

กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน  
บริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน

บริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นายศรินทร์ สาลี

ผู้วิจัย

พาสน์ ทีฆทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด สามารถสำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยความกรุณาของอาจารย์ พาสน์ ทีฆทรัพย์ ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เล่มนี้ที่ได้ให้ความรู้และช่วยแนะนำ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่อย่างดี สม่ำเสมอตลอดมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์จึงขอกราบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ตลอดระยะเวลาในการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ขอกราบขอบคุณพระคุณบิดา มารดา ผู้ซึ่งให้ความรัก ความเมตตา ความห่วงใย และเป็นกำลังใจให้กับผู้จัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จ และขอขอบพระคุณเพื่อนและพี่ ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ ที่เป็นกำลังใจ ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งในพระคุณอย่างสูง

ความดีของสารนิพนธ์ครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาบิดา มารดา และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้จัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ศศินทร์ สาลี

กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืนบริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย  
THE STRATEGY FOR SUSTAINABLE GROWTH OF THAI CERAMIC COMPANY  
LIMITED

สตินทร์ สาลี 5550059

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,  
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย จัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการลดลงของกำไร เพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาทำกำไรได้ โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และการลดต้นทุน รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในฐานะผู้นำตลาดสินค้า ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ Storage Strategy และ Market Segmentation โดยนำเครื่องมือ Five Forces Model และ VRIN Framwork มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งในส่วนของกระบวนการทำงานได้ใช้เครื่องมือ Causal loop diagram ในการหาสาเหตุของปัญหาว่าการดำเนินงานในส่วนใดที่ทำให้เกิดปัญหาในด้านราคาและต้นทุน จึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน โดยใช้วิธีการที่รวดเร็วและง่ายขึ้น ซึ่งนำ Balanced Scorecard มาเป็นแนวคิดหลัก เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ จนสามารถลดต้นทุนของกระบวนการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

คำสำคัญ: Storage Strategy / Market Segmentation / Five Forces Model / VRIN Framwork / Causal loop diagram / Balanced Scorecard

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด	2
รายละเอียดของปัญหา	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
Five Force Model	6
VRIN Framework	9
บทที่ 3 ความสำคัญของปัญหาและการเชื่อมโยง	12
บทที่ 4 การแก้ปัญหาและกลยุทธ์	14
บทที่ 5 การทดสอบและนำมาใช้	18
Balance Score Card	17
แผนที่ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา	20
บรรณานุกรม	24
ประวัติผู้วิจัย	25

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย	4
2.1 แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของบริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย	10



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงผลกำไรของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย	5
3.1 แสดงตัวอย่าง แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	11
3.2 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Causal loop diagram	13
5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหของบริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย	20



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมเซรามิกเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตตามการขยายตัวของภาคธุรกิจก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งการผลิตจะตอบสนองความต้องการภายในประเทศเป็นหลัก คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 70 ของปริมาณการผลิตทั้งหมดในอุตสาหกรรม (ยกเว้นของชำร่วยและเครื่องประดับ ที่พึ่งพิงตลาดส่งออกมากกว่าร้อยละ 80) ทั้งนี้ หากวิเคราะห์ถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม พบว่า มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์เซรามิกที่ใช้ในการก่อสร้าง อาทิ กระเบื้องปูพื้น/บุผนัง เครื่องสุขภัณฑ์ เนื่องจากสินค้ามีความหลากหลายทั้งรูปแบบและราคาสินค้า ขึ้นอยู่กับมาตรฐานของแต่ละผู้ผลิต ส่งผลทำให้ในปัจจุบันสภาพการแข่งขันตลาดในประเทศ ผู้ผลิตต้องเร่งปรับตัวพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ สร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ ตลอดจนพัฒนาให้เป็นสินค้าในเชิงแฟชั่นและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมา ซึ่งระยะหลังการพัฒนาผลิตภัณฑ์มุ่งไปสู่แนวคิดรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น (Green Product) เพื่อเป็นทางเลือกในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แตกต่างจากเดิมที่เน้นการแข่งขันทางด้านราคา ซึ่งข้อได้เปรียบนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการรายใหญ่ ที่มีความพร้อมทางด้านเงินทุนและเทคโนโลยี ในขณะที่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) ที่ยังขาดความพร้อมและความชำนาญด้านการตลาด พบว่า ยังคงเน้นการแข่งขันด้านราคาและประสบกับปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่มีแนวโน้มปรับเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งการแข่งขันกับสินค้านำเข้า

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยที่เป็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเซรามิก ซึ่งมาจากอานิสงส์หลังจากสถานการณ์น้ำท่วมกลับเข้าสู่ภาวะปกติที่จะส่งผลให้ความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างทั้งกระเบื้องปูพื้น บุผนัง และเครื่องสุขภัณฑ์ ในการปรับปรุงซ่อมแซมบ้านหลังน้ำลด จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ที่มีหมู่บ้านจัดสรรอยู่อย่างหนาแน่นและมีสัดส่วนการใช้ผลิตภัณฑ์เซรามิกค่อนข้างสูง ในขณะที่พบว่า ผู้บริโภคบางกลุ่มหันมาให้ความสนใจในการเปลี่ยนวัสดุปูพื้นชั้นล่างของบ้าน จากวัสดุที่ดูดซับน้ำมากอย่างวัสดุจำพวกไม้หรือลามิเนต มาเป็นวัสดุที่มีการดูดซับน้ำน้อยลง อย่างกระเบื้องเซรามิกมาก



ขึ้น ทั้งนี้ทำให้การแข่งขันเริ่มกลับมารุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเข้ากระเบื้องจากประเทศจีน และเวียดนาม รวมไปถึงการแข่งขันด้านราคากัน

บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด เป็นหนึ่งในผู้นำด้านการผลิต และส่งออก กระเบื้องเซรามิกและกระเบื้องโมเสกภายใต้สัญลักษณ์คุณภาพ คอตโต้(COTTO) ในเครือซิเมนต์ไทย(SCG) ปัจจุบัน สินค้าของบริษัทผลิตภายใต้ตราได้(COTTO) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดี ทั้งในด้าน รูปลักษณ์ความสวยงาม และความคงทน ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แก่ กระเบื้องโมเสกชนิดเคลือบ และไม่เคลือบ และกระเบื้องบุผนัง กระเบื้องแกรนิต ภายใต้สโลแกน “The Right Solution” นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์คอตโต้ยังถูกส่งออกไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา ประเทศใน แถบยุโรป ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบ ซึ่งในปัจจุบันคอตโต้ได้ประสบปัญหาการแข่งขันอย่างรุนแรงในตลาด ทำให้คอตโต้ต้องออกกลยุทธ์ เพื่อปรับตัวในการแข่งขันให้ได้เพื่อเป็น แปรนด์อันดับหนึ่งในประเทศไทยต่อไป

### **บริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทยจำกัด**

เริ่มต้นตั้งแต่ในปี พ.ศ.2522 บริษัทในเครือ SCG ได้มีการผลิตกระเบื้องโมเสก เพื่อ วัตถุประสงค์ในการส่งออกไปยังประเทศในแถบยุโรป สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้น สำคัญที่ก่อให้เกิดแบรนด์ COTTO ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับกระเบื้องเซรามิกมาจนปัจจุบัน ต่อมาในปี พ.ศ.2527 COTTO ได้มีการร่วมทุนกับบริษัท โตโต้ จำกัด (ประเทศญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นผู้ผลิตสุกภัณฑ์ชั้นนำของโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิต และจำหน่ายสุกภัณฑ์เนื้อวีเทรียสโซนาที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการ และรูปลักษณ์ที่สวยงามภายใต้ชื่อ COTTO และ TOTO จนมาในปี พ.ศ. 2530 COTTO ได้มีการร่วมทุนกับบริษัท โตโต้ จำกัด (ประเทศญี่ปุ่น) ผู้ผลิตก๊อมน้ำชั้นนำ และ สุกภัณฑ์รายใหญ่ของโลกอีกครั้ง ซึ่งเป็นที่มาที่ทำให้ COTTO คือบริษัทชั้นนำที่ผลิต และจัด จำหน่ายก๊อมน้ำคุณภาพสูงพร้อมอุปกรณ์ภายใต้เครื่องหมายการค้า TOTO, COTTO และ PREMA ล่าสุดในปี พ.ศ.2552 COTTO ได้สร้างนวัตกรรมใหม่ โดยใช้ชื่อแนวคิดที่ "รวมเป็นหนึ่ง" หรือ "The Right Solution" เพราะเราเข้าใจดีว่าต่างคนก็ต่างความต้องการ แต่ทุกความต้องการต้องมี คำตอบที่ใช่เป็นหนึ่งเดียว และนี่เองคือต้นกำเนิดของ COTTO STUDIO สถานที่รวบรวมกระเบื้อง สุกภัณฑ์ ก๊อมน้ำ และบริการที่ครบวงจรในหนึ่งเดียว เพื่อตอบทุกความต้องการที่แตกต่าง และเป็น คำตอบที่ดีที่สุดสำหรับคุณ และในปี 2555 นี้ COTTO ได้ก้าวสู่ความเป็นแบรนด์ระดับโลกอย่างเต็ม ตัว ด้วยแนวคิดใหม่ "Share The World Pleasure" COTTO ได้ผ่านการคัดเลือกให้เข้าร่วมงาน

MILAN Design Week 2012 ณ เมืองมิลาน ประเทศอิตาลี โดยนางงานดีไซน์และเทคโนโลยี  
เอกลักษณ์ของ COTTO เข้าร่วม

แสดงในหัวข้อ Fiume Del Paradiso (สายน้ำแห่งสวรรค์) ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีเยี่ยมจาก  
ดีไซน์เนอร์ทั่วโลก นี่จึงเป็นอีกหนึ่งข้อพิสูจน์ที่แสดงให้เห็นว่า COTTO พร้อมทั้งจะค้นหา  
สุนทรียภาพใหม่ๆจากทั่วโลกเพื่อแบ่งปันให้คนไทยและคนทั้งโลกได้สัมผัสผ่านทางผลิตภัณฑ์  
คุณภาพที่เปี่ยมไปด้วยการออกแบบและนวัตกรรมต่อไป

### วิสัยทัศน์แห่งผู้นำ กับแบรนด์ไทย

ผู้ก้าวสู่เวทีโลกอย่างแท้จริง

COTTO หนึ่งในผู้นำแบรนด์กระเบื้องและสุขภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับในระดับ  
สากล จาก ลูกค้าทั่วโลก ทั้งในด้านการลงทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่ก้าวล้ำที่สุดในวงการ  
และต่อเนื่องการศึกษาพฤติกรรมและวัฒนธรรมทั่วโลก เพื่องานออกแบบที่เข้าใจ และ ตอบสนอง  
ความต้องการของผู้บริโภคทั่วโลกได้อย่างแท้จริง

วันนี้ เรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอจุดยืนของแบรนด์ COTTO ในการเป็น The  
Responsible Trend Setter ในวงการกระเบื้องและสุขภัณฑ์ระดับโลก เพื่อบรรลุความต้องการ  
สูงสุด คือการเป็นแบรนด์ที่ถึงพร้อมในด้านความชื่นชอบ และความพึงพอใจจากลูกค้าเสมอ

### ปัญหาของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด

บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด มีการแบ่งตลาดลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่มคือ  
กลุ่มหลัก เป็น High-Medium คิดเป็น 30% ของยอดขาย และกลุ่มรองเป็น Mass คิดเป็น 70% ของ  
ยอดขาย ซึ่งบริษัทได้เน้นทำตลาดกับกลุ่มลูกค้า Mass เนื่องจากมียอดขายและความต้องการของ  
ลูกค้าที่มากกว่ากลุ่มหลัก ซึ่งหลักในการผลิตสินค้าคือการทำที่ยังผลิตมากเท่าไรยิ่งทำให้ต้นทุนการ  
ผลิตต่ำเนื่องจากมี Switching Costที่ต่ำ และทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพ ซึ่งการขายสินค้า Mass ทำ  
ให้บริษัทสามารถควบคุมการผลิตและสินค้าคงคลังให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในปัจจุบัน  
การแข่งขันในตลาดเซรามิกมีความรุนแรง โดยบริษัทคู่แข่งต่างก็พยายามเล่นสงครามราคา  
กัน เนื่องจากในปัจจุบันลูกค้าให้ความสำคัญกับราคามากกว่าคุณภาพ ดังนั้นทางบริษัทจึงจำเป็นต้องลด  
ราคาเพิ่มโปรโมชันต่างๆเพื่อสู้กับคู่แข่ง ในขณะที่ต้นทุนของบริษัทนั้นสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งมาจาก

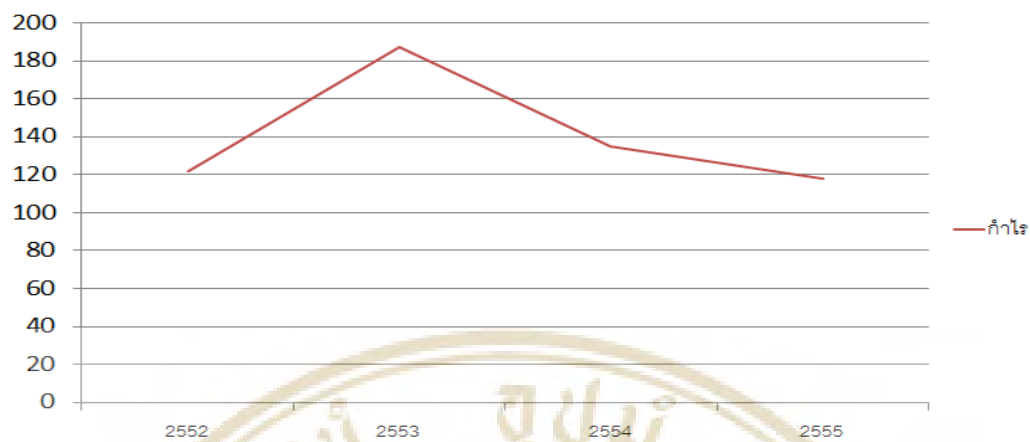
ค่าใช้จ่ายของสินค้าคงคลังที่สูงคิดเป็น 30-40% ของต้นทุนสินค้า เนื่องจากคู่แข่งมีการตัดราคาทำให้ไม่ผู้บริโภคนำซื้อสินค้าของบริษัทส่งผลให้การหมุนเวียนสินค้าคงคลังต่ำ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเช่าเก็บสินค้าและทำให้บริษัทไม่สามารถขายสินค้าตามที่พยากรณ์ตามความต้องการของลูกค้าได้ จึงทำให้บริษัทประสบปัญหาในเรื่องของกำไรที่ลดลง

จากวิธีการแข่งขันที่กล่าวมานั้น ทำให้บริษัทเซรามิคอุตสาหกรรมไทย ต้องประสบปัญหากำไรลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเห็นได้จากตารางที่ 1.1 เนื่องจากการลดราคาหรือเพิ่มโปรโมชั่นนั้น เป็นเพียงแค่การแก้ปัญหาในระยะสั้นเท่านั้น และไม่ได้ทำให้บริษัทมีผลกำไรมากขึ้น จึงมองว่าถ้าหากบริษัทยังคงทำการตลาดแบบเดิม จะส่งผลให้บริษัทประสบปัญหาภาวะขาดทุนในอนาคตได้ รวมถึงการที่ลดราคาของสินค้าเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งนั้นจะส่งผลให้ภาพลักษณ์ที่ต้องการให้เป็นสินค้าพรีเมียมแบรนด์ต้องเสียหายตามไปด้วย

โดยหากมองจากปัญหบริษัทควรจะต้องเลือกหันมาสนใจในเรื่องของเทคโนโลยีความแปลกใหม่หรือความทันสมัยที่ทางบริษัทมีเหนือกว่าคู่แข่ง และแก้ปัญหาที่จะทำให้บริษัทสามารถกลับมามีกำไรเพิ่มขึ้นได้ในระยะยาว รวมถึงมองในเรื่องของต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง หรืออาจจะกลับไปมุ่งเน้นที่ตลาดหลัก ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยอาจจะมีการออกผลิตภัณฑ์ HVP (High Value Product) ทำให้ขายสินค้าได้ราคาสูง ส่งผลให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้นก็เป็นได้

ตารางที่ 1.1 แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท เซรามิคอุตสาหกรรมไทย (ที่มา [www.scg.co.th](http://www.scg.co.th))

	2555	2554	2553	2552	2551
งบกำไรขาดทุน (ล้านบาท)					
รายได้จากการขาย	2,038	1,843	1,507	1,193	1,466
ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	1,983	1,775	1,415	1,084	1,407
กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย รวมเงินปันผลรับจากบริษัทร่วม (EBITDA)	229	231	230	236	194
กำไรสำหรับปีก่อนรายการที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ *	118	126	137	122	82
กำไรสำหรับปี **	118	136	187	122	84



ภาพที่ 1.1 แสดงผลกำไรของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย



## บทที่ 2

### วิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย

จากปัญหาที่กล่าวมาในบทที่ 1 เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จึงมองว่าควรใช้ Five Forces Model มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อมองหาจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัทและอุตสาหกรรม โดย Five Forces Model (Porter,2008) ได้รับพัฒนาขึ้นโดย Michael E. Porter ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรและความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในบรรดาแรงกระทำทั้งห้า (Five Forces) ในแบบจำลองนี้ประกอบด้วย ความเสี่ยงจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ การคุกคามของสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค อำนาจต่อรองของผู้ส่งมืองวัตถุดิบของปัจจัยการผลิต และระดับความรุนแรงของการแข่งขันในบรรดากลุ่มแข่งขันในปัจจุบัน ทั้งนี้การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมจะช่วยให้สามารถระบุโอกาสและการคุกคาม ช่วยประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมโดยรวม และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความน่าสนใจหรือความไม่น่าสนใจของอุตสาหกรรมออกมาได้ และเชื่อว่าการดำเนินกลยุทธ์ที่ถูกต้องขององค์กรจะสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงให้ผลลัพธ์จากแรงกระทำทั้งห้าเกิดเป็นความได้เปรียบขององค์กรขึ้นมาได้ลักษณะของ Five Forces Model สามารถแสดงให้เห็นรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับเรา ผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา ตรวจสอบดูว่า คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากระทบของค์กรของเรา การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทฯ โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้น ไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็ตามจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของเรานั้น

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มาอย่างน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

### อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

#### (1) วัตถุดิบ

ในปัจจุบัน มีผู้ผลิตดินผสมมากกว่า 3 ราย ผู้ส่งมอบวัตถุดิบในด้านแหล่งดิน แหล่งแร่ และดินผสม ไม่ได้เป็นแรงกดดันที่หนักหนาของอุตสาหกรรมเซรามิก ทั้งนี้เพราะแหล่งแร่และแหล่งดินกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้ไม่สามารถผูกขาดได้โดยกลุ่มบุคคลเพียงกลุ่มเดียว แต่ไม่ได้เป็นแรงกดดันในความรู้ดีของผู้ประกอบ เพราะที่ผู้ประกอบการแต่ละรายสามารถผสมดินได้เอง และมีผู้จำหน่ายรายอื่นที่ทดแทนกันได้

#### (2) พลังงาน

ด้านพลังงาน เป็นแรงกดดันที่รุนแรงที่สุดของอุตสาหกรรมเซรามิก ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการนิยมใช้ก๊าซแอลพีจี (LPG) ซึ่งผูกขาดโดยการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ป.ต.ท.) และมีแนวโน้มที่ราคาจะสูงขึ้น เพราะในปัจจุบัน ราคาตลาดโลกสูงกว่าราคาในประเทศ และผู้ประกอบการไม่สามารถหาแหล่งพลังงานอื่นมาทดแทนก๊าซแอลพีจีได้ แม้ว่าผู้ประกอบการส่วน



หนึ่งจะหันไปใช้ก๊าซธรรมชาติแต่ก็มีต้นทุนการต่อท่อเข้าสู่โรงงานที่สูงมากทำให้ผู้ประกอบการที่อยู่ห่างไกลแนวท่อก๊าซไม่สามารถรับภาระต้นทุนได้ นอกจากนั้นยังมีความพยายามนำก๊าซที่อยู่ห่างไกลแนวท่อก๊าซมาบรรจุถังซึ่งกำลังทดลองใช้ในรถประจำทางในกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ประกอบการเซรามิกอาจจะนำมาใช้ได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การพยายามหาทางประหยัดพลังงานในแนวทางต่างๆ เช่น การใช้เครื่องมือวัดและตรวจสอบในการติดตามอุณหภูมิการเผา การเติมก๊าซออกซิเจนเข้าไปในการเผา เมื่อถึงอุณหภูมิ 1,200 องศาเซลเซียส ฯลฯ ก็เป็นแนวทางที่จะช่วยลดแรงกดดันด้านพลังงานได้

### อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

ผู้ซื้อเป็นแรงกดดันที่สำคัญมากแรงหนึ่งสำหรับโรงงานขนาดเล็กที่ยังไม่มีทักษะและความรู้เกี่ยวกับช่องทางด้านการตลาดมากนัก แต่แรงกระทำ ด้านนี้มีน้อยลงสำหรับโรงงานขนาดใหญ่ที่เข้าใจผู้ซื้อ เมื่อมามองในระดับผลิตภัณฑ์พบว่า สำหรับเครื่องสุขภัณฑ์ นอกจากเรื่องแนวโน้มสีสันทันแล้ว ผู้ซื้อจะพิถีพิถันหรือมีความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) มาก เพราะสุขภัณฑ์เป็นสินค้าชิ้นใหญ่ น้ำหนักมาก การติดตั้งยุ่งยาก ไม่สามารถเปลี่ยนได้บ่อยนัก และมีความสำคัญในชีวิตประจำวัน ดังนั้นชื่อเสียงผู้ขายจึงสำคัญ แต่สำหรับกระเบื้องแล้ว ตราสินค้าไม่ใช่เรื่องสำคัญมากนักสำหรับผู้ซื้อเพราะตราสินค้าซ่อนอยู่ด้านหลังแผ่นกระเบื้อง ทำให้มองไม่เห็นเมื่อติดตั้งแล้ว

### สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)

แรงกดดันจากคู่แข่งในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นแรงกดดันที่รุนแรงที่สุดแรงหนึ่งในอุตสาหกรรมเซรามิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงกดดันจากประเทศจีน คู่แข่งที่สำคัญที่สุดของไทยในอุตสาหกรรมเซรามิก คือ ประเทศจีน เนื่องจากว่าคู่แข่งได้นำสินค้าเข้ามาจากจีนนั้น มีต้นทุนที่ต่ำและมีคุณภาพในระดับกลาง ซึ่งสามารถที่จะแข่งขันด้านราคาได้เต็มที่ อย่างไรก็ตามแรงกดดันของจีนยังไม่มีผลในระดับที่รุนแรงนักต่ออุตสาหกรรมเครื่องสุขภัณฑ์ เพราะว่าคุณภาพสินค้าสุขภัณฑ์ของจีนยังเป็นรองไทย แต่สำหรับกระเบื้องมีผลในระดับที่รุนแรงมาก

### การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)

ประเทศที่เข้ามาประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรมเซรามิก คือ เวียดนาม ซึ่งมีความได้เปรียบด้านค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าไทย อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการรายใหม่ยัง ไม่ได้เป็นแรงกดดันที่สำคัญของไทยเท่ากับคู่แข่งในในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะผู้ประกอบการรายใหม่ยังไม่มี ความชำนาญในการผลิตเซรามิกและยังไม่สามารถเข้าถึงตลาดสำคัญได้มากเท่ากับไทย

### การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products)

เซรามิกมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากวัสดุอื่น ทำให้ไม่มีแรงกดดันจากวัสดุที่สามารถใช้ทดแทนกัน อย่างอื่นมากนัก แต่สิ่งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแนวโน้มสินค้า (Trend) ว่ากระแสในปัจจุบัน กำลังไปในทิศทางไหน

จากการวิเคราะห์บริษัทโดยใช้ Five Force Model จะเห็นว่าบริษัทมีข้อได้เปรียบเพียงแค่ 2 เรื่องคือการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ และเรื่องของสินค้าทดแทน เนื่องจากบริษัท มีความรู้ความชำนาญ รวมถึงสินค้าเป็นของตัวเองที่ไม่มีวัสดุอื่นมาทดแทนได้ แต่ในหัวข้ออื่นๆบริษัท มีอำนาจที่ต่ำกว่าทั้งที่เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมมานาน ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงต้องวิเคราะห์หาความสามารถหลักของบริษัท ว่าบริษัทจะมีความสามารถและข้อดีอะไรที่จะนำมาช่วยแก้ไขปัญหาได้ โดยจะใช้ VRIN มาใช้ในการวิเคราะห์ดังตารางที่ 2.1

### ความสามารถหลัก (Core Competencies) ของกลุ่มอุตสาหกรรมเซรามิกไทย

การใช้ VRIN Framework ของ Barney (Barney, 1991) ในปี 1991 เป็นการวิเคราะห์ เพื่อหา Core Competency ขององค์กร ในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ยังสามารถจะพิจารณาต่อได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ

- 1.คุณค่า (Valuable) ที่ได้รับ ทั้งในด้านประโยชน์ และต้นทุน
- 2.ความหายาก (Rare)
- 3.ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)
- 4.ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non substitutable)



ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของบริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทย

VRIN Framework	Valuable	Rare	Inimitable	Non substitutable
Product	/	x	x	/
Brand	/	/	/	/
Quality	/	/	/	/
Technology	/	x	x	/
Production	/	/	/	/

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าบริษัทเซรามิกอุตสาหกรรมไทยมีสินค้า (Product) มีการออกแบบที่โดดเด่นและเป็นผู้นำทางด้านสี สัน ลวดลาย ซึ่งสินค้าไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้เนื่องจากไม่มีวัสดุใดมาแทนได้แต่สินค้าสามารถหาซื้อขายได้ทั่วไปและสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ส่วนในตราสินค้า (Brand) เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงกว่า 100 ปี ถือว่าเป็นเป็นความสามารถหลักองค์กรอย่างยิ่ง ส่วนเรื่องคุณภาพ (Quality) ถือว่ามีการควบคุมที่สูงกว่าระดับมาตรฐานสากลทั่วไป ซึ่งทำให้สินค้ามีมูลค่ามากขึ้น ซึ่งในด้านเทคโนโลยี (Technology) บริษัทมีโรงงานที่ทันสมัยทำให้สามารถผลิตสินค้าที่มีความแปลกใหม่ได้ดีกว่าคู่แข่ง แต่ในด้านเทคโนโลยีหากคู่แข่งมีเงินลงทุนที่มากก็สามารถที่จะซื้อเทคโนโลยีและลอกเลียนแบบได้ ส่วนการผลิต (Production) บริษัทมีกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนและไม่มีใครสามารถลอกเลียนได้

ความสามารถหลักขององค์กรคือ ความเชี่ยวชาญหลักที่ทำให้องค์กรสามารถขยายตัวเติบโตต่อไปในสาขาต่างๆ และมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มในอุตสาหกรรมเซรามิกไทยต่างมีความสามารถแตกต่างกัน บริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด มีการจัดการโรงงานสมัยใหม่และมีความสามารถในการนำเข้าเทคโนโลยีขั้นสูงมาประยุกต์ใช้ในการผลิต โดยมีความเข้าใจในตลาดและมีกำลังในการผลิตมากที่สุดในประเทศไทย รวมถึงมีความสามารถในการผลิตและขายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากมีความสามารถในการปรับปรุงระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ยังมีความเข้าใจในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงและเป็นที่ยอมรับของทั่วโลก ทั้งนี้ยังมีความยืดหยุ่นในการผลิตทำให้สามารถรับคำสั่งซื้อ (Order) ได้ทุกระดับ และมีความสามารถในการรับคำสั่งซื้อขนาดใหญ่ ซึ่งมีการทำการสำรวจข้อมูลการตลาดทำให้สามารถผลิตงานที่มีคุณภาพที่มีสี สัน และรูปแบบตรงกับแนวโน้มในแต่ละปีได้

จากทฤษฎีสาเหตุของปัญหาจากคู่แข่งในปัจจุบัน มีการนำเข้าสินค้ามาจากประเทศจีน ทำให้คู่แข่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าบริษัท เนื่องจากการตามทันของเทคโนโลยีและ

ด้วยที่ประเทศจีนมีสายการผลิตที่ยาวกว่าทำให้สามารถผลิตสินค้าออกมาให้ต้นทุนต่ำได้ ซึ่งในทางตรงกันข้ามบริษัทกลับมามีต้นทุนที่สูงขึ้นเนื่องจากไม่สามารถต่อรองการขึ้นราคาของต้นทุนได้ โดยเฉพาะต้นทุนด้านพลังงาน ดังนั้นทำให้บริษัทต้องหากลยุทธ์เพื่อมาปรับตัวในสถานการณ์ปัจจุบัน



### บทที่ 3

#### Causal Loop Diagram: CLD

จากความรู้ที่ได้เปรียบในการแข่งขันที่กล่าวมาในบทที่ 2 จึงสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Causal loop diagram (Sterman, 2000) เพื่อให้บริษัทสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินกลยุทธ์ที่ถูกต้องขององค์กรจะสามารถช่วยเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของ Causal loop diagram สามารถแสดงให้เห็นรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่าง แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล

แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้ 1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้ง กระบวนการเสริมแรง(R)และกระบวนการสร้างความสมดุล(B) 2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ 3. ความหน่วงของเวลา(Delays)คือ มีปัญหา(input)เข้ามา และการวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ โดยมีตัวแปรคือ S = Same หรือ + (Positive) O = Opposite หรือ - (Negative) R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล วงรอบเสริมแรงจะขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งวิธีการเขียนผังเชิงระบบ” (System Diagram /Casual loop) มีดังต่อไปนี้ 1.กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา – อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง 2.ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก 3.ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อน



## บทที่ 4

### การแก้ปัญหาและกลยุทธ์

เมื่อวิเคราะห์ดูว่าสาเหตุของปัญหาคือ คู่แข่งมีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่าผลิตเอง ส่งผลให้สามารถกำหนดราคาขายได้ ซึ่งผลกระทบคือ ยอดขายหลักของบริษัทมาจากตลาดกลุ่ม Mass เมื่อมีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาส่งผลให้ยอดขายลดลงทันที ทำให้บริษัทต้องแข่งขันเพื่อให้ได้ยอดขายกลับมาโดยการลด ราคาเพื่อให้ต่ำกว่าคู่แข่ง การทำเช่นนี้ทำให้ยอดขายกลับมาเพิ่มขึ้นแต่กำไรลดลงซึ่งไม่เป็นผลดีต่อบริษัทในระยะยาว จากปัญหาที่บริษัทไม่สามารถเพิ่มกำไรในการขายได้ในตลาดสินค้า Mass จากการคู่แข่งมีการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศมากขึ้นและบริษัทมีต้นทุนสูงขึ้น ซึ่งได้ใช้กลยุทธ์ Market Segmentation (Reich,1973) หมายถึงกระบวนการในการแบ่งหรือแยกลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อให้ลูกค้าที่มีลักษณะความต้องการคล้ายคลึงกันมาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทางการตลาดและจัดสรรงบประมาณในการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกัน และ Storage Strategy (Jame,1998) โดยมีการจัดแบ่งรูปแบบในการจัดเก็บสินค้านั้นออกเป็น 6 แนวคิดคือ

#### 1. ระบบการจัดเก็บโดยไร้รูปแบบ (Informal System)

เป็นรูปแบบการจัดเก็บสินค้าที่ไม่มีการบันทึกตำแหน่งการจัดเก็บเอาไว้ในระบบ และสินค้าทุกชนิดสามารถจัดเก็บไว้ตำแหน่งใดก็ได้ในคลังสินค้า ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานในคลังสินค้านั้นจะเป็นผู้รู้ตำแหน่งในการจัดเก็บรวมทั้งจำนวนที่จัดเก็บ ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบการจัดเก็บนี้เหมาะสำหรับคลังสินค้าที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนสินค้าหรือ SKU น้อย และมีจำนวนตำแหน่งที่จัดเก็บน้อยด้วย สำหรับในการทำงานในนั้นจะมีการแบ่งพนักงานที่รับผิดชอบเฉพาะเป็นโซนๆ โดยที่แต่ละโซนนั้นไม่ได้มีแนวทางการปฏิบัติในเรื่องการจัดเก็บแล้วแต่พนักงานที่ปฏิบัติงานในโซนนั้นๆ ดังนั้นจึงไม่ได้มีแนวทางที่เหมือนกัน จึงทำให้อาจเกิดปัญหาการจัดเก็บหรือการที่หาสินค้านั้นไม่เจอในวันที่พนักงานที่ประจำในโซนนั้นไม่มาทำงาน ตารางด้านล่างจะแสดงการเปรียบเทียบข้อดี และข้อเสียของรูปแบบการจัดเก็บสินค้าโดยไร้รูปแบบ

## 2. ระบบจัดเก็บโดยกำหนดตำแหน่งตายตัว (Fixed Location System)

แนวความคิดในการจัดเก็บสินค้ารูปแบบนี้เป็นแนวคิดที่มาจากทฤษฎีก้าวคือสินค้าทุกชนิดหรือทุก SKU นั้นจะมีตำแหน่งจัดเก็บที่กำหนดไว้ตายตัวอยู่แล้ว ซึ่งการจัดเก็บรูปแบบนี้เหมาะสำหรับคลังสินค้าที่มีขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่มากและมีจำนวนสินค้าหรือจำนวน SKU ที่จัดเก็บน้อยด้วย โดยจากการศึกษาพบว่าแนวคิดการจัดเก็บสินค้านี้จะมีข้อจำกัดหากเกิดกรณีที่สินค้านั้นมีการสั่งซื้อเข้ามาทีละมากจนเกินจำนวน location ที่กำหนดไว้ของสินค้านั้นหรือในกรณีที่สินค้านั้นมีการสั่งซื้อเข้ามาในช่วงเวลานั้น จะทำให้เกิดพื้นที่ที่เตรียมไว้สำหรับสินค้านั้นว่าง ซึ่งไม่เป็นการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ในการจัดเก็บที่ดี

## 3. ระบบการจัดเก็บโดยจัดเรียงตามรหัสสินค้า (Part Number System)

รูปแบบการจัดเก็บโดยใช้รหัสสินค้า (Part Number) มีแนวคิดใกล้เคียงกับการจัดเก็บแบบกำหนดตำแหน่งตายตัว (Fixed Location) โดยข้อแตกต่างนั้นจะอยู่ที่การเก็บแบบใช้รหัสสินค้านั้นจะมีลำดับการจัดเก็บเรียงกันเช่น รหัสสินค้าหมายเลข A123 นั้นจะถูกจัดเก็บก่อนรหัสสินค้าหมายเลข B123 เป็นต้น ซึ่งการจัดเก็บแบบนี้จะเหมาะกับบริษัทที่มีความต้องการส่งเข้าและนำออกของรหัสสินค้าที่มีจำนวนคงที่เนื่องจากมีการกำหนดตำแหน่งการจัดเก็บไว้แล้ว ในการจัดเก็บแบบใช้รหัสสินค้านี้ จะทำให้พนักงานรู้ตำแหน่งของสินค้าได้ง่าย แต่จะไม่มีคามยืดหยุ่นในกรณีที่องค์กรหรือบริษัทนั้นกำลังเติบโตและมีความต้องการขยายจำนวน SKU ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องพื้นที่ในการจัดเก็บ

## 4. ระบบการจัดเก็บสินค้าตามประเภทของสินค้า (Commodity System)

เป็นรูปแบบการจัดเก็บสินค้าตามประเภทของสินค้าหรือประเภทสินค้า (product type) โดยมีการจัดตำแหน่งการวางคล้ายกับร้านค้าปลีกหรือตาม supermarket ทั่วไปที่มีการจัดวางสินค้าในกลุ่มเดียวกันหรือประเภทเดียวกันไว้ ตำแหน่งที่ใกล้กัน ซึ่งรูปแบบในการจัดเก็บสินค้าแบบนี้จัดอยู่ในแบบ combination system ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บสินค้าคือมีการเน้นเรื่องการใช้งานพื้นที่จัดเก็บ มากขึ้น และยังง่ายต่อพนักงาน pick สินค้าในการทราบถึงตำแหน่งของสินค้าที่จะต้องไปหยิบ แต่มีข้อเสียเช่นกันเนื่องจากพนักงานที่หยิบสินค้าจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องของสินค้าแต่ละชนิดหรือแต่ละยี่ห้อที่จัดอยู่ในประเภทเดียวกัน ไม่เช่นนั้นอาจเกิดการ pick สินค้าผิดชนิดได้ จากตารางแสดงข้อดีและข้อเสียของการจัดเก็บในรูปแบบนี้



## 5. ระบบการจัดเก็บที่ไม่ได้กำหนดตำแหน่งตายตัว (Random Location System)

เป็นการจัดเก็บที่ไม่ได้กำหนดตำแหน่งตายตัว ทำให้สินค้าแต่ละชนิดสามารถถูกจัดเก็บไว้ในตำแหน่งใดก็ได้ในคลังสินค้า แต่รูปแบบการจัดเก็บแบบนี้จำเป็นต้องมีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บและติดตามข้อมูลของสินค้าว่าจัดเก็บอยู่ในตำแหน่งใด โดยต้องมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่ตลอดเวลาด้วย ซึ่งในการจัดเก็บแบบนี้จะเป็นรูปแบบที่ใช้พื้นที่จัดเก็บอย่างคุ้มค่าเพิ่ม การใช้งานพื้นที่จัดเก็บและเป็นระบบที่ถือว่ามีความยืดหยุ่นสูง เหมาะกับคลังสินค้าทุกขนาด

## 6. ระบบการจัดเก็บแบบผสม (Combination System)

เป็นรูปแบบการจัดเก็บที่ผสมผสานหลักการของรูปแบบการจัดเก็บในข้างต้น โดยตำแหน่งในการจัดเก็บนั้นจะมีการพิจารณาจากเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของสินค้าชนิดนั้นๆ เช่น หากคลังสินค้านั้นมีสินค้าที่เป็นวัตถุดิบหรือสารเคมีต่างๆ รวมอยู่กับสินค้าอาหาร จึงควรแยกการจัดเก็บสินค้าอันตราย และสินค้าเคมีดังกล่าวให้อยู่ห่างจากสินค้าประเภทอาหาร และเครื่องดื่ม เป็นต้น ซึ่งถือเป็นรูปแบบการจัดเก็บแบบกำหนดตำแหน่งตายตัว สำหรับพื้นที่ที่เหลือในคลังสินค้านั้นเนื่องจากการคำนึงถึงเรื่องการใช้งานพื้นที่จัดเก็บ ดังนั้นจึงจัดใกล้ที่เหลือมีการจัดเก็บแบบไม่ได้กำหนดตำแหน่งตายตัว (Random) ก็ได้ โดยรูปแบบการจัดเก็บแบบนี้เหมาะสำหรับคลังสินค้าทุกๆ แบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคลังสินค้าที่มีขนาดใหญ่และสินค้าที่จัดเก็บนั้นมีความหลากหลาย จึงได้ใช้กลยุทธ์ Market Segmentation และ Storage Strategy ซึ่งมีการแก้ปัญหาอยู่ 2 วิธี ดังนี้

1. จัดรายการของสินค้าให้เหมาะสม (Rationalize SKUs) ทำการกำจัดผลิตภัณฑ์ที่ไม่สร้างกำไรเพิ่มออกจากรายการสินค้าทั้งหมด โดยอาจทำการแบ่งประเภทสินค้าเป็นสินค้าที่สามารถสร้างผลกำไร สินค้าที่เท่าทุนและสินค้าที่ขาดทุน แล้วจัดรายการสินค้าให้มีแต่เฉพาะสินค้าที่มีกำไรหรือ สินค้าที่เท่าทุนเพื่อลดภาระจากต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังโดยลดจำนวนสินค้ากลุ่ม Mass แล้วเพิ่มสินค้า Medium-High เพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาอยู่ในตลาดหลักตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ โดยการออกผลิตภัณฑ์ HVP (High Value Product) เนื่องจากสินค้ากลุ่มนี้สามารถทำกำไรได้สูงรวมถึงการทำตลาดควบคู่ไปด้วย เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ของสินค้า แต่อย่างไรก็ตามทุกอย่างขึ้นอยู่กับการบริหารพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่แม่นยำด้วยเช่นกัน

2. การลดต้นทุนสินค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง โดยมีวิธีการให้ซัพพลายเออร์เป็นผู้บริหารสินค้าคงคลัง (Use vendor-managed inventory: VMI) สร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมให้ซัพพลายเออร์เข้ามารับผิดชอบการบริหารสินค้าคงคลัง เนื่องจากซัพ

พลาซเออร์สามารถทราบปริมาณสินค้าคงคลังและแผนการผลิตสินค้าของฝ่ายตนเอง และสามารถทราบความต้องการที่แท้จริงของสินค้าพร้อมกับปริมาณสินค้าคงคลังของลูกค้า ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าคงคลังทั้งฝ่ายซัพพลายเออร์และลูกค้าลดลง





## บทที่ 5

### การทดสอบและนำมาใช้

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่มีอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)”

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดใน

เรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว (Kaplan & others, 2004)

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

### แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

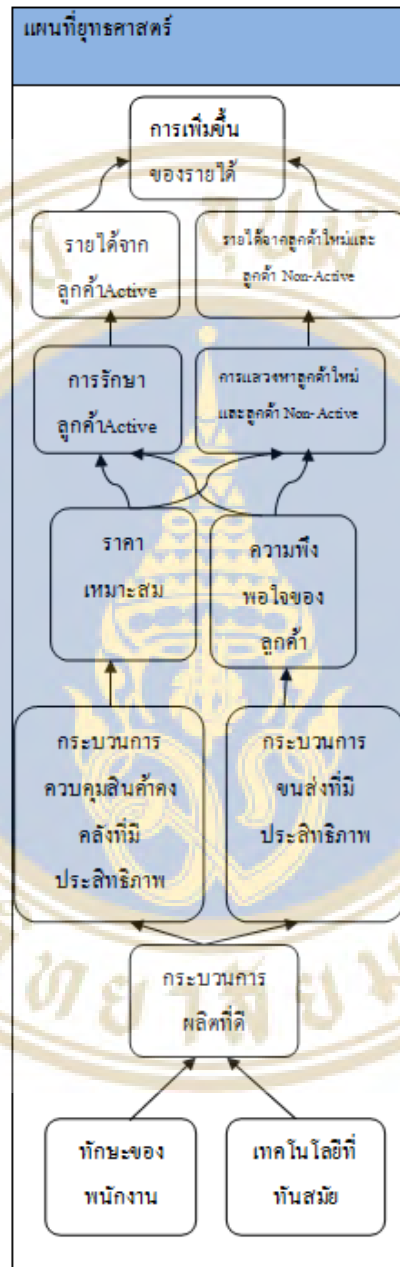
Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

## แผนที่ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด



ตารางที่ 5.1 แสดงตัวแผนงานในการแก้ปัญหาของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน โครงการกิจกรรม
รายได้จากทั้งลูกค้า Active และใหม่เพิ่มขึ้น, Non-Active	รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น 30%	-
-การสร้างความภักดีต่อบริษัท	-เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่ใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น	เพิ่มขึ้น 20%	-เป็นพันธมิตรกับลูกค้า -เสนอการให้บริการในส่วนที่ลูกค้ายังไม่ได้ใช้บริการเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างครบวงจร
-การหาลูกค้าใหม่และลูกค้า Non-Active	-จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น ปีละ 10-15 ราย	-เพิ่มข้อเสนอที่ดึงดูดลูกค้าใหม่ -นำเสนอการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
-การขนส่งที่มีประสิทธิภาพต่อสินค้าของลูกค้า	- จำนวนของข้อผิดพลาดที่ตีกลับจากลูกค้า - จำนวนข้อร้องเรียนความไม่พอใจของลูกค้าต่อการให้บริการ	0	-การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในเรื่องของการขนส่งเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดของข้อมูลขนส่งผลให้ส่งสินค้าผิดพลาด
-กระบวนการควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	-จำนวนสินค้าคงคลังเสียหายลดลง	ลดลง 10%	-กำหนดเป็น KPI ของพนักงานเพื่อป้องกันพนักงานทำงานผิดพลาด
การพัฒนาทักษะของพนักงาน	-จำนวนวันในการอบรมด้านทักษะการให้บริการต่อปี	10 วัน	-จัดทำแผนการอบรมอย่างต่อเนื่องจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากตารางที่ 5.1 แสดงถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาของบริษัท เซรามิกอุตสาหกรรมไทย จะเห็นได้ว่าทักษะของพนักงานและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะของพนักงานซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวนวันในการอบรมด้านทักษะการให้บริการต่อปีและเป้าหมายที่ 10 วัน มีแผนงาน โครงการกิจกรรมโดยจัดทำแผนการอบรมอย่างต่อเนื่องจากวิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลให้กระบวนการผลิตที่ดี ทำให้กระบวนการควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์กระบวนการควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวนสินค้าคงคลังเสียหายลดลงและเป้าหมายลดลง 10% จากเสียหายของสินค้าคงคลัง มีแผนงาน โครงการกิจกรรมโดยกำหนดเป็นKPIของพนักงานเพื่อป้องกันพนักงานทำงานผิดพลาดซึ่งส่งผลได้ราคาที่เหมาะสม ส่วนกระบวนการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์การขนส่งที่มีประสิทธิภาพต่อสินค้าของลูกค้าซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวนของข้อผิดพลาดที่ตีกลับจากลูกค้าและจำนวนข้อร้องเรียนความไม่พอใจของลูกค้าต่อการให้บริการมีเป้าหมายที่ 0 มีแผนงาน โครงการกิจกรรมโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในเรื่องของการขนส่งเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดของข้อมูลขนส่งผลให้ส่งสินค้าผิดพลาดซึ่งส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อได้ราคาเหมาะสมและความพึงพอใจของลูกค้า จึงเข้าไปรักษาลูกค้าที่ Active โดยมีวัตถุประสงค์การสร้างความคิดต่อบริษัทซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวนเปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่ใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นและเป้าหมายเพิ่มขึ้น 20%ของลูกค้าที่ใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นมีแผนงาน โครงการกิจกรรมโดยเป็นพันธมิตรกับลูกค้าและเสนอการให้บริการในส่วนที่ลูกค้ายังไม่ได้ใช้บริการเพื่อให้เกิดการใช้บริการอย่างครบวงจร ซึ่งส่งผลให้ได้รับรายได้จากลูกค้า Active ส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่และลูกค้า Non-Active โดยมีวัตถุประสงค์จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นปีละ 10-15 ราย มีแผนงาน โครงการกิจกรรมโดยเพิ่มข้อเสนอที่ดึงดูดลูกค้าใหม่และนำเสนอการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าซึ่งส่งผลให้ได้รับรายได้จากลูกค้าใหม่และลูกค้า Non-Active จึงเป็นที่มาของการเพิ่มขึ้นของรายได้ โดยมีวัตถุประสงค์รายได้จากทั้งลูกค้าActiveและใหม่เพิ่มขึ้น Non-Active ซึ่งมีตัวชี้วัดรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นและเป้าหมายเพิ่มขึ้น 30%

จากการแก้ปัญหาและกลยุทธ์ที่ได้มี 2 ทางเลือกคือ 1.การลดต้นทุนสินค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง 2.ลดจำนวนสินค้ากลุ่ม Mass แล้วเพิ่มสินค้า Medium-High เพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาอยู่ในตลาดหลักตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ โดยการออกผลิตภัณฑ์ HVP (High Value Product)

การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้น ภายในปี 2557 ระยะเวลา 3 เดือน

ซึ่งตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ โดยการออกผลิตภัณฑ์ HVP (High Value Product) มีการพัฒนาสินค้า โดยดูจากความต้องการของลูกค้าและคู่แข่ง จากนั้นคว่ำสิ่งที่เราขาดไปนั้นจะมีอะไรบ้าง จากนั้นมีการนำไปผลิตเป็นตัวอย่างและนำไปเสนอต่อลูกค้า ซึ่งเป็นขั้นตอนการพัฒนาสินค้า HVP หลักจากมีการนำเสนอและผลิตได้มาทดสอบและนำมาใช้โดยวิธีการดังนี้

1. การกลับไปตลาดหลัก ซึ่งมีลูกค้า 2 ประเภท คือ Active และ Non- Active ควรเข้าไปเริ่มที่กลุ่ม Active เนื่องจากกลุ่มนี้ยังบริโภคนสินค้าอยู่โดยเข้าไปกระตุ้นเพื่อให้รับรู้ เช่น เข้าไปแนะนำสินค้าใหม่ โปรโมชัน หรือ งานแฟร์ต่างๆ ส่วนกลุ่ม Non-Active จะมีค้อย้างเยอะโดยเริ่มที่การทำ Potential จากยอดขายเก่าว่ารายไหนที่มี Potential ดีที่สุดก็เข้าไปกระตุ้นเพื่อให้รับรู้การออกสินค้าตัวใหม่เพื่อช่วยผลักดัน

2. การหาตลาดใหม่ สามารถแบ่งออกได้ 2 ทาง คือ ภายในประเทศ และ ต่างประเทศ โดยการภายในประเทศเริ่มจากหายอดขายทั้งประเทศ โดยหาจากตามหัวเมืองหลัก เช่น กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ชลบุรี ภูเก็ต เนื่องจากมีโอกาสในการขายมากที่สุด จากนั้นก็หาจากตามหัวเมืองรอง และตามชายแดน ส่วนต่างประเทศเพื่อในอนาคตมีการรองรับจากต่างประเทศที่อยู่ในกลุ่ม AEC ทำให้มีโอกาสขายได้มากขึ้น

3. การลดต้นทุนสินค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งการจัดการสินค้าคงคลังมีการทำงานซึ่งเรียกว่า Inventory Pairy Stock ซึ่งกระบวนการนี้บริษัทจะจ้างพนักงานมาดูแลสินค้าคงคลัง ซึ่ง Inventory Pairy Stock มีการเสียหายโดยมีสินค้าเกิดเสียหายคิดเป็น 10% ของสินค้าคงคลัง จากการไปหยิบสินค้าเรียกว่า Hidden Stock ซึ่ง Inventory Pairy Stock จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ Vary ตามการผลิต ดังนั้นแล้วการแก้ปัญหาเพื่อลดต้นทุนสินค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพให้การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง สามารถทำได้ด้วยการเพิ่มมาตรการการควบคุมการจัดการสินค้าคงคลังจัดสินค้าเป็นหมวดหมู่ โดยเบื้องต้นมีการจัดอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความรู้มีตระวังให้การหยิบสินค้า และจากนั้นเพื่อให้สินค้าคงคลังมีการหมุนเวียนสินค้าให้ดีขึ้น โดยมีการให้ซัพพลายเออร์เข้ามารับผิดชอบการบริหารสินค้าคงคลัง ทำให้บริษัทไม่จำเป็นต้องเช่าพื้นที่เก็บสินค้า ส่วนนี้จะช่วยให้สามารถลดต้นทุนสินค้าคงคลังได้มากกว่า 30% ของต้นทุนสินค้า และรวมถึงการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่แม่นยำขึ้นและทางทีมขายต้องผลักดันสินค้าและทีมการตลาดต้องออกโปรโมชันกระตุ้นยอดขาย ถ้าหากมีสินค้ามากเกินไปสามารถนำไปบริจาค หรือ Clear Stock



## บรรณานุกรม

- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles*. (2008): 25.
- 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.
- Serman, J. (2000). *Business dynamics*. Irwin-McGraw-Hill.
- Tompkins, James A., and Jerry D. Smith, eds. *The warehouse management handbook*. Tompkins Press, 1998.
- Reich, Michael, David M. Gordon, and Richard C. Edwards. "A theory of labor market segmentation." *The American Economic Review* 63.2 (1973): 359-365.