestyle attitudes - Cultural barriers 	<ul style="list-style-type: none"> - Technology incentives - Level of innovation - Automation - R&D activity - Technological change - Technological awareness 	<ul style="list-style-type: none"> - Weather - Climate - Environmental policies - Climate change - Pressures from NGO's 	<ul style="list-style-type: none"> - Discrimination laws - Antitrust laws - Employment laws - Consumer protection laws - Copyright and patent laws - Health and safety laws

ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบเครื่องมือ PESTEL

ที่มา <http://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

2.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

P-Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

1. สัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศขั้นต่ำ (Local Content)

สำหรับประเทศไทยได้มีการกำหนดอัตราส่วน Local Content ในการผลิตยานยนต์ต่างๆเอาไว้ โดยเพื่อเป็นช่วยให้มีการลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศ เป็นการสร้างเสริมห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมยานยนต์ภายในประเทศให้แข็งแกร่งขึ้น โดยปัจจุบันการผลิตยานยนต์ชนิดต่างๆในประเทศได้ถูกกำหนดสัดส่วนการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ที่ผลิตในประเทศเอาไว้สูงถึงร้อยละ 90 ของมูลค่าชิ้นส่วนที่ใช้ในการผลิตทั้งหมดสำหรับการผลิตจักรยานยนต์ และอัตราส่วนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 60 ในการผลิตรถปิกอัพ ร้อยละ 54 ในการผลิตรถยนต์นั่ง และ ร้อยละ 45 ในการผลิตรถบรรทุกตามลำดับ

2. การส่งเสริมการลงทุนผลิตรถยนต์ไฟฟ้าแบตเตอรี่และรถยนต์ไฮบริดในประเทศ

โดยรัฐบาลได้ตั้งเป้าไว้ในปี พ.ศ. 2579 ประเทศไทยจะต้องมีรถยนต์ไฟฟ้าจดทะเบียนสะสมถึง 1.2 ล้านคัน ซึ่งจะทำให้การลงทุนในอนาคตของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะถูกมุ่งเน้นไปยังชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ไฟฟ้ามากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เกี่ยวข้องกับระบบเครื่องยนต์ ระบบน้ำมัน และระบบอื่นๆ ที่ไม่ได้ถูกนำมาใช้ในยานยนต์ไฟฟ้าก็จะต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดมากขึ้น และอาจจะมีโอกาสหันเหเข้ามาเป็นคู่แข่งทางธุรกิจที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน

3. มาตรการภาษีเพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

รัฐบาลได้มีนโยบายให้บริษัทเอกชนสามารถนำค่าใช้จ่ายวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมมาลดหย่อนภาษีได้สูงสุดถึง 3 เท่าของค่าใช้จ่ายจริง แต่ไม่เกินเพดานสูงสุดซึ่งกำหนดเป็นร้อยละตามสัดส่วนของรายได้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีการลงทุนในด้านวิจัยและพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ตอบรับนโยบายการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ดังนั้นบริษัทควรจะใช้สิทธิประโยชน์นี้ในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันของตัวเอง โดยการพัฒนาขีดความสามารถในด้านการทำวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของตนเอง

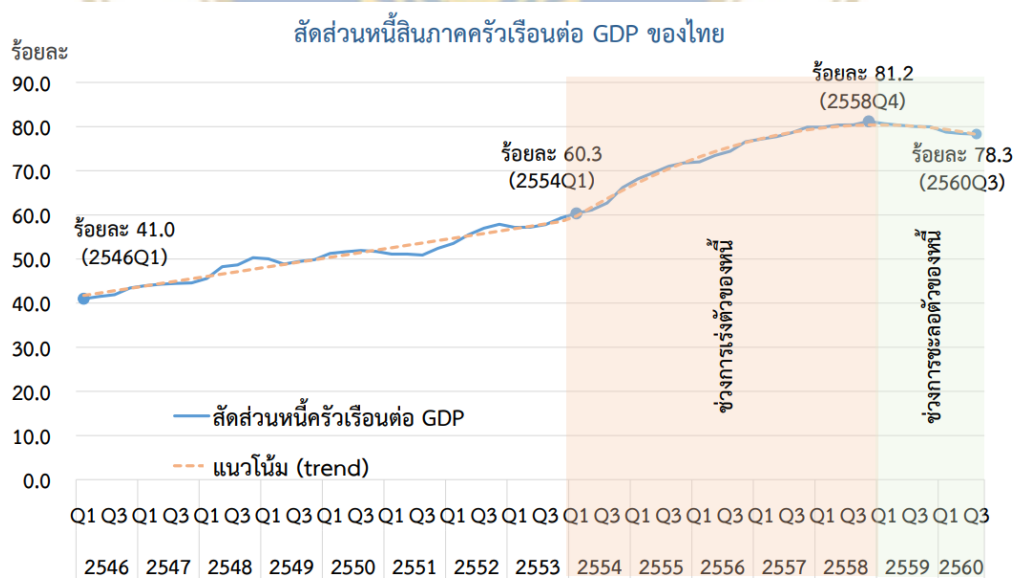
E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

1. การติดกับดักรายได้ปานกลาง

การเติบโตของรายได้ประชาชาติต่อจำนวนประชากรของประเทศไม่ได้เติบโตสูงเหมือนอย่างในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพัฒนาการทางเศรษฐกิจของไทยนั้นมีปัญหา โดยรายได้ต่อหัวของไทยในปี พ.ศ. 2559 นั้นอยู่ที่ 5,640 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา โดยประเทศไทยนั้นติดอยู่ในฐานะประเทศรายได้ปานกลางมาแล้วถึง 40 ปี ซึ่งธนาคารโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์เอาไว้ ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2560 ว่าประเทศที่จะจัดอยู่ในกลุ่มที่มีรายได้สูงนั้นจะต้องมีรายได้ต่อหัวสูงกว่า 12,235 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

2. หนี้ครัวเรือนและหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

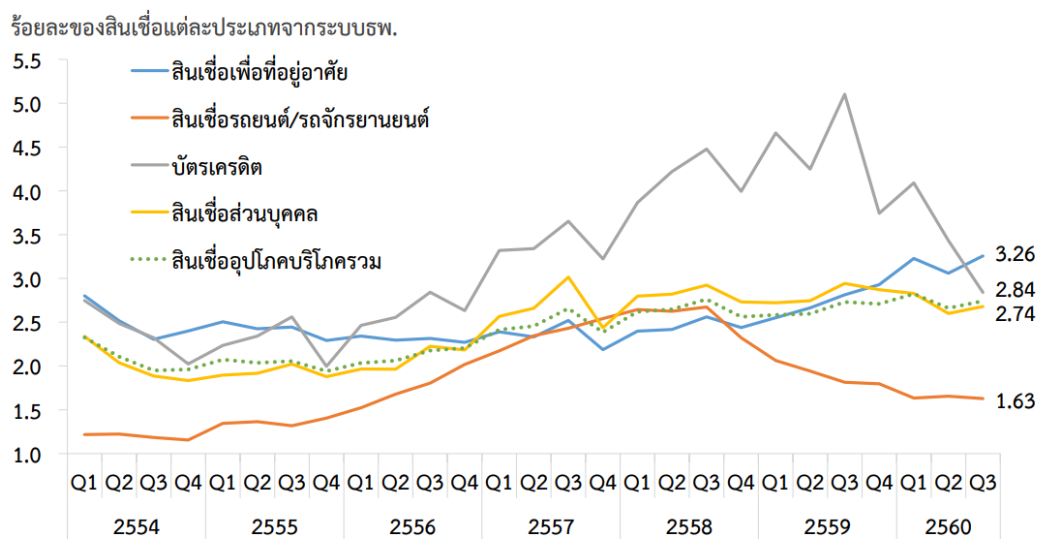
ประเทศไทยมีสัดส่วนหนี้สินภาคครัวเรือนต่อ GDP ที่สูงขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง แต่ช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ระดับสัดส่วนหนี้สินภาคครัวเรือนต่อ GDP ได้ลดลงมา อันเป็นผลมาจากยอดหนี้จากมาตรการส่งเสริมรถคันแรกที่ทยอยครบยอดที่ต้องชำระ แต่อย่างไรก็ตามในระดับร้อยละ 78.3 ก็ยังถือว่าอยู่ในระดับสูงที่น่ากังวลอยู่เพราะ จะส่งผลให้การก่อหนี้หลังจากนี้จะเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น ทำให้การขยายตัวทางเศรษฐกิจก็อาจจะยังคงเป็นในรูปแบบที่ค่อยเป็นค่อยไป



ภาพที่ 2.3 แสดงสัดส่วนหนี้สินภาคครัวเรือนต่อ GDP ของไทย

ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย

สัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสินเชื่ออุปโภคบริโภค



ภาพที่ 2.4 แสดงสัดส่วนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสินเชื่ออุปโภคบริโภค ที่มา ธนาคารแห่งประเทศไทย

ในส่วนของหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของประเทศไทยนั้นในภาพรวมยังมีระดับที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีสินเชื่อที่อยู่อาศัย และสินเชื่อส่วนบุคคลเป็นปัจจัยหลัก ซึ่งการที่ NPL อยู่ในระดับที่สูงขึ้นเรื้อระนั้น แสดงให้เห็นถึงปัจจัยเสี่ยงทางเศรษฐกิจในภาพรวมว่าการเติบโตภายในประเทศอาจจะไม่ดีนัก

3. การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ CLMV

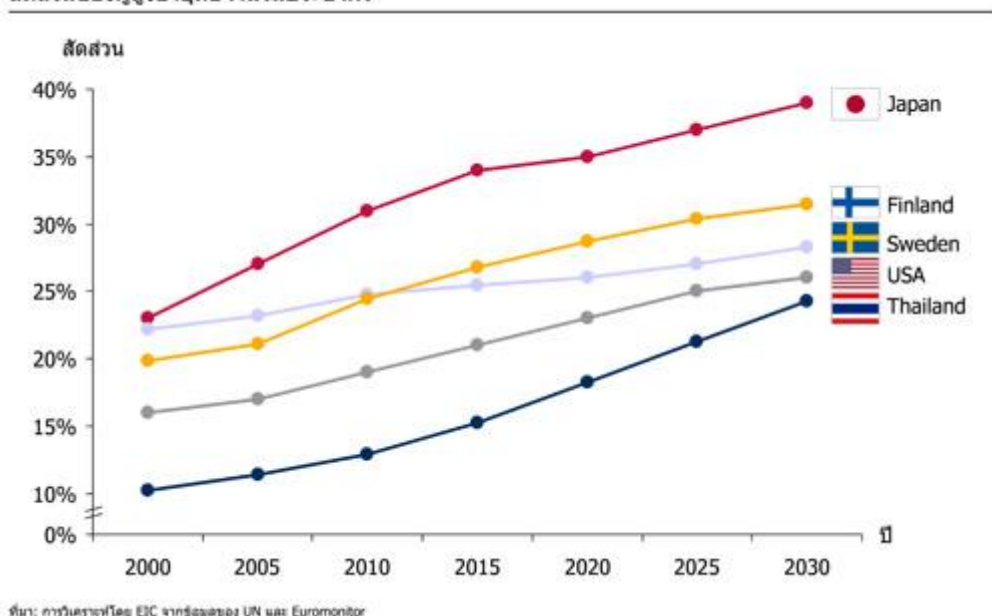
กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม หรือที่รู้จักกันในนามของกลุ่ม “CLMV” เป็นกลุ่มประเทศที่กำลังได้รับการจับตามองจากนักลงทุนทั่วโลก ด้วยการที่ยังมีฐานของค่าแรงในระดับที่ยังต่ำอยู่ และมีศักยภาพในการเติบโตภายในประเทศอีกมาก จึงมีโอกาสสูงที่ผู้ผลิตยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์อาจจะพิจารณาในการขยายฐานการผลิตในอนาคตไปยังประเทศในกลุ่มเหล่านี้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้การจ้างงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศมีการเติบโตที่ช้าลงกว่าแต่ก่อน หรืออาจจะเกิดการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตรวมที่ต่ำกว่าประเทศไทยได้

S-Social : ปัจจัยทางสังคม

1. สังคมผู้สูงอายุ

ประเทศไทยเป็นอีกหนึ่งประเทศในโลกที่กำลังจะเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ โดยปัจจุบันประเทศไทยมีสัดส่วนของผู้สูงอายุต่อจำนวนประชากรอยู่ประมาณร้อยละ 17 และมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อยๆอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการที่ประชากรส่วนใหญ่เริ่มมีอายุสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายที่จะตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ก็คือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับด้านสุขภาพ รวมถึงเมื่อไม่มีรายได้ประจำอย่างเมื่อก่อนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เงินอย่างระมัดระวังหลังวัยเกษียณ ทำให้กำลังซื้อผลิตภัณฑ์ต่างๆ รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญ

สัดส่วนของผู้สูงอายุต่อจำนวนประชากร



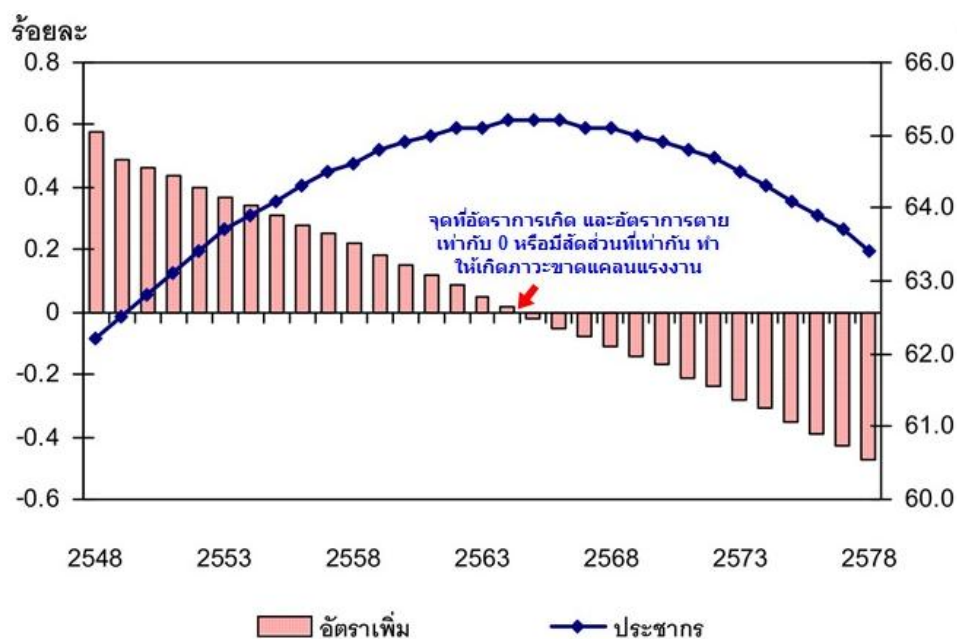
ภาพที่ 2.5 แสดงสัดส่วนของผู้สูงอายุต่อจำนวนประชากรของประเทศต่างๆ

ที่มา

<https://www.scbeic.com/th/detail/product/556>

2. อัตราการเพิ่มของประชากรที่ลดลง

จากการที่ประชากรไทยเริ่มเข้าสู่วัยสูงอายุมากขึ้น ก็ส่งผลให้อัตราการเสียชีวิตก็เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้อัตราการเกิดที่น้อยลงจะส่งผลให้ในอนาคตจำนวนประชากรของประเทศไทยจะค่อยๆ ลดน้อยลง และทำให้อัตรากำลังแรงงานของประเทศไทยลดน้อยลงตาม รวมถึงกำลังการซื้อรวมก็ลดน้อยลงตามจำนวนประชากร ดังนั้นประเทศไทยอาจจะไม่ใช่ศูนย์กลางการผลิตที่ดีของอาเซียนอีกต่อไป



ภาพที่ 2.6 อัตราเพิ่มและจำนวนประชากรของประเทศไทย

ที่มา

<http://oknation.nationtv.tv/blog/zaalang/2013/09/15/entry-1>

3. เศรษฐกิจแบ่งปัน (Sharing Economy)

จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต และการเชื่อมต่อในปัจจุบัน รวมถึงความพยายามในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด จึงมีแนวคิด Sharing Economy ขึ้นมา โดยเป็นรูปแบบธุรกิจการแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่ให้คนอื่นใช้ในเวลาที่เจ้าของไม่ได้ใช้งาน ซึ่งจากการที่มีการจัดสรรปันส่วนช่วงเวลาเพื่อแบ่งปันสินค้า บริการต่างๆ ทำให้ผู้บริโภคไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเสียเงินในจำนวนมากเพื่อซื้อสิ่งๆ นั้นมาครอบครอง ทำให้เกิดรูปแบบของธุรกิจใหม่ อย่างเช่น Uber ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ เมื่อผู้บริโภคสามารถใช้บริการขนส่งที่เป็นรถยนต์ในลักษณะที่ตนเองต้องการได้โดยไม่ต้องครอบครองรถยนต์นั้น ก็อาจจะส่งผลให้ความต้องการในการซื้อรถยนต์ในภาพรวมลดน้อยลง ในอีกทางหนึ่งการที่รถยนต์ถูกใช้งานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมากขึ้นหากเทียบกับสมัยก่อนที่ ช่วงเวลาที่ใช้น้อยกว่าช่วงเวลาที่ไม่ใช่เลย อาจจะส่งผลทำให้เงื่อนไขในการออกแบบหรือ การทดสอบอาจจะต้องมีความเข้มงวดมากยิ่งขึ้น

T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมสังคมผู้สูงอายุ

1. ยานยนต์ไฟฟ้าและยานยนต์อัตโนมัติ

เพื่อลดปัญหาภาวะโลกร้อนอันเนื่องมาจากการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก มนุษย์จึงได้พยายามพัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าขึ้นมา ซึ่งยานยนต์ไฟฟ้าจะเป็นเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ลดการใช้พลังงานน้ำมันลงโดยใช้พลังงานไฟฟ้าเข้ามาช่วย และในบางรุ่นน้ำมันก็จะไม่มีความจำเป็นเลย เนื่องจากสามารถใช้แต่พลังงานไฟฟ้าอย่างเดียวในการขับเคลื่อนได้ ในอีกเทคโนโลยีหนึ่งที่วงการยานยนต์กำลังให้ความสนใจ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็คือยานยนต์อัตโนมัติ ที่ทำให้ผู้ขับไม่จำเป็นต้องควบคุมรถเองตลอดเวลา สามารถต่อยอดธุรกิจการให้บริการอื่นๆ ได้อีกในอนาคต

2. เทคโนโลยีวัสดุน้ำหนักเบา

เพื่อเป็นการลดการใช้พลังงานในการขับเคลื่อนยานยนต์ให้น้อยลง นอกจากการออกแบบระบบให้มีประสิทธิภาพแล้ว การลดน้ำหนักโดยรวมของตัวรถยนต์ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ผู้ออกแบบรถยนต์มุ่งเน้นที่จะพัฒนา ซึ่งในปัจจุบันวัสดุน้ำหนักที่มีการพัฒนาเป็นอย่างมากในวงการอุตสาหกรรมยานยนต์ก็คือ อลูมิเนียม และคอมโพสิต

3. การเข้าถึงเทคโนโลยีการผลิตของประเทศกำลังพัฒนา

เทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบันเริ่มมีการแพร่หลายไปสู่ประเทศกำลังพัฒนามากยิ่งขึ้น และด้วยค่าแรงงานที่ยังต่ำกว่าประเทศไทยที่ค่าแรงเพิ่มขึ้นสูงขึ้นทุกปี หลายบริษัทได้เริ่มมีการย้ายฐานการผลิตตัวเองออกไปยังประเทศเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่มีการผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ อย่างเช่น อินโดนีเซีย หรือประเทศเศรษฐกิจกำลังพัฒนาอย่าง กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม เป็นต้น

E-Environmental : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

จากการที่ประชากรโลกได้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในยุคๆหนึ่ง การบริโภคจึงเพิ่มสูงตาม โรงงานอุตสาหกรรมเกิดขึ้นมากมาย การปล่อยก๊าซมลพิษได้ทำให้อุณหภูมิพื้นผิวของโลกเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นการพยายามลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก จึงเป็นเรื่องที่ทุกๆประเทศกำลังให้ความสนใจ และมีการร่วมมือรวมถึงสนธิสัญญาต่างๆขึ้น

L-Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย

1. Local content

ด้วยการที่ภาครัฐมีการวางรากฐานของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่ดี จึงได้มีการกำหนดให้บริษัทรถยนต์ต้องใช้ชิ้นส่วนที่ผลิตขึ้นภายในประเทศ ตามสัดส่วนที่กำหนด ทำให้อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนภายในประเทศเติบโต และเข้มแข็ง มีการร่วมมือกันระหว่างบริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุน รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีต่างๆเข้ามาในประเทศไทย

2. ภาษีนำเข้ารถยนต์

นอกจากการกำหนดสัดส่วนชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศแล้ว การนำเข้ารถยนต์จากต่างประเทศจะต้องเสียภาษีนำเข้าในอัตราที่สูงราวๆเกือบร้อยละ 300 ของราคาในต่างประเทศ ทำให้บริษัทที่ต้องการขายรถยนต์ในประเทศไทยส่วนใหญ่จึงมีความจำเป็นที่จะใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ เพื่อให้ต้นทุนราคาของรถยนต์ต่ำลง และมีราคาที่ทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

2.1.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมยานยนต์โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model

5 Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์อุตสาหกรรมในด้านต่างๆ 5 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องประเมินว่าแรงกระทบจากปัจจัยทั้ง 5 ด้านนี้ส่งผลร้ายแรงต่อองค์กรหรือไม่ แต่จะต้องมีการรับมืออย่างไร โดยแรงกระทบทั้ง 5 ด้านจะประกอบไปด้วย

Porter's Five Forces Model

Porter's Five Forces Model



ภาพที่ 2.7 ปัจจัย 5 ด้านที่มีแรงกระทบต่อธุรกิจ

ที่มา

Michael E. Porter, First published in *Harvard Business Review* in 1979.

- สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)
จะเป็นการประเมินว่าสภาพการแข่งขันในปัจจุบันนั้นเป็นอย่างไร มีจำนวนคู่แข่งเยอะหรือไม่ คู่แข่งเป็นอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหน
 - ภัยคุกคามจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of new entrants)
นอกจากคู่แข่งที่อยู่ในตลาดปัจจุบันแล้ว ยังต้องประเมินถึงโอกาสที่จะมีคู่แข่งเข้ามาเพิ่มเติมอีกในอนาคตหรือไม่ และการที่คู่แข่งใหม่จะเข้ามานั้นมีความยากง่ายอย่างไร
 - ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)
สินค้าทดแทนเป็นอีกแรงหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ทำอยู่ ต้องพิจารณาว่ามีโอกาสที่สิ่งอื่นจะเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการที่มีอยู่มากน้อยขนาดไหน
 - อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining power of buyers)
ลูกค้าของเรามีทางเลือกมากน้อยขนาดไหน มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าและบริการเดิมหรือเปล่า ต้องใช้ทรัพยากรในการรักษาและดึงดูดลูกค้ามากน้อยเพียงใด
 - อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)
ซัพพลายเออร์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซัพพลายเออร์อาจจะมีการต่อรองขอขึ้นราคา หรือส่งของไม่ตรงตามเวลา หรืออาจจะขอยกเลิกการส่งของให้กับเราก็ได้ ซึ่งตรงนี้จะมีการวางแผนรับมือป้องกันเอาไว้ล่วงหน้า การมีซัพพลายเออร์ให้หลายเจ้าให้เลือกก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยลดความเสี่ยงได้
- โดยจากใช้กรอบแนวคิดของ 5 Forces สามารถวิเคราะห์แรงดันจากด้านต่างๆของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนได้ดังตารางต่อไปนี้

2.1.2.1 ปัจจัย 5 ด้านที่มีแรงกระทบต่อธุรกิจชิ้นส่วนยานยนต์

1. ภัยคุกคามจากคู่แข่งใหม่ (Barrier to Entry)

ผลกระทบเชิงบวกของผู้เล่นเดิม (+)

1. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าใหม่ค่อนข้างยากและใช้เวลานาน
2. โอกาสการเกิดของผู้ประกอบการใหม่น้อย เนื่องจากมีต้นทุน Fix cost ที่เครื่องจักรสูง และต้องมีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจ
3. ต้องมีมาตรฐานการผลิตค่อนข้างสูงและต้องเป็นที่ลูกค้ายอมรับ

ผลกระทบเชิงลบของผู้เล่นเดิม (-)

1. คู่แข่งขันรายใหม่ที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพการในการผลิตที่ดีกว่า เช่น งานหล่อที่มีคุณภาพสูง
2. ความน่าสนใจในแง่การลงทุนทางธุรกิจ ผลตอบแทนดี
3. การขยายตลาดสู่ลูกค้ารายใหม่ เช่น ลูกค้าผู้ประกอบการรถยนต์ค่ายยุโรป มีระบบมาตรฐานในการผลิตที่แตกต่างกัน

2. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Substitution)

ผลกระทบเชิงลบของผู้เล่นเดิม (-)

1. การใช้วัสดุอื่นทดแทนงานเหล็ก เพื่อการลดน้ำหนัก ลดการใช้พลังงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของรถยนต์
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีรถยนต์ในด้านพลังงานทางเลือก การผลิตแบบใหม่ๆ ซึ่งนำมาซึ่งชิ้นส่วนที่เปลี่ยนรูปร่าง ขนาด และวัสดุ
3. ในทางอ้อม การเดินทางในระบบขนส่งมวลชนในเมืองและระหว่างเมืองที่พัฒนาดีขึ้น สามารถลดเซรรถยนต์ส่วนบุคคล ซึ่งจะกระทบต่อการเติบโตของตลาดในอนาคต

3. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyer)

ผลกระทบเชิงบวกของผู้เล่นเดิม (+)

1. ลูกค้ามีมาตรการและระบบมาตรฐานควบคุมการจัดการในด้าน QCDEM ที่เข้มงวด

ผลกระทบเชิงลบของผู้เล่นเดิม (-)

1. ลูกค้าต้องการการทำงานและสั่งซื้อกับผู้ผลิตชิ้นส่วนที่มีความสามารถในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้าได้
2. ลูกค้ามีทางเลือกจาก supplier หลายราย(Global sourcing) และเข้าใจโครงสร้างต้นทุนการผลิตได้ดี จึงมีอำนาจต่อรองสูง
3. มีนโยบายให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนฯ เข้าร่วมโครงการ CR ทุกปี ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานและการให้คำสั่งซื้อในรุ่นต่อไป
4. ลูกค้ากำหนดแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบเอง
5. นโยบายของลูกค้าเรื่อง Production Base เป็นการจำกัดการเติบโตภายในประเทศ
6. ลูกค้ามีนโยบายในการพัฒนา Supplier รายใหม่อยู่ตลอดเวลา

4. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

ผลกระทบเชิงลบของผู้เล่นเดิม (-)

1. ปริมาณการสั่งซื้อไม่มากพอทำให้อำนาจการต่อรองต่ำ
2. เหล็กเป็นวัตถุดิบหลัก และเป็นต้นทุนหลัก ยังต้องพึ่งพาการนำเข้า ซึ่งราคาผันผวนไม่สามารถควบคุมราคาได้
3. การเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบมีขั้นตอนหลายขั้นตอนและ ต้องผ่านการทดสอบ และการยอมรับจากลูกค้าก่อน

5. การแข่งขันของผู้เล่นเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Firm)

ผลกระทบเชิงลบของผู้เล่นเดิม (-)

1. การแข่งขันที่รุนแรงด้านราคาในกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และถูกควบคุมเพดานราคาด้วยลูกค้า OEM
2. ผู้ผลิตที่มีความสัมพันธ์ที่ดีใน supply chain ของ OEM จะได้เปรียบในการเจรจาธุรกิจ
3. คู่แข่งทางธุรกิจที่เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีเทคโนโลยีและ R&D เป็นของตัวเอง สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดี

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

2.2.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

ทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่าเป็นแนวคิดที่ทำให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นว่าขั้นตอนและกระบวนการกิจกรรมไหนบ้างที่จะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กรได้ โดยสามารถวัดได้จากการที่ลูกค้ามีความยินดีที่จะซื้อสินค้าและบริการของบริษัทมาน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้จะแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ส่วนด้วยกันคือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)



ภาพที่ 2.8 ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์

ที่มา Michael E. Porter

➤ กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- Inbound logistics

การจัดการ จัดซื้อวัตถุดิบ และอุปกรณ์ต่างๆจากซัพพลายเออร์ การรับวัตถุดิบจากลูกค้า การจัดเก็บวัตถุดิบที่ซื้อมาไว้ในโกดัง ตลอดจนการนำวัตถุดิบจากโกดังเข้ามาสู่ไลน์การผลิต ซึ่งในส่วนนี้บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีระบบการจัดซื้อจัดหาที่ดีตามหลักธรรมาภิารของบริษัท ระบบการจัดการขนส่งมีประสิทธิภาพ แต่ขั้นตอนการขนส่งในโรงงานยังคงใช้คนงานอยู่ ยังไม่ได้มีการนำระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้ในส่วนนี้มากนัก

- Operations

การตรวจสอบแบบที่ได้รับจากลูกค้า การวางแผนการผลิตตามที่ลูกค้าได้กำหนดไว้ในแบบของชิ้นงาน การผลิตชิ้นงานตามแบบ และคุณสมบัติที่ลูกค้ากำหนด การตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงาน กระบวนการทำงานของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์นั้นได้ถูกรับรองคุณภาพโดยระบบคุณภาพสากลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ISO และ IATF แต่อย่างไรก็ตามเครื่องจักรนั้นยังมีข้อจำกัดในการผลิตชิ้นงานที่มีรูปร่างซับซ้อนขึ้นรูปยาก ทำให้ไม่สามารถรับงานที่มีมูลค่าสูงได้

- Outbound logistics

การนำชิ้นงานที่ขึ้นรูปเสร็จแล้วจัดเก็บในโกดัง และการนำชิ้นงานส่งมอบให้กับลูกค้า โดยปกติจะมีการส่งมอบสินค้าเป็นลอตตามที่ตกลงไว้กับลูกค้า

- Marketing & Sales

ศึกษาแนวโน้มตลาด และคู่แข่งที่มีโอกาสส่งผลกระทบต่อบริษัท ติดต่อลูกค้าเพื่อ รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า และเสนอขายผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แต่ในเรื่องของการหาความร่วมมือกันกับลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

- Services

มีการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับชิ้นงานให้กับลูกค้าได้ทันต่อความต้องการ

➤ กิจกรรมสนับสนุน (Primary Activities)

- Procurement

การหาแหล่งวัตถุดิบที่มีราคายังไม่สามารถทำได้เท่าที่ควร เนื่องจากลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดแหล่งวัตถุดิบ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนราคาที่สูง

- Technology

ในกระบวนการผลิตชิ้นงานยังต้องอาศัยความช่วยเหลือด้านเทคโนโลยีจากบริษัทพันธมิตรจากประเทศญี่ปุ่น นอกจากนี้เทคโนโลยีในการออกแบบ วิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำด้วยตนเองได้

- Human Resource

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรยังคงมุ่งเน้นไปที่สายงานการผลิตเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การผลิตในกระบวนการปัจจุบันมีคนงานสามารถทำงานทดแทนกันได้ แต่ในส่วนของหน่วยงานกลางที่เป็นการบริหาร การวางกลยุทธ์ การจัดการต่างๆ ยังไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านนี้เท่าที่ควร บุคลากรส่วนใหญ่จึงมีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิต แต่ยังขาดทักษะด้านการบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

1.3 สรุป SWOT Analysis ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

หลังจากพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้ว จึงนำมาจัดทำในรูปแบบของ SWOT Analysis เพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ของบริษัท รวมถึงโอกาส และภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

SWOT ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

จุดแข็ง (Strength)

- S1: อยู่ในธุรกิจมากกว่า 50 ปี มีความน่าเชื่อถือต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- S2: มีผลิตภัณฑ์หลากหลายซึ่งสามารถกระจายความเสี่ยงของธุรกิจได้
- S3: ตำแหน่งที่ตั้ง จำนวน และขนาดของโรงงาน ตอบความต้องการของลูกค้าได้
- S4: ระบบการจัดการการขนส่ง มีประสิทธิภาพ
- S5: มีวัฒนธรรมองค์กร ที่เชื่อมโยงกับ ปรัชญาการทำงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- S6: มีศูนย์เรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาทักษะ ฝีมือแรงงาน เสริมศักยภาพบุคลากร
- S7: มีสถานะทางการเงินที่ดี สามารถดำเนินการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดอ่อน (Weakness)

- W1: มีการใช้แรงงานคนสูงกว่าการใช้เทคโนโลยีการผลิต
- W2: บุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญยังมีไม่เพียงพอ และพัฒนาได้ไม่ทันต่อการเติบโต
- W3: ยอดขายกว่า 80% เน้นอยู่กับอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์
- W4: สัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์ส่วนมากขึ้นกับรถยนต์พาณิชย์ เช่น รถกระบะ
- W5: ผลิตภัณฑ์เป็นชิ้นส่วนจากเหล็กที่มีน้ำหนัก

โอกาส (Opportunity)

- O1: ตลาดเกิดใหม่มีการเติบโต เช่น อินโดนีเซีย อินเดีย แอฟริกาใต้
- O2: อุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมได้รับการส่งเสริม
- O3: นโยบายการพัฒนาพัฒนาประเทศและ EEC เพิ่มโอกาสทางธุรกิจใหม่
- O4: เทคโนโลยีด้าน Automation, Robotic ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
- O5: ความนิยมรถยนต์ของโลกไปสู่รถยนต์ขนาดเล็กที่ประหยัดพลังงาน เป็นมิตรสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อการผลิตรถยนต์ขนาดเล็ก Eco car หรือ ที่รถยนต์มีระบบ Electrification และ Low Emission มากขึ้น มีโอกาสเสนอ New parts

ภัยคุกคาม (Threat)

T1: เทคโนโลยีรถยนต์ในอนาคตมีความต้องการวัสดุที่มีน้ำหนักเบา

T2: ประเทศกำลังพัฒนาระดับเทคโนโลยีขึ้นมาทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น

T3: คู่แข่งในตลาดเป็นรายใหญ่ที่มีเทคโนโลยีการผลิตและมีเครือข่ายกับ OEM

T4: อำนาจต่อรองกับ Raw Material Suppliers น้อยตลาดเป็นของผู้ซื้อรายใหญ่

T5: Car sharing เติบโตขึ้น ทำให้การครอบครองรถส่วนตัวน้อยลง

T6: แรงงานที่มีทักษะมีแนวโน้มลดลงและมีความต้องการสูงในอนาคต



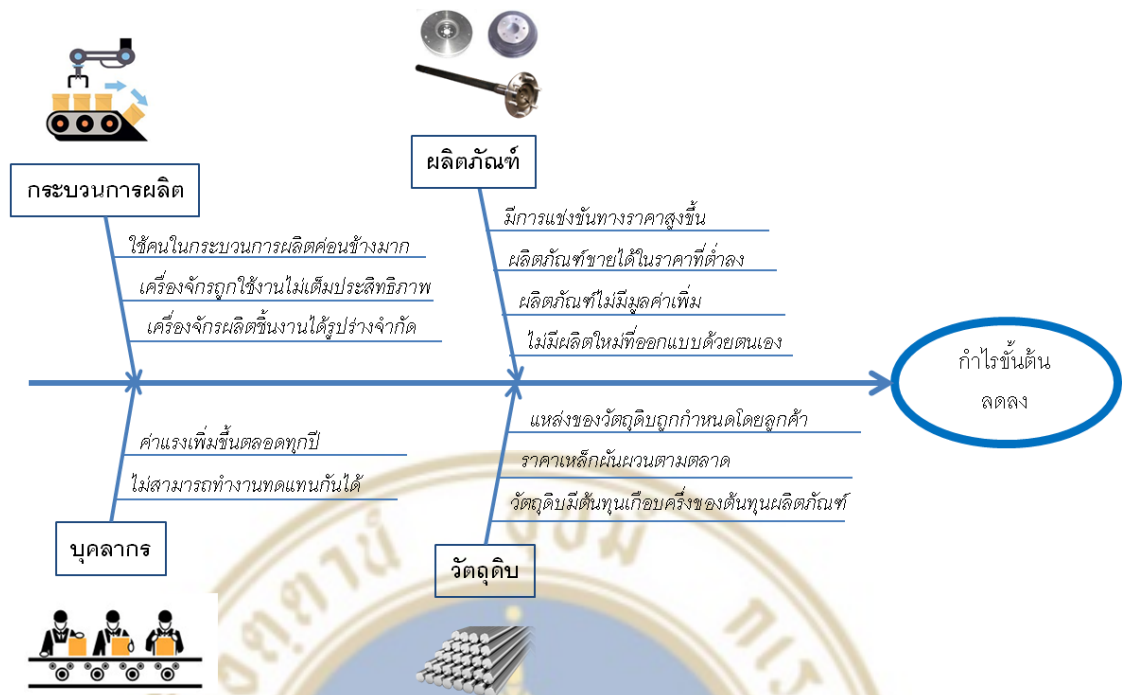
บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

การแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น ก่อนอื่นจะต้องทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเสียก่อน จึงจะวางแผนดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น บางครั้งการที่แก้ปัญหาโดยไม่ทราบสาเหตุที่แท้จริงก็สามารถแก้ปัญหาได้ในระยะเวลาหนึ่งๆ แต่เมื่อเวลาผ่านไปปัญหานั้นๆก็อาจจะกลับขึ้นมาใหม่ เพราะต้นตอของปัญหาจริงๆนั้นไม่ได้ถูกแก้ ทำให้ทรัพยากรที่ถูกใช้ไปในการแก้ปัญหานั้นสิ้นเปลืองไปโดยไม่เกิดประโยชน์ที่แท้จริง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์นี้ขึ้น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) จึงถูกนำมาเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงการเกิดปัญหาในแต่ละลำดับขั้นตอนว่ามีสาเหตุมาจากอะไรส่งผลให้เกิดอะไรตามมา และช่วยให้สามารถออกแบบวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด แก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน โดยในขั้นตอนนี้ผู้จัดทำได้นำการคิดเชิงระบบ 2 รูปแบบ คือ แผนผังก้างปลา (Fishbone Analysis) และ แผนผังต้นไม้เหตุผล (Logic Tree Analysis) มาช่วยใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์

3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone Analysis)

จากรายงานทางการเงินของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์พบว่า บริษัทกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาอัตราการทำกำไรขั้นต้นลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้กำไรต่อหุ้นลดน้อยลงไปด้วย ทั้งๆที่อุตสาหกรรมยานยนต์เติบโตอย่างต่อเนื่องมียอดผลิตรถที่โตขึ้นเกือบทุกๆปี เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงแก่นแท้ของปัญหาได้อย่างถูกต้อง จึงได้นำเอาหลักการวิเคราะห์แผนผังก้างปลามาใช้ โดยหลักการของแผนภูมิก้างปลาได้ถูกพัฒนาขึ้นมาครั้งแรกในปี พ.ศ. 2486 โดยศาสตราจารย์ คาโอรุ อิชิคาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว โดยปัญหานั้นจะแสดงอยู่ที่ส่วนของหัวปลา ส่วนสาเหตุของปัญหานั้นจะสามารถแยกออกได้ตามปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะถูกแสดงไว้ที่ส่วนของก้างปลาแต่ละก้าง และในแต่ละก้างหลักนั้นก็จะมีก้างย่อยลงไปอีก เพื่อแสดงถึงต้นตอของปัญหาหลักนั้น โดยสำหรับการวิเคราะห์แผนผังก้างปลาของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์นั้น จะมีปัจจัยหลักที่นำมาพิจารณาอยู่ 4 ข้อด้วยกัน คือ กระบวนการผลิต บุคลากร ผลิตภัณฑ์ และ วัตถุดิบ



ภาพที่ 3.1 แผนผังก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุการเกิดปัญหาอัตรากำไรขั้นต้นที่ลดลงของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

3.1.1 กระบวนการผลิต

ในส่วนของการผลิตนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันคือการที่เครื่องจักรที่มีอยู่ถูกใช้งานอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ กล่าวคือกำลังการผลิตยังคงเหลืออยู่ แต่ไม่สามารถหาขอดีเพิ่มมาได้ ซึ่งเหตุผลหนึ่งก็เกิดมาจากการที่เครื่องจักรนั้นผลิตชิ้นงานได้เฉพาะรูปร่างที่จำกัด ซึ่งส่งผลทำให้ไม่เกิดการประหยัดต่อขนาดอย่างที่ควรจะเป็น

3.1.2 บุคลากร

จากผลกระทบที่เกิดจากการปรับตัวขึ้นของค่าแรงขึ้นต่ำของประเทศไทยในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้ต้นทุนด้านแรงงานของบริษัทปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการที่บุคลากรในองค์กรไม่มีความพร้อมเพียงพอที่จะสามารถสับเปลี่ยนหมุนเวียน ทำงานทดแทนกันได้

3.1.3 ผลิตภัณฑ์

สำหรับปัจจัยทางด้านผลิตภัณฑ์นั้น ในปัจจุบันจะเห็นผลได้ชัดเจนจากการที่มีการแข่งขันทางด้านราคาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากการที่มีคู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทย และการที่บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ท้องถิ่นในประเทศต่างๆ เริ่มมีการพัฒนาศักยภาพในการผลิตมากขึ้น ทำให้ลูกค้าที่เป็นบริษัทค่ายรถยนต์มีอำนาจในการเลือกซัพพลายเออร์มากขึ้น

นอกจากนี้ ทำให้มีการถูกบีบด้านราคาให้ลดลงจากลูกค้าตลอดทุกปี นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ปัจจุบันนั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตตามแบบที่ลูกค้ากำหนดมาให้ การเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์นั้นยังไม่มี การดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้ราคาขายของผลิตภัณฑ์นั้นไม่สามารถปรับตัวขึ้นสูงได้ นอกจากนี้ยังไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบด้วยตนเอง ทำให้การต่อยอดผลิตภัณฑ์ไม่เกิดขึ้น

3.1.4 วัตถุดิบ

แหล่งของวัตถุดิบส่วนใหญ่จะถูกกำหนดโดยลูกค้า ทำให้ทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมีไม่มากนัก และราคาของวัตถุดิบยังมีความผันผวนตามอุปสงค์ อุปทาน ของตลาดโลก ทำให้มีการควบคุมต้นทุนในส่วนนี้ได้ยาก

3.2 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนผังต้นไม้เหตุผล (Logic Tree Analysis)

แผนผังต้นไม้เหตุผลเป็นอีกเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยหลักการคิดของแผนผังต้นไม้เหตุผลที่นำมาใช้ ณ ที่นี้ จะเริ่มจากเป้าหมายที่องค์กรอยากเป็นก่อน แล้วจึงพิจารณาต่อหลังจากนั้นว่า ต้องดำเนินการอะไรต่อเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นๆ ซึ่งจากแต่ละลำดับขั้นของสิ่งที่ดำเนินการนั้น จะพบว่ามียอะไรที่ทำได้อยู่ในปัจจุบัน และอะไรที่ไม่ได้ดำเนินการ หรือไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ในปัจจุบัน ซึ่งตรงนั้นก็จะเป็นสาเหตุของปัญหาที่องค์กรจำเป็นต้องนำมาแก้ไขในขั้นตอนต่อไป



ภาพที่ 3.2 แผนผังต้นไม้วิเคราะห์สาเหตุที่จะทำให้บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์มีกำไรขั้นต้นที่สูงขึ้น

จากแผนผังต้นไม้เหตุผล สิ่งที่ต้องการคือการคืออัตรากำไรขั้นต้นที่สูง เพื่อให้ในสิ่งที่ต้องการก็จะมีอยู่สองวิธีคือ การขายผลิตภัณฑ์ให้ได้ในราคาที่สูงขึ้น หรือ ลดต้นทุนการขายลง

3.2.1 การขายผลิตภัณฑ์ในราคาที่สูงขึ้น

การที่จะขายผลิตภัณฑ์ให้ได้ราคาที่สูงขึ้นนั้น ผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม (Value Added) หรือ อาจจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกขายด้วยแบรนด์ของตนเอง ซึ่งจะมีโอกาสได้ผลตอบแทนที่เต็มเม็ดเต็มหน่วยกว่าการรับจ้างผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งการจะทำทั้งสองเรื่องนี้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) อย่างไรก็ดีตามในปัจจุบันบริษัทในกลุ่มสมบูนธ์ยังไม่มีความพร้อมในการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างครบวงจร ตรงตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการลงทุน และการพัฒนาในส่วนของ R&D จึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาวขององค์กร

3.2.2 การลดต้นทุนขาย

ต้นทุนขายของบริษัทนั้นประกอบไปด้วย 2 ส่วนหลักคือต้นทุนด้านวัตถุดิบ และต้นทุนด้านการผลิต ในส่วนของการลดต้นทุนวัตถุดิบนั้นในปัจจุบันได้มีการบริหารจัดการการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบอยู่แล้ว และเนื่องจากแหล่งของวัตถุดิบนั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากลูกค้าที่เป็นบริษัทผลิตรถยนต์ ทำให้ทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบนั้นมีไม่มากนัก สำหรับด้านการลดต้นทุนด้านการผลิต ทางบริษัทได้มีการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องทุกปีตามนโยบาย Cost Reduction จากลูกค้าที่เป็นบริษัทผลิตรถยนต์เองอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาและวางแผนที่จะนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อลดการใช้แรงงานที่มีต้นทุนค่าแรงที่สูงขึ้นเรื่อยๆ และรวมถึงต้นทุนแฝงอื่นๆ

3.3 สรุปสาเหตุของปัญหากำไรขั้นต้นต่ำของบริษัทในกลุ่มสมบูนธ์

จากการรวบรวมสาเหตุต่างๆผ่านการวิเคราะห์โดยโมเดลทั้ง 2 คือ แผนผังก้างปลา และแผนผังต้นไม้เหตุผลพบว่า สาเหตุหลักเกิดการที่บริษัทในกลุ่มสมบูนธ์นั้น ไม่ได้มีการต่อยอดพัฒนาเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเอง ทำให้ไม่สามารถที่เพิ่มราคาขายของผลิตภัณฑ์ได้ ประกอบกับการที่คู่แข่งโดยรอบ มีการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่บริษัทในกลุ่มสมบูนธ์ผลิตอยู่แต่เดิมได้ ส่งผลให้อำนาจการต่อรองต่างๆ ของบริษัทในกลุ่มสมบูนธ์ที่มีต่อลูกค้า นั้นจะค่อยๆลดน้อยลงไป เนื่องจากขีดความสามารถที่มีอยู่ ไม่ได้มีความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นมากนัก ทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา และทำให้ลูกค้าที่เป็นบริษัทผลิตรถยนต์พยายามที่จะบีบราคาขายให้ต่ำลง ทำให้กำไรขั้นต้นลดลงไปอีก อีกทั้งส่วนแบ่งทางการตลาดก็มีความเสี่ยงจะหดตัวลงเรื่อยๆจากการสูญเสียยอดขายสั่งซื้อ

การที่จะพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถเพิ่มราคาขายให้มีมูลค่าสูงขึ้น และมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความชำนาญเพิ่มเติมขึ้นมาอีก 2 ด้านใหญ่ๆ เช่นกัน อย่างแรกคือ ความสามารถในการทำการวิจัย พัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง ถือเป็นความรู้เชิงวิศวกรรม และอย่างที่สองก็คือ ความสามารถในการตลาดเพื่อที่จะทำให้แบรนด์สินค้าของตนเองนั้นมีความแข็งแกร่งเป็นที่ยอมรับและนิยมในตลาด

โดยปกติทั่วไปแล้วความรู้สองด้านที่สำคัญนี้ เป็นสิ่งที่ OEM อย่างบริษัทในกลุ่มสมบูนธ์ยังขาดความชำนาญอยู่ หากพิจารณาจากบนพื้นฐานธุรกิจเดิมที่เคยทำมา เพราะความรู้ด้านวิศวกรรมส่วนใหญ่จะอยู่ที่กระบวนการผลิตเป็นหลัก เนื่องจากการออกแบบจะถูกจัดการโดยลูกค้า โดย OEM มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตสินค้าให้ได้ตามแบบเท่านั้น ดังนั้นหากผลิตภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรือข้อกำหนดต่างๆ OEM มักจะไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่จะปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์นั้นๆได้เอง ส่วนใหญ่แล้ว OEM จะต้องรอให้ลูกค้าออกแบบมาให้ใหม่ ซึ่งจากจุดนี้เป็นจุดสำคัญจุดหนึ่งที่ทำให้ OEM นั้นมี Value added ค่อนข้างน้อย



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อวิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว ลำดับต่อมาคือการออกแบบวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยร่วมพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กรประกอบรวมกันไป ซึ่งการที่จะทำให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละลำดับขั้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น กลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ช่วยให้องค์กรดำเนินงานและมุ่งไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่จะช่วยนำไปสู่เป้าหมายนั้นที่แตกต่างกันไป ตามแต่ความถนัด และโอกาสที่เข้ามา รวมถึงการพัฒนาเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่มี รวมถึงการเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อภัยคุกคามที่จะเข้ามา

ระดับของกลยุทธ์สามารถกำหนดออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้ทั้งองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายเดียวกันได้อย่างสมบูรณ์

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

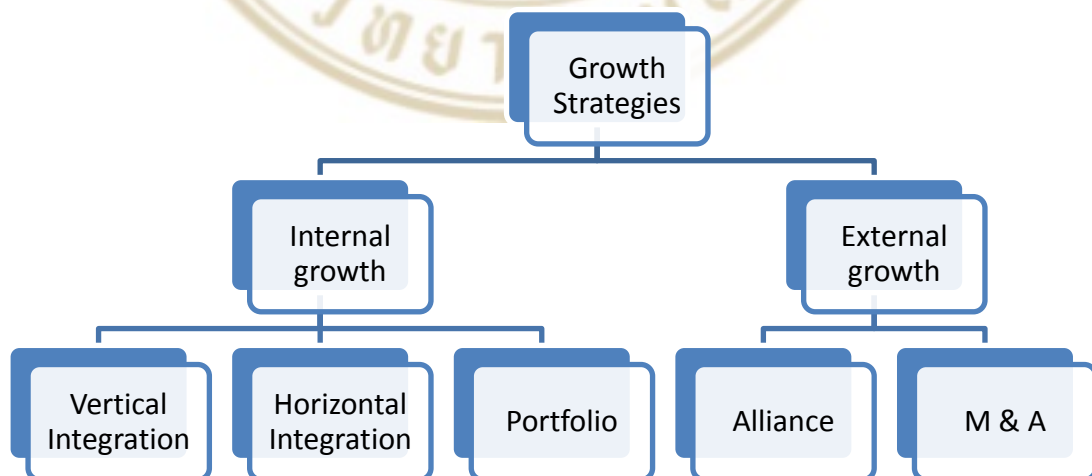
ในระดับแรกสุดขององค์กรนั้น จะต้องรู้ก่อนว่าองค์กรอยากมุ่งไปยังทิศทางใด โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นจะช่วยเป็นแนวทางให้องค์กรไปยังทิศทางนั้นได้อย่างถูกต้อง โดยทั่วไปแล้วแนวทางกลยุทธ์การดำเนินงานหลักขององค์กรมีอยู่ 3 กลยุทธ์ด้วยกัน กลยุทธ์แรกคือ “กลยุทธ์การเติบโต” (Growth Strategies) เน้นการเติบโตของธุรกิจ กลยุทธ์ที่สองคือ “กลยุทธ์การคงตัว” (Stability Strategies) เน้นการเน้นการรักษาสถานภาพขององค์กร และกลยุทธ์ที่สามคือ “กลยุทธ์การหดตัว” (Retrenchment Strategies) เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อลดขนาดขององค์กรลงตามตลาดที่หดตัวลง

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies)

เมื่อประเมินจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว หากพบว่าตลาดอยู่ในสถานะที่ดีมีโอกาส รวมถึงธุรกิจเดิมที่กำลังไปได้ดี บริษัทอาจจะพิจารณาถึงการที่จะขยายขนาดของธุรกิจออกไป เพื่อสร้างยอดขายใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเมื่อองค์กรมีขนาดที่ใหญ่ขึ้นก็อาจจะเกิดความประหยัดเชิงขนาด (Economy of Scale) ทำให้สามารถลดต้นทุนและได้เปรียบคู่แข่ง โดยกลยุทธ์การเติบโตแบ่งได้เป็นสองประเภทหลักด้วยกันคือ 1) เติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) และ 2) เติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth)

การเติบโตจากภายในองค์กรจะเป็นในส่วนของ การกระจายธุรกิจออกไปทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งมีการควบคุมในแนวดิ่ง (Vertical Integration) คือการควบคุม บูรณาการ ในธุรกิจที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจหลักเดิม และมีการควบคุมในแนวนอน (Horizontal Integration) คือการขยายตลาด ขยายฐานลูกค้าออกไปมากขึ้น ในผลิตภัณฑ์เดิม การเติบโตภายในองค์กรอีกแบบหนึ่งก็คือ การขยายออกไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทำอยู่เดิม เช่น ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการใหม่ ในอุตสาหกรรมใหม่ เป็นต้น

ในส่วนของ การเติบโตจากภายนอกองค์กรนั้น จะเน้นไปที่การหากลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) เพื่อผนึกกำลังทำให้ธุรกิจเข้มแข็งขึ้น มีช่องทางการจัดจำหน่าย และเข้าถึงลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้นจากความช่วยเหลือของพันธมิตร รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่อาจจะมีโครงการร่วมกันพัฒนาขึ้นมา ทำให้ช่วยให้ประหยัดงบประมาณและค่าใช้จ่ายต่างๆ ได้ นอกจากนี้ อาจจะมีการเข้าซื้อหรือควบรวมกับกิจการอื่นๆ (Merger & Acquisition) เพื่อความเป็นเจ้าของในธุรกิจ และมีส่วนได้ ส่วนเสียในผลประโยชน์มากกว่าการเป็นพันธมิตร



ภาพที่ 4.1 รูปแบบต่างๆของกลยุทธ์การเติบโต

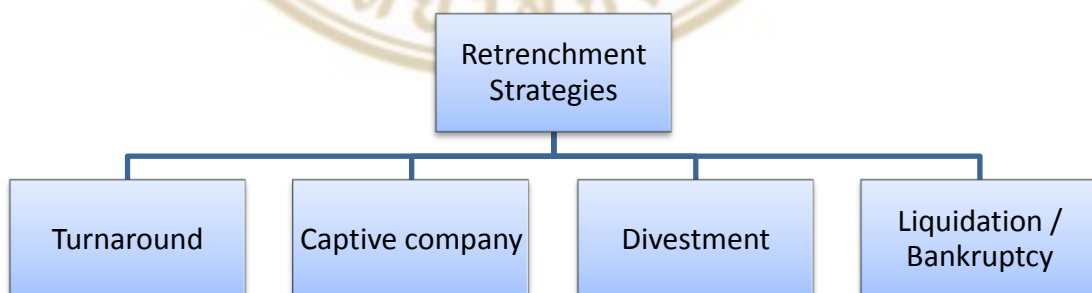
ที่มา เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies)

ในสภาวะที่ตลาดเริ่มคงตัว ไม่ได้มีโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นนัยยะสำคัญ ตลาดไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนอย่างเห็นได้ชัด การพยายามรักษายอดขาย รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดเอาไว้จึงอาจจะเป็นกลยุทธ์ทางเลือกหนึ่งที่ผู้บริหารเลือกใช้ โดยสิ่งที่มุ่งเน้นจะเป็นในส่วนของการปรับปรุงการผลิต ต้นทุน รวมถึงโครงสร้างภายในบางส่วนเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการมากขึ้น ควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด แต่จะไม่ได้มีการลงทุนเป็นจำนวนเงินที่สูง เพื่อขยายตลาด หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies)

การดำเนินธุรกิจในบางครั้งตลาดเดิมอาจจะมีการหดตัวอันเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆ อย่างไม่ว่าการที่ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป การเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาทดแทนผลิตภัณฑ์ สินค้า และบริการเดิมที่ดำเนินการอยู่ ดังนั้นอาจจะต้องมีการพิจารณาถึงการฟื้นฟูกิจการ (Turnaround) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรลด มีการลดจำนวนพนักงานลง การยกเลิกสายการผลิต ยกเลิกผลิตภัณฑ์รวมถึงบริการต่างๆ รวมถึงการขายบริษัทลูก (Divestment) เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายในส่วนที่ไม่มีประสิทธิภาพออกไป มุ่งเน้นไปในจุดที่สามารถแข่งขันได้จริงๆ และค่อยๆ คิดตามผลว่าผลประกอบการจะกลับมาดีขึ้นหรือไม่ หากบริษัทตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถฟื้นตัวกลับคืนมาได้ หรือในสภาวะที่วิกฤตมากๆ อาจจะมีการพิจารณายกเลิกกิจการไป หรือขายกิจการทั้งหมดให้กับบริษัทอื่นที่สนใจ (Liquidation or Bankruptcy)

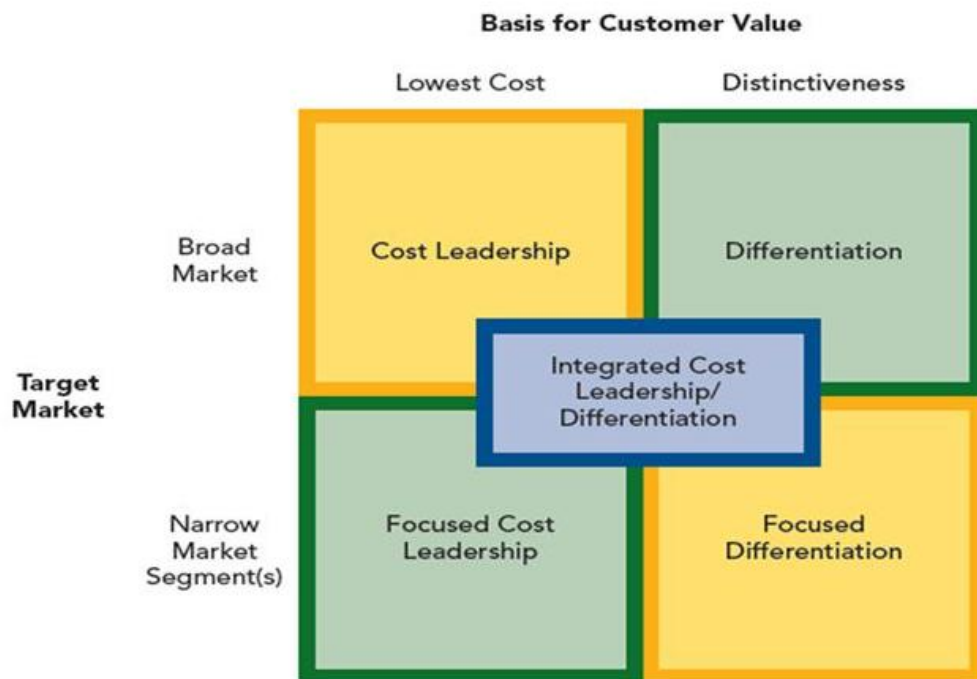


ภาพที่ 4.2 รูปแบบต่างๆของกลยุทธ์การหดตัว

ที่มา เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เมื่อองค์กรมีภาพที่ชัดเจนแล้วว่า จะก้าวไปในทิศทางไหน การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะเข้ามาเป็นแนวทางให้แก่แต่ละ Business Unit ได้ดำเนินงานอย่างถูกต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท และสิ่งที่บริษัทจะส่งมอบให้กับลูกค้า โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์หลักด้วยกันคือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ รวมถึงการสร้าง Economy of scale เพื่อให้ต้นทุนที่ต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ทำให้สินค้าและบริการมีความแตกต่าง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแบบที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก และยังมี การแบ่งกลุ่มตลาดออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market) และกลุ่มตลาดเฉพาะ (Narrow Market)



ภาพที่ 4.3 รูปแบบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจต่างๆ

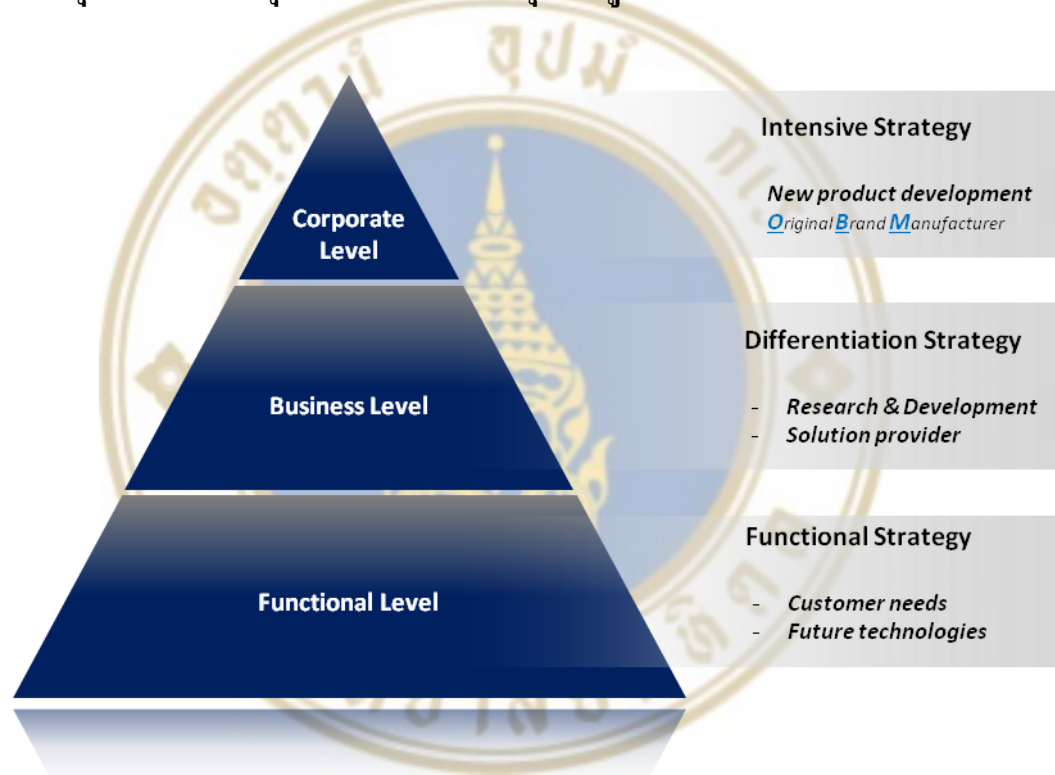
ที่มา M.E. Porter, 1998, Competitive Advantage

ในปัจจุบันกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นไม่ได้จำเป็นว่าจะต้องเลือกทางใดทางหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การบูรณาการรูปแบบต่างๆ ของกลยุทธ์เข้าด้วยกัน (Integrated Cost Leadership/Differentiation) ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ระดับปฏิบัติการนั้นจะประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆเช่น การตลาด การผลิต การขาย การจัดซื้อจัดหา การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้นซึ่งก็จะเป็นหน่วยย่อยที่มีหน้าที่ดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆของบริษัท ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ก็ต้องมีกลยุทธ์ในการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องชัดเจน สอดประสานกันระหว่างหน่วยงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้ในภาพใหญ่

4.4 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ



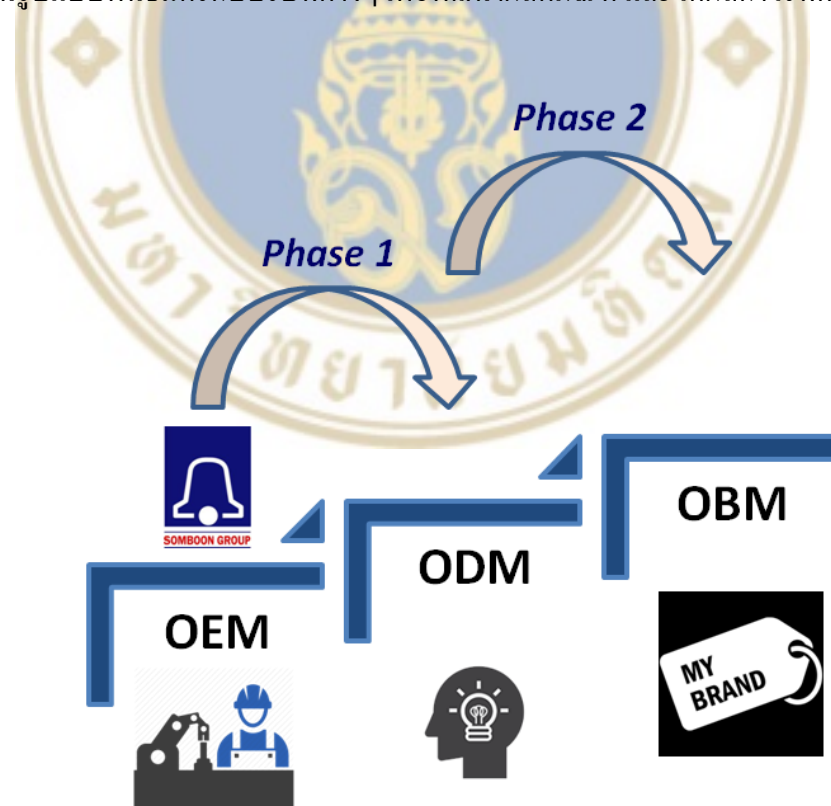
ภาพที่ 4.4 ภาพกลยุทธ์ในระดับชั้นต่างๆของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

จากสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบัน บริษัทค่ายรถยนต์ต่างๆ พยายามที่จะลดต้นทุนในส่วนต่างๆของตัวเองลง เพื่อความสามารถในการทำกำไรที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายที่บริษัทค่ายรถยนต์ต่างๆต้องเสียเป็นจำนวนมากในปีหนึ่งๆก็คือ ค่าใช้จ่ายทางด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นหากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์บริษัทใดที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เองได้ บริษัทนั้นก็จะเป็นตัวเลือกลำดับต้นๆของลูกค้าที่เป็นบริษัทค่ายรถยนต์ อีก

ทั้งยังทำให้บริษัทสามารถต่อ ยอดผลิตภัณฑ์ เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเองได้ นอกจากนี้การที่ค่าแรงของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่หลายๆประเทศในอาเซียนยังมีค่าแรงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไทย การที่ศูนย์กลางการผลิตจะถูกเคลื่อนย้ายออกจากประเทศไทย ไปยังประเทศต่างๆเหล่านั้นมีสูง ทำให้บริษัทสมบูนอาจจะมีความเสี่ยงในการสูญเสียยอดขายไปได้ หากยังคงดำเนินธุรกิจในรูปแบบการรับจ้างผลิตแบบเดิมอย่างที่เป็นมา

เมื่อโอกาสต่างๆได้เปิดกว้างขึ้น แนวโน้มความต้องการของลูกค้ามีความชัดเจน ดังนั้นบริษัทในกลุ่มสมบูนจึงควรที่จะมีปรับแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรใหม่ เป็นแบบ Intensive Strategy โดยการที่เน้นการเติบโตไปพร้อมกับบริษัทค่ายรถยนต์ ส่งมอบสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ต่อความต้องการลูกค้า โดยการที่เปลี่ยนจากผู้รับจ้างผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Original Equipment Manufacturers : OEM) แต่เพียงอย่างเดียว มาเป็น (Original Design Manufacturer : ODM) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และมุ่งสู่การเป็น (Original Brand Manufacturer : OBM) คือการที่มีแบรนด์สินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการของตนเองในท้ายที่สุด โดยมุ่งเน้นในร่วมมือกับลูกค้าในการวิจัย พัฒนา ต่อ ยอดสินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงสร้างความร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรกับบริษัทต่างๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และได้ผลกำไรที่ดีขึ้น



ภาพที่ 4.5 ลำดับขั้นในการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูน

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

เมื่อวางทิศทางขององค์กรที่จะไปได้แล้ว จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรคือ “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” (Differentiation Strategy) คือโดยทั่วไปแล้วบริษัทผลิตชิ้นส่วนของคนไทยส่วนใหญ่จะมีธุรกิจหลักเป็นเพียงแค่การรับจ้างผลิตเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กรคือการยกระดับจากบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้กลายเป็นบริษัทที่สามารถออกแบบ วิจัยและพัฒนา การทดสอบ รวมถึงการแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้าได้ตามความต้องการแบบครบวงจร เป็น Solution provider เพื่อที่จะมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงกว่าบริษัทอื่นที่รับจ้างผลิตชิ้นส่วนตามแบบแค่เพียงอย่างเดียว แต่ไม่สามารถที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองได้ โดยตลาดเป้าหมายจะเป็น Broad market กล่าวคือเป็นตลาดที่มีฐานลูกค้าเยอะอยู่แล้ว ซึ่งจะเน้นไปที่การต่อยอดกับกลุ่มลูกค้าเดิม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นเป็นหลัก ซึ่งเป็นค่ายรถยนต์ที่มียอดขายสูงเป็นลำดับต้นๆ ของประเทศไทย นอกจากนี้จากที่ที่มีความสามารถ รวมถึงเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ในการผลิตชิ้นงานและการทดสอบอยู่แต่เดิมแล้ว ซึ่งการต่อยอดบริการจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมนั้นถือได้ว่าเป็นการบูรณาการกลยุทธ์ในเชิงต้นทุนเข้าไปด้วย

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ

จากแนวทางของระดับองค์กร และระดับธุรกิจที่ชัดเจนมากขึ้น การวางแนวทางการปฏิบัติงานถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะหากระดับปฏิบัติการไม่สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องแล้ว องค์กรก็ยากที่จะขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ และเพื่อให้ผลลัพธ์จากระดับปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรตั้งเอาไว้ จึงมีการเสนอแนะกลยุทธ์ของหน่วยงานต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา

จะเน้นการต่อยอดการออกแบบ วิจัย และพัฒนาในผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทได้ผลิตขายส่งให้กับลูกค้าอยู่ เพราะจะมีความคุ้นเคยในผลิตภัณฑ์เดิมมากกว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมุ่งเน้นไปที่แนวโน้มของเทคโนโลยีที่กำลังพัฒนา และจะเป็นแนวโน้มหลักในอนาคตซึ่งก็คือ เทคโนโลยีวัสดุ น้ำหนักเบา เพราะการที่ชิ้นส่วนยานยนต์มีน้ำหนักเบาส่งผลให้น้ำหนักโดยรวมของรถยนต์ลดน้อยลง ก็จะทำให้ความจำเป็นในการใช้พลังงานที่จะขับเคลื่อนยานยนต์นั้นลดน้อยลงไปด้วย ฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะต้องศึกษาและมองหาวัสดุใหม่นอกเหนือจากเหล็ก ที่มีโอกาสที่จะนำมาใช้ในการผลิตชิ้นส่วนขึ้นในอนาคตได้ นอกจากนี้การพัฒนา เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้อัตรากำไรโดยรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นได้

กลยุทธ์ของฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

สำหรับกลยุทธ์ของฝ่ายพัฒนาธุรกิจคือ การหาพันธมิตรที่มีศักยภาพในการร่วมกันทำโครงการวิจัยและพัฒนาเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งกับลูกค้าเดิม และกับบริษัทต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคโนโลยีซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการช่วยลดต้นทุนในการทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และยังเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรอีกด้วย เพราะหากลงมือทำเองคนเดียวในธุรกิจที่ไม่เคยทำมาก่อน อาจจะต้องใช้เวลานานในการทำให้สำเร็จ และต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการสร้างความรับรู้ ความเชื่อมั่นจากลูกค้า

กลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรมีรูปแบบการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผลกระทบที่ตามมาที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องวางกลยุทธ์ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยจะต้องมีการรับสมัครบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากข้างนอกส่วนหนึ่ง เพื่อให้โครงการดำเนินได้ทันที และต้องมีแผนการพัฒนาให้ความรู้ จัดคอร์สอบรมต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะที่เหมาะสมกับงานให้กับพนักงาน

กลยุทธ์ของฝ่ายการเงิน

จากการที่องค์กรมีการเปลี่ยนรูปแบบของธุรกิจ มีการวิจัยและพัฒนาเข้ามามากขึ้น ทางการเงินก็จะมีวางแผนในการใช้เงินในการดำเนินการที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกัน ค่าใช้จ่ายในส่วนของการวิจัยและพัฒนาจะเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นจะต้องมีการวางกลยุทธ์โดย แบ่งผลกำไรจากธุรกิจที่เป็น Cash cow มาใช้เป็นงบลงทุนในธุรกิจใหม่ที่อาจจะเป็น Rising star ในอนาคต จะต้องมีการบริหารกระแสเงินสดในการดำเนินงาน โดยคำนึงผลกระทบจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์ของฝ่ายขายและการตลาด

เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่จะยกระดับตัวเลขอัตราการทำการกำไรของบริษัทให้เพิ่มสูงขึ้น ฝ่ายขายและการตลาดจะต้องวางกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นไปที่การนำเสนอลูกค้าถึงสินค้าและบริการแบบครบวงจร มุ่งเน้นในส่วนที่มีอัตราส่วนกำไรสูงตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ รับฟังข้อเสนอแนะ และความต้องการของลูกค้า

บทที่ 5

การดำเนินแผนกลยุทธ์ และการจัดการความเสี่ยง

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัญหา และออกแบบกลยุทธ์ในระดับๆต่างเพื่อแก้ปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม โดยจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบในส่วนต่างๆ รวมถึงการกำหนดวิธีการวัดผลเพื่อติดตามดูว่ากลยุทธ์ที่วางไว้นั้น ส่งผลให้องค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้หรือไม่

5.1 โครงสร้างรายการงาน (Work Breakdown Structure)



ภาพที่ 5.1 โครงสร้างรายการงานของกลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก OEM ไปสู่ OBM
ที่มา เอกสารประกอบการเรียนวิชา Consulting Practice

ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของบริษัทจาก OEM ไปสู่การเป็น OBM นั้น มีลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการอยู่ 3 ส่วนหลักด้วยกัน คืองานพัฒนาธุรกิจใหม่ งานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และงานจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ซึ่งสามารถแจกแจงออกมาได้ตามโครงสร้างรายการงาน (Work Breakdown Structure) เพื่อกำหนดการทำงาน ความรับผิดชอบ และระยะเวลาในการทำงาน ได้ถูกต้อง สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5.1.1 งานพัฒนาธุรกิจใหม่

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องมีการลงทุนเพื่อทำโครงการต่างๆ ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยการประเมินด้านต่างๆ เช่นการตลาด เทคโนโลยี เงินลงทุน ยอดขาย บุคลากร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องมีการติดต่อกับลูกค้าเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ความต้องการ รวมถึงการเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อให้กับลูกค้า รวมถึงลดต้นทุนในการต้องเริ่มพัฒนาเองใหม่ทั้งหมด การหาพันธมิตรที่มีศักยภาพจึงเป็นอีกงานหลักหนึ่งที่ต้องปฏิบัติ

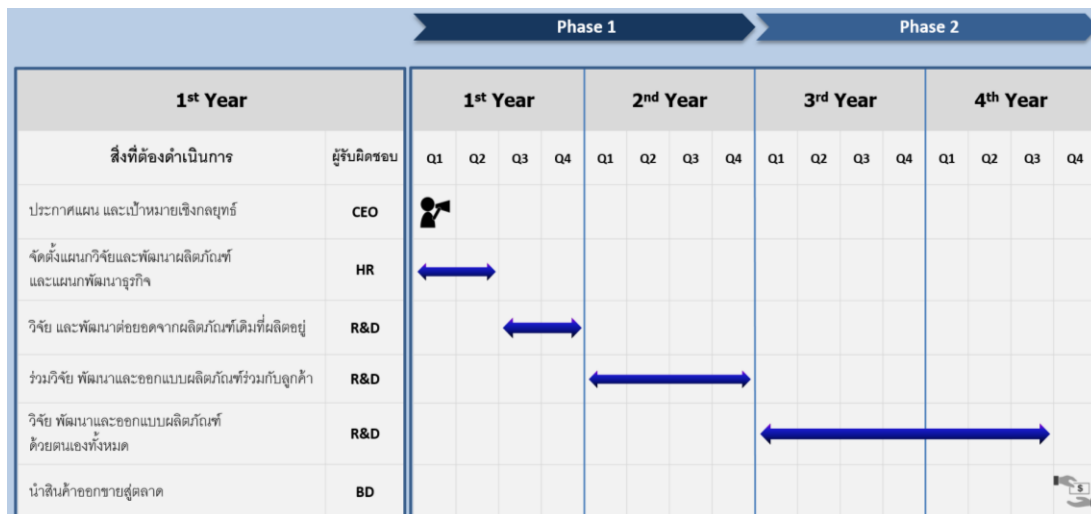
5.1.2 งานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ในด้านของวิศวกรรมการวิจัยและพัฒนาใหม่เป็นงานหลักที่ต้องให้ความสำคัญสืบเนื่องจากกลยุทธ์องค์กรที่วางเป้าหมายเอาไว้ว่าจะจะเป็นบริษัทที่สามารถพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ และมีแบรนด์สินค้าเป็นของตัวเอง โดยมีภารกิจหลัก 2 อย่างด้วยกันในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือ การศึกษาการทำงานของระบบและชิ้นงานต่างๆด้วยวิธีวิศวกรรมย้อนกลับ คือการนำเอาชิ้นงานที่มีอยู่แล้วในท้องตลาดมาทำการศึกษาระบบการทำงาน ถอดชิ้นส่วนย่อยออกมาเพื่อดูส่วนประกอบต่างๆ เพื่อให้เข้าใจถึงรายละเอียดและแนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ เมื่อมีความเชี่ยวชาญในระดับหนึ่งแล้ว จึงดำเนินการพัฒนาชิ้นงานต้นแบบด้วยตนเองซึ่งเป็นการกิจที่สองที่จะต้องดำเนินการ

5.1.3 การจัดสรรทรัพยากร

การดำเนินงานไม่ว่าจะด้านใดๆจะต้องมีการวางแผนการใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่จะดำเนินการในงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากบุคลากรขององค์กรในปัจจุบันจะมีความเชี่ยวชาญในสายงานผลิตมากกว่าการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นจะต้องมีการสรรหาพนักงานใหม่ที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ รวมถึงพยายามในการยกระดับทักษะของพนักงานให้เพิ่มสูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถทำงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้

5.2 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ (Gantt Chart)



ภาพที่ 5.2 ตารางระยะเวลาการดำเนินโครงการ

โครงการการเปลี่ยนผ่านครั้งนี้จะแบ่งออกเป็น 2 เฟสด้วยกัน เฟสแรกคือการพัฒนา รูปแบบธุรกิจจากการเป็น OEM ไปสู่การเป็น ODM ระยะเวลาทั้งหมดประมาณ 2 ปี โดยขั้นแรกจะเริ่มจากการที่มีการจัดตั้งฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และแผนกพัฒนาธุรกิจขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบตามงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นตาม โครงสร้างรายการงาน (Work Breakdown Structure) ซึ่งฝ่ายวิจัยและพัฒนาจะต้องมีการทดลองพัฒนาต่อ ยอดผลิตภัณฑ์เดิมด้วยตนเองก่อน เพื่อสร้างความคุ้นเคยในกระบวนการทำการ หลังจากนั้นจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การร่วมวิจัยและพัฒนา กับลูกค้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่ได้ขายให้กับลูกค้าอยู่แล้วในปัจจุบัน ซึ่งการขายในเฟสที่ 1 นี้ยังคงเป็นการให้กับลูกค้าเจ้าเดิมๆอยู่ ไม่ได้มีแบรนด์เป็นตัวเอง

ในเฟสที่ 2 จะเป็นขยายการดำเนินงานจาก ODM ไปสู่การเป็น OBM ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ตั้งเอาไว้ เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยในเฟสที่ 2 นี้ ระยะเวลาทั้งหมดประมาณ 2 ปีเช่นกัน โดยในขั้นตอนนี้ องค์กรจะเริ่มมีประสบการณ์ในการทำการวิจัยและพัฒนาภาระหนึ่งแล้ว ก็จะทำให้สามารถต่อยอดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองภายในได้ มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเจาะกลุ่มฐานลูกค้าใหม่ มีการสร้างแบรนด์ของตนเองขึ้นมาเพื่อขายสินค้าและบริการด้วยแบรนด์ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณ์เอง หลังจากนั้นจึงนำสินค้าออกสู่ตลาดต่อไป ซึ่งกระบวนการทั้งในการเปลี่ยนผ่านนี้ได้วางแผนเอาไว้ว่าจะใช้เวลาทั้งหมดประมาณ 4 ปี ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงมีผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบรนด์ของสมบูรณ์เองออกมาขาย

5.3 ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

ถึงแม้ว่าจะมีกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนแล้ว แต่ในทุกๆการดำเนินการย่อมมีความเสี่ยงซ่อนอยู่ ซึ่งอาจจะทำให้แผนกลยุทธ์ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ดังนั้นการประเมินความเสี่ยง และหาวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ตั้งแต่ที่แรก จะช่วยลดโอกาสที่ทำให้แผนการไม่สำเร็จ นอกจากนี้ช่วยให้สามารถจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นในการรับมือกับความเสี่ยงต่างๆได้แต่เนิ่นๆ ไม่ว่าจะ เป็น บุคลากร เทคโนโลยี เวลา หรือแม้แต่เงินทุนเอง โดยผู้จัดทำได้ทำการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และออกแบบแผนบรรเทาความเสี่ยงเอาไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 ความเสี่ยงและแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรเทาความเสี่ยง

Risk Description	Likelihood	Impact	Mitigation Actions
1. บุคลากรเดิมไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอในการทำวิจัยและพัฒนา ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการไปได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	4	5	รับ ส ม ค ร บุ ค ล า ก ร ที่ มี ประสิทธิภาพในงานวิจัยและพัฒนาโดยตรงเข้ามาเพิ่มเติมในทีม และมีแผนพัฒนาบุคลากรอยู่อย่างต่อเนื่อง
2. ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีที่จำเป็นที่จะทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากยังขาดแนวทางที่เหมาะสม	4	5	จัด ให้ มี การ ทำ Technology Roadmap เพื่อที่จะได้มีการวางแผนที่จะเตรียมพร้อมด้านกลยุทธ์ในการจัดหาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จำเป็น
3. ยังไม่มีประสบการณ์ในการสร้างแบรนด์ด้วยตนเอง และการทำการตลาดถึงผู้บริโภคโดยตรง เนื่องจากในธุรกิจเดิมเป็นการขายชิ้นส่วนให้กับผู้ผลิตรายใหญ่อีกทอดหนึ่ง	4	5	หาพาร์ทเนอร์ที่มีศักยภาพ หรือจ้างบริษัทที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาแบรนด์
4. งบลงทุนที่ใช้ในการทำการวิจัยและพัฒนา นั้นมีมูลค่าสูง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรโดยรวมของบริษัทในช่วงแรก	4	4	จะต้องมีการวางงบประมาณในการทำการวิจัยและพัฒนาที่ชัดเจน ทำความเข้าใจกับผู้ถือหุ้น และนักลงทุนในแผนการเปลี่ยนผ่านครั้งนี้

ตารางที่ 5.1 ความเสี่ยงและแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรเทาความเสี่ยง (ต่อ)

Risk Description	Likelihood	Impact	Mitigation Actions
5. ลูกค้านี้อาจจะเกิดความกังวลว่าเราอาจจะกลายมาเป็นคู่แข่งของเขาในอนาคต จนทำให้เสียรายได้จากธุรกิจปัจจุบันไป	3	5	มีการทำสัญญาถึงขอบเขตในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าปัจจุบัน และสินค้าใหม่ที่กำลังพัฒนาขึ้นจะต้องมีแนวทางที่ไม่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับลูกค้าเดิมของเราในปัจจุบัน
6. การละเมิด และถูกละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา	3	4	จัดตั้งหน่วยตรวจสอบทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดผู้อื่น และจดสิทธิบัตรลิขสิทธิ์ในงานที่พัฒนาขึ้นมาได้เอง

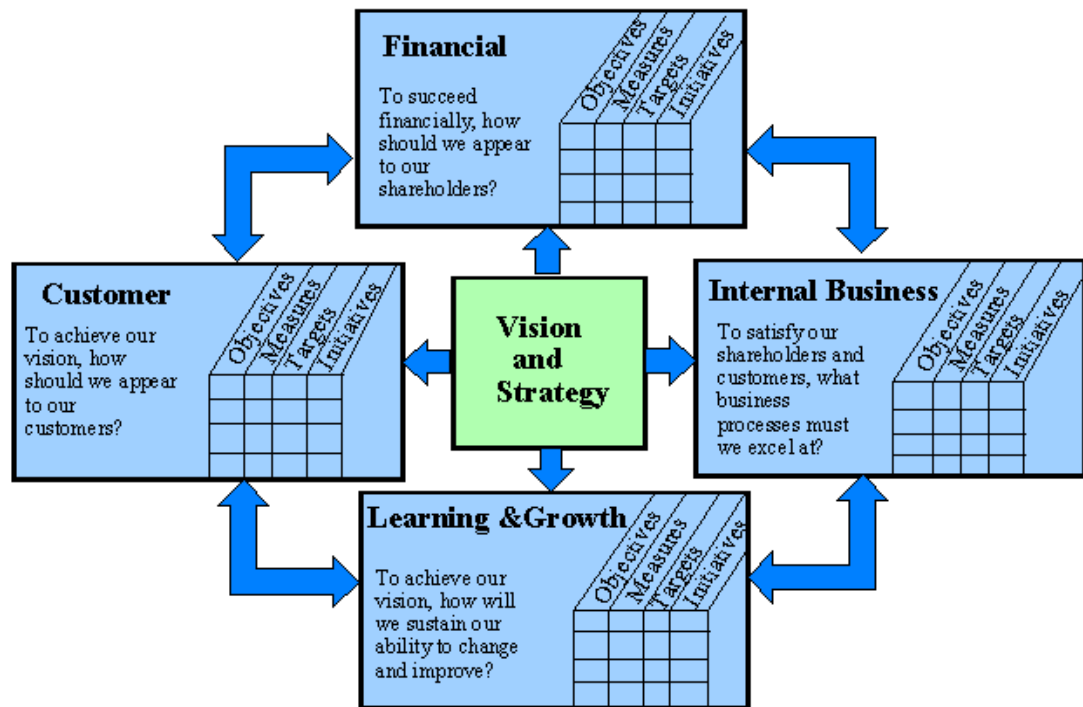
5.4 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

ในขั้นตอนสุดท้ายของการทำกลยุทธ์เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมของยุทธศาสตร์องค์กร และการวัดผลความสำเร็จขององค์กร การทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยหลักการทำแผนที่กลยุทธ์นั้น โดยหลักการแล้วจะมีการนำแนวคิดในเรื่องของ Balanced Scorecard เข้ามาช่วยในการเขียนแผน แนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Dr. Robert Kaplan แห่ง Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative แนวคิดของ Balanced Scorecard นั้น จะเป็นการคำนึงถึงด้านต่างๆที่สำคัญขององค์กร 4 ด้านด้วยกันคือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยเป็นการพยายามทำให้การพัฒนา และการวัดผลนั้นเกิดความสมดุลในทุกๆด้าน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก

การวัดว่าธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีหรือไม่นั้น หากจะวัดแต่ในด้านของการเงินอย่างเดียวก็จะเป็นการมองภาพในระยะสั้นมากเกินไป เพราะในความเป็นจริงแล้วการพัฒนาระบบภายในต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร เทคโนโลยี หรือการดำเนินการต่างๆย่อมเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งแน่นอนการดำเนินการพัฒนาในสิ่งต่างๆที่กล่าวมานี้ย่อมมีค่าใช้จ่ายที่ตามมา แต่หากไม่ได้มีการ

วางแผนไว้แต่แรก เพราะคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การดำเนินงานในปัจจุบันสร้างผลกำไรที่ได้อยู่แล้ว ก็อาจจะทำให้ในระยะยาวองค์กรไม่มีการพัฒนา และนำมาซึ่งการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคตได้

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.3 แนวคิด Balanced Scorecard

ที่มา Kaplan & Norton 1996

ดังนั้นสำหรับบริษัทในกลุ่มสมบูรณการที่บริษัทจะเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น การวางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตด้วย หากยังคงดำเนินธุรกิจอยู่ในรูปแบบเดิมอีกต่อไป ก็จะทำให้เกิดปัญหาในด้านความสามารถในการทำกำไรอย่างที่ชี้แจงไว้ในบทข้างต้น ดังนั้นแผนที่กลยุทธ์ที่ได้ถูกวางขึ้นในครั้งนี้ จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างสมดุลในทุกๆด้าน เพื่อที่จะเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอย่างธุรกิจ OEM ที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบัน มาเป็นธุรกิจ OBM ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้หลากหลายกว่า สามารถกำหนดราคาขายเองได้ และทำให้มีโอกาสที่จะได้ผลกำไรมากยิ่งขึ้น ซึ่งแผนที่กลยุทธ์การเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก OEM ไปสู่ OBM ของบริษัทในกลุ่มสมบูรณได้ถูกออกแบบไว้ดังภาพที่ 5.4

Transition from OEM to OBM

เป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เติบโตอย่างยั่งยืนที่มีขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ให้บริการวิจัย พัฒนา ออกแบบ และช่วยแบ่งเบาภาระของลูกค้า

ความเชื่อมั่นจากลูกค้า และแสดงให้เห็นถึงความสามารถทางธุรกิจของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น

การเติบโตไปพร้อมกับพาร์ทเนอร์ที่มีศักยภาพ

องค์ความรู้เฉพาะทาง และบุคลากรที่มีความสามารถ

ช่วยกระตุ้นทุนทรัพยากรทั้งในด้านของเงิน เวลา และบุคลากรในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด

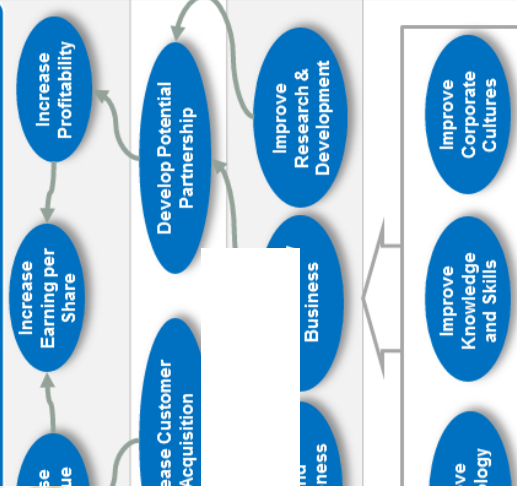
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาว และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การเติบโตไปพร้อมกับพาร์ทเนอร์ที่มีศักยภาพ

องค์ความรู้เฉพาะทาง และบุคลากรที่มีความสามารถ

ช่วยกระตุ้นทุนทรัพยากรทั้งในด้านของเงิน เวลา และบุคลากรในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด

Strategic Objectives and Strategy Map



Measures	Targets
<ul style="list-style-type: none"> รายได้จากรัฐกิจ OBM อัตรากำไรขั้นต้นของรัฐกิจ OBM อัตรากำไรสุทธิขั้นต้นภาพรวม กำไรสุทธิต่อหุ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละ 10 ของรายได้รวมทั้งหมดภายในร้อยละ 30 ร้อยละ 12 เติบโตตามยอดขายภาพรวมของบริษัท
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนลูกค้าในส่วนของธุรกิจ OBM จำนวนโครงการที่ร่วมมือกับวิจัยและพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> เติบโตขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี 1 โครงการต่อปี
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนโครงการใหม่ที่มีศักยภาพในการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> 3 โครงการต่อปี 1 ผลิตภัณฑ์ต่อปี
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนบุคลากรในสายงานวิจัยและพัฒนา จำนวนหลักสูตรอบรม เทคโนโลยีใหม่ที่มีจำนวน 	<ul style="list-style-type: none"> ร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมดภายใน 5 ปี ไตรมาสละ 1 หลักสูตร ตามแผน Technology Roadmap

บรรณานุกรม

- บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด มหาชน. (2559). รายงานประจำปี, 2559
- ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์. (2559). เอกสารประกอบการเรียนวิชา *Corporate Advantage and Strategy*, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (2560). เอกสารประกอบการเรียนวิชา *Consulting Practice*, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- Brigham, E.F. / รศ. เรืองรัก จำปาเงิน : แปล. (2/2544). การจัดการการเงิน (*Fundamentals of Financial Management*). กรุงเทพมหานคร: บริษัท บุ๊คเน็ต จำกัด.
- สมาคมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. (2557-2560). *Thailand Automotive Statistics*. TAIA website: <http://www.taia.or.th/Statistics/2560/1#>
- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (2016). *World Motor Vehicle Production*. OICA website: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics>
- ดวงใจ อัสวจินตจิตร. (2560). *Opportunity Thailand*. BOI website: http://www.boi.go.th/upload/content/Melbourne_19319.pdf
- วรรณฯ ขงพิศาลภพ. (2560). *แนวโน้มธุรกิจ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ปี 2560-60*. Krungsri website: https://www.krungsri.com/bank/getmedia/08a29fa9-6065-446c-afe5-f478278b04f2/IO_Auto_Parts_2017_TH.aspx

K SME Analysis. (2560). *SME ไทยก้าวทันกระแสยานยนต์ยุค4.0แล้วหรือยัง*. Kasikornbank website: <https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/KSMEKnowledge/article/KSMEAnalysis/Documents/ThaiAutomotive4.pdf>

Bertrand Duperrin. (2008). *How Enterprise 2.0 can help managing and improving organizational capital to support strategy*. Duperrin website: <http://www.duperrin.com/english/2008/06/25/how-enterprise-20-can-help-managing-and-improving-organizational-capital-to-support-strategy/>

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

