

การกำหนดกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อแก้ปัญหาสถานะขาดทุนของอุตสาหกรรมสิ่งทอ
กรณีศึกษาบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การกำหนดกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อแก้ปัญหาสภาพขาดทุนของอุตสาหกรรมสิ่งทอ

กรณีศึกษาบริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556



นางสาววิद्या อรรถพร

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณท่านคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ตลอดทั้งการศึกษา ด้วยความดูแลเอาใจใส่ที่ดีและความกรุณาที่คอยชี้แนะแนวทางในการให้คำปรึกษา จนทำให้เกิดผลความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้ และขอขอบคุณตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ความช่วยเหลือ โดยมอบข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นข้อมูลที่มีคุณค่ายิ่ง อันทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณและขอขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นส่วนหนึ่งของความสนุกสนานในการใช้ชีวิตตลอดระยะเวลาของการศึกษา

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวของผู้ศึกษาที่สนับสนุน โอกาสทางการศึกษา และความอบอุ่นที่อยู่เคียงข้างเป็นขวัญและกำลังใจด้วยความเมตตาและความเข้าใจดีตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจนสำเร็จการศึกษา

วิชา อรรถพร

การกำหนดกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อแก้ปัญหาสถานะขาดทุนของอุตสาหกรรมสิ่งทอ กรณีศึกษาบริษัท
ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด

TURNAROUND STRATEGY OF TEXTILE INDUSTRY : THE CASE OF THAI TORAY
SYNTHETICS CO., LTD.

วิชา อรรถพร 5550181

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสณ์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาสถานะขาดทุน
ในอุตสาหกรรมสิ่งทอของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด ซึ่งจากการวิเคราะห์โดยใช้หลักการ
และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพบว่า ที่มาและสาเหตุหลักของปัญหาเกิดจากบริษัทขาดทุน
จากการขายเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้าย โพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ที่ในสถานการณ์ปัจจุบันบริษัทได้
เผชิญกับความเข้มข้นทางการแข่งขันที่สูงระหว่างผู้เล่นรายหลักและข้อจำกัดของการผลิต
ที่อุตสาหกรรมนี้เป็นแบบพึ่งพาการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์และอุปทาน อีกทั้งประกอบกับบริษัทมี
แนวโน้มในด้านความสามารถทางการแข่งขันที่ลดลง

ฉะนั้นผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่าบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัดจำเป็นต้องอย่างยิ่ง ที่
ควรให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กรเพื่อฟื้นฟู (Turnaround) และพัฒนา
รูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติที่สามารถเพิ่มมูลค่า เพื่อให้บริษัทสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบ
ทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นผลสรุปของการศึกษาผู้ศึกษาจึงได้
แนะนำกลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อกำหนดเป็นทิศทางและแนวทางการดำเนินงานในกลยุทธ์ระดับองค์กร และ
กลยุทธ์ในระดับต่างๆ พร้อมกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

คำสำคัญ : เส้นใย (Fibers) / เส้นด้าย โพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ (Polyester filament yarn) /
สิ่งทอทั่วไป (Conventional textiles) / สิ่งทอเฉพาะทาง (Technical textiles)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 เกี่ยวกับองค์กร	2
1.2.1 ลักษณะธุรกิจตามประเภทของโครงสร้างรายได้	2
1.2.2 ปรัชญา พันธกิจ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร	2
1.2.3 รูปแบบโครงสร้างบริษัท	4
1.2.4 ข้อมูลทางการเงิน	5
1.3 สรุปปัญหาของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
2.1 ทฤษฎีแรงดัน 5 ประการ	8
2.2 การวิเคราะห์แรงดัน 5 ประการของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	10
2.3 ทฤษฎีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	11
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ บริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	12
2.5 ทฤษฎีวิเคราะห์ความสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	14
2.6 การวิเคราะห์ความสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของ บริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	15
2.7 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในของ บริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	15

สารบัญ(ต่อ)

บทที่ 3	ความสำคัญของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	17
	3.1 ทฤษฎีวงรอบเหตุและผล	17
	3.2 การวิเคราะห์วงรอบเหตุและผลของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	17
บทที่ 4	แนะนำกลยุทธ์	20
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	20
	4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	23
	4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	24
บทที่ 5	การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์	26
	5.1 ทฤษฎีแผนที่กลยุทธ์	26
	5.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ	26
	5.3 การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	27
	5.4 การวิเคราะห์การบริหารเชิงดุลยภาพของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	28
	5.5 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	29
	5.6 การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคัลส์ จำกัด	30
บรรณานุกรม		32
ประวัติผู้วิจัย		33

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงพันธกิจขององค์กร	3
2.1	แสดงการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ของบริษัท	15
5.1	แสดงการวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท	27
5.2	แสดงการบริหารเชิงคุณภาพของบริษัท	28



สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างบริษัท	4
1.2 แสดงเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของงบแสดงฐานะการเงิน	5
1.3 แสดงงบกำไรขาดทุน	5
1.4 แสดงอัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	6
1.5 แสดงรายได้แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก	6
2.1 แสดงรูปแบบแรงดัน 5 ประการ (Five force model)	8
2.2 แสดงรูปแบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis)	12
3.1 แสดงวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram)	18
3.2 แสดงกราฟความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการสินค้ากับเวลาแบบ S-shaped growth with overshoot structure	18
5.1 แสดงรูปแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard)	27

บทที่ 1

บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ได้ศึกษาจากสถานการณ์ปัจจุบันที่กำลังเผชิญอยู่ของ บริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด ในด้านผลกำไรสุทธิของบริษัทที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจาก ปัจจัยความเข้มข้นของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่สูงขึ้นและความสามารถทางการแข่งขันของ บริษัทที่ลดลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา สภาพขาดทุนของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดการศึกษาดังนี้

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจส่วนใหญ่ได้เผชิญกับสถานการณ์เศรษฐกิจทั่วโลก ชะลอตัว ไม่เว้นแม้แต่การประสบกับภาวะวิกฤตในครั้งใหม่ของอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ซึ่งประกอบ กับมีปัจจัยกดดันจากการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจากการขยายการผลิต ขยายการตลาดของกลุ่มแข่งทั้ง ในประเทศและต่างประเทศที่ทำให้อุปทานของสินค้าประเภทสิ่งทอมีสูงขึ้นเมื่อเทียบกับความ ต้องการซื้อสินค้าของประเทศในแถบอเมริกาและทวีปยุโรป (ตลาดนำเข้าสิ่งทอมากที่สุดอันดับ 1 และ 2 ตามลำดับ) ที่มีอุปสงค์หดตัวลงจากสถานการณ์เศรษฐกิจถดถอย เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ ผลประกอบการของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจประเภทสินค้า โภคภัณฑ์ ดังนั้นปัจจัยราคาวัตถุดิบที่ขึ้นลง ค่าเงินที่ผันผวน การเก็งกำไรของนักลงทุน และจาก ราคาของสินค้าที่ปรับตัวตามความต้องการ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อความสามารถทำกำไรของบริษัท อย่างมีนัยยะสำคัญ โดยเห็นได้ชัดจากความสามารถในการทำกำไรจากฐานะการเงินในช่วง 6 ปี ที่ผ่านมาของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด ยกเว้นปีพ.ศ. 2552 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจยุโรป รายได้ ของบริษัทเกือบจะคงที่ ต่างจากรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆทั้งที่มีการผลิตเท่าเดิม ส่งผลให้อัตรา ผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น(ROE) ลดลงมาก

ซึ่งการหาแนวทางการแก้ปัญหาในการสร้างผลกำไรของการดำเนินงาน และการหา แนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ควร ได้รับการแก้ไข เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้ถือหุ้น คู่ค้า และ ผู้อื่นที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบริษัท

1.2 เกี่ยวกับองค์กร

บริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด (THAI TORAY SYNTHETICS CO., LTD.)(TTS) ถูกก่อตั้งขึ้นในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2546 จากการรวมตัวกันของ 3 บริษัทได้แก่ บริษัทโทเรไนลอนไทย จำกัด (โรงงานตั้งอยู่ในกรุงเทพฯเป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทโทเร อินดัสทรีส์ ประเทศญี่ปุ่น กับนักลงทุนชาวไทย ซึ่งถูกก่อตั้งในปีพ.ศ. 2506) บริษัทโทเรไฟเบอร์ จำกัด (โรงงานตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาซึ่งถูกก่อตั้งในปีพ.ศ. 2534) และบริษัทสามทีเอ็ม พลาสติก จำกัด (โรงงานตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐมซึ่งถูกก่อตั้งในปีพ.ศ. 2531) มีเงินทุนก่อตั้งกิจการ 3,078 ล้านบาท

ทั้งนี้ภายใต้บริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด (TTS) บริษัทได้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและการจำหน่ายเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายไนลอนฟิลาเมนต์ เส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ เม็ดพลาสติกเพื่ออุตสาหกรรม फिल्मใสชนิดโพลิโพรพิลีนและฟิล์มเคลือบอลูมิเนียม สำหรับใช้เป็นวัตถุดิบธุรกิจอุตสาหกรรมทอผ้าและสิ่งทอ ธุรกิจอุตสาหกรรมการประมง ธุรกิจอุตสาหกรรมพลาสติก ธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ และธุรกิจบรรจุภัณฑ์สำหรับอาหารตามลำดับ มีกลุ่มลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2.1 ลักษณะธุรกิจตามประเภทของโครงสร้างรายได้

1.2.1.1 เส้นใย (Fibers) แบ่งเป็น เส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายไนลอน-ฟิลาเมนต์ (Nylon filament yarn) และเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ (Polyester filament yarn)

1.2.1.2 พลาสติก (Plastics) แบ่งเป็น เม็ดพลาสติกคอมปาวด์ชิปเพื่ออุตสาหกรรม (Compound chip) และพลาสติกเชิงวิศวกรรม (Engineering Plastic Resin)

1.2.1.3 ฟิล์ม (Films) แบ่งเป็น ฟิล์มใสชนิดโพลิโพรพิลีน (CPP, Cast polypropylene film) และฟิล์มเคลือบอลูมิเนียม (ชนิด CPP และ PET, Metallized film)

1.2.2 ปรัชญา พันธกิจ และแนวทางปฏิบัติขององค์กร

1.2.2.1 ปรัชญาขององค์กร

“มีส่วนร่วมกับสังคมผ่านการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ด้วยนวัตกรรมทางความคิด เทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์”

1.2.2.2 พันธกิจขององค์กร

ตาราง 1.1 แสดงพันธกิจขององค์กร

เพื่อลูกค้าของเรา	สร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าของเรา ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง และการบริการที่เป็นเลิศ
เพื่อพนักงานของเรา	สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายแก่พนักงาน
เพื่อผู้ถือหุ้นของเรา	ให้การจัดการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่ความไว้วางใจแก่ผู้ถือหุ้นของเรา
เพื่อสังคมเพื่อสังคม	สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาความเชื่อใจซึ่งกันและกันในฐานะพลเมืององค์กรที่มีความรับผิดชอบ

ที่มา : www.toray.com

1.2.2.3 แนวทางปฏิบัติขององค์กร

ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม คือการให้ความสำคัญสูงสุดในเรื่องความปลอดภัย การป้องกันอุบัติเหตุและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สร้างความมั่นใจในมาตรการความปลอดภัย และสุขภาพของพนักงาน ลูกค้า และชุมชนท้องถิ่น ร่วมส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยความกระตือรือร้น

ด้านจริยธรรมและความเป็นธรรม คือการได้รับความไว้วางใจจากสังคม บรรลุความคาดหวัง โดยการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ควบคู่กับการรักษามาตรฐานทางจริยธรรมระดับสูงและดำเนินกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคมและการคงไว้ซึ่งความโปร่งใสในการบริหารจัดการ

ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า คือการให้คุณค่าใหม่และทางออกแก่ลูกค้า เติบโตและประสบความสำเร็จไปด้วยกัน

ด้านนวัตกรรม คือเน้นสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในทุกกิจกรรมของบริษัท และมุ่งมั่นเพื่อวิวัฒนาการและการเติบโตอย่างแข็งแกร่ง

ด้านงานภาคสนามและการริเริ่ม คือการเพิ่มพูนความสามารถ และความคิดริเริ่มในการทำงาน สร้างความแข็งแกร่งในรากฐานกิจกรรมขององค์กรผ่านการเรียนรู้จากเรื่องต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และสร้างความพยายามในการผลักดันตนเองอยู่เสมอ

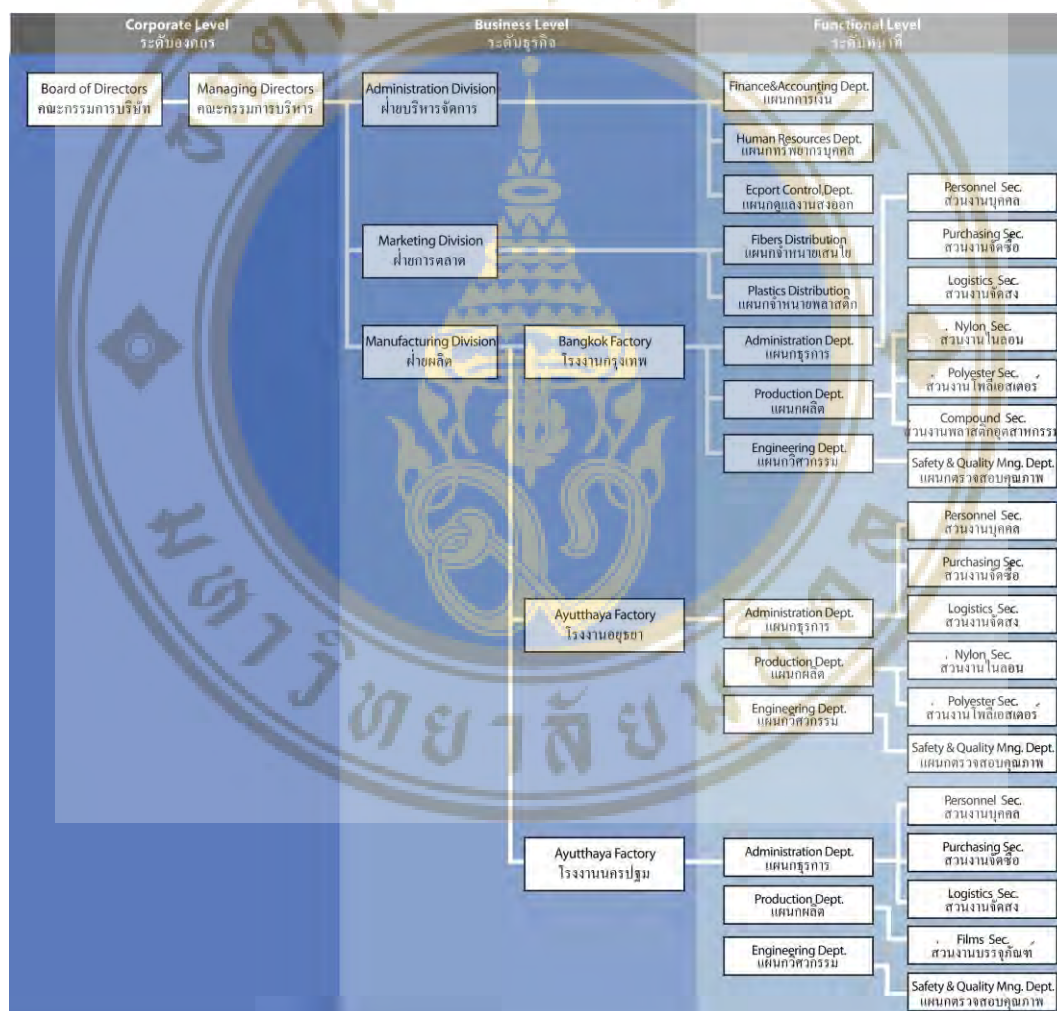
ด้านศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก คือความมุ่งมั่นเพื่อศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องผ่านทางมาตรฐานคุณภาพขั้นยอดเยี่ยมระดับโลกและการจัดการค่าใช้จ่าย ตลอดจนเติบโตและการขยายธุรกิจในตลาดโลกให้สำเร็จ

ด้านความร่วมมือระดับสากล คือการส่งเสริมพัฒนาความร่วมมือระดับสากลโดยการประสานงานภายในร่วมกันและการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์กับหน่วยงานภายนอก

ด้านมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานได้ค้นพบคุณค่าในงานของตน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและมีพลังระหว่างบุคลากรกับองค์กร

1.2.3 รูปแบบโครงสร้างบริษัท

บริษัท มีโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะตึกและแบ่งงานตาม แต่ละฝ่าย แต่ละหน่วยโรงงาน แล้วแยกย่อยตามแต่ละแผนก โดยแต่ละหน่วยโรงงานถูกกำหนดเป็นหน่วยธุรกิจ และมีการบริหารขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหาร ซึ่งผู้ที่มีอำนาจในการลงลายมือร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัทเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหารจากสองในห้าท่าน



ภาพ 1.1 แสดงโครงสร้างบริษัท

ที่มา : ฝ่ายบริหารจัดการบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด

1.2.4 ข้อมูลทางการเงิน

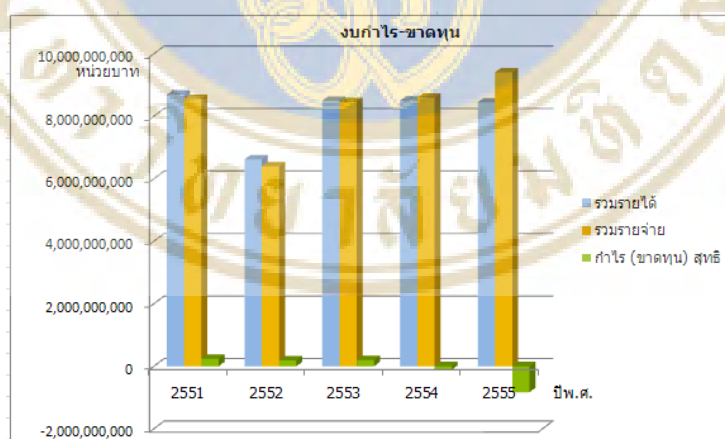
จากข้อมูลทางการเงินเมื่อพิจารณารายได้หลักของบริษัท เกิดจากรายได้จากการขายสินค้าเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายในลอนฟิลาเมนต์ (Nylon filament yarn) เส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ (Polyester filament yarn) พลาสติก (Plastics) และ ฟิล์ม (Films) คิดเป็นรายได้เกือบ 99% ของรายได้ทั้งหมด



ภาพ 1.2 แสดงเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงของงบแสดงฐานะการเงิน

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

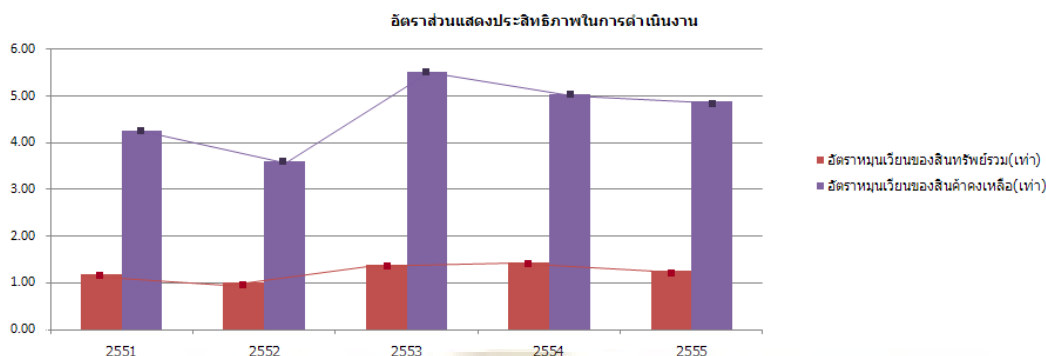
จากภาพแสดงเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงรวมส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง ซึ่งเกิดจากการที่มีผู้ถือหุ้นถอนทุนออกไปอันจะเห็นได้จากเปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงรวมหนี้สินที่มีเพิ่มขึ้นจากการที่บริษัทต้องหาเงินเพิ่มทุน โดยการกู้ยืม



ภาพ 1.3 แสดงงบกำไรขาดทุน

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

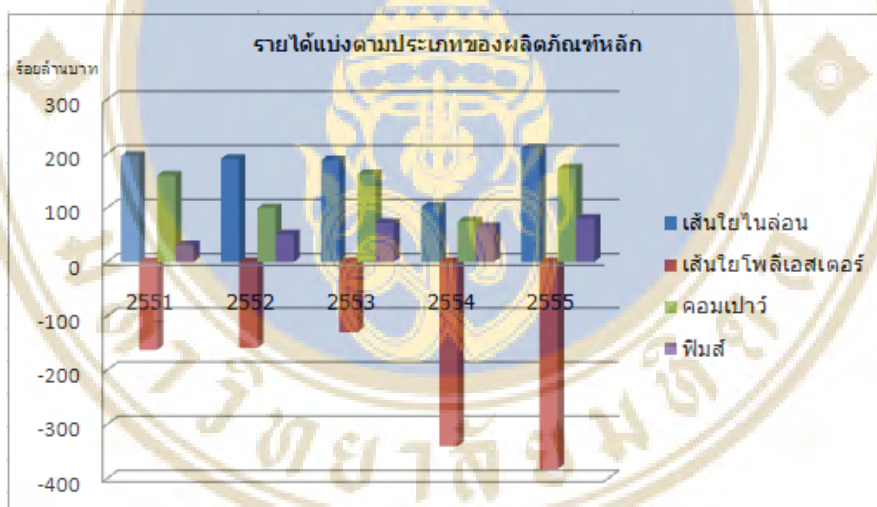
จากภาพแสดงรายได้รวมของบริษัทซึ่งแต่ละปีมีรายได้รวมเกือบจะคงที่ ตรงข้ามกับรายจ่ายรวมที่มีการเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเนื่องจากการมีต้นทุนขายที่สูงขึ้นและจากการขายสินค้าได้จำนวนที่น้อยลง เหล่านี้ส่งผลทำให้เกิดกำไรสุทธิที่ได้จากการดำเนินงานมีลดลง



ภาพ 1.4 แสดงอัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากภาพกราฟแท่งสีม่วงแสดงอัตราหมุนเวียนของสินค้ำคงคลังลดลง ซึ่งเกิดจากการที่ขายสินค้ำได้น้อยลงจึงทำให้มีสินค้ำคงคลังเพิ่มมากขึ้น ส่วนกราฟแท่งสีแดงแสดงอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมที่ลดลง ซึ่งเกิดจากการมีสินทรัพย์มากเกินไปเกินความต้องการนั้นก็สอดคล้องกับการที่บริษัทมีสินค้ำคงคลังมากขึ้น



ภาพ 1.5 แสดงรายได้แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์หลัก

ที่มา : ฝ่ายบริหารจัดการบริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด

จากภาพแสดงให้เห็นว่ารายได้จากการขายเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายในลอนยังคงเป็นรายได้หลักของบริษัทซึ่งถึงแม้ว่าจะมีผลกระทบจากน้ำท่วมครั้งปีพ.ศ. 2554 ก็ตาม ต่อมารายได้จากการขายสินค้ำเม็ดพลาสติกเพื่ออุตสาหกรรมประเภทคอมเปาว์ชิปมีรายได้แปรผันตามกับอัตราการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ ส่วนรายได้จากการขายสินค้ำพลาสติกประเภทฟิล์มสำหรับบรรจุภัณฑ์มีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆจากการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการส่งออกสินค้ำไปประเทศญี่ปุ่น และสุดท้ายสินค้ำที่มีผลกระทบต่อการสร้างผลกำไรรวมของบริษัท

คือรายได้จากการขายเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ที่แสดงให้เห็นว่ามีรายได้ลดลงมา โดยตลอดเนื่องจากบริษัทขายสินค้าได้จำนวนลดลงทำให้ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น อีกทั้งราคาวัตถุดิบที่ขึ้นลงมีความผันผวนตามสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของสินค้า

1.3 สรุปปัญหาของบริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด

จากกราฟแสดงข้อมูลทางการเงินข้างต้น สรุปได้ว่าปัญหาที่ทางบริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด ได้เผชิญอยู่คือ การขาดทุนจากการขายเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ ฟิลาเมนต์ ซึ่งถึงแม้ธุรกิจสิ่งทอเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตในอัตราที่สูงตั้งแต่ปีพ.ศ. 2520 ทำให้เจ้าตลาดรายใหญ่ที่เข้ามาสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอรายต้นๆสามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันด้วยต้นทุนปัจจัยการผลิตที่ประหยัดต่อขนาด แต่หลังจากที่แนวโน้มในตลาดได้เคลื่อนย้ายกำลังการผลิตมาสู่ทวีปเอเชียมากขึ้นเพื่อแสวงหาแรงงานซึ่งเป็นต้นทุนหนึ่งในการผลิตที่มีค่าจ้างที่ถูกลง จึงทำให้การแข่งขันในปัจจุบันคู่แข่งได้มีการปรับกลยุทธ์โดยการรวบรวมธุรกิจแถบทวีปเอเชียในเวลาต่อมา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อส่วนแบ่งทางการตลาดที่บริษัทสูญเสียไป

ฉะนั้นจุดมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาสถานะการขาดทุนของบริษัท โดยมีขอบเขตการศึกษาในอุตสาหกรรมสิ่งทอขั้นต้นประเภทเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ ที่บริษัทมีแนวโน้มในการเกิดความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทที่ลดลง โดยนำเสนอเป็นกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาสถานะขาดทุนให้กับบริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

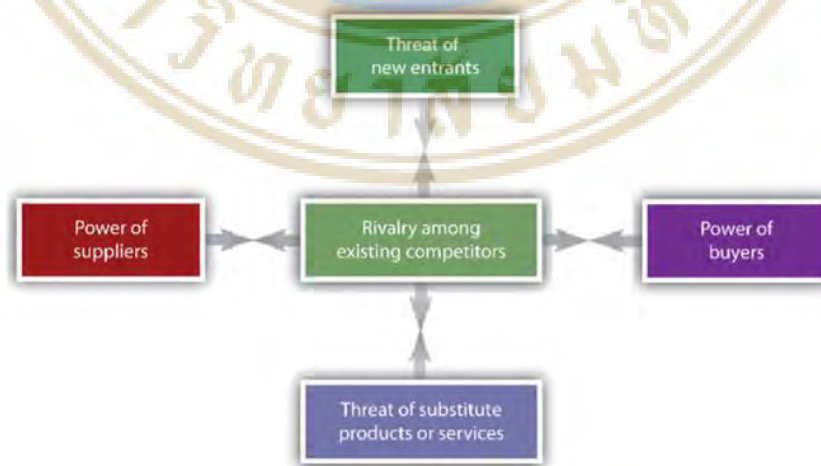
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การจัดทำสารนิพนธ์ในบทนี้จะกล่าวถึง วิธีการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาสถานะการขาดทุนของอุตสาหกรรมสิ่งทอให้กับบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องสำหรับการศึกษาได้แก่ ทฤษฎีแรงดัน 5 ประการ (5-Force) ทฤษฎีวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และทฤษฎีวิเคราะห์ความสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (VRIO Framework)

2.1 ทฤษฎีแรงดัน 5 ประการ

ทฤษฎีแรงดัน 5 ประการ(5-Force) ของ ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael E. Porter, 1980) เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์และสำรวจความเข้มข้นทางการแข่งขันของสภาพแวดล้อมจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเพื่อนำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมีการกำหนดปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขันของอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อดูความน่าสนใจ และศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรม



ภาพ 2.1 แสดงรูปแบบแรงดัน 5 ประการ (Five force model)

ที่มา : <http://2012books.lardbucket.org>

2.1.1 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเกิดจากสินค้าบริษัทของเราหากมองในมุมมองของลูกค้าแล้วพบว่ามีความโดดเด่นจากคนอื่นและเป็นที่ต้องการของลูกค้า ย่อมจะทำให้เกิดโอกาสได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้เกิดโอกาสในการสร้างกำไรที่สูงกว่าจากการที่ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองที่ต่ำ หรือถ้าหากมีสินค้าที่ทดแทนของเราได้นั้น ก็ต้องทำให้ผู้บริโภคที่เป็นผู้ซื้อที่มีต้นทุนในการเปลี่ยน (Switching costs) ที่สูงมากในการไปใช้สินค้าหรือบริการของบริษัทอื่น

2.1.2 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of suppliers)

อำนาจต่อรองของผู้ขายที่เป็นตัวแทนในเรื่องของวัตถุดิบหากมีจำนวนมากราย จะเป็นผลดีทำให้บริษัทเราเกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัทได้ หรือกรณีหากบริษัทเรามีมาเกตแชร์สูงเป็นผู้นำตลาด ส่งผลทำให้เรามีอิทธิพลมากในอุตสาหกรรม อีกทั้งปัจจัยจากการที่เราใช้สารตั้งต้นของวัตถุดิบเหล่านี้ที่แทบไม่มีความแตกต่างกัน ก็จะยิ่งส่งผลทำให้ผู้ผลิตเกิดการแข่งขันกันด้านราคาและประสิทธิภาพ ซึ่งภาพรวมเหล่านี้ล้วนจะส่งผลดีกับบริษัทเราในแง่การเลือกใช้ตัวแทนของผู้ขายทำให้เราเกิดอำนาจการต่อรองที่มากกว่าได้

2.1.3 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants)

หมายถึงการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้ามาได้ยากหรือใช้ช่วงระยะเวลานานมากขนาดไหนในการลงทุน ทั้งจาก ความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับคู่สัญญา การได้เปรียบในอุตสาหกรรมจาก Economic of Scale หรือแม้กระทั่งเรื่องกฎหมายบังคับหรือขั้นตอนในการขออนุญาตในการทำธุรกิจ ซึ่งการเข้ามาของผู้เข้ามาใหม่นี้ส่งผลโดยตรงต่อกำลังการผลิตในอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นและส่วนแบ่งการตลาดที่หายไป อันที่ส่งผลต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมทั้งสิ้น

2.1.4 การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutions)

ในอุตสาหกรรมที่บริษัทเราอยู่นั้นหากมีสินค้าที่ทดแทนจำนวนน้อย จะส่งผลต่อการทำกำไรได้ดี และสามารถตั้งราคาที่สูงได้ในทางกลับกันหากลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าที่ต่ำ (Low switching costs) เมื่อสินค้าเรามีราคาแพง ส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้าทดแทนได้

2.1.5 การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry within an industry) การแข่งขันอย่างรุนแรงของผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรม ทั้งในด้านการตลาด การจัดจำหน่าย การรุกตลาด หรือการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานใหม่ ทำให้ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาได้ยากขึ้น หรือแม้กระทั่งความเป็นผู้นำมีจำนวนน้อยรายที่มีอิทธิพลในอุตสาหกรรมสูง ก็สามารถใช้เป็นซึ่งความได้เปรียบจากประโยชน์ของการมีการแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรม

2.2 การวิเคราะห์แรงดัน 5 ประการของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด

การวิเคราะห์แรงดัน 5 ประการของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด ในสารนิพนธ์นี้ เป็นการวิเคราะห์แรงดันในอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นต้นประเภทเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ (Polyester filament yarn) โดยมุ่งเน้นการแข่งขันกับบริษัทที่มีธุรกิจการจัดจำหน่ายเส้นใยประเภทเดียวกันในประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีผู้ผลิตรายใหญ่จำนวน 7-9 ราย โดยผู้ประกอบการที่มีกำลังการผลิตมากที่สุด คือ บริษัท อินโดรามา เวนเจอร์ส จำกัด (มหาชน)

2.2.1 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) ในธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นต้นประเภทเส้นใยทั่วไป (Conventional textiles) ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์-ฟิลาเมนต์ซึ่งเป็นสินค้าที่แทบจะไม่มีความโดดเด่นของสินค้าหรือความแตกต่างกันมากนัก อีกทั้งประกอบกับการแข่งขันที่มีอยู่สูงภายในประเทศจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มุ่งเน้นการจัดจำหน่ายเส้นใยโพลีเอสเตอร์ปริมาณมากให้กับตลาดภายในประเทศ ส่งผลให้การแข่งขันดังกล่าวมีปัจจัยด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งทำให้แรงทางการต่อรองของผู้ซื้อมีอำนาจมากกว่า ในขณะที่บริษัทซึ่งเป็นผู้ขายที่มีกำลังการผลิตต่ำกว่าต้องปรับราคาลดลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers) ธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นต้นประเภทเส้นใยทั่วไปมีการพึ่งพาวัตถุดิบจากต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่เป็นวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมปิโตรเคมีประเภท PTA (Pure terephthalic acid) และ MEG (Mono ethylene glycol) เป็นสำคัญ โดยการซื้อวัตถุดิบนั้นบริษัทสามารถเลือกซื้อจากผู้จำหน่ายทั้งในและต่างประเทศที่บริษัทเห็นว่าเสนอราคาดีที่สุด บริษัทไม่มีสัดส่วนที่แน่นอนสำหรับสัดส่วนในการซื้อในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งบริษัทมีการใช้วัตถุดิบปิโตรเคมีประมาณร้อยละ 50 ของวัตถุดิบในการผลิตทั้งหมด จึงกล่าวได้ว่าบริษัทมีอำนาจต่อรองอยู่บ้างในระดับหนึ่ง ถึงแม้ว่าบริษัทจะคำนึงถึงต้นทุนที่ต่ำแต่คุณภาพต้องได้รับการยอมรับเป็นอันดับแรก ทำให้แรงดันอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีกระทบต่อบริษัทน้อย

2.2.3 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants) ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นต้นเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่มีการลงทุนสูงและเทคโนโลยีส่วนใหญ่เป็นของชาวต่างชาติ ประกอบกับต้องมีประสบการณ์และความรู้ความชำนาญในด้านการผลิตและการบริหารจัดการ รวมทั้งควรมีฐานตลาดที่เป็นลูกค้าบางส่วนอยู่แล้วจึงทำให้ธุรกิจนี้เกิดผู้เล่นหน้าใหม่จากการวิจัยและพัฒนาคุณภาพและรูปแบบสินค้าของตนเองได้ยาก จึงทำให้แรงคุกคามจากการเกิดของผู้เล่นรายใหม่เป็นผลบวกกับบริษัท

2.2.4 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of substitutions) ในด้านวัสดุทดแทนนั้น เส้นใยประเภทเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์นั้น มีวัตถุดิบที่เป็นวัสดุขึ้นต้นในการนำมาดัดยัด

คือ โพลีเอสเตอร์ที่ปัจจุบันยังไม่มีวัสดุอื่นใดทดแทน ดังนั้นการแข่งขันจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพตรงตามคุณสมบัติเฉพาะและระยะเวลาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ จึงส่งผลให้แรงจากการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนเป็นผลบวกต่อบริษัท

2.2.5 การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry within an industry) ปัจจุบันการแข่งขันกันในธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอขั้นต้นมีความเข้มข้นทางการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้เล่นรายหลักในอุตสาหกรรมที่มีกำลังการผลิตที่มากกว่า อีกทั้งยังสามารถสร้างความได้เปรียบจากด้านการตลาด การจัดจำหน่าย และการตลาดเชิงรุก ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการประหยัดต่อขนาด (Economic of scale) จึงส่งผลให้แรงจากการความเข้มข้นทางการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมส่งผลเป็นลบต่อบริษัท

จากการวิเคราะห์แรงดัน 5 ประการ (5-Force) แสดงให้เห็นว่าแรงที่มีผลต่อธุรกิจเส้นใยสังเคราะห์มากที่สุดคือ ความเข้มข้นทางการแข่งขันระหว่างผู้เล่นรายหลักที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of Competitive rivalry) และข้อจำกัดที่ถูกกำหนดด้วยปริมาณความต้องการสินค้า (Demand) ของผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองที่สูงกว่าผู้ผลิต ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องหาแนวทางการแก้ปัญหาในด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าได้

2.3 ทฤษฎีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

หลักการสำคัญคือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) อันเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้จักกับบริษัทตนเอง และรู้จักกับบริษัทคู่แข่งอย่างชัดเจน ตลอดจนวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์SWOTนี้จะช่วยทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นแล้วและการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ ต่อจุดแข็ง จุดอ่อน และต่อความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งผู้คิดค้น SWOT เทคนิคนี้คืออัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey, 1960-1970)



ภาพ 2.2 แสดงรูปแบบวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis model)

ที่มา : <http://th.wikipedia.org>

องค์ประกอบของ SWOT มี 4 ประการคือ

2.3.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง จุดความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรได้นำมาพัฒนาเป็นจุดความสามารถ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

2.3.2 จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ ที่องค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่จะพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้

2.3.3 โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

2.3.4 อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

2.4 การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด

ในสารนิพนธ์นี้การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัดในอุตสาหกรรมสิ่งทอขั้นต้น ประเภทเส้นใยสังเคราะห์ ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ (Polyester filament yarn) ของประเทศไทย

2.4.1 จุดแข็ง (Strengths)

2.4.1.1 มีเทคโนโลยีที่ถูกถ่ายทอดและได้รับการสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาจากผู้ร่วมทุน (บริษัท โทเรอนดีสทรีส์ อิงค์ ประเทศญี่ปุ่น)

2.4.1.2 ความเข้มแข็งของแบรนด์ในระดับที่ทั่วโลกยอมรับ

2.4.1.3 คุณภาพเป็นที่ยอมรับในมาตรฐานของตลาดโลก

2.4.1.4 มีเครือข่ายทั่วโลกจากความเป็นบริษัทหนึ่งในคอร์เปอร์เรทของ บริษัท โทเรอนดีสทรีส์ อิงค์ ประเทศญี่ปุ่น

2.4.1.5 มีการปฏิบัติการครบวงจรครอบคลุมของผลิตภัณฑ์สิ่งทอตั้งแต่อุตสาหกรรมจากต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำภายใต้เครือข่ายของบริษัท โทเรอนดีสทรีส์ อิงค์ ประเทศญี่ปุ่น

2.4.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

2.4.2.1 การพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบคุณภาพสูง

2.4.2.2 การพึ่งพาปริมาณการสั่งซื้อ ขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายของการสั่งซื้อของลูกค้า

2.4.2.3 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านเคมีสิ่งทอต่อเครื่องจักรที่มีคุณภาพสูง

2.4.2.4 การมีต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่สูงจากโครงสร้างต้นทุนการผลิตและต้นทุนค่าโลจิสติกส์เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.4.2.5 อำนาจของผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีผลต่อการตัดสินใจในการสร้างโครงการใหม่ๆ

2.4.2.6 กำลังการผลิตของบริษัทไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากการประหยัดต่อขนาด

2.4.3 โอกาส (Opportunities)

2.4.3.1 การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอได้เคลื่อนย้ายมาแถบทวีปเอเชียมากขึ้น

2.4.3.2 ประเทศไทยมีทำเลที่ตั้งเหมาะสมเป็นศูนย์กลางในภูมิภาคเอเชีย และมีพื้นที่ติดต่อกับหลายประเทศในภูมิภาคแถบอาเซียน จีน และอินเดีย ซึ่งเป็นแหล่งผลิตอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นกลางและขึ้นปลาย ซึ่งรูปแบบการค้าในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสั่งซื้อที่ต้องการความรวดเร็ว ทำให้เกิดโอกาสดีกับประเทศไทยที่เป็นแหล่งวัตถุดิบที่อยู่ใกล้

2.4.3.3 นโยบายสนับสนุน BOI จากภาครัฐบาลในประเทศไทย

2.4.3.4 ความเชื่อมั่นของต่างชาติที่มีต่อผู้ประกอบการในประเทศไทย

2.4.3.5 มูลค่าทางการค้าที่เพิ่มขึ้นจากการสร้างสรรค์สินค้าชนิดใหม่ ซึ่งจะเป็นตลาดที่สำคัญของผู้ประกอบการในอนาคต

2.4.4 อุปสรรค (Threats)

2.4.4.1 การผลิตพึ่งพาการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์และอุปทานของในประเทศและต่างประเทศ

2.4.4.2 ค่าแรงขั้นต่ำที่ถูกปรับขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมขึ้นปลายในประเทศเพิ่มสูงขึ้นซึ่งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

2.4.4.3 เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัว

2.4.4.4 การแข่งขันที่รุนแรงกับบริษัทอื่นและความเสี่ยงจากการที่ผู้ผลิตเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยการควบรวมกิจการ อันส่งผลลบโดยตรงต่อกำลังการผลิตสินค้า (Over supply) และราคาของสินค้า

2.4.4.5 การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันปิโตรเคมี และวัตถุดิบ ส่งผลทำให้เกิดความผันผวนของต้นทุนทางผลิตและราคาขาย (หากไม่ส่งผ่านสินค้าโดยการเพิ่มราคาขายได้)

2.4.4.6 ภัยพิบัติทางธรรมชาติและความแปรปรวนทางการเมืองของประเทศไทย ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการเติบโตของประเทศได้

จากการวิเคราะห์ SWOT สรุปได้ว่าสิ่งที่บริษัทควรปรับปรุง คือ การลดจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการกับโครงสร้างการผลิตที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขัน ทำให้บริษัทเกิดข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลต่อกำไรสุทธิของบริษัทลดลง

2.5 ทฤษฎีวิเคราะห์ความสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (VRIO Framework)

ทฤษฎีวิเคราะห์ความสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของเบอร์นี่ เจ (Barney J, 1991) เป็นทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการจัดการทรัพยากรขององค์กร ซึ่งมีความหมายดังนี้

2.5.1 ความมีคุณค่า (Value) หมายถึงทรัพยากรในองค์กร เช่น คน (ความรู้และทักษะ) สินทรัพย์ กระบวนการ (เช่น กระบวนการทางการตลาด เป็นต้น) สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยแค่ไหน

2.5.2 ความหายาก (Rareness) หมายถึงการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด โดยอาจจะสัมพันธ์กับควมมีคุณค่าที่คู่แข่งอื่นมีทรัพยากรนั้นหรือไม่

2.5.3 ต้นทุนการลอกเลียนแบบ (Imitability) หมายถึงการมีต้นทุนมากน้อยสำหรับคู่แข่งที่ต้องการจะเลียนแบบ

2.5.4 การบริหารจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ (Organization) หมายถึงการที่บริษัทสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 การวิเคราะห์ความสามารถสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (VRIO Framework) ของบริษัท ไทยโทรซินเทติกส์ จำกัด

สามารถนำเอาข้อได้เปรียบหลักของบริษัทมาเทียบเป็นตารางเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตาราง 2.1 แสดงการวิเคราะห์ความสามารถในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท

	ความมีคุณค่า	ความหายาก	ลอกเลียนแบบได้ยาก	มีการจัดการกับทรัพยากรที่ดี
การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่
ความเข้มแข็งของแบรนด์	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่
คุณภาพที่เป็นที่ยอมรับ	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่
เครือข่ายทางธุรกิจ	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่
พนักงานมีความเชี่ยวชาญในงาน	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่

จากตารางวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงสมรรถนะ (Core competency) ของบริษัทคือ งานวิจัยการพัฒนาเทคโนโลยี และเครือข่ายทางธุรกิจจากความสนับสนุนของบริษัท โทเรอินคัสทีริส อิงค์ ซึ่งหากบริษัทสามารถพัฒนาและเสริมสมรรถนะจนสร้างเป็นความเชี่ยวชาญที่เกิดขึ้นเฉพาะให้กับองค์กรได้ จะส่งผลทำให้บริษัทมีความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งและสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้

2.7 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ของบริษัท ไทยโทรซินเทติกส์ จำกัด

โดยสรุปจากการวิเคราะห์แรงดัน 5 ประการ (5-Force) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) และวิเคราะห์ความสามารถสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

(VRIO Framework) ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอขั้นต้นประเภทเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ (Polyester filament yarn) ของบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด มีความเข้มแข็งขึ้นทางการแข่งขันระหว่างผู้เล่นรายหลักที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม มีอุปสรรคและจุดอ่อนที่ส่งผลเสียสำคัญต่อความเข้มแข็งทางการแข่งขัน นั่นคือการผลิตของอุตสาหกรรมนี้เป็นแบบพึ่งพาการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์และอุปทานของในประเทศและต่างประเทศ จากแนวโน้มในปัจจุบันที่ผู้ผลิตรายใหญ่ในอุตสาหกรรมต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยการควบรวมกิจการ ซึ่งสรุปได้ว่าบริษัทกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในด้านการบริหารจัดการกับโครงสร้างการผลิตที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขัน ดังนั้นต้องหาโอกาสที่บริษัทมีข้อได้เปรียบจากความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการสนับสนุนและความร่วมมือในงานวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยีและจากเครือข่ายทางธุรกิจของบริษัท โทเรอินดัสทรีส์ อิงค์ เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงการจัดการของบริษัทให้สามารถมีแนวทางการเติบโตอย่างมั่นคงได้



บทที่ 3

ความสำคัญของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

บทนี้เป็นกล่าวถึงการวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลซึ่งเชื่อว่าจะมีความเชื่อมโยงถึงกัน จากการกระทำหนึ่งส่งผลกระทบต่อไปเป็นผลแห่งการกระทำอีกหนึ่งเสมอ ตามการเปลี่ยนแปลงของสถานะตัวแปรของช่วงเวลา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการและแนวคิดจากทฤษฎีวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram) โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ทฤษฎีวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

หมายถึงวงจรการคิดเชิงระบบแบบวงกลม ที่ใช้วิเคราะห์โครงสร้างของระบบจากเส้นทางของมูลเหตุแล้วตามด้วยผลที่เกิด เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในแต่ละส่วนประกอบของระบบนั้นๆ (Sterman, J. D., 2000)

3.1.1 วงรอบความสัมพันธ์แบบสมดุล (Balancing loop: - หรือวงจร B) เป็นการแสดงวงรอบความสัมพันธ์ที่เป็นกระบวนการที่ปรับลดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายเพื่อรักษาเสถียรภาพความสมดุล

3.1.2 วงรอบความสัมพันธ์แบบเสริม (Reinforcing loop: + หรือวงจร R) เป็นการแสดงวงรอบของการเสริมการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มทวีคูณที่สมทบกลับมาในวงรอบต่อครั้ง

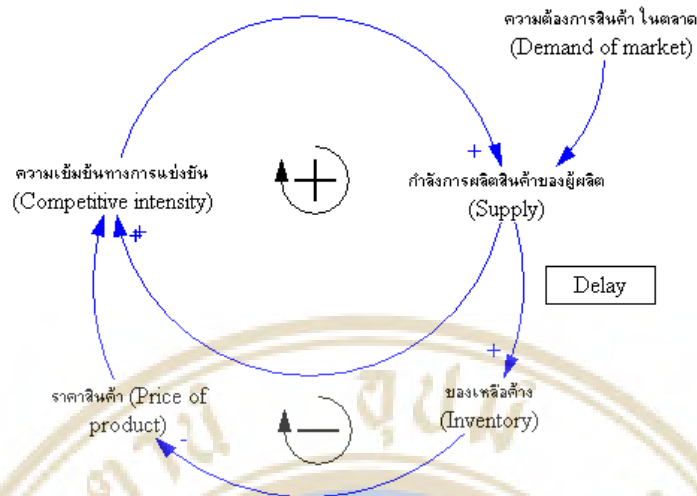
3.2 การวิเคราะห์วงรอบเหตุและผลของ บริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 สามารถสรุปปัญหาหลักของบริษัท ไทยโทเรซินเทคติกส์ จำกัด เกิดจาก 2 ปัจจัย นั่นคือ

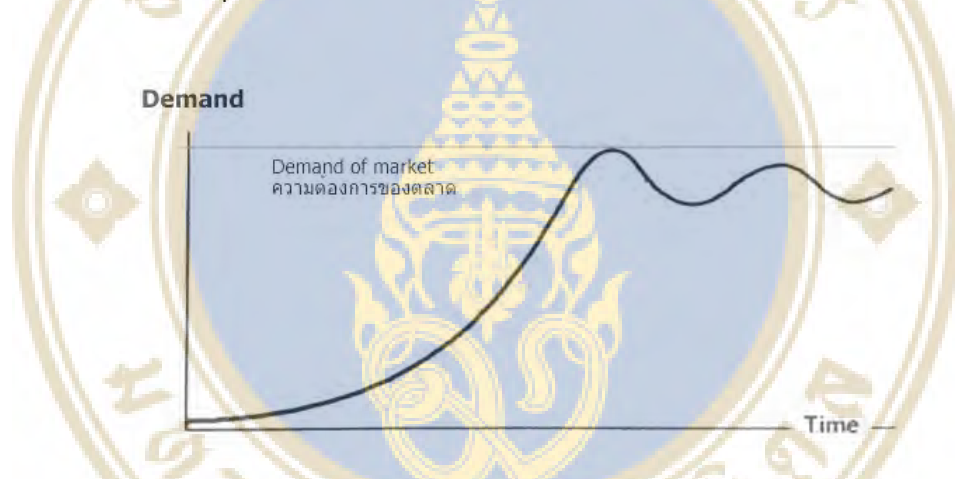
3.2.1 ปัญหาจากโครงสร้างของอุตสาหกรรมนี้เป็นแบบพึ่งพาอุปสงค์ของในประเทศและต่างประเทศ

3.2.2 ความเข้มข้นทางการแข่งขันของอุตสาหกรรม

และทั้งนี้สามารถนำมาสร้างความสัมพันธ์ของวงรอบเหตุและผลได้ดังนี้



ภาพ 3.1 แสดงวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram)



ภาพ 3.2 แสดงกราฟความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการสินค้ากับเวลาแบบ S-shaped growth with overshoot structure

จากโมเดลข้างต้นอธิบายได้ว่าถ้ากำลังการผลิตจากผู้ผลิตมีสูงขึ้นจะส่งผลทำให้เกิดความเข้มแข็งทางการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้นเนื่องจากปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นของสินค้าในตลาด และผลกระทบต่อเนื่องจากการเกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นนี้ ก็จะส่งผลให้ผู้ผลิตแต่ละรายยังเพิ่มกำลังการผลิตของตนมากขึ้นเพื่อให้บริษัทเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการประหยัดต่อขนาด แต่ในทางกลับกันถ้ากำลังการผลิตสินค้าจากผู้ผลิตมีสูงขึ้นจริง แต่โครงสร้างของอุตสาหกรรมนี้เป็นแบบพึ่งพาอุปสงค์ของตลาด ฉะนั้นการที่อุปสงค์ของตลาดของอุตสาหกรรมนี้ถูกจำกัดด้วยความต้องการสินค้าจากผู้ซื้อ จึงส่งผลให้สินค้าที่ผลิตออกมาแล้วขายไม่ได้กลายเป็นสินค้าคงเหลือทำให้มีผลกระทบต่อผู้ผลิตนั่นคือการมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตจึงต้องหาวิธีแก้ปัญหาด้วยการส่งผ่านค่าใช้จ่ายออกไปโดยการขายสินค้าในราคาที่ต่ำลง และเมื่อ

สินค้าที่ขายมีราคาต่ำลง ก็จะส่งผลให้ความเข้มข้นทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ต่ำลงด้วย และจะถูกส่งต่อไปยังกำลังการผลิตที่ผู้ผลิตต้องลดจำนวนการผลิตลงมากกลายเป็นวงรอบที่มีความสัมพันธ์เปลี่ยนแปลงขึ้นลงตลอดเวลา

จากการอธิบายโมเดลข้างต้นแสดงถึงปัญหาให้เห็นว่าเมื่อการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของตลาดเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออุปทานของสินค้าในตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงอุปสงค์ของตลาดที่ไม่สามารถคาดเดาอย่างแม่นยำได้ และปัจจัยด้านความโดดเด่นของสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ส่งผลให้ราคาของสินค้าแปรผันตามความต้องการของอุปสงค์ในตลาด ฉะนั้นบริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการกับโครงสร้างการผลิตที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขัน เพื่อลดอำนาจความเข้มข้นรุนแรงจากการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมลง (Decrease competitive rivalry within an industry force)



บทที่ 4

แนะนำกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะกำหนดทิศทางและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ตามลำดับชั้นการดำเนินงานภายในองค์กรออกเป็น 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate level strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงขอบเขตและการกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวม ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการว่าควรขยายตัว ตัดทอนหรือดำเนินการในรูปแบบเดิมหรือไม่ ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) คือกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างอัตราการเจริญเติบโตที่มากกว่าให้กับธุรกิจเมื่อเทียบกับตลาด ในกรณีที่เกิดอุตสาหกรรมเติบโตมีการแข่งขันสูง ซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตจะมีอยู่ 3 ลักษณะคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบควบรวมธุรกิจ และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบกระจายธุรกิจ

4.1.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive growth) คือกลยุทธ์ที่ทำให้ธุรกิจเติบโตได้โดยมุมมองมิติด้านตลาดและมิติด้านผลิตภัณฑ์ ด้วยวิธีการดังนี้

1.) การเจาะตลาด (Market penetration) คือการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ในกลุ่มสินค้าเดิมให้สูงขึ้นจากกิจกรรมและบริการของบริษัทที่นำเสนอต่อลูกค้า เช่น การทำส่งเสริมการตลาด การใช้ยุทธวิธีด้านราคา เป็นต้น

2.) การพัฒนาตลาด (Market development) คือการขยายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ในกลุ่มสินค้าเดิม

3.) *การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)* คือการสร้างผลิตภัณฑ์กลุ่มใหม่ด้วยการเพิ่มสายพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเสนอให้กับลูกค้าที่เชื่อมั่นในตราสินค้าของบริษัทอยู่แล้วหรือเพื่อนำเสนอให้กลุ่มลูกค้าใหม่

4.1.1.2 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบควบรวม (Integrative growth) คือกลยุทธ์ที่อาศัยความเชี่ยวชาญ (Concentration) โดยการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดอำนาจทางการตลาดในการควบคุมวัตถุดิบหรือช่องทางการจัดจำหน่าย ด้วยวิธีการดังนี้

1.) *การควบรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical integration)* ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ การควบรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward integration) โดยวิธีการรวมธุรกิจที่มีอยู่เดิมไปสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และการควบรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) โดยวิธีการรวมธุรกิจที่มีอยู่เดิมไปสู่ธุรกิจการจัดหาวัตถุดิบให้แก่บริษัท

2.) *การควบรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal integration)* คือการรวมกิจการกับธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยการขอซื้อกิจการหรือรวมกิจการ

4.1.1.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification growth) คือ กลยุทธ์การกระจายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์กลุ่มใหม่เนื่องจากเห็นโอกาสทางธุรกิจที่นอกเหนือจากที่บริษัททำอยู่ ด้วยวิธีการดังนี้

1.) *การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification)* คือการกระจายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์กลุ่มใหม่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมจากที่องค์กรมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งอยู่แล้ว

2.) *การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification)* คือการกระจายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์กลุ่มใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่

4.1.2 *กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy)* คือ กลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์ซึ่งมีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

4.1.2.1 การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ภายหลังจากที่องค์กรได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากการเพิ่ม

หน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น

4.1.2.2 การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เปลี่ยนแปลงองค์กรอาจปรับเป้าหมายขององค์กรตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น

4.1.2.3 การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆเช่น ค่าใช้จ่ายในการทำการวิจัยและการพัฒนา ค่าโฆษณา เป็นต้น ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นด้วยในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวจะหยุดชะงักลง

4.1.3 กลยุทธ์การลดทอน (Retrenchment strategy) คือ กลยุทธ์ที่เป็นทางออกในการแก้ปัญหาสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต เพื่อมุ่งลดขนาดหรือลดปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ ด้วยวิธีการดังนี้

4.1.3.1 การฟื้นฟู (Turnaround strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆลง และทำการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-engineering) ซึ่งกลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความดึงดูดสูง

4.1.3.2 การเป็นบริษัทเชลย (Captive company strategy) เป็นองค์กรที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้เกิดสถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

4.1.3.3 การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out or Divestment strategy) เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวม หรือธุรกิจมีความอ่อนแอหรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอ

4.1.3.4 การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation strategy) เป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน การเลิกกิจการจึงเป็นหนทางที่จะทำให้ขาดทุนน้อยที่สุดและยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

ในกลยุทธ์ระดับองค์กรสรุปได้ว่าบริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด มีกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินอยู่หลากหลายภาคอุตสาหกรรมเช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ และอุตสาหกรรมพลาสติกจากที่ก่อนหน้านี้ในปี.ศ. 2546 บริษัทได้ทำการกำหนดกลยุทธ์สร้างการเติบโตแบบควบรวมด้วยวิธีการควบรวมกิจการตามแนวนอน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญจากทรัพยากรในองค์กรนั้นคือทักษะ

วิศวกรรมเคมีผสมผสานกับช่องทางการตลาดจากเครือข่ายโทรเรกรูป เพื่อให้เกิดอำนาจทางการตลาดในธุรกิจ จนกระทั่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต จนทำให้บริษัทเริ่มขาดศักยภาพ

และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในสถานการณ์ปัจจุบันจึงเสนอให้ทางบริษัทควรใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) เพื่อมุ่งรักษาศักยภาพของบริษัท โดยกำหนดทิศทางการเน้นสร้างกำไร (Profit strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้กำไรขององค์กรสูงขึ้นภายใน 2 ปีสำหรับแผนระยะสั้นนี้ ส่วนแผนระยะยาวภายหลังจากนี้ไป คือเสนอให้บริษัทควรใช้กลยุทธ์การหดตัวหรือตัดทอน (Retrenchment strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรปรับการดำเนินงานโดยการฟื้นฟู (Turnaround strategy) ด้วยวิธีการปรับโครงสร้างขององค์กรผ่านการ (Organization restructuring) นั่นคือการย้ายฐานการผลิตอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นต้นประเภทเส้นใยชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ไปอยู่ที่โรงงานอยุธยาเพียงโรงงานเดียวและจัดตั้งโรงงานกรุงเทพฯเป็นโรงงานที่เพิ่มการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในบริษัทเพื่อผลิตวัสดุแบบใหม่ (Technical textile) ซึ่งเป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มหรือมีอัตรามาร์จิ้นที่สูงกว่าให้สอดคล้องต่อทิศทางอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูงและมีความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจในอนาคต

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขัน (Competitive strategy) ที่องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุง ฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรให้สามารถเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะตามแนวคิดของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michel E. Porter) ได้ดังนี้

4.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) คือกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด เพื่อให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้น และสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้ ซึ่งการมีต้นทุนต่ำจะเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ได้ด้วย

4.2.2 การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) คือกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งเช่นในด้านคุณภาพ ด้านตราผลิตภัณฑ์ หรือด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความยืดหยุ่นทางด้านราคาของลูกค้า ทำให้สามารถสร้างกำไรที่สูงให้แก่องค์กร

4.2.3 การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) คือกลยุทธ์การแข่งขันที่สร้างความได้เปรียบด้วยการเน้นความชำนาญเฉพาะทางเพื่อเจาะตลาดเฉพาะเช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้าเฉพาะ และพื้นที่การใช้บริการเฉพาะพื้นที่ เป็นต้น

ในระดับธุรกิจ บริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด ได้แบ่งหน่วยธุรกิจออกเป็น 3 หน่วยธุรกิจตามสถานที่ตั้งของโรงงาน คือ โรงงานกรุงเทพฯ โรงงานอยุธยา และโรงงานนครปฐมโดยในสารนิพนธ์ครั้งนี้ได้มองเห็นปัญหาจากการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมสิ่งทอขึ้นต้นประเภทเส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับโรงงานเพียงสองแห่ง นั่นคือ โรงงานกรุงเทพฯ และ โรงงานอยุธยา ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทจึงสามารถกำหนดได้ดังนี้

1. โรงงานกรุงเทพฯ ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันแบบลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus differentiation) เพื่อเจาะตลาดเฉพาะ(Niche market)โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่สำหรับบริษัท เนื่องจากโรงงานกรุงเทพฯมีศักยภาพในการสร้างศูนย์วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในการนำมาเทคโนโลยีจากงานวิจัยของเครือข่ายโทเรกรุ๊ปมาต่อยอด อีกทั้งกรุงเทพฯยังเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ของประเทศที่สะดวกในการทำงานวิจัยร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนอีกด้วย ซึ่งความสำคัญของการเป็นศูนย์วิจัยของบริษัทนี้จะทำให้บริษัทสามารถผลิตผลิตภัณฑ์กลุ่มใหม่ออกมาตอบสนองตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่งซึ่งเป็นการปรับฐานะผลิตภัณฑ์ของบริษัท และส่งเสริมให้สามารถสร้างความได้เปรียบจากการเป็นFirst moverในตลาดประเทศไทยได้

2. และในส่วนของโรงงานอยุธยา ควรมุ่งเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันแบบผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) โดยการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพของสินค้า ลดของเสีย และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น เนื่องจากโรงงานอยุธยาอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมไฮเทคซึ่งเป็นแหล่งอุตสาหกรรมในประเทศไทยแห่งหนึ่งที่ได้รับผลประโยชน์จากการลงทุนในนิคมไฮเทคแห่งนี้ จึงควรกำหนดกลยุทธ์แบบเน้นด้านต้นทุนจากการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดี และการประหยัดต่อขนาด ซึ่งจะส่งผลดีในด้านต้นทุนการผลิตที่ถูกกลง ทำให้ผลิตภัณฑ์เส้นใยสังเคราะห์ชนิดเส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ฟิลาเมนต์สามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้มากขึ้น

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional level strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กัน และต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการเพื่อสนับสนุนและสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 6 ลักษณะดังนี้

4.3.1 ด้านการตลาด (Marketing) คือการใช้เครื่องมือทางการตลาด (4P) โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสมและสามารถเปลี่ยนยุทธวิธีได้ทันเวลา

4.3.2 ด้านการปฏิบัติการด้านการผลิต (Operations & Production) คือการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม ให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุดและมีความรวดเร็วในการปรับให้เข้ากับความต้องการของผู้ซื้อ

4.3.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) คือการผสมผสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิตของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ของผลิตภัณฑ์

4.3.4 ด้านการเงิน (Financial) คือการจัดการเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนและโครงสร้างการเงิน เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและความคล่องตัวของฐานะการเงินเพื่อความความมั่งคั่งสูงสุด

4.3.5 ด้านการจัดซื้อ (Purchasing) คือการคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันเวลาที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดความขาดแคลน

4.3.6 ด้านการบริหารงานบุคคล (Human resource) คือการจัดการและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิผลสูงสุด

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของ บริษัท ไทยโทเรซินเทคส์ จำกัด เพื่อให้เกิดการสนับสนุนกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจนั้น คือการที่แต่ละหน่วยงานจากทุกฝ่ายต้องมีความเชี่ยวชาญในงานรับผิดชอบของตนเองและต้องสามารถเชื่อมข้อมูลของแต่ละหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการวิเคราะห์จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ ควรปรับปรุงทั้งการปฏิบัติการด้านการผลิต (Operations & Production) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุดโดยมีความสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นทุนการผลิตที่ต่ำสุด และการสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาของบริษัท (Research & Development) เพื่อสร้างความสามารถของระบบการผลิตและการเกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่อันส่งผลบวกต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองในตลาด

บทที่ 5

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือกระบวนการนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ไปกำหนดเป็นรายละเอียดในด้านต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้จัดทำแผนปฏิบัติการที่ใช้หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

5.1 ทฤษฎีแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

เป็นวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กรทั้งหมด เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันจากการเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กรผ่านแผนภาพที่แสดงในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผลระหว่างผลลัพธ์ 4 ด้าน

5.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard)

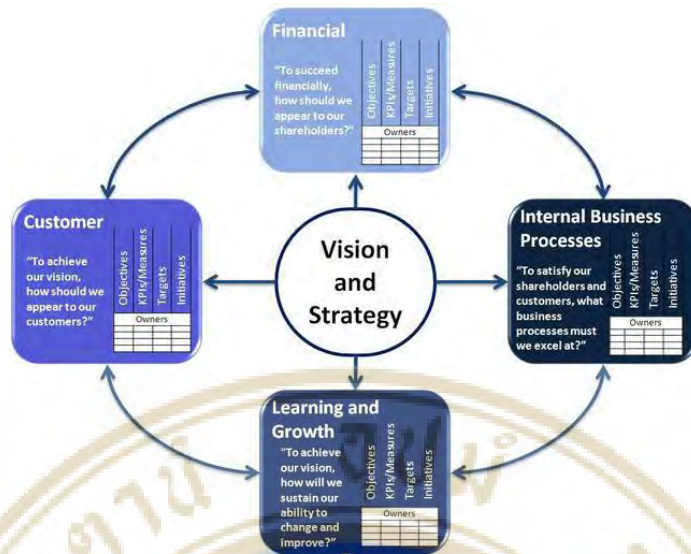
เป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรของ Kaplan และ Norton, 1992 โดยสะท้อนการผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Performance excellence) ที่แสดงผลทางการเงิน (Financial measurement) และผลทางการดำเนินงาน (Operation measurement) ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งมีเกณฑ์และดัชนีในการวัดแบ่งเป็นมุมมองต่างๆ 4 ด้านดังนี้

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (The financial perspective)

5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (The customer perspective)

5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (The business process perspective)

5.2.4 มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (The learning and growth perspective)

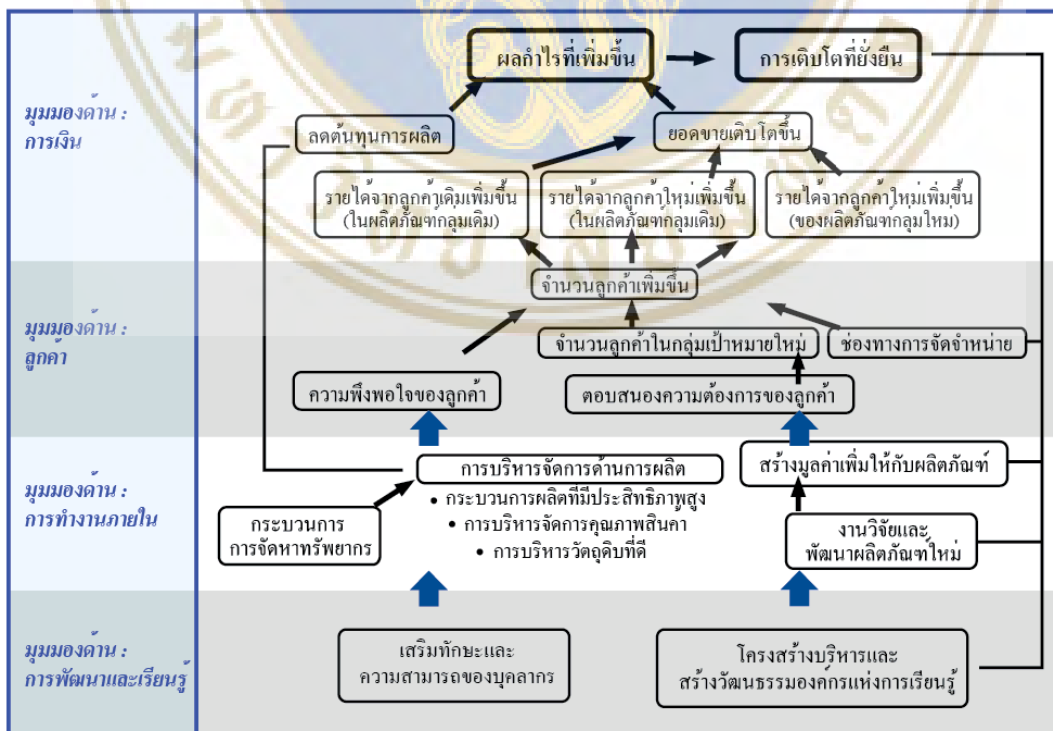


ภาพ 5.1 แสดงรูปแบบการบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard)

ที่มา : <http://www.erptraining9.com>

5.3 การวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ของบริษัท ไทยโทรเรซินเทติกส์ จำกัด

ตาราง 5.1 แสดงการวิเคราะห์แผนที่กลยุทธ์ของบริษัท



5.4 การวิเคราะห์การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balanced scorecard) ของบริษัท ไทยโทเรซิน เทคคิส จำกัด

ตามที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท ไทยโทเรซินเทคคิส จำกัด ในส่วนของแผนระยะสั้นบริษัทควรมุ่งสร้างศักยภาพโดยเน้นการสร้างผลกำไรโดยการปรับการดำเนินงานด้านการผลิต ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารเชิงดุลยภาพได้ดังนี้

5.4.1 มุมมองด้านการเงิน เพื่อความสำเร็จขององค์กรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบริษัท โดยควรเน้นประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อยที่สุด สามารถสร้างกำไรให้กับองค์กร และสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้นได้

5.4.2 มุมมองด้านลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้า โดยควรเน้นสร้างความพึงพอใจลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และพัฒนากระบวนการด้านการตลาด

5.4.3 มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพและบริการของผลิตภัณฑ์ โดยควรเน้นการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ดีเลิศ การประสานภายในองค์กร การจัดการด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพที่ดี

5.4.4 มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยควรเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

ตาราง 5.2 แสดงการบริหารเชิงดุลยภาพของบริษัท

Strategy map : ความมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการ	Objectives วัตถุประสงค์	Measurement ตัวชี้วัด	Target ระดับ เป้าหมาย	Initiative แผนงาน
มุมมองด้านการเงิน	- ผลกำไรที่ มากขึ้น	- เปอร์เซ็นต์ที่ เพิ่มขึ้นของกำไร สุทธิ	+ 10 %	- เพิ่มประสิทธิภาพ ในการผลิต ลดต้นทุน การผลิต ลดของเสียและ ปรับโครงสร้างการผลิต
มุมมองด้านลูกค้า	- ลูกค้าพึงพอใจ	- เปอร์เซ็นต์ความ พึงพอใจของลูกค้า	> 85 %	- โปรแกรมตรวจสอบ คุณภาพ การเคลมสินค้า และ ตรวจสอบความ ภักดีของลูกค้า

ตาราง 5.2 แสดงการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท (ต่อ)

Strategy map : ความมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการ	Objectives วัตถุประสงค์	Measurement ตัวชี้วัด	Target ระดับ เป้าหมาย	Initiative แผนงาน
มุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)	- จำนวนลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายใหม่	- เปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้นของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่	> 5 %	- วิจัยและผลิตสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าอีกทั้งต้องมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่สนับสนุนการกระจายสินค้า
มุมมองด้านการทำงานภายใน	- ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร - ความสามารถทางการผลิตที่มีประสิทธิภาพ - งานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	- เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายที่ลดลงในการใช้ทรัพยากร - เปอร์เซ็นต์รวมของความสูญเสียจากความผิดพลาดต่างๆ	> 2 % < 10 %	- จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการจัดหาและบริหารทรัพยากร - บริหารจัดการด้านการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและการเพิ่มการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ - จัดโครงการศึกษาดูงานและสร้างศูนย์ทดลองเพื่อวิจัยวัสดุแบบใหม่
มุมมองด้านการพัฒนาและเรียนรู้	- เสริมทักษะและความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร	- เปอร์เซ็นต์ของบุคลากรที่ผ่านการอบรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	> 90 %	- จัดโครงการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารและการมีส่วนร่วม

5.5 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)

เป็นความสามารถในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของจอห์น พี คอตเตอร์ผู้แต่งหนังสือ The 8-step process for leading change (John P. Kotter, 1996) เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากแรงต่อต้าน โดยมีวิธีการดังนี้

- 5.5.1 สร้างภาวะให้ตระหนักต่อความจำเป็นเร่งด่วน (Creating a sense of urgency)
- 5.5.2 สร้างแกนนำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Building a guiding coalition)
- 5.5.3 สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย (Developing a vision for change)
- 5.5.4 ทูมเทการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision)
- 5.5.5 สนับสนุนการดำเนินการ (Enable action)
- 5.5.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Creating short-term wins)
- 5.5.7 สร้างความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น (Make more change)
- 5.5.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงลงบนวัฒนธรรมองค์กรให้ฝังรากลึก (Make change stick)

5.6 การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ของบริษัท ไทย โทเรซินเทคติกส์ จำกัด

การสร้างการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท ไทย โทเรซินเทคติกส์ จำกัด ในทั้งส่วนของแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่บริษัทควรมีการพัฒนาและปรับปรุงทำให้บริษัทต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพื่อให้บริษัทสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ ได้ดังนี้

5.6.1 สร้างภาวะให้ตระหนักต่อความจำเป็นเร่งด่วน โดยบริษัทจะมีการประชุมบุคลากรครั้งใหญ่เพื่อให้ผู้บริหารชี้แจงให้เห็นถึงสถานการณ์ในปัจจุบันที่บริษัทเผชิญอยู่ในด้านกำไรที่ลดลงอย่างต่อเนื่องของบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลดำเนินงานมากยิ่งขึ้นหากบริษัทไม่มีการเปลี่ยนแปลงพร้อมคิด ประกาศประชาสัมพันธ์ในส่วนบอร์ดของทุกแผนก และผ่านสื่อโทรทัศน์ในโรงอาหารของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนการทำงานใหม่

5.6.2 สร้างแกนนำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังมากพอทั้งในแง่ตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ความชำนาญและอิทธิพลเชิงความสัมพันธ์ต่อบุคลากรในองค์กรจากการเลือกบุคลากรจากทุกส่วนงานให้เกิดความเป็นทีม

5.6.3 สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย โดยผู้บริหารจะเป็นคนกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนด้วยรูปธรรมที่เข้าใจง่าย เพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทีมแกนนำมีความเข้าใจที่ตรงกัน และสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน

5.6.4 ทูมเทการสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยบริษัทควรทำผ่านทุกช่องทางการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และผ่านการกระทำของผู้นำเองด้วย

5.6.5 สนับสนุนการดำเนินการ โดยบริษัทจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้สนับสนุนให้บุคลากรเห็นด้วยและอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจในการให้รางวัล และการลงโทษหากปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง

5.6.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น โดยบริษัทจะกำหนดเป้าหมายในระยะสั้น เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าทิศทางการเปลี่ยนแปลงตรงตามเป้าหมายหรือไม่ และเพื่อให้พนักงานในทุกระดับเห็นถึงผลรางวัลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงด้านผลกำไรของบริษัทที่ดีขึ้น ผ่าน โบนัสของไตรมาสที่เริ่มเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

5.6.7 สร้างความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น โดยบริษัทจะสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการรวบรวมพลังและผู้คนเข้าเผชิญกับปัญหาที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิมและตั้งเป้าต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในทุกกระบวนการผลิตของโรงงานอย่างต่อเนื่อง

5.6.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงลงบนวัฒนธรรมองค์กรให้ฝังรากลึก โดยในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์การดำเนินงานและมีส่วนร่วมปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนต่างๆ เพื่อกำหนดให้เป็นการปฏิบัติอย่างฝังรากลึกภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการให้บุคลากรมีส่วนร่วมสร้างให้เกิดการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่เพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางความคิด ทางเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์อันจะสร้างรายได้ที่ยั่งยืนให้กับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการตอบรับต่อเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

บรรณานุกรม

- Barney, Jay, Mike Wright, and David J. Ketchen. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." *Journal of management* 27.6 (2001): 625-641.
- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2006). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*
- Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles*. (2008): 25.
- Sterman, J. D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*.
- งบการเงินประจำปี บริษัท ไทยโทเรซินเทคคิส จำกัด, กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2555).