

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายภายใต้ตราสินค้า PATRA

กรณีศึกษาบริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา
ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตลอดการทำงาน โดยให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น
และข้อเสนอแนะต่างๆอันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ขอขอบคุณอาจารย์ในวิทยาลัยการศึกษาร
มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ให้ความรู้หลายแขนง ประสิทธิ์ประสาทวิชาอันมีค่า ส่งเสริมทักษะ
ความรู้ในด้านต่างๆ ขอขอบคุณเพื่อนๆน้องๆในคณะผู้ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค
จนสามารถบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

สุดท้ายต้องขอขอบขอบครอครบถ้วน และเพื่อนทุกท่านที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนและให้
กำลังใจผู้วิจัยเสมอมา

เอกรักษ์ ศรีประทุม

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายภายใต้ตราสินค้า PATRA
กรณีศึกษาบริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด
Sales Improvement Strategy for PATRA Brand

นาย เอกกริช ศรีประทุม 5950210

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ชรรรมสดีดัยเดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์
เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการและกลยุทธ์ในการเพิ่ม
ยอดขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA โดยมีการวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริงโดยใช้
Logic Tree Analysis และนำสาเหตุที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อประเมินลำดับความเร่งด่วนและ
ความสำคัญของสาเหตุของปัญหาที่ต้องการให้ทางบริษัทพิจารณาแก้ไขโดยให้กลุ่มลูกค้าหลักของ
บริษัท

การวิจัยนี้จะนำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในการเพิ่ม
ยอดขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA

คำสำคัญ : เครื่องใช้บน โต๊ะอาหาร ประเภทพอร์ซเลน / กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย

30 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 ที่มาและสาเหตุของปัญหา	1
1.1 ที่มาปัญหาและความสำคัญ	1
1.1.1 ประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมเซรามิก	1
1.2 ภูมิหลังของบริษัท	2
บทที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา	3
2.1 การวิเคราะห์ 5 Force Model	3
2.1.1 คู่แข่งขันรายใหม่	3
2.1.2 อำนาจต่อรองของลูกค้า	4
2.1.3 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	4
2.1.4 สินค้าทดแทน	5
2.1.5 การแข่งขันในอุตสาหกรรม	5
2.2 การวิเคราะห์ PESTEL	5
2.2.1 ด้านการเมือง	6
2.2.2 ด้านเศรษฐกิจ	6
2.2.3 ด้านสังคม	7
2.2.4 ด้านเทคโนโลยี	7
2.2.5 ด้านสิ่งแวดล้อม	8
2.2.6 ด้านกฎหมาย	8
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหา	9
3.1 การวิเคราะห์ปัญหา	9

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 การวิเคราะห์ปัญหา Logic Tree Analysis	10
3.2.1 ปัจจัยในเรื่องของราคาสินค้า	11
3.2.2 ปัจจัยระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า	11
3.2.3 ปัจจัยคุณภาพของสินค้า	12
3.2.4 ปัจจัยการจัดเตรียม Stock หรือสินค้าคงคลัง	13
3.2.5 ปัจจัยในออกผลิตภัณฑ์ใหม่	14
3.3 การใช้ Priority Matrix ในการลำดับความสำคัญของปัญหา และแนวทางการแก้ไข	14
บทที่ 4 แนวทางการแก้ปัญหา	17
4.1 แนวทางการดำเนินการของหน่วยงานบริหาร	17
4.2 แนวทางการดำเนินการของหน่วยงานขายและการตลาด	18
4.3 แนวทางการดำเนินการของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	19
บทที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัด และการบริหารความเสี่ยง	21
5.1 ด้านการเติบโตและการพัฒนา หรือ Growth & Development	21
5.1.1 ตัวกำหนดการเติบโตและการพัฒนา	22
5.2 ด้านกระบวนการทำงาน หรือ Internal Process	22
5.2.1 ตัวกำหนดกระบวนการทำงาน	22
5.3 ด้านลูกค้า หรือ Customer	23
5.3.1 ตัวกำหนดกระบวนการทำงาน	23
5.4 ด้านการเงิน หรือ Financial	23
5.4.1 ตัวกำหนดด้านการเงิน	23
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง	23
5.5.1 หน่วยงานบริหาร	24
5.5.2 หน่วยงานขายและการตลาด	26
5.5.3 หน่วยงานทรัพยากรบุคคล	27
บรรณานุกรม	29
ประวัติผู้วิจัย	30

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตารางการวิเคราะห์ 5 Force Model	3
2.2	ตารางการวิเคราะห์ PESTEL	6
3.1	แสดงสัดส่วนการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ปี 2011 - 2017	9
3.2	แสดงจำนวนการรับเรื่องร้องเรียนจากทางลูกค้าระหว่างปี 2011 – 2017	13
4.1	แสดงขั้นตอนการปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ	18
4.2	แสดงขั้นตอนการกำหนดรายการสินค้าในการนำเสนอ	19
4.3	แสดงขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มศักยภาพของพนักงาน	19

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
3.1 แสดงสัดส่วนการผลิตและกำไรเปรียบเทียบ ตราสินค้า PATRA และ OEM	9
3.2 แสดงการวิเคราะห์ Logic Tree Analysis เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของสินค้า ภายใต้ตราสินค้า PATRA	11
3.3 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับกลุ่มลูกค้า ค้าปลีก (Retail)	14
3.4 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Food Service)	15
3.5 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับกลุ่มลูกค้า พรีเมียม (Premium)	15
3.6 แสดงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหาจากกลุ่มลูกค้าหลัก	16
4.1 แสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานบริหาร, หน่วยงานฝ่ายขายและการตลาด และ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล	18
5.1 Balanced Scorecard เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	21
5.2 แสดง Risk Assessment การปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ	24
5.3 การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานบริหาร	24
5.4 การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานขายและการตลาด	26
5.5 การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล	27

บทที่ 1

ที่มาและสาเหตุของปัญหา

1.1 ที่มาปัญหาและความสำคัญ

อุตสาหกรรมเซรามิกของประเทศไทย ถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอีกอุตสาหกรรมหนึ่งต่อเศรษฐกิจไทยเนื่องจากสร้างที่จะสร้างรายได้และอาชีพให้แก่ชุมชนในพื้นที่สร้างรายได้ให้แก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยผู้ประกอบการเซรามิกไทยได้มีการพัฒนาทักษะความสามารถอยู่เสมอ จึงส่งผลให้สินค้าเซรามิกของประเทศไทยมีคุณภาพและการออกแบบที่ได้รับความนิยมรับจากตลาดต่างประเทศ ในระดับมาตรฐานสากล จึงทำให้เป็นไปที่สามารถสร้างรายได้โดยการส่งออกไปยังต่างประเทศได้เป็นจำนวนมาก (ภาวะตลาดอุตสาหกรรมสินค้าเซรามิกไทย บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย กำจัด) โดยประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมเซรามิกจะแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภทดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1.1 ประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรมเซรามิก

1.1.1.1 กระเบื้องปูพื้น-บุผนัง

1.1.1.2 เครื่องสุขภัณฑ์

1.1.1.3 เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร

1.1.1.4 ของชำร่วยและเครื่องประดับ

1.1.1.5 ลูกถ้วยไฟฟ้า

โดยพื้นฐานของอุตสาหกรรมเซรามิกของไทยมาจากจากจ้างผลิต OEM (Original Equipment Manufacturing) ซึ่งมีผลดีต่อบริษัทในระยะสั้นในเรื่องของเงินทุน และ Know-How ประสบการณ์ และความชำนาญในการพัฒนาคุณภาพและการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งลูกค้าที่มาจ้างผลิตจะเน้นการจ้างผลิตในราคาที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งหากบริษัทผู้รับจ้างผลิตไม่สามารถที่จะผลิตได้ในราคาที่ทางผู้ว่าจ้างต้องการอาจจะส่งผลให้ผู้ว่าจ้างผลิตเริ่มที่จะหาผู้รับจ้างผลิตรายอื่นที่สามารถผลิตได้ในราคาที่พึงพอใจ และอาจจะสร้างความเสียหายให้แก่บริษัทและอุตสาหกรรมเซรามิกของไทยและกระทบต่อการจ้างงานในแต่พื้นที่

โดยปัจจุบัน อุตสาหกรรมเซรามิกของไทยกำลังถูกคุกคามอย่างหนักโดยสินค้าที่จากประเทศจีน ซึ่งมีราคาที่ถูกลงมากเมื่อเทียบกับสินค้าที่ผลิตในประเทศไทย โดยสาเหตุหลักที่ทำให้จีน

สามารถผลิตสินค้าได้ในต้นทุนที่ต่ำกว่าไทยมากนั้นมาจาก วัตถุดิบที่มีราคาต่ำกว่า, ความสามารถในการผลิตเครื่องจักรได้เองภายในประเทศ และค่าแรงของจีนที่ต่ำกว่าไทย ในขณะที่วัตถุดิบภายในไทยที่มีคุณภาพมีอยู่จำกัดจึงทำให้มีบางส่วนที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ, เครื่องจักรที่จะต้องมีการนำเข้าจากต่างประเทศ ค่าแรงที่มีปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากนโยบายของทางภาครัฐ ซึ่งความแตกต่างในเรื่องของราคาเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่อาจจะมีผลต่อการตัดสินใจไปจ้างผลิตในประเทศจีนแทนประเทศไทย (www.thaiceramicsociety.com โดย ดร. คชินท์ สายอินทวงศ์)

1.2 ภูมิหลังของบริษัท

บริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2535 โดยเป็นผู้ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารในกลุ่ม เซรามิก ประเภท พอร์ซเลน โดยทางบริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด ได้มีความร่วมมือกับ บริษัท นิกโก้ เซรามิก จำกัด ประเทศ ญี่ปุ่น ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับในเรื่องการคุณภาพการผลิตสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร กลุ่ม เซรามิก ประเภท พอร์ซเลนที่มีชื่อเสียงอันดับต้นๆของ ประเทศญี่ปุ่น ให้ บริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่ากับสินค้าที่ผลิตจากโรงงานของ บริษัท นิกโก้ เซรามิก จำกัด ในประเทศ ญี่ปุ่น โดยทางบริษัท ภัทรา พอร์ซเลนได้มีการสื่อสาร และ ทำการตลาด ภายใต้ตราสินค้า “PATRA” ซึ่งได้รับการยอมรับในเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พร้อมการออกแบบมีความสวยงาม และตอบโจทย์การใช้งาน โดยปัจจุบันบริษัท ภัทรา พอร์ซเลน มีการจัดจำหน่ายในประเทศ และกว่า 40 ประเทศทั่วโลก

โดยปัจจุบันทางบริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด มีสัดส่วนในการขายไปยังตลาดต่างประเทศ กว่า 70% และประมาณ 30% เป็นการขายในตลาดภายในประเทศ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของบริษัทมุ่งเน้นในการทำตลาดในกลุ่มของ ร้านอาหาร และ โรงแรม มากกว่าตลาดอื่น ๆ นั้น เนื่องจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงแรมและร้านอาหารมีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ ในเรื่องของความคงทนแข็งแรงในการใช้งาน รูปแบบของภาชนะที่สวยงาม และสามารถที่จะตอบโจทย์การใช้งานได้ดี ในราคาที่สมเหตุสมผล

บทที่ 2

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ 5 Force Model

การวิเคราะห์ 5 Forces Model เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยกดดันทั้ง 5 ด้าน เพื่อพิจารณา สภาพตลาดของอุตสาหกรรมนั้น ๆ สภาพแวดล้อมของการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ จะช่วยให้ เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก รวมถึงภัยคุกคามในอุตสาหกรรมดังกล่าว ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้อง นำมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท

ตาราง 2.1 ตารางการวิเคราะห์ 5 Force Model

High	Mid	Low	+	Impact	-	Low	Mid	High
		เงินทุนสูงในเครื่องจักร และ ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาความหลากหลายของสินค้า	←	New Entrants				
				Buyers		ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปซื้อยี่ห้ออื่นได้ง่าย	→	
				Supplier		วัสดุดีในการผลิตมีการผูกขาดกับ Supplier วัสดุดีธรรมชาติและมีโอกาสขาดแคลน	→	
				Substitute		Melamine พัฒนาจานสามารถนำมาใช้แทน Porcelain	→	
				Competitors		ต้นทุนการผลิตต่ำกว่า ด้วยวิธีการการผลิตสามารถทำให้น้ำเสนอได้ถูกกว่า	→	

2.1.1 คู่แข่งขันรายใหม่

ธุรกิจการผลิตสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน เป็นธุรกิจที่จะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงจากการนำเข้าเครื่องจักรมาจากต่างประเทศ อีกทั้งการสรรหาเครื่องจักรที่มีความสามารถในการผลิตที่เหมาะสมกับเทคนิคในการผลิต ซึ่งเครื่องจักรใหม่มีราคาที่สูงขึ้น นอกจากนี้

ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อเครื่องจักรใหม่แล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งในการพัฒนาสินค้าใหม่นั้นมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง ซึ่งโดยทั่วไปสำหรับการพัฒนา Collection ใหม่อาจจะต้องมีอย่างน้อย 30 – 50 รายการ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาแต่ละรายการโดยเฉลี่ยประมาณ 120,000 – 150,000 บาทต่อรายการ โดยขึ้นอยู่กับความยากง่ายในการพัฒนาของแต่ละรายการ ดังนั้นการพัฒนา Collection ใหม่จะมีค่าใช้จ่ายอยู่ประมาณ 3 – 4 ล้านต่อ Collection อีกทั้งอุปสรรคในการจัดหาสินค้าที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ชเลน ภายในประเทศมีปริมาณที่จำกัด

2.1.2 อำนาจต่อรองของลูกค้า

สำหรับธุรกิจเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ชเลน นั้นลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากขึ้นจากการที่มีสินค้าให้ลูกค้ามีให้ลูกค้าเลือกหลากหลายมากขึ้น เช่นการเข้ามาของ Brand ที่มีชื่อเสียงระดับโลก ด้วยความหลากหลายและชื่อเสียงจากต่างประเทศ จึงทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมากขึ้น และส่งผลให้ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงไปเลือกใช้สินค้าใหม่ที่มีการนำเข้ามาจากต่างประเทศ ซึ่งแน่นอนได้ส่งผลในการทางลบแก่อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ชเลน จำเป็นต้องมีการพัฒนาสินค้าใหม่เร็วและต่อเนื่อง โดยการพัฒนาสินค้าใหม่ในแต่ละรายการมีค่าใช้จ่ายที่สูง และ อาจจะไม่คุ้มกับการลงทุนในการพัฒนาสินค้าใหม่ หากไม่สามารถขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดในระยะเวลาที่น้อยลงกว่าเดิม

2.1.3 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

เนื่องด้วยวัตถุดิบหลักในการนำมาผลิตสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ชเลน นั้นคือดินขาวซึ่งแหล่งดินขาวที่มีคุณภาพมีอยู่จำกัด อาทิเช่นแหล่งวัตถุดิบหลักของดินขาวที่มีคุณภาพนำมาผลิตได้นั้นจะมาจากเหมืองดินขาวที่จังหวัดระนอง และมีในจำนวนที่จำกัด ซึ่งในประเทศไทยจะมีแหล่งดินขาวอีกแห่งคือเหมืองดินขาวในจังหวัดลำปาง แต่คุณภาพไม่สามารถนำมาผลิตสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ชเลน ได้ดี ดังนั้นดินขาวจากจังหวัดระนองจึงได้รับความนิยมใช้ดินขาวมากกว่าดินขาวจากจังหวัดลำปาง ดังนั้นจึงทำให้เหมืองดินขาวจากจังหวัดระนองจึงมีอำนาจต่อรองมาก อีกทั้งดินขาวเป็นทรัพยากรธรรมชาติซึ่งมีจำนวนลดลงเรื่อย ๆ และหากดินขาวจากจังหวัดระนองหมดลง ผู้ผลิตสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ชเลน จะต้องนำเข้ามาจากประเทศต่าง ๆ อาทิ ประเทศจีน อินเดีย ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นมากไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าใช้จ่ายภาษีนำเข้า และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสูตรการผลิต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของคุณสมบัติของส่วนผสม ซึ่งมีผลต่อการหดตัวของดิน ของคุณภาพของสินค้า

2.1.4 สินค้าทดแทน

จากสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปทำให้เกิดการคิดนวัตกรรมขึ้นมากมาย ซึ่งนวัตกรรมบางอย่างได้มีผลกระทบต่อการผลิต สินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน อาทิกการพัฒนาให้สินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท เมลามีน สามารถมีรูปลักษณะ และความคงทนต่อการล้าง ด้วยอุณหภูมิที่สูงได้ ซึ่งเคยเป็นจุดเด่นของการที่โรงแรม และ ร้านอาหารเลือกใช้สินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน และด้วยคุณสมบัติใหม่ที่ได้รับการพัฒนาจากสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท เมลามีน รวมกับคุณสมบัติที่เด่นเดิมคือ น้ำหนักเบา และราคาที่ต่ำกว่า จึงทำให้ลูกค้าบางส่วนเริ่มมีการเปลี่ยนไปใช้สินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท เมลามีนมากขึ้น

2.1.5 การแข่งขันในอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน ส่วนใหญ่จะต้องการแรงงานในการผลิตเป็นจำนวนมาก เพื่อเป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรในอนาคต บางบริษัทได้มีการนำเครื่องจักรเข้ามาให้เพื่อลดต้นทุนในการใช้แรงงานจากคนซึ่งเป็นต้นทุนที่สูง และเมื่อต้นทุนของการใช้คนงานลดลง ก็ส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตลดลงและสามารถที่จะนำเสนอราคาให้แก่ลูกค้าในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์ PESTEL

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ทำให้เราเข้าใจถึงภาพรวมของตลาดในปัจจุบัน แนวโน้มอุตสาหกรรมในอนาคต รวมถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมีการวิเคราะห์ทั้งหมด 6 ด้านอันได้แก่

ตาราง 2.2 ตารางการวิเคราะห์ PESTEL

High	Mid	Low	+	Impact	-	Low	Mid	High
				Politic		นโยบายการขึ้นค่าแรง การถอดถอนสัมปทานการขุดดินขาว จ. ระนอง		
				Economic		การผันผวนของค่าเงิน		
				Social		มีการใช้บริการร้านอาหารในโรงแรมลดลง		
				Technology				
				Environment		สภาวะโลกร้อนส่งผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน ปริมาณวัตถุดิบลดลง ส่งผลให้แพงขึ้น		
				Legal		มาตรการกีดกันทางการค้า อาทิเช่น Certificate of Analysis, USFDA		

2.2.1 ด้านการเมือง

อุตสาหกรรมสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมากในการผลิต ดังนั้นนโยบายการขึ้นค่าแรงตามนโยบายของรัฐบาลจากการที่ขึ้นค่าแรงขั้นต่ำจาก 300 บาทเป็น 320 บาท (จังหวัด สระบุรี) ซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 6% (ราชกิจจานุเบกษา ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง เรื่องอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ ฉบับที่ 9) ซึ่งการประกาศขึ้นค่าแรงขั้นต่ำมีผลต่อโครงสร้างต้นทุนการผลิตของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทต้องแบกภาระทางด้านต้นทุนเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นกระทบเชิงลบต่อบริษัทเป็นอย่างมากเนื่องจากส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง <http://www.ratchakittha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/E/063/24.PDF>

2.2.2 ด้านเศรษฐกิจ

ภูมิภาคอาเซียนเป็นภูมิภาคที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจโลก โดยมี GDP รวมกว่า 2.6 ล้านล้านดอลลาร์และประกอบด้วยประชากรกว่า 630 ล้านคน โดยในช่วงเวลาที่ผ่านมามีภูมิภาคอาเซียนมีการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดดจากปี 2518 – 2559 โดยมีการเติบโตกว่า 30 เท่า จาก 87.2 พันล้านเหรียญสหรัฐเป็น 2.6 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งภูมิภาคอาเซียนมีขนาดเศรษฐกิจที่ใหญ่

เป็นอันดับที่ 7 ของโลก (เอกสารการประชุม ASEAN Business Outlook 2018 วันที่ 17 มกราคม 2018 ณ. ประเทศ สิงคโปร์ โดย ASEAN Business Advisory Council) http://www.ditp.go.th/contents_attach/212282/212282.pdf ด้วยเหตุนี้จึงมีการดึงดูดการลงทุนเข้าสู่ภูมิภาคเป็นอย่างมากซึ่งส่งผลให้มีนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวเดินทางมายังภูมิภาคนี้เป็นจำนวนมาก จึงทำมีโรงแรมและร้านอาหารเกิดขึ้นมากมายซึ่งส่งผลเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน

สำหรับความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนของสกุลเงินตราต่างประเทศมีผลกระทบเชิงลบระดับกลางต่อบริษัท ในการประเมินรายรับหรือรายจ่ายของบริษัทโดยผ่านสกุลเงินต่าง ๆ ซึ่งความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เป็นสิ่งที่ยากในการประเมิน เนื่องจากมีปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจภายในประเทศ และภาวะเศรษฐกิจโลก ซึ่งบริษัทสามารถที่บริหารจัดการความเสี่ยงล่วงหน้าเช่นการใช้ Forward Futures Options

2.2.3 ด้านสังคม

ลักษณะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญเติบโตทำให้ สภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยผู้คนจำนวนมากเลือกที่จะเข้ามาใช้ชีวิตในเมืองโดยอาศัยตาม คอนโดมากขึ้น แต่เนื่องจากพื้นที่ใช้สอยของคอนโดมีอยู่จำกัดจึงทำให้มีความต้องการเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารที่มีความการออกแบบที่เข้ากับการใช้ชีวิตในพื้นที่จำกัด หรือการออกไปทานอาหารนอกบ้านมากขึ้น เนื่องจากไม่มีพื้นที่เพียงพอต่อการประกอบอาหาร ซึ่งทำให้เกิดร้านอาหารใหม่ๆขึ้นมากมาย ซึ่งร้านอาหารใหม่ๆเหล่านี้ก็มีการสร้างความแตกต่างในการเรื่องของ concept การนำเสนอ จึงให้มีความต้องการเครื่องใช้บน โต๊ะอาหารที่สามารถตอบโจทย์ตาม concept ของร้านเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลเชิงบวก แต่มีผลกระทบเชิงลบกับธุรกิจร้านอาหารในโรงแรมเนื่องจากการเติบโตของร้านอาหารใหม่และหลากหลายจึงทำให้ลูกค้าเลือกที่จะไปใช้บริการร้านอาหารใหม่ๆมากขึ้นและทำให้การขายอาหารในโรงแรมนั้นยากมากขึ้น จึงส่งผลให้บางโรงแรมเริ่มมีการลดจำนวนที่นั่ง หรือปรับลดต้นทุนเพื่อพยายามแข่งขันกับร้านอาหารเปิดใหม่

2.2.4 ด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมากจึงทำให้มีเครื่องมือที่ทันสมัยขึ้นในการเข้ามาช่วยให้ของเสียในการผลิตลดลง และสามารถช่วยให้ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าดีขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่มีการใช้พลังงานที่ลดลงกว่าเทคโนโลยีการผลิตในอดีตจึงสามารถช่วยในเรื่องของต้นทุนสินค้าดีขึ้น จึงส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้บน โต๊ะอาหารประเภท พอร์ซเลน

2.2.5 ด้านสิ่งแวดล้อม

เนื่องด้วยวัตถุดิบหลักในการใช้ผลิตสินค้าบนโต๊ะอาหารประเภท พอร์ชเลน นั้นจะพึ่งพาหินขาวซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่มีแหล่งที่มาจากรธรรมชาติซึ่งเมื่อใช้แล้วหมดไป อีกทั้งการได้มาซึ่งหินขาวนั้นต้องการมีการทำเหมืองซึ่งมีผลต่อสิ่งแวดล้อม ป่า และชุมชน เป็นอย่างมากจึงไม่ได้รับการสนับสนุนในการเปิดเหมืองหินขาวใหม่ จึงทำให้หินขาวมีราคาที่สูงขึ้นตามความขาดแคลนของทรัพยากรที่ลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมนี้เป็นอย่างมาก อีกทั้งภาวะโลกร้อนก็ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการผลิต เนื่องจากอุณหภูมิภายในโรงงานผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารประเภท พอร์ชเลน จะมีอุณหภูมิที่สูงการอุณหภูมิภายนอกโรงงานอยู่ประมาณเฉลี่ย 2-3 องศา การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิจากภายนอกเนื่องจากภาวะ โรงงานเนื่องจากภาวะ โลกร้อนจึงส่งผลให้พนักงานทำงานได้น้อยลง และมีการเกิดขึ้นข้อผิดพลาดบ่อยขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ yield การผลิตที่ตกลง

2.2.6 ด้านกฎหมาย

ปัจจุบันการค้าระหว่างประเทศมีสิทธิประโยชน์ทางภาษีที่มากขึ้นภายใต้ข้อตกลงของแต่ละประเทศหรือการตกลงกันในลักษณะของกลุ่มประเทศที่การทำ FTA หรือ Free Trade Area ซึ่งสิทธิประโยชน์หลักของข้อตกลง FTA นั้นหลักๆจะเป็นในเรื่องของภาษี ซึ่งทำให้ปริมาณสินค้าที่มีคุณภาพและไม่มีคุณภาพเข้ามายังประเทศได้เสรีมากขึ้น เพื่อเป็นการคัดกรองคุณภาพของสินค้าในแต่ละประเทศหรือกลุ่มประเทศได้มีการสร้าง กฎหมาย หรือ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อช่วยคัดกรองให้สินค้าที่เข้าสู่ประเทศปลายทางมีคุณภาพและไม่เป็นอันตรายต่อประชากรในประเทศนั้น ๆ อาทิ การร้องขอเอกสาร Certificate of Analysis จากหน่วยงานของราชการ เพื่อยืนยันว่าสินค้าภายใต้การทดสอบสามารถสัมผัสกับอาหารได้ ซึ่งเป็นผลดีต่อผู้บริโภค แต่ส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบสินค้าและระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าที่ต้องเผื่อสำรองไว้มากเพียงพอเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าตรงต่อเวลาจึงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม

บทที่ 3

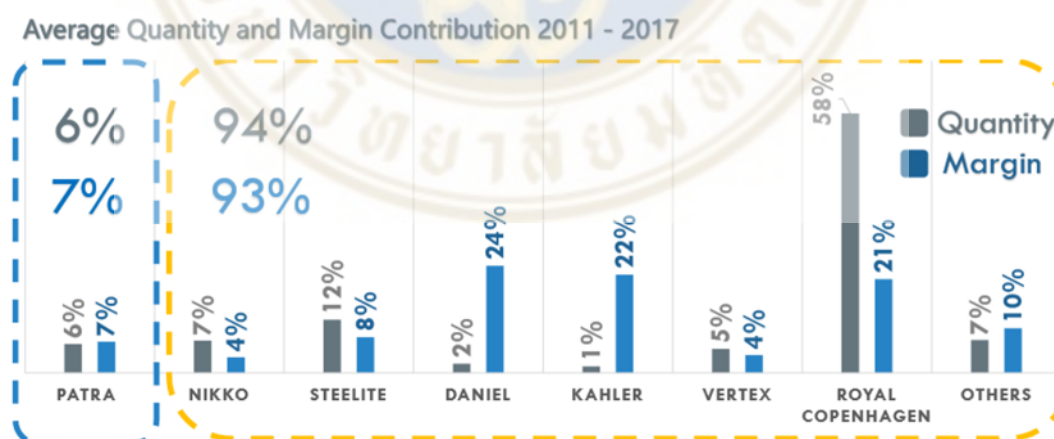
การวิเคราะห์ปัญหา

3.1 การวิเคราะห์ปัญหา

ปัจจุบัน บริษัท ภัทรา พอร์ซเลน มีศักยภาพในการผลิตเฉลี่ยเดือนละ 1 ล้านชิ้นต่อเดือน หรือเท่ากับประมาณ 12 ล้านชิ้นต่อปี จากข้อมูลภายในพบว่าตั้งแต่ปี 2011 จนถึงปี 2017 มีการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้าของ PATRA เฉลี่ยเพียง 6.47% จากผลิตทั้งหมด โดยกำลังการผลิตส่วนใหญ่นำไปผลิตสินค้าจ้างผลิตหรือ OEM ซึ่งมีสัดส่วนอยู่ที่ 93.53% ซึ่งเป็นสัดส่วนที่แตกต่างกันมาก

ตาราง 3.1 แสดงสัดส่วนการผลิตสินค้าภายใต้ ตราสินค้า PATRA ปี 2011 - 2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PATRA	7%	7%	6%	8%	5%	7%	5%
OEM	93%	93%	94%	92%	95%	93%	95%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



ภาพ 3.1 แสดงสัดส่วนการผลิตและกำไรเปรียบเทียบ ตราสินค้า PATRA และ OEM

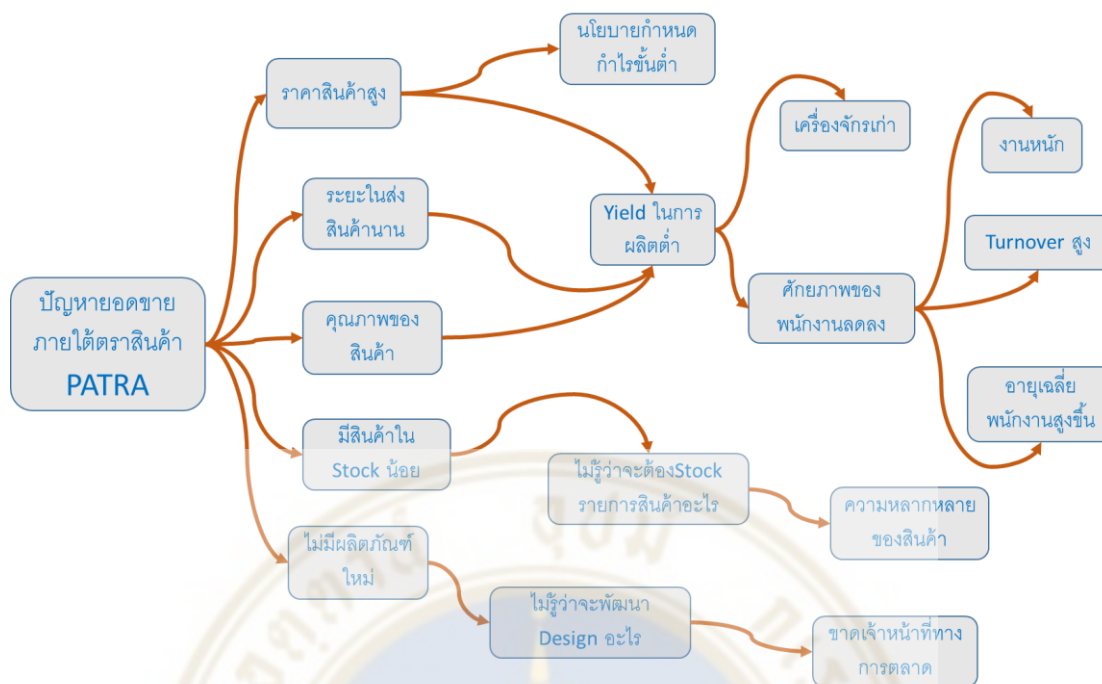
ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทรับผลิตสินค้าจ้างผลิตมากกว่าการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA เนื่องมาจากการรับผลิตให้แก่ลูกค้าที่มาจ้างให้ผลิตมีผลกำไรที่มากกว่าและใน

ปริมาณต่อรายการที่มากจึงทำให้ทางโรงงานสามารถที่จะบริหารผลิตได้ ในระดับประหยัดของขนาด หรือ Economy of scale และด้วยลักษณะของลูกค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA จะแบ่งออกเป็นกลุ่มหลักอยู่ 3 กลุ่มหลักโดยการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มลูกค้า ค้าปลีก (Retail) กลุ่มลูกค้า โรงแรมและร้านอาหาร (Food Service) และ กลุ่มลูกค้าที่เน้นการขายเพื่อเป็นของขวัญหรือของที่ระลึกในโอกาสพิเศษต่าง ๆ (Premium) ซึ่งลักษณะในการตั้งสินค้าของทั้ง 3 กลุ่มมีความต้องการในเรื่องของรูปแบบที่แตกต่างกันจึงทำให้บริษัทไม่สามารถที่จะผลิตให้ได้ในระดับ ประหยัดของขนาด หรือ Economy of scale ได้และด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้การผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA มีต้นทุนที่สูงกว่ารายการสินค้าที่มีการจ้างผลิต

ซึ่งหากบริษัทยังสามารถที่จะรักษาสัดส่วนของการรับออเดอร์จากลูกค้าจ้างผลิตได้ในปริมาณที่มากขึ้นหรือเท่าเดิมคงจะไม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของบริษัทแต่หากเมื่อลูกค้าที่ทางรับบริษัทได้มีการเปลี่ยนไปจ้างผลิตในประเทศอื่น อาทิ จีน อินโดนีเซีย ศรีลังกา และ เวียดนามเป็น ซึ่งประเทศเหล่านี้มีต้นทุนทางด้านแรงงานต่ำกว่า และด้วยการแข่งขันทางด้านราคาที่สูงขึ้นมากจึงอาจจะเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลให้ลูกค้าจ้างผลิตย้ายฐานการผลิตไป และอาจจะส่งผลร้ายแรงต่อเสถียรภาพของบริษัท

3.2 การวิเคราะห์ปัญหา Logic Tree Analysis

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Logic Tree Analysis นั้นเพื่ออธิบายสาเหตุที่มีความเกี่ยวข้องกับยอดขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ซึ่งจากการพิจารณาพบว่ามี 5 ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อยอดขายภายใต้ตราสินค้า PATRA ประกอบด้วย ปัจจัยในเรื่องของราคาสินค้าที่สูง, ปัจจัยระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า, ปัจจัยคุณภาพของสินค้า, ปัจจัยการจัดเตรียม Stock หรือสินค้าคงคลัง และ ปัจจัยในออกผลิตภัณฑ์ใหม่



ภาพ 3.2 แสดงการวิเคราะห์ Logic Tree Analysis เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อยอดขายของสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA

3.2.1 ปัจจัยในเรื่องของราคาสินค้า

ในปัจจัยเรื่องราคาสินค้าซึ่งสูงกว่าราคาของคู่แข่งในตลาด โดยอันเนื่องมาจากนโยบายในการบริหารของผู้บริหารที่มีความต้องการให้สินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA มีภาพลักษณ์ที่เป็นสินค้าที่มีคุณค่า และจะต้องมีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งหลักในตลาดเสมอ อีกทั้งผู้บริหารมีความคาดหวังในผลกำไรขั้นต่ำในการขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA โดยการขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA จำเป็นต้องได้กำไรสุทธิต่อการขายไม่ต่ำกว่า 35% - 40% และเมื่อรวมกับต้นทุนการผลิตที่สูงจากปัญหาการผลิตจึงส่งผลให้สินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA มีราคาที่สูง ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

3.2.2 ปัจจัยระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า

ในอุตสาหกรรมสินค้าเครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร ประเภท พอร์ซเลน โดยทั่วไปจะอยู่ที่ 60 วันหากสินค้ารายการนั้น ๆ จะต้องมีการขึ้นผลิตใหม่ ซึ่งตั้งแต่ปี 2014 – 2017 ระยะเวลาที่ทางบริษัทสามารถที่จะจัดส่งให้แก่ลูกค้าได้เฉลี่ย 85 – 90 วัน โดยสาเหตุหลักมาจากการที่ Yield ในการผลิตสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ต่ำกว่ามาตรฐานจึงทำให้ฝ่ายวางแผนและฝ่ายผลิตจะต้อง

ดำเนินขึ้นผลิตสินค้าในรายการนั้น ๆ ใหม่ จึงทำให้เกิดการล่าช้าในการจัดส่งสินค้าเป็นทอดๆ ไป ซึ่งสาเหตุที่ส่งผลทำให้ Yield ไม่ได้ตามมาตรฐานเกิดจาก อายุการใช้งานของเครื่องจักรที่มีการใช้งานมากกว่า 30 ปี และศักยภาพของแรงงานที่ลดลงทุกปีเนื่องจากอายุที่มากขึ้นของพนักงาน และความสามารถของพนักงานใหม่ซึ่งมี Turnover Rate ที่สูงมากอันเนื่องมาจากลักษณะงานอยู่ในพื้นที่มีอุณหภูมิสูงเนื่องจากภายในโรงงานได้มีการติดตั้งเตาเผาสินค้าซึ่งมีอุณหภูมิสูงกว่า 1,250 องศาจำนวน 3 ตัวจึงส่งผลให้อุณหภูมิภายในโรงงานสูงกว่าภายนอกเฉลี่ย 2 – 3 องศา จึงส่งผลให้มีการจึงส่งผลให้พนักงานใหม่ไม่สามารถรับได้ และมีการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่เสมอ

3.2.3 ปัจจัยคุณภาพของสินค้า

ในเรื่องปัญหาของคุณภาพสินค้าทางลูกค้าปลายทางมีการแจ้งถึงปัญหาในของสินค้าที่ทางลูกค้าได้รับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากตาราง 3.2 แสดงจำนวนการรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ของสินค้า ซึ่งมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นโดยระหว่างปี 2011 – 2017 จำนวนเรื่องร้องเรียนเพิ่มขึ้น กว่า 347% และเติบโตจากมี 2016 ประมาณ 43% โดยปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นการเจอ จุดดำบน หรือ มีฟองอากาศที่สามารถเห็นด้วยตาเปล่าได้อยู่ในบริเวณ Eating Area และนอก Eating Area และอัตราการเกิดรอยร้าวบนผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น โดยการร้องเรียนส่วนใหญ่จะมาจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นร้านอาหารและโรงแรมซึ่งทั้งการร้องเรียนโดยตรงและทางอ้อมโดยผ่านทางตัวแทนจัดจำหน่ายทั้งในและนอกประเทศ

ตาราง 3.2 แสดงจำนวนการรับเรื่องร้องเรียนจากทางลูกค้าระหว่างปี 2011 - 2017

Claim Report (Numbers of Claim Request from customers)							
Descriptions	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Edge Chipping (การบิ่นที่ขอบของผลิตภัณฑ์)			25				12
Cracking (รอยร้าวบนผลิตภัณฑ์)	20			32	19	15	29
Major Defect (ปัญหาในเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้นอยู่ในบริเวณ Eating Area)	12	15	18	20	45	29	44
Minor Defect (ปัญหาในเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้นอยู่นอกบริเวณ Eating Area)		22	26	18	26	56	58
Total	32	37	69	70	90	100	143
% Diff		16%	86%	1%	29%	11%	43%

โดยปัจจัยสำคัญในเรื่องของคุณภาพนั้นมาจากทักษะของพนักงานที่ลดลงโดยการออกของพนักงานที่ถึงระยะเวลาเกษียณ เครื่องจักรที่มีความสามารถในการผลิตลดลง อีกทั้งทักษะของพนักงานใหม่ยังไม่คงที่ เนื่องจากมีการเข้าและออกเป็นจำนวนมาก

3.2.4 ปัจจัยการจัดเตรียม Stock หรือสินค้าคงคลัง

สำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหารการสินค้าคงคลังไว้บริการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากอันเนื่องมาจากในบางช่วงทางโรงแรมหรือร้านอาหารอาจจะมีจองเพื่อขอจัดงานเลี้ยงต่าง ๆ อย่างเร่งด่วนและหากทางร้านอาหารหรือโรงแรมไม่มีอุปกรณ์เพียงพอ อาทิเช่น แก้วน้ำ หรืองานในการต้อนรับลูกค้า และหากโรงแรมและร้านอาหารนั้น ๆ ไม่มีความพร้อมก็จะส่งผลให้โรงแรมหรือร้านอาหารต้องปฏิเสธลูกค้า ซึ่งปัจจุบันทางบริษัทมีการผลิตสินค้าคงคลังเพื่อให้บริการแจ้งลูกค้ากลุ่มนั้นเช่นกันแต่เนื่องด้วยความหลากหลายของรายการสินค้าดังนั้นจึงทำให้ไม่สามารถประเมินรายการสินค้าที่ควรผลิตเตรียมไว้เพื่อบริการลูกค้า จึงส่งผลให้จะต้องยังคงเปิดออเดอร์เพื่อขึ้นการผลิตใหม่จากการที่ไม่มีรายการสินค้านั้น ๆ สำรองไว้

3.2.5 ปัจจัยในออกผลิตภัณฑ์ใหม่

เนื่องจากทางบริษัทขาดเจ้าหน้าที่ทางการตลาดที่มีความสามารถในการให้ข้อมูล และแนวทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงทำให้ทาง Designer ไม่สามารถออกแบบสินค้าได้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้ามากนักโดยมีสะท้อนผ่านทางยอดของของรายการสินค้าที่มีการพัฒนา ซึ่งยอดขายของสินค้าใหม่ที่ไม่ได้ยอดขายเป็นไปตามความคาดหมายของผู้บริหาร ได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริหารในการอนุมัติให้มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาสู่ตลาด จึงทำให้การขออนุมัติเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่จากผู้บริหารเป็นเรื่องที่ยาก และใช้เวลานาน และส่งผลกระทบต่อกระบวนการหรือวงจรการพัฒนาสินค้าใหม่ให้แก่ลูกค้า

3.3 การใช้ Priority Matrix ในการลำดับความสำคัญของปัญหา และแนวทางการแก้ไข

เป็นกระบวนการหาความสำคัญและความเร่งด่วนในการเข้าไปแก้ไขปัญหา โดยมีจุดประสงค์เพื่อเรียงลำดับสำคัญในการแก้ไขปัญหาหรือปัจจัยมีผลกระทบต่อยอดขายภายใต้ตราสินค้า PATRA มากที่สุด โดยนำกระบวนการนำปัญหาหรือปัจจัยทั้ง 5 อันได้แก่ ปัจจัยในเรื่องของราคาสินค้าที่สูง, ปัจจัยระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า, ปัจจัยคุณภาพของสินค้า, ปัจจัยการจัดเตรียม Stock หรือสินค้าคงคลัง และ ปัจจัยในออกผลิตภัณฑ์ใหม่ นำไปสัมภาษณ์แก่ลูกค้าจากกลุ่มลูกค้า

หลักของบริษัททั้ง 3 กลุ่ม อันได้แก่กลุ่มลูกค้า ค้าปลีก (Retail) , กลุ่มลูกค้า โรงแรมและร้านอาหาร (Food Service) และ กลุ่มลูกค้า ของพรีเมียม (Premium) โดยจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากลักษณะของลูกค้าของแต่ละกลุ่มลูกค้ามีความต้องการที่แตกต่างกัน

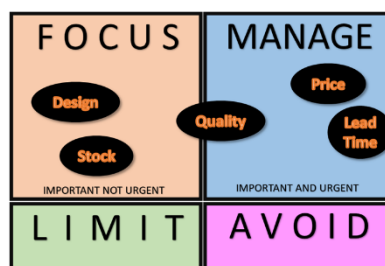
กลุ่มลูกค้า ค้าปลีก (Retail)



ภาพ 3.3 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับกลุ่มลูกค้า ค้าปลีก (Retail)

สำหรับกลุ่มลูกค้า ค้าปลีกให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกนั้นเป็นเรื่องของราคาเนื่องจากสินค้าในกลุ่มประเภท เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร มีการแข่งขันที่สูงเนื่องจากสินค้าประเภท พอร์ซเลน ด้วยกันเอง หรือจากสินค้าทดแทนในกลุ่ม สโตนแวร์ ซึ่งสินค้าเหล่านี้จะได้รับการนำเข้ามาจากประเทศจีน ซึ่งมีข้อได้เปรียบในเรื่องของราคา และปัญหาที่ทางบริษัทให้ความสำคัญเป็นอันดับรองลงมาคือปัญหาในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า เนื่องจากปัจจุบันทางบริษัทมีระยะเวลาจัดส่งสินค้าที่ค่อนข้างยาวจึงทำให้การสั่งสินค้าเพื่อนำไปเติมในพื้นที่ขายเป็นไปได้ช้าจึงทำให้เสียโอกาสในการขาย

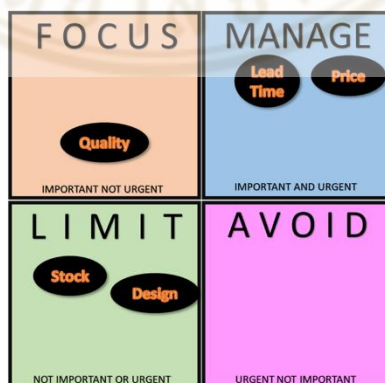
กลุ่มลูกค้า โรงแรมและร้านอาหาร (Food Service)



ภาพ 3.4 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหาร (Food Service)

กลุ่มลูกค้า Food Service เป็นกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านอาหารเป็นหลัก โดยกลุ่มลูกค้านี้จะความอ่อนไหวในเรื่องของราคาเมื่อเป็นลักษณะของโปรเจกที่จะเปิดโรงแรมและร้านอาหารใหม่ โดยลักษณะของกลุ่มลูกค้านี้ สินค้าในหมวดเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารจะเป็นสินค้าหมวดท้ายๆ และจะถูกบีบในเรื่องของระยะเวลาในการจัดส่งและราคาเสมอ ดังนั้นปัญหาในเรื่องของราคาจึงเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และควรจะต้องมีการดำเนินการค่อนข้างเร่งด่วน เพราะหากไม่สามารถที่จะได้ออเดอร์แรกสำหรับการเปิดโรงแรมแล้วก็จะเป็นการยากเนื่องจากทางโรงแรมจะมีการสั่งในรายการสินค้าอื่น ๆ จนกว่าจะมีการเปิดให้นำเสนอเพื่อทำการ Renovate ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ที่ 5 ปี

กลุ่มลูกค้า ของพรีเมียม (Premium)



ภาพ 3.5 แสดงลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับกลุ่มลูกค้า พรีเมียม (Premium)

โดยลักษณะของกลุ่มลูกค้า พรีเมียม (Premium) เป็นกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสินค้าในราคา ที่ค่อนข้างถูกอันเนื่องมาจากจำนวนในการสั่งผลิตค่อนข้างมีจำนวนที่ค่อนข้างมาก และด้วยจำนวน ที่มีปริมาณที่มากนี้จึงทำให้ลูกค้าส่วนค่อนข้างให้ความสำคัญกับราคา เนื่องจากลูกค้ามีความ คาดหวังในราคาที่ถูกลงในการสั่งซื้อสินค้าที่มีปริมาณ การที่ทางบริษัทมีการให้ราคาสินค้าที่สูงเกินกว่า คู่แข่งมากเกินไป จะเป็นปัจจัยที่ทำให้ทางลูกค้ามีการเปลี่ยนไปสั่งซื้อกับทางบริษัทคู่แข่งแทน

สรุปภาพรวมของปัญหา



ภาพ 3.6 แสดงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของปัญหาจากกลุ่มลูกค้าหลัก

จากภาพรวมความต้องการของลูกค้า ปัญหาและปัจจัยในเรื่องของราคาที่สูง เป็นปัญหา และปัจจัยหลักที่กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทให้ความสำคัญและมีความต้องการให้ทางภัทรต้องการ ให้แก้ไขอย่างเร่งด่วน เนื่องด้วยการแข่งขันที่รุนแรงและราคาเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจของ ลูกค้าในการสั่งซื้อสินค้า

บทที่ 4

แนวทางการแก้ปัญหา

ปัญหาและปัจจัยในการราคาสินค้าสูงเป็นประเด็นที่กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทได้มีการให้ความเห็นว่าเป็นสิ่งที่บริษัทควรให้ความสำคัญและควรที่จะมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยแนวทางในการแก้ไขมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานในองค์กร อาทิเช่น หน่วยงานบริหาร หน่วยงานฝ่ายขาย และ การตลาด และ หน่วยงาน ทรัพยากรบุคคล



ภาพ 4.1 แสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานบริหาร, หน่วยงานฝ่ายขายและการตลาด และ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล

4.1 แนวทางการดำเนินการของหน่วยงานบริหาร

หน่วยงานบริหารเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจเด็ดขาดในการอนุมัติการตั้งราคาขาย โดยมีการกำหนดกำไรขั้นต่ำซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับราคาที่เราคาดว่าจะขายให้แก่ลูกค้าของบริษัท ดังนั้น การนำเสนอให้ทางหน่วยงานบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนนโยบายการปรับลดกำไรขั้นต่ำแก่ลูกค้าที่ซื้อภายใต้ Brand PATRA และ ปรับเพิ่มกำไรขั้นต่ำให้แก่ลูกค้ากลุ่มลูกค้าจ้างผลิต (OEM) เพื่อเป็นการถ่วงเฉลี่ยผลกำไร เพื่อให้สัดส่วนยอดขายของสินค้าภายใต้ ตราสินค้า PATRA มีสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้น

ตาราง 4.1 แสดงขั้นตอนการปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ

การปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ																
ID	Taks Name	Responsibility	Pred.	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July	Aug	Sept	Oct	Nov	Dec	Remarks
1	- ฝ่ายขายจัดทำ Sales Forecast ของปีถัดไป	ฝ่ายขาย														
2	- ฝ่ายผลิตคำนวณต้นทุนจากรายการและจำนวนจาก Sales Forecast จากฝ่ายขาย	ฝ่ายผลิต	1													
3	- ทุกหน่วยงานส่งประมาณการค่าใช้จ่าย	ทุกหน่วยงาน														
4	- การเงินวิเคราะห์ประมาณการต้นทุนจาก Sales Forecast และ ประมาณการค่าใช้จ่าย	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	1,2,3													
5	- ผู้บริหารดำเนินการพิจารณาอนุมัติกำไรขั้นต่ำสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า	ผู้บริหาร,การเงิน	1,2,3,4													
6	- ฝ่ายขายดำเนินการแจ้งการปรับราคาลูกค้า	ฝ่ายขาย	5													

เพื่อให้หน่วยงานบริหารพิจารณาอนุมัติการปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำนั้น ทางหน่วยงานบริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลเพียงพอและสมเหตุสมผลในการตัดสินใจปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ เพราะหากมีการตัดสินใจผิดพลาดอาจจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานบริหาร โดยฝ่ายขายจะเป็นหน่วยงานที่ให้ประมาณการยอดขายให้แก่หน่วยงานของโรงงานและการเงินวิเคราะห์ประมาณการต้นทุน เพื่อสร้างทางเลือกพร้อมข้อมูลให้แก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำสำหรับสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA

4.2 แนวทางการดำเนินการของหน่วยงานขายและการตลาด

หน่วยงานขายและการตลาดมีหน้าที่ในการผลักดันยอดขายและผลกำไร สินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ให้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำอาจจะช่วยให้ราคาสินค้าลดลง แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานขายและการตลาดควรจะมีแนวทางในการเพิ่มยอดขายและพยายามรักษาผลกำไรให้อยู่ในระดับที่ดี โดยทางฝ่ายขายและการตลาดนำยอดขายสินค้าย้อนหลัง 5 ปีเพื่อพิจารณารายการสินค้าที่มียอดขายดี และรายการที่การสั่งซื้อบ่อยๆ ที่ไม่มีการทำ Stock และมีการสั่งซื้อที่น้อยกว่าการกำหนดขั้นต่ำในการผลิต (MOQ) เพื่อประสานงานขอให้ทางฝ่ายผลิตได้มีการขึ้นผลิตในรายการสินค้านั้น ๆ เพื่อทำ Stock ซึ่งรายการสินค้านี้ดังกล่าวจะมีการขึ้นผลิตในจำนวนตามกำหนดขั้นต่ำในการผลิต (MOQ) เพื่อให้มีการหยุดเครื่องจักรเพื่อเปลี่ยน แบบพิมพ์ (Mold) และ หัวหมุน (Roller Head) ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้จำนวนในการผลิตเพิ่มมากขึ้น และลดปัญหาความหลากหลายของรายการสินค้าที่ต้องผลิตต่อเดือนลง ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นค่าเฉลี่ย Yield ที่ดีขึ้น

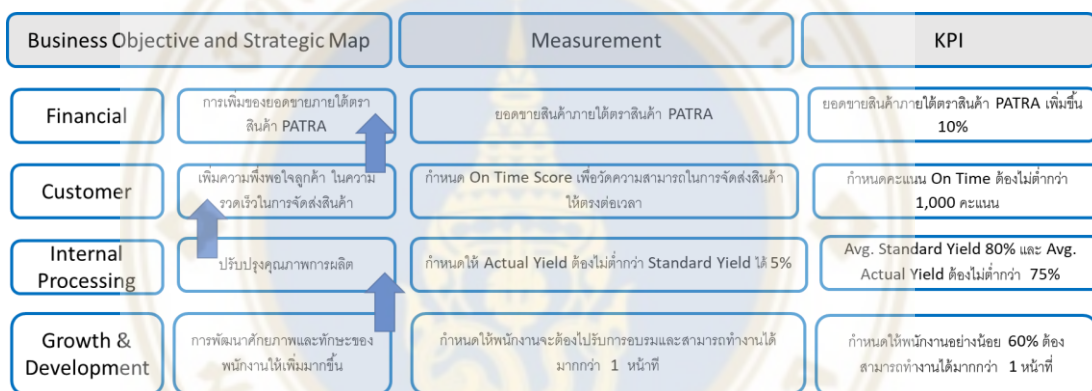
จากการทำ Skill Matrix ซึ่งเป็นกระบวนการให้พนักงานมีความสามารถทำงานทดแทนในบางตำแหน่งที่มีพนักงานไม่เพียงพอ และทำให้กระบวนการผลิตสามารถที่จะดำเนินต่อไปซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายผลิตสามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณที่มากขึ้น จึงทำให้ต้นทุนการผลิตเฉลี่ยลดลง

จากปัจจัยที่ทำให้ราคาสินค้าสูงจนทำให้กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทไม่สามารถขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ได้และอาจจะมีแนวโน้มลดลงจากการแข่งขันที่สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมาจากการความต้องการผลกำไรขั้นต่ำตามนโยบายของหน่วยงานบริหาร ในการนำเสนอเพื่อให้ทางหน่วยงานบริหารพิจารณาปรับลดนโยบายการตั้งกำไรขั้นต่ำ ซึ่งอาจจะมีผลต่อผลประโยชน์การภายใต้การบริหารงานของหน่วยงานบริหาร ดังนั้นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานขายและการตลาด การผลิต และ หน่วยงานทรัพยากรบุคคล ในการผลักดันยอดขายและปรับปรุงพัฒนา Yield ให้ดีขึ้น จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้หน่วยงานบริหารมีความมั่นใจในการพิจารณาอนุมัติการปรับลดกำไรขั้นต่ำ โดยมีกำไรจากการขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA และ ต้นทุนการผลิตที่ดีขึ้นซึ่งมีผลมาจาก Yield การผลิตที่ดีขึ้น

บทที่ 5

การกำหนดตัวชี้วัด และการบริหารความเสี่ยง

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและเป็นต้นช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงาน



ภาพ 5.1 Balanced Scorecard เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.1 ด้านการเติบโตและการพัฒนา หรือ Growth & Development

การพัฒนาศักยภาพและทักษะให้พนักงานมีทักษะได้มากกว่า หนึ่งตำแหน่งจะส่งผลให้ทางกระบวนการผลิตสามารถดำเนินผลิตต่อไปได้แม้จะมีกำลังคนไม่เพียงพอในบางกระบวนการ ซึ่งการมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถเพิ่มมากขึ้นจึงมีผลทำให้ Yield การผลิตดีขึ้นและส่งผลให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อชิ้นลดลง จึงมีส่วนให้ราคาของสินค้าปรับตัวลดลงหรือมีช่องว่างในการให้ส่วนลดการค้ากับลูกค้ามากขึ้น

5.1.1 ตัวกำหนดการเติบโตและการพัฒนา

กำหนดให้ 60% ของพนักงานทั้งหมดจะต้องได้รับการอบรมในส่วนงานที่มีความใกล้เคียงกับงานเดิมและจะต้องมีทักษะเพียงพอที่สามารถทำงานแทนในตำแหน่งงานอื่นได้อย่างน้อย 1 ตำแหน่ง

5.2 ด้านกระบวนการทำงาน หรือ Internal Process

กระบวนการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรให้ความสนใจ เนื่องจากกระบวนการทำงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมถึงความสามารถในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานจากการฝ่ายการผลิตมีพนักงานที่มีทักษะและความสามารถเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ฝ่ายการผลิตสามารถนำพนักงานเหล่านั้น ไปลดหรือเพิ่มในบางแผนกที่มีความต้องการแรงงานที่มีปัญหาขาดแคลน ได้จึงมีผลให้ฝ่ายผลิตสามารถที่จะดำเนินการผลิตไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลให้ Yield การผลิตดีขึ้น และสามารถช่วยให้บริษัทสามารถที่จะผลิตสินค้าได้จำนวนมากขึ้นจึงส่งผลให้ต้นทุนเฉลี่ยลดลง อีกทั้งสามารถทำให้ลูกค้าได้สินค้าตามที่ฝ่ายขายได้มีการสัญญาไว้กับลูกค้า

5.2.1 ตัวกำหนดกระบวนการทำงาน

กำหนดให้ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าให้ได้ Yield เฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 75% โดย Yield มาตรฐานเฉลี่ยอยู่ที่ 80% เพื่อเป็นการรักษาค้นทุนเฉลี่ยให้มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนเฉลี่ยมีผลต่อผลกำไรของบริษัท

5.3 ด้านลูกค้า หรือ Customer

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ทางลูกค้าตัดสินใจที่จะเลือกซื้อสินค้านั้นโดยความสามารถในการส่งสินค้าให้ตรงต่อเวลาที่ทางลูกค้าต้องการ (Right Time) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทางลูกค้าใช้ในการพิจารณาเลือกซื้อสินค้า ถึงแม้ว่าลูกค้าจะสามารถยอมรับในคุณภาพสินค้าและราคาที่ฝ่ายขายนำเสนอได้แต่หากบริษัทไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ต่อเวลาที่ทางลูกค้าต้องการ ซึ่งโอกาสที่ทางลูกค้าอาจจะเลือกที่จะสั่งซื้อกับบริษัทที่สามารถจัดส่งสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้ามากกว่า

5.3.1 ตัวกำหนดกระบวนการทำงาน

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการจัดส่งสินค้าตรงต่อเวลาตามที่ได้มีการสัญญาไว้กับทางลูกค้า โดยเฉลี่ยมีการส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าประมาณ 1,200 shipment ต่อปี โดยกำหนดให้จะต้องส่งต่อเวลาให้ได้อย่างน้อย 1,000 Shipment ต่อปี หรือคิดเป็น 83% ของการจัดส่งสินค้าของบริษัทในแต่ละปี

5.4 ด้านการเงิน หรือ Financial

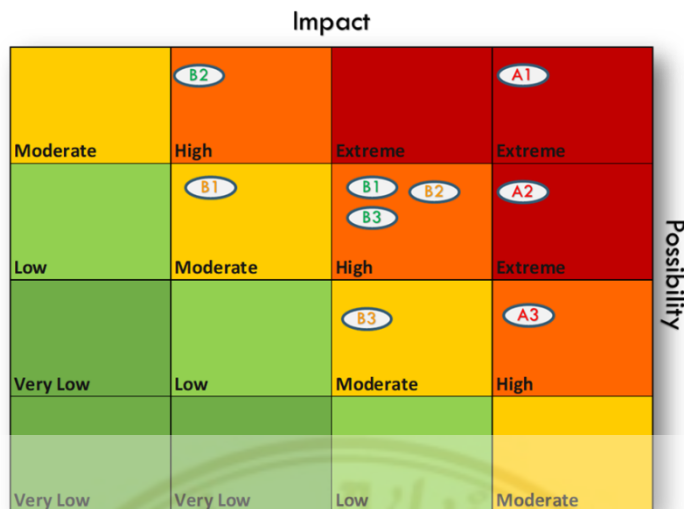
จากกิจกรรมต่างที่เกิดขึ้นใน Balanced Scorecard อาทิเช่น ด้านการเติบโตและพัฒนา, ด้านกระบวนการทำงาน, และ ด้านลูกค้า เป้าหมายสูงสุดของการทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้น มีจุดประสงค์หลักเพื่อนำมาซึ่งรายได้ให้แก่องค์กรโดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของยอดขายและการทำกำไรของการขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ให้แก่ขององค์กร

5.4.1 ตัวกำหนดด้านการเงิน

กำหนดเกณฑ์การให้มียอดขายภายใต้ตราสินค้า PATRA เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10% จากยอดขายในอดีต

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Probability) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสและหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จากการศึกษาเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA ซึ่งปัจจัยที่จะส่งเสริมให้ยอดขายของสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA มียอดขายที่เพิ่มขึ้นคือการแก้ไขปัญหาในเรื่องของราคาสินค้าที่สูง และสามารถแก้ไขได้โดยการนำเสนอเพื่อขอพิจารณาอนุมัติปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะแบ่งออกเป็นตามหน่วยงานหลักที่ความเกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานบริหาร, หน่วยงานขายและการตลาด และ หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพ 5.2 แสดง Risk Assessment การปรับนโยบายการกำหนดกำไรขั้นต่ำ

5.5.1 หน่วยงานบริหาร

หน่วยงานบริหารมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย โดยการพิจารณาจากรายงาน การประชุม และการนำเสนอในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์กร ดังนั้นความแม่นยำในเรื่องของการให้ข้อมูลเพื่อให้หน่วยงานบริหารพิจารณาและตัดสินใจจึงมีความสำคัญมาก ดังนั้นความเสี่ยงส่วนใหญ่จึงเป็นเรื่องความแม่นยำในการนำเสนอข้อมูลให้แก่หน่วยงานบริหารพิจารณา

Management Level	ID	Risk Items	Possibility	Impact	Mitigation Plan
	A1	ความผิดพลาดในการประมาณการผลผลิตของฝ่ายขายสำหรับการทำ Budget ของบริษัท	4	4	ฝ่ายขายใช้ข้อมูลยอดขายย้อนหลังเป็นฐานข้อมูล และมีการประสานงานกับตัวแทนจำหน่ายในการกำหนดรายการสินค้าและการประมาณเป้าหมายของปีถัดไป
	A2	ความผิดพลาดในการประเมินต้นทุนของฝ่ายผลิตจากการประมาณการผลผลิตของฝ่ายขายสำหรับ Budget ของบริษัท	3	4	ฝ่ายผลิตควรใช้ต้นทุนของ Standard Yield เทียบกับ Actual Yield โดยหาต้นทุนของ Actual Yield มีค่าสูงกว่า Standard Yield ทางฝ่ายผลิตจะต้องพยายามหารูปรับให้มีต้นทุนใกล้เคียงกับ Standard Yield ที่รับได้
	A3	ความพร้อมในการนำเสนอทางเลือกแก่ผู้บริหารและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการเสนอจากฝ่ายบัญชีการเงิน	2	4	ฝ่ายบัญชีการเงินจัดเตรียมข้อมูลและนำเสนอข้อมูลที่ครบถ้วน และหลาย Scenario เพื่อให้ทางผู้บริหารพิจารณา โดยการประชุมและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากฝ่ายขายและฝ่ายผลิต

ภาพ 5.3 การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานบริหาร

5.5.1.1 ความเสี่ยงในการตัดสินใจของหน่วยงานบริหาร

ความเสี่ยงในความผิดพลาดในการประมาณการณียอดขายสำหรับการทำ Budget ของ บริษัท ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเมื่อการส่งตัวเลขประมาณการณียอดขายสำหรับเพื่อให้


ทางฝ่ายการเงิน ทำงานร่วมกับฝ่ายผลิตในการคำนวณหาต้นทุนที่ใกล้เคียงความเป็นจริงที่สุด เพื่อนำเสนอให้ทางหน่วยงานบริหารพิจารณาอนุมัติงบการเงินของปีถัดไป ซึ่งโดยปกติหน่วยงานฝ่ายขายใช้ตัวเลขยอดขายย้อนหลังแต่ไม่มีการประชุมหรือหาข้อมูลเพิ่มเติมในการวางแผนการทำตลาดในอนาคต จึงส่งผลให้ยอดขายประมาณการของแต่ละปีมีความคลาดเคลื่อนเป็นอย่างมาก จึงทำให้มีผลกระทบเป็นลักษณะโดมิโน ไปยังฝ่ายผลิตที่จะคาดการณ์ในเรื่องของวัตถุดิบที่คลาดเคลื่อนอีกทั้งในเรื่องของกำลังคนที่จะมีไม่เพียงพอสำหรับในบางหน่วยงาน ดังนั้นฝ่ายการเงินซึ่งเป็นหน่วยงานที่จะรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากทุกภาคส่วนมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นนำเสนอ Scenario ต่าง ๆ ในการบริหารการเงินขององค์กรในปีถัดไป เพราะฉะนั้น หากข้อมูลที่เข้ามามีความไม่ถูกต้องก็จะส่งผลให้การวิเคราะห์ภาพรวมโดยฝ่ายการเงินไม่ถูกต้องและส่งผลให้ทางหน่วยงานบริหารมีการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้อง และเป็นสาเหตุที่ทำให้ทางผู้บริหารมีการกำหนดกำไรขั้นต่ำไว้สูงเพื่อป้องกันความผิดพลาด

5.5.1.2 การบริหารความเสี่ยงในการตัดสินใจของหน่วยงานบริหาร

การบริหารความเสี่ยงในการบริหารข้อมูลให้มีความถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยการให้หน่วยงานขายและการตลาดได้มีการหาข้อมูลและมีการปรึกษาหารือสำหรับทิศทางของตลาดกับทางลูกค้าและตัวแทนจำนวนที่มียอดขายที่สูง โดยมีการอ้างอิงจากยอดขายย้อนหลังในอดีตเพื่อมีความแม่นยำในการส่งต่อข้อมูลให้มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด หลังจากที่หน่วยงานขายได้มีการนำเสนอตัวเลขยอดขายประมาณการให้แก่ฝ่ายผลิตและฝ่ายการเงินแล้ว ทางฝ่ายผลิตจำเป็นต้องใช้ตัวเลขต้นทุนที่ความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนั้นเมื่อตัวเลขของทางฝ่ายขายและฝ่ายผลิตมีการประมาณการที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุดก็จะสามารถช่วยให้ทางฝ่ายการเงินสามารถวิเคราะห์แนวทางในการบริหารการเงินได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และจะส่งผลให้หน่วยงานบริหารสามารถที่จะตัดสินใจได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงของตลาดมากที่สุด

5.5.2 หน่วยงานขายและการตลาด

หน่วยงานขายและการตลาดเปรียบเสมือนเป็นหน้าตาของบริษัทในการเจรจาซื้อขายและรับคำติชมจากลูกค้า อีกทั้งมีหน้าที่ในการบริหารจัดการยอดขายของบริษัทให้มีการเจริญเติบโตทั้งในด้านของรายได้และผลกำไร ดังนั้นเสียงสะท้อนถึงปัญหาของลูกค้าหลักจึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานขายและการตลาดให้ความสำคัญ เพื่อให้ปัญหาของลูกค้าได้ถูกแก้ไขและเพื่อปรับปรุงยอดขายของสินค้าภายใต้ตราสินค้าของ PATRA ให้มียอดขายที่เพิ่มมากขึ้นดังนั้นการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขายและการตลาด

Sales and Marketing Level	ID	Risk Items	Possibility	Impact	Mitigation Plan
	B1	ความผิดพลาดในการคัดเลือกการสินค้าเพื่อมาทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย	3	3	พิจารณาจากข้อมูลย้อนหลังและคัดกรองรายการสินค้าที่เป็นการขายในลักษณะของ Project ออกเพื่อหารายการสินค้าและจำนวนสินค้าที่มีการสั่งซื้อเป็นประจำ เพื่อนำมาทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย
	B2	ความผิดพลาดในการประมาณการจำนวนเพื่อผลิตและทำเป็น Stock พิเศษ	4	3	พิจารณาจากข้อมูลการขายในช่วงเวลาต่างๆของปี โดยแบ่งเป็น Quarter และมีการตรวจสอบสถานะของ Stock พิเศษอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดภาวะ Stock บวม
	B3	มีเหตุ Stock บวม	3	3	มอบหมายหน้าที่ให้ฝ่ายขายและการตลาดดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อพิจารณาจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย หากจำนวนของสินค้ามีมากกว่าระดับและช่วงเวลาที่กำหนดไว้

ภาพ 5.4 การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานขายและการตลาด


5.5.2.1 ความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานขายและการตลาด ความเสี่ยงของการทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดยอดขายและทำให้ Yield การผลิตของสินค้าภายใต้ตราสินค้า PATRA นั้นสามารถเกิดได้จากปัญหาในเรื่องของการสั่งผลิตสินค้าเพื่อทำเป็น Stock ในการทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย และช่วยให้ฝ่ายผลิตมี Productivity ซึ่งการมีความเสี่ยงที่จะผลิตสินค้าไม่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าในช่วงเวลานั้น ๆ ทั้งในเรื่องของรายการสินค้าและปริมาณของสินค้าที่มีการสั่งผลิต ซึ่งอาจจะมีผลกระทบทำให้ Stock บวม ซึ่งมีความเป็นไปได้และผลกระทบระดับกลาง

5.5.2.2 การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานขายและการตลาด

เนื่องด้วยในลักษณะของการขายสินค้าให้แก่กลุ่ม โรงแรมและร้านอาหาร ซึ่งหากมีโรงแรมที่เปิดใหม่และทางบริษัทได้มีการสินค้าค้าให้แก่โรงแรมนั้นก็อาจจะทำให้มีข้อผิดพลาดในเรื่องของการคัดเลือกการสินค้าและจำนวนเพื่อทำ Stock ได้ เพราะจำนวนขอรายการสินค้าที่มีการขายเข้าไปในโรงแรมเปิดใหม่จำนวนมาก อีกทั้งควรคัดกรองการขายที่มีลักษณะที่เป็น Project ออกเช่นกันเพราะลักษณะของการสั่งซื้อจะเป็นจำนวนมากและอาจจะใช้เวลานานในการที่ทางลูกค้าดังกล่าวจะมีการสั่งซื้อสินค้าอีก และควรจะแบ่งผลิตเป็น Quarter แทนที่จะทำการผลิตทั้งหมดในครั้งเดียวเพื่อลดความเสี่ยงว่ารายการสินค้านั้นจะไม่สามารถขายได้ตามที่มีการวางแผนไว้ อีกทั้งหากรายการสินค้านั้นไม่สามารถขายได้ตามที่มีการประมาณการไว้ ทางหน่วยงานขายและการตลาดสามารถที่จะทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเคลียร์ Stock ที่ค้างโดยอาจจะมีการตั้งระยะในการเคลียร์สินค้าเหล่านั้นอย่างชัดเจน

5.5.3 หน่วยงานทรัพยากรบุคคล

หน่วยงานทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีความจำเป็นต้องใช้กำลังคนจำนวนมากในกระบวนการผลิต ดังนั้นหากกำลังคนไม่เพียงพอจะส่งผลต่อผลผลิต (Yield) ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการบริหารจัดการให้แต่ละหน่วยงานมีกำลังคนเพียงพอต่อปริมาณงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีผลต่อต้นทุนและผลกำไรของบริษัท

Human Resource Level	ID	Risk Items	Possibility	Impact	Mitigation Plan
	C1	พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าอบรมพัฒนาศักยภาพตามแผน Skill Matrix	3	2	ประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ของการทำ Skill Matrix อบรมและให้ทีมงาน Skill Matrix เข้าพื้นที่เพื่อช่วยในการจัดตารางอบรม
	C2	ทีมงาน Skill Matrix มีความเข้าใจในลักษณะงานของแต่ละฝ่ายไม่เพียงพอ	3	3	ทีมงาน Skill Matrix จัดประชุมกับแต่ละหน่วยงานเพื่อศึกษาลักษณะงานที่ชัดเจน เพื่อนำข้อมูลไปจัดทำแผนและตอบโต้ความต้องการของฝ่ายผลิตมากที่สุด
	C3	Incentive ไม่จูงใจพอเพื่อให้พนักงานเรียนรู้นานมากขึ้น	2	2	ทีมงาน Skill Matrix และ ฝ่ายบุคคลต้องสื่อสารถึงความสำคัญที่มอบหมายของพนักงานในหลายมิติที่นอกเหนือจากการเพิ่มรายได้ เพื่อเป็นทางเลือกและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการที่จะพัฒนาศักยภาพของตน

ภาพ 5.5 การประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

5.5.3.1 ความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

ความเสี่ยงของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอต่อความต้องการของฝ่ายผลิต ซึ่งการจัดทำ Skill Matrix เพื่อให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานได้มากขึ้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ทางพนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าอบรมหรือการพัฒนาศักยภาพ เนื่องจากพนักงานอาจจะไม่มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตน และมีความต้องการที่จะงานอยู่ในตำแหน่งเดิมและไม่มีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนลักษณะงาน เนื่องจากพนักงานจำนวนมากมีอายุงานมาก ซึ่งโดยเฉลี่ยมากกว่า 10 ปีและผลตอบแทนที่ทางพนักงานควรจะได้รับไม่ดึงดูดให้พนักงานเข้าร่วมโครงการหรือให้ความร่วมมือ อีกทั้งความเสี่ยงที่หน่วยงานรับผิดชอบ ไม่มีความเข้าใจในลักษณะของแต่ละงานเพียงพอจึงทำให้การจัดทำ Skill Matrix ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.5.3.2 การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดทำ Skill Matrix ดังนั้นหน่วยงานจัดทำ Skill Matrix จะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้กับพนักงานถึงประโยชน์และ

ผลตอบแทนที่ทางพนักงานจะได้รับในลักษณะต่าง ๆ โดยอาจจะต้องมีการสืบหรือหาข้อมูลถึงความ
ต้องการที่แท้จริงของพนักงานส่วนใหญ่เพื่อออกแบบผลตอบแทนที่สามารถ ชูงใจให้พนักงานเข้า
ร่วมการทำ Skill Matrix และเพื่อให้การจัดทำ Skill Matrix มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นจึงควร
ประชุมและปรึกษาหารือในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความเข้าใจถึงความชัดเจนในลักษณะงานต่าง
ๆ ให้ได้มากที่สุด



บรรณานุกรม

บริษัท ภัทรา พอร์ซเลน จำกัด.

เข้าถึงจาก www.patraporcelain.com.

ภาวะตลาดอุตสาหกรรมสินค้าเซรามิกไทย บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด

เข้าถึงจาก <https://www.kasikornresearch.com>.

บทความวิเคราะห์ ภาวะตลาดอุตสาหกรรมสินค้าเซรามิกไทย

เข้าถึงจาก www.positioningmag.com/55213.

บทความวิเคราะห์ อุปสรรคสินค้าเซรามิกไทย โดย ดร. คชินท์ สายอินทวงศ์

เข้าถึงจาก www.thaiceramicsociety.com

ประกาศคณะกรรมการค่าจ้าง ราชกิจจานุเบกษา

เข้าถึงจาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/E/063/24.PDF>.

เอกสารการประชุม ASEAN Business Outlook 2018 โดย ASEAN Business Advisory Council.

เข้าถึงจาก http://www.ditp.go.th/contents_attach/212282/212282.pdf.