

กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจในสภาวะการแข่งขันรุนแรงของบริดจสโตน กรุ๊ป



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ.2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจในสภาวะการแข่งขันรุนแรงของบริษัทจัสโตน กรุ๊ป

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556



นางสาวศศิน วงศ์หนองแขง
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

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจในสภาวะการแข่งขันรุนแรงของบริจสโตน กรุ๊ป สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความช่วยเหลือของอาจารย์พาสัน ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนจบ ทั้งในเรื่องแนะแนวการระบุปัญหา การแก้ปัญหา เนื้อหาทั้งหมด การทำรูปเล่ม และการนำเสนอ และขอขอบคุณคณะอาจารย์ที่สอนทุกวิชาในหลักสูตรนี้ที่สอนกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา ความรู้และแนวทางการวิเคราะห์ จนสามารถทำ รูปเล่มประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่างสมบูรณ์จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

และขอขอบคุณแผนกบัญชี แผนกการตลาด และแผนกดูแลการค้าปลีก ของบริษัท บริจสโตน เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูล แนวทาง แนวคิด และคำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อน พี่ น้อย ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณยายและคุณป้า ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

ศศิน วงศ์หนองแว

กลยุทธ์เพื่อการขยายธุรกิจในสภาวะการแข่งขันรุนแรงของบริดจสโตน กรุ๊ป
STRATEGY FOR BUSINESS EXPANSION IN HIGHLY COMPETITIVE SITUATION OF
BRIDGESTONE GROUP

ศศิน วงศ์หนองแขก 5550058

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การขยายธุรกิจในสภาวะการแข่งขันรุนแรงของบริดจสโตน กรุ๊ปเพื่อหาแนวทางในการขยายธุรกิจให้เติบโตมากขึ้นในสภาวะการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงเนื่องจากตลาดขยายตัว คู่แข่งมากขึ้น พฤติกรรมของผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนแปลง และรายได้ของบริษัทเริ่มลดลง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การขยายกิจการในแนวเดียวกับอุตสาหกรรม(Horizontal Integration) ด้วยการซื้อกิจการของกลุ่มแข่ง และใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership)เข้ามาใช้กับบริษัทใหม่ เพื่อลดคู่แข่ง ลดความรุนแรงของการแข่งขัน และมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกระดับในตลาด

ซึ่งในส่วนของการปฏิบัติจะนำเทคโนโลยี ความรู้และประสบการณ์ที่บริดจสโตน กรุ๊ป มีอยู่มาพัฒนาบริษัทใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดราคาต่ำ และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากขึ้นจากเดิม

คำสำคัญ: กลยุทธ์การขยายกิจการในแนวเดียวกับอุตสาหกรรม(Horizontal Integration)/ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพและแผนภูมิ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	3
1.3 ปัญหา	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือSWOT	9
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือFive Force Model	11
2.3 สรุปการวิเคราะห์	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์บริบท	16
3.1 สรุปปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น	17
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	17
3.3 วิธีแก้ไขปัญหามาจากการวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	18
บทที่ 4 การแนะนำกลยุทธ์	19
4.1 กลยุทธ์ที่แนะนำ	19
4.2 แนวทางแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ที่แนะนำ	22
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	24
แผนที่กลยุทธ์	24
บรรณานุกรม	36
ประวัติผู้วิจัย	37

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงรายชื่อบริษัทภายใต้การดำเนินงานของบริดจสโตน กรุ๊ป	3
5.1	แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัทใหม่ภายใต้การบริหารงานของบริดจสโตน กรุ๊ป	29
5.2	แสดงการจัดทำแผนปฏิบัติการ(Action plan)กลยุทธ์ระดับองค์กรของ บริดจสโตน กรุ๊ป	31
5.3	แสดงการจัดทำแผนปฏิบัติการ(Action plan)กลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการของบริษัทใหม่ ภายใต้การบริหารงานของบริดจสโตน กรุ๊ป	33



สารบัญรูปร่างภาพและแผนภูมิ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงส่วนแบ่งทางการตลาด ปี พ.ศ.2555	2
1.2	แสดงกำไรสุทธิ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ปี พ.ศ.2552 ถึง พ.ศ.2555	7
1.3	แสดงยอดขายยางรถยนต์นั่งและรถกระบะ ปี พ.ศ.2254 ถึง พ.ศ.2556	7
1.4	แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดปี พ.ศ.2554 เปรียบเทียบกับ พ.ศ.2555	8
2.1	แสดงแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)	11
5.1	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ	24
5.2	แสดงแผนภาพกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของบริดจสโตน กรุ๊ป	27



บทที่ 1

บทนำ

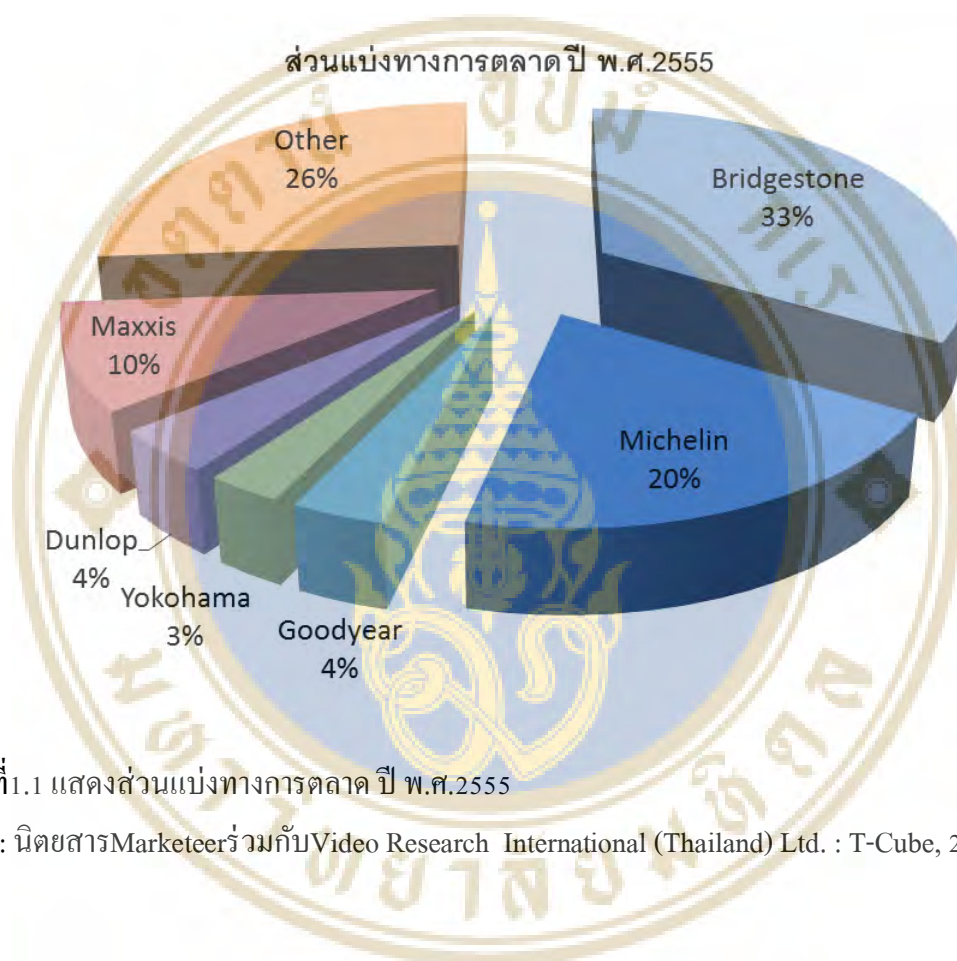
ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาด้านการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริดจสโตน กรุ๊ป ในประเทศไทย เมื่อสถานะในอุตสาหกรรมนี้ขยายตัว ความน่าสนใจในการลงทุนมีมาก การแข่งขันที่รุนแรง ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง และรายได้ลดลง โดยมีรายละเอียดจากการศึกษาดังนี้

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานะที่อุตสาหกรรมรถยนต์ในประเทศไทยกลับมาขยายตัว และ การนำเข้าส่งออกสินค้าเป็นเรื่องง่าย ดังนั้นตลาดของยางรถยนต์ซึ่งเป็นส่วนประกอบหลักก็มีการเติบโตขึ้นด้วย ตลาดยางรถยนต์ในช่วงครึ่งปี 2556 ที่ผ่านมามีแนวโน้มการเติบโตโดยรวมเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนอยู่ที่ 85% และเชื่อว่าตลาดยางรถยนต์จะมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของตลาดโรงงานผู้ผลิตรถยนต์ (Original Equipment Manufacturing : OEM) และตลาดทดแทน (Replacement Equipment Manufacturing: REM) ปัจจุบันสัดส่วนการจำหน่ายยางระหว่างตลาดทั้งคู่ออยู่ที่ 50/50 ขณะที่สัดส่วนของยางระหว่างรถยนต์นั่งและรถกระบะมีสัดส่วนเปรียบเทียบเป็น 45/55 จากเดิมที่ยางรถปิกอัพจะมีสัดส่วนที่สูงกว่ามาก การที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาทำตลาดมากขึ้น และรถยนต์ขนาดเล็กมียอดขายที่เติบโตมากสาเหตุที่ทำให้ตลาดมีการเติบโตค่อนข้างสูง เป็นผลมาจากนโยบายโครงการรถยนต์คันแรก จะส่งผลกระทบต่อตลาดยางรถยนต์ทดแทนในปีนี้ โดยเฉพาะในกลุ่มรถยนต์นั่ง และอีโคคาร์ที่มียอดจำหน่ายค่อนข้างสูง ทำให้การแข่งขันของตลาดยางรถยนต์มีความรุนแรง โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาประกอบกับสภาพเศรษฐกิจโดยรวม การปรับลดผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) เนื่องด้วยภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ดี กำลังซื้อมีน้อย เชื่อเพลิงมีราคาสูง พฤติกรรมผู้บริโภคเริ่มเปลี่ยนไป โดยผู้บริโภคหันไปใช้จ่ายคุณภาพต่ำ หรือยาราคาถูกเป็นการทดแทน

ยางยี่ห้อ “บริดจสโตน” ซึ่งเป็นยางรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงในเรื่องของคุณภาพ และชื่อเสียงที่มีมายาวนาน เป็นยางรถยนต์ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับต้นๆของโลก และ

เป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทยตามรูปที่ 1.1 เนื่องจากในสภาวะการณ์ที่ตลาดในประเทศไทยมีการแข่งขันสูงเช่นนี้ และดังที่กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้บริโภคหันไปต้องการสินค้าที่ราคาถูกลง จึงส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับบริษัท เนื่องจากยางยี่ห้อบริดจสโตนมีราคาค่อนข้างสูง บริษัทจึงไม่สามารถแข่งขันในตลาดที่ผู้บริโภคเลือกสินค้าราคาต่ำได้อีกต่อไป ทำให้ยอดขายที่เคยเติบโตมาตลอดมีแนวโน้มลดลงดังนั้นบริดจสโตนจึงต้องหาทางออกโดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อที่จะสามารถรักษารายได้ไว้ และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาด ปี พ.ศ.2555

(ที่มา: นิตยสารMarketeerร่วมกับVideo Research International (Thailand) Ltd. : T-Cube, 2012)

1.2 ข้อมูลบริษัท

บริดจสโตน กรุ๊ป ดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับยาง โดยเฉพาะรถยนต์เพื่อการจำหน่ายภายในประเทศจำหน่ายให้กับโรงงานประกอบรถยนต์ และเพื่อการส่งออกซึ่งมีผลิตภัณฑ์หลักๆ คือ โรงงานผลิตยางรถยนต์สำหรับรถยนต์นั่ง รถขับเคลื่อน 4 ล้อ รถบรรทุกขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ รถโดยสาร รวมทั้งรถที่ใช้ในการ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม ยางใน ยางรอง ยางล้อดอก ภายใต้อีโก้สินค้า "บริดจสโตน" และ "ไฟร์สโตน" ผลิตยางเรเดียลสำหรับรถบรรทุกและรถโดยสารผลิตยางแท่ง ผลิตเส้นใยเหล็กกล้าเสริมยางรถยนต์จาก

ลวดโลหะ เพื่อใช้ในการผลิตยางรถยนต์ ผลิตผงเขม่าดำ ผลิตสายแอร์และยางรองกันกระแทกภายในรถยนต์ สายไฮโดรลิก ผลิตแม่พิมพ์สำหรับใช้ในการผลิตยางรถยนต์เพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ จำหน่ายให้กับโรงงานประกอบรถยนต์ และเพื่อการส่งออกและผลิตลูกเทนนิสเพื่อการส่งออก มีศูนย์บริการยางรถยนต์เพื่อจำหน่ายและให้บริการเปลี่ยนยาง อะไหล่รถยนต์ และศูนย์บริการจัดส่งสินค้า ที่ได้รับการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดส่งสินค้า ให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และช่วยสร้างความมั่นใจให้ ผู้แทนจำหน่ายในการวางแผน การประกอบธุรกิจ โดยมีบริษัทย่อย ตามตารางที่ 1.1 บริษัทจส โดน กรุ๊ป เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2510

บริษัทจส โดน กรุ๊ป ในประเทศไทย มีกลุ่มธุรกิจหลักทั้งหมด 4 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

1. โรงงานผลิตยางรถยนต์และรถบรรทุก
2. ธุรกิจขาย บริการ และขนส่ง
3. โรงงานผลิตวัตถุดิบ
4. โรงงานผลิตอุปกรณ์กีฬา

ตารางที่ 1.1 แสดงรายชื่อบริษัทภายใต้การดำเนินงานของบริษัทจส โดน กรุ๊ป

ชื่อบริษัท	ทุนจดทะเบียน	ดำเนินธุรกิจ
1. โรงงานผลิตยางรถยนต์และรถบรรทุก		
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด	400 ล้านบาท	ผลิตยางรถยนต์สำหรับรถยนต์นั่ง รถขับเคลื่อน 4 ล้อ รถบรรทุกขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ รถโดยสาร รวมทั้งรถที่ใช้ในการ เกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ยางใน ยางรอง ยางล้อดอก ภายใต้อุปกรณ์ "บริดจสโตน" และ "ไฟร์สโตน" เพื่อการจำหน่ายภายใน ประเทศจำหน่ายให้กับ โรงงานประกอบรถยนต์ และเพื่อการส่งออก
บริษัท บริดจสโตน ไทร์ แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	4,700 ล้านบาท	ผลิตยางเรเดียลสำหรับรถบรรทุกและรถโดยสาร เพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ จำหน่ายให้กับ โรงงานประกอบรถยนต์ และเพื่อการส่งออก
2. ธุรกิจขาย บริการ และขนส่ง		
บริษัท บริดจสโตนเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	50 ล้านบาท	จำหน่ายและดำเนินการทางการตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ "บริดจสโตน"

ตารางที่ 1.1 แสดงรายชื่อบริษัทภายใต้การดำเนินงานของบริดจสโตน กรุ๊ป (ต่อ)

		และ "ไฟร์สโตน" ที่ผลิตภายในประเทศจากบริษัท ไทย บริดจสโตน จำกัด และบริษัท บริดจสโตนไทร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด และผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์นำเข้าจากต่างประเทศ
บริษัท บริดจสโตน เอเชีย.ซี.ที (ประเทศไทย) จำกัด	500 ล้านบาท	จำหน่ายและให้บริการเปลี่ยนยาง อะไหล่รถยนต์
บริษัท ทีบีเอสซี โลจิสติกส์ จำกัด	10 ล้านบาท	ศูนย์บริการจัดส่งสินค้า ที่ได้รับการพัฒนาระบบเพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และช่วยสร้างความมั่นใจให้ ผู้แทนจำหน่ายในการวางแผน การประกอบธุรกิจ
3. โรงงานผลิตวัตถุดิบ		
บริษัท บริดจสโตน เนเชอรัล รีบเบอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	447 ล้านบาท	ผลิตยางแท่งเพื่อการจำหน่ายภายในประเทศและส่งออก
บริษัท บริดจสโตน เมทัลไฟ (ประเทศไทย) จำกัด	500 ล้านบาท	ผลิตเส้นใยเหล็กกล้าเสริมยางรถยนต์จากลวดโลหะ เพื่อใช้ในการผลิตยางรถยนต์ภายในประเทศและต่างประเทศ
บริษัท บริดจสโตน เอ็นซีอาร์ จำกัด	274.1 ล้านบาท	ผลิตสายแอร์และยางรองกันกระแทกภายในรถยนต์ สายไฮโดรลิก สำหรับจำหน่ายภายในประเทศและส่งออก
บริษัท บริดจสโตน คาร์บอนแบล็ค (ประเทศไทย) จำกัด	1,900 ล้านบาท	ผลิตผงเขม่าดำ เพื่อใช้ในการผลิตยางรถยนต์ภายในประเทศและต่างประเทศ
บริษัท ไทร์ โมลด์ (ประเทศไทย) จำกัด	415 ล้านบาท	ผลิตแม่พิมพ์สำหรับการผลิตยางรถยนต์
4. โรงงานผลิตอุปกรณ์กีฬา		
บริษัท บริดจสโตน เทคโนโลยี	21.75 ล้านบาท	ผลิตลูกเทนนิสเพื่อการส่งออก

เบอร์ จำกัด		
-------------	--	--

ปรัชญาองค์กร คือ ความเป็นบริจกสโตนที่สืบทอดต่อกันมายาวนานนับแต่เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ.2474 ซึ่งได้กำหนดเป็น "หน้าที่" ให้กับพนักงานทุกคน ได้นำเอาปรัชญาบริษัทเหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองทำ เพื่อเป็นขุมพลังในการสรรค์สร้างสินค้าและบริการอันเป็นประโยชน์ ด้วยเป้าหมายเดียวกันของบริจกสโตนทั่วโลก ประกอบไปด้วย

พันธกิจ

“รับใช้สังคมด้วยคุณภาพที่เหนือกว่า”ที่บริจกสโตนระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าและนำเสนอสิ่งเหล่านั้นต่อลูกค้า ไม่เพียงแต่สินค้า บริการและเทคโนโลยีเท่านั้นยังรวมถึงกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรและไม่ใช่เพียงเพื่อแสวงหาแต่ผลกำไรขององค์กรเท่านั้น แต่เพื่อการมีส่วนร่วมและเกื้อกูลต่อการพัฒนาสังคมอย่างกว้างขวางช่วยเสริมสร้างความปลอดภัยและการใช้ชีวิตที่สะดวกสบายของผู้คนทั่วโลก ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นบริจกสโตนได้

คติประจำใจ

เชจิตติ เคียวใจ (ชื่อสัตย์ มั่นในทีม) การปฏิบัติงาน คบหาผู้คน รับใช้สังคมด้วยความซื่อสัตย์อยู่เสมอและเคารพต่อความแตกต่างด้านความสามารถ ทักษะคติ ประสบการณ์ เพศและชาติพันธุ์อันหลากหลาย ด้วยความร่วมมือร่วมใจที่คืนจะนำพาไปสู่ความสำเร็จ

ชินุ โดะบุโซ (ก้าวนำสร้างสรรค์) มองและทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ในสังคมผ่านมุมมองของลูกค้าอยู่เสมอและคาดการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต มุ่งมั่น มานะบากบั่นและใช้ความพยายามเพื่อ "สร้างสรรค์" สิ่งที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมมากยิ่งขึ้นและสร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอด้วยวิธีการที่ไม่เลียนแบบใคร

เก็มบุตตี เก็มบะ (คูของจริงสถานที่จริง) ไปยังสถานที่จริง เพื่อตรวจสอบ "ข้อเท็จจริง" ด้วยตาของตนเอง ไม่พึ่งพากับสภาพปัจจุบัน คิดเสมอว่าอะไรคือ "สิ่งที่ควรเป็น" เพื่อตัดสินใจดำเนินการที่นำไปสู่สิ่งที่ดีที่สุด

จูเรียว ดังโค (คิดถ้วนถี่แล้ว ลงมือปฏิบัติ) เมื่อจะดำเนินการใดๆ ก็ตาม ต้องคาดการณ์ถึงสถานการณ์ต่างๆ ให้รอบคอบและความเป็นไปได้ทุกด้านอันอาจจะเกิดขึ้นได้ พิจารณาให้คิดว่า "แก่นแท้คืออะไร" แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางที่ควรทำ เมื่อตัดสินใจแล้วก็รีบลงมือทำและอดทนพยายามทำให้สำเร็จ

จากปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นในส่วนของพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดทดแทน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงวิเคราะห์ข้อมูลจากธุรกิจในส่วนที่เป็นการผลิตและจัดจำหน่ายยานยนต์ยี่ห้อบริดจสโตน จึงจะใช้เฉพาะข้อมูลของบริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด และ บริษัท บริดจสโตนเซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

คู่แข่งของบริดจสโตน กรุ๊ป

คู่แข่งของบริดจสโตน กรุ๊ป ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มรายใหญ่ และกลุ่มรายย่อย ดังต่อไปนี้

1. คู่แข่งกลุ่มรายใหญ่ คือ สยามมิชลิน และ กู๊ดเยียร์
2. คู่แข่งกลุ่มรายย่อย คือ โยโกฮามา ดันลอป แม็กซิส นิตโต้ะ คิสโตน วีรับเบอร์ โตโย และยานยนต์ยี่ห้ออื่นๆ

1.3 ปัญหา

ถ้าไรสุทธิของบริดจสโตน มีแนวโน้มลดลงมาเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2552 ถึง พ.ศ.2554 และเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ.2555 เนื่องจากนโยบายลดภาษีรถคันแรกของรัฐบาล ตามรูปที่1.2 หากไม่มีเรื่องของนโยบายรัฐเข้ามา กำไรของบริษัทก็ยังมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

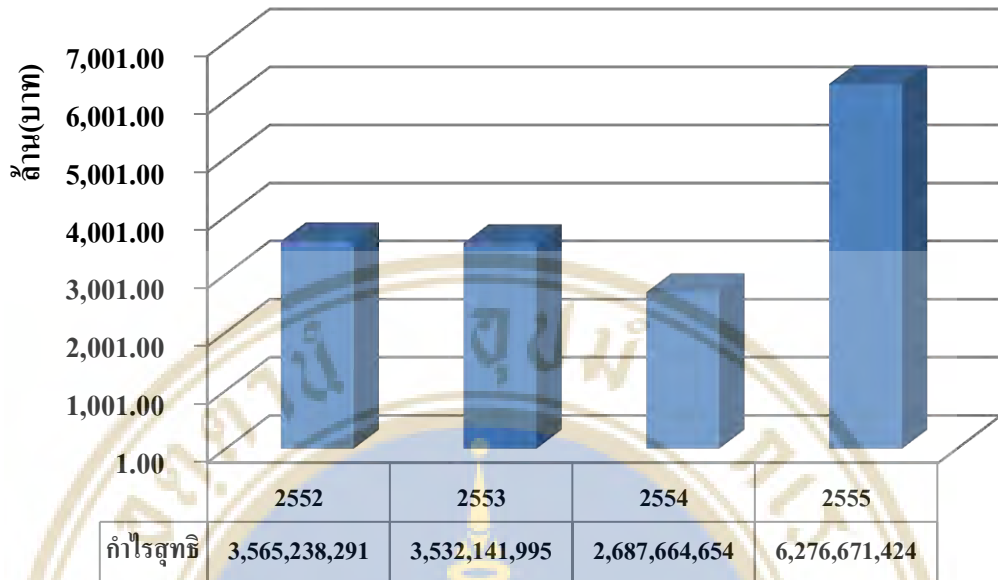
ยอดขายยี่ห้อ “บริดจสโตน” ซึ่งเป็นสินค้าหลักลดลง ในปีพ.ศ.2556 ตามรูปที่1.3 คู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง ตามรูปที่1.4 และลูกค้ากลุ่มเป้าหมายลดลง พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยน และบริษัทไม่มีสินค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าในส่วนแบ่งตลาด (Market Segment) นั้นๆ

โครงสร้างของตลาดยานยนต์แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) ตลาดทดแทน(Replacement Equipment Manufacturing: REM) คือตลาดที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นผู้ใช้รถทั่วไปที่ซื้อยางเส้นใหม่มาเปลี่ยนเพื่อทดแทนเส้นเดิมที่เสียหรือเสื่อมสภาพไป

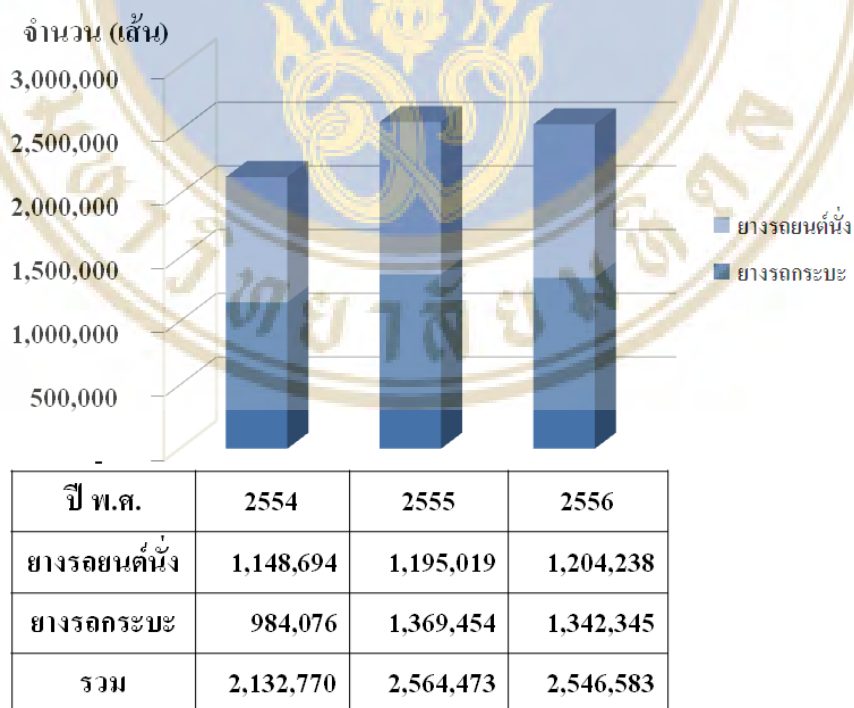
(2) ตลาดกลุ่มลูกค้าโรงงานผู้ผลิตอุตสาหกรรมรถยนต์ (Original Equipment Manufacturing: OEM) เป็นตลาดกลุ่มลูกค้าโรงงานผู้ผลิตอุตสาหกรรมรถยนต์ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ดังนั้นจากปัญหานี้จึงเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากตลาดทดแทนเป็นสำคัญ

กำไรสุทธิ ปี พ.ศ.2552 ถึง พ.ศ.2555



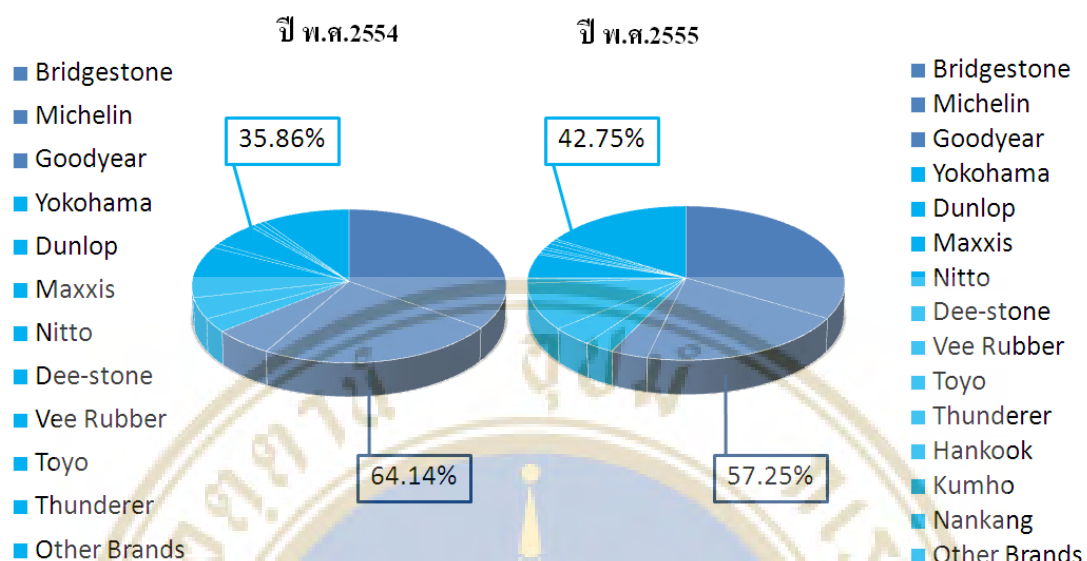
ภาพที่ 1.2 แสดงกำไรสุทธิ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด ปีพ.ศ.255 ถึง พ.ศ.2555
(ที่มา:งบการเงิน บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด, 2555)

ยอดขายยางรถยนต์นั่งและรถกระบะ ปี พ.ศ.2554 พ.ศ.2555 และ พ.ศ.2556



ภาพที่ 1.3 แสดงยอดขายยางรถยนต์นั่งและรถกระบะ พ.ศ.2554 พ.ศ.2555 และ พ.ศ.2556
(ที่มา:ST Marketing Department of Bridgestone Sales (Thailand) Co., Ltd., October 2013)

ส่วนแบ่งทางการตลาด ปี พ.ศ.2554 และ 2555



ภาพที่ 1.4 แสดงส่วนแบ่งทางการตลาดปี พ.ศ.2554 เปรียบเทียบกับ พ.ศ.2555

(ที่มา: ST Marketing Department of Bridgestone Sales (Thailand) Co., Ltd. : October 2013)

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจนั้น เราจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องใช้เครื่องมือหรือทฤษฎีต่างๆ ในการเข้ามาช่วยวิเคราะห์และแก้ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ป้องกันและเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ SWOT

การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis)(Humphrey, 2005) ถูกคิดขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือ โครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรด้วยเครื่องมือนี้จะช่วยให้คุณรับรู้จุดแข็งที่คุณมีอยู่จุดอ่อนที่คุณควรต้องแก้ไขปรับปรุง โอกาสที่ส่งผลดีต่องานหรือธุรกิจ และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานของธุรกิจ

จุดแข็ง(Strengths) ให้พิจารณาว่าอะไรคือความได้เปรียบที่มีอยู่ บริษัทสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดีขนาดไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทรัพยากรอะไรที่สามารถเข้าถึงได้หรือหามาได้ ในขณะที่คู่แข่งไม่สามารถหาได้ หรือหาไม่ได้ด้วยความยากลำบาก และประเด็นอื่นๆ ที่เห็นว่ามันเป็นจุดแข็งสำหรับธุรกิจ

จุดอ่อน(Weaknesses) ให้พิจารณาว่าอะไร คือสิ่งที่บริษัทและคนรอบข้างของบริษัท เห็นว่าต้องปรับปรุง อะไรที่ยังทำได้ไม่ดีนัก คู่แข่งมีจุดแข็งในด้านไหนบ้าง นั่นจะกลายเป็นจุดอ่อนของบริษัท

โอกาส (Opportunities) ให้พิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่มีผลดีต่อธุรกิจมีอะไรบ้าง แนวโน้มที่น่าสนใจที่จะต้องคอยจับตาดู มีอะไรบ้าง

อุปสรรค (Threats) ให้พิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงภายนอกอะไรบ้าง ที่จะเป็นอุปสรรคกับธุรกิจ คู่แข่งกำลังพยายามทำอะไรบ้าง ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในอนาคต

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ของบริษัท สโตนกรู๊ป มีดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) บริษัท สโตนกรู๊ป มีโรงงานผลิตในประเทศไทยที่ได้มาตรฐานหลายโรงงาน มีความรู้และประสบการณ์ในการผลิตสูง มีโรงงานที่ผลิตวัตถุดิบต้นน้ำเป็นของตัวเอง มียี่ห้อที่มีชื่อเสียงมายาวนาน บริษัทมีการดำเนินการแนะนำสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกระดับอย่างทั่วถึง มุ่งเน้นการพัฒนาตัวแทนจำหน่ายให้ก้าวเข้าสู่ระบบสินค้าปลีกที่ทันสมัยคือ ศูนย์บริการขายรถยนต์มาตรฐานคือ ก่อพิท และ ออโต้บอย

จุดอ่อน (Weaknesses) สินค้ามีราคาแพงเนื่องจากสินค้ามีชื่อเสียงด้านคุณภาพและมีชื่อเสียงมายาวนาน จึงเป็นการตั้งราคาเพื่อรักษาระดับของสินค้า การบริหารงานของบริษัทจะต้องมีการควบคุมและสั่งคำสั่งมาจากญี่ปุ่น อาจทำให้การบริหารงานล่าช้าไปบ้าง

โอกาส (Opportunities) สำหรับตลาดวัตถุดิบ ด้านยางธรรมชาติภายในประเทศไทยนั้นเป็นตลาดผลิตยางธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งยางธรรมชาตินั้นเป็นวัตถุดิบหลักสำหรับการผลิตยางรถยนต์ ความจำเป็นในการนำเข้ายางธรรมชาติสำหรับบริษัทผู้ผลิตยางนั้นน้อยมาก สำหรับบริษัทผู้ผลิตยางในประเทศนั้น มีราคาขายที่ต่ำเมื่อเทียบกับบริษัทผู้ผลิตยางในประเทศอื่น บริษัท สโตนกรู๊ป นั้นไม่มีความจำเป็นในการนำเข้ายางธรรมชาติจากต่างประเทศ ซึ่งมีราคาสูงกว่าราคายางธรรมชาติภายในประเทศ ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบหลักซึ่งคือยางธรรมชาติของบริษัทนั้นอยู่ในระดับต่ำ ทางด้านตลาดรถยนต์ภายในประเทศนั้น มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และจากการที่ประเทศไทยได้รับเลือกจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์หลายบริษัท ให้เป็นศูนย์กลางการผลิตรถยนต์สำหรับภูมิภาคอาเซียน และสำหรับตลาดในภูมิภาคอื่น ทำให้การขยายตัวของตลาดรถยนต์เพิ่มสูงอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งส่งผลให้ตลาดการผลิตยางนั้นมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นมีแนวโน้มการเติบโตทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และผลจากการที่บริษัทเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีบริษัทแม่อยู่ในต่างประเทศ ทำให้โอกาสทางการส่งออกสินค้าของบริษัทมีมาก

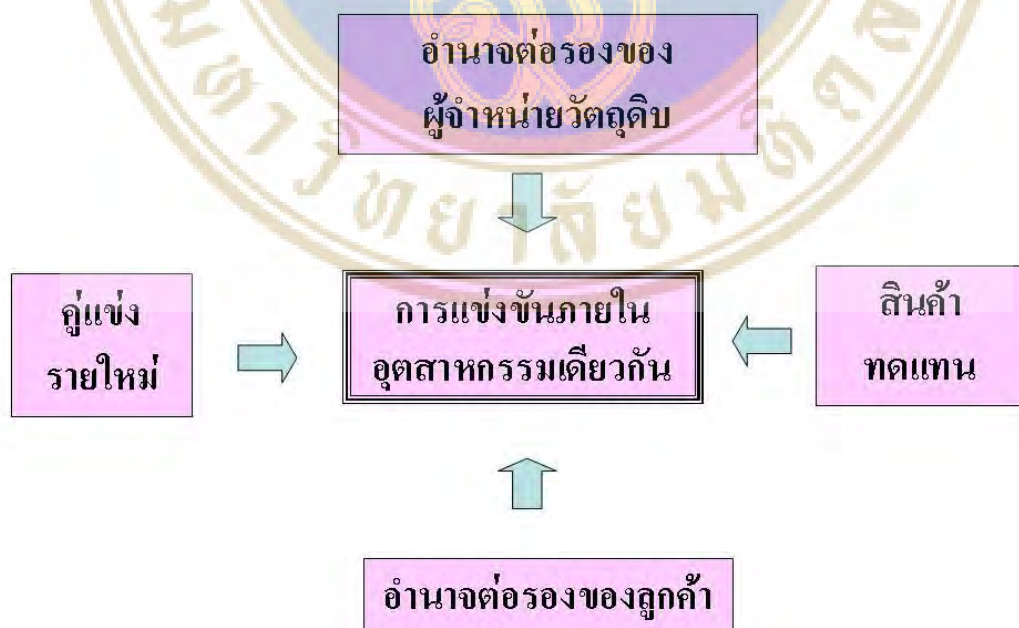
อุปสรรค (Threats) เนื่องจากเศรษฐกิจที่อยู่ในภาวะค่อยๆ ฟื้นตัว ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดแปรเปลี่ยนไป และความต้องการของตลาดภายในประเทศยังคงไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตรวมภายในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของตลาดทดแทน ซึ่งเป็นตลาดหลักของภาคอุตสาหกรรมยางรถยนต์จะมีการแข่งขันกันสูงมาก และทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เนื่องมาจากทุกโรงงานได้มีกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการภายในประเทศ โดยจะเห็นได้ว่าแต่ละบริษัทต่างนำกลยุทธ์ทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ มาใช้ในการแข่งขัน เช่น การพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่าย การแข่งขันด้านราคา การรับประกันคุณภาพสินค้า และการเน้นย้ำตัวสินค้าต่อกลุ่มผู้บริโภค ดังจะ

เห็นได้จากสื่อโฆษณาต่างๆ การที่ภาครัฐได้ลดภาษีนำเข้ายางรถยนต์ตามข้อตกลงทางภาษีระหว่างกลุ่มประเทศเขตการค้าเสรีอาเซียน(ASEAN Free Trade Area : AFTA)ซึ่งจะมีผลทำให้มีผู้ประกอบการนำเข้ายางรถยนต์จากประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ เข้ามาจำหน่ายในประเทศได้ค่อนข้างมาก ทำให้บริษัทผู้ผลิตมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพและราคาให้สามารถแข่งขันกับสินค้านำเข้าได้

จากการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT ของบริดจสโตน กรุ๊ป นั้น สรุปได้ว่า บริดจสโตน กรุ๊ป มีจุดแข็งอยู่มากทั้งในเรื่องของยี่ห้อ ต้นทุน และการผลิต จุดอ่อนคือยางบริดจสโตนมีราคาแพง และอยู่ในสภาวะการณ์ที่การแข่งขันในตลาดที่ผู้บริโภคเริ่มนิยมสินค้าราคาถูก โอกาสในตลาดประเทศไทยและในภูมิภาคมีอยู่มาก และยังสามารถเติบโตได้อีก อุปสรรคคือคู่แข่งมีหลายราย ลูกค้านี้น่าจะมีทางเลือกมาก สินค้าไม่มีความแตกต่าง จึงถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญเช่นกัน

2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ FIVE FORCE MODEL

Five Force Model ถูกคิดและพัฒนาขึ้นโดย ไมเคิล อี พอตเตอร์ Michael Porter (Porter, 1998) ที่มาเป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นทฤษฎีที่นิยมกันมากในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรา กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเรา ประกอบไปด้วยแรงผลักดัน 5 ด้าน ตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)

(1) สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry Among Existing Competitors) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

(2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

(3) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทฯ โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

(4) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

(5) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้ ดังนั้น ปัจจัยทั้ง 5 ประการดังที่กล่าวมานั้นมีผลกระทบกับบริษัท บริดจส โตน ดังนี้

(1) สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry Among Existing Competitors) ผู้ผลิตรายใหญ่ในอุตสาหกรรมยางรถยนต์ของไทยประกอบไปด้วย บริดจส โตน สยามมิชลินและ กู๊ดเยียร์ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นบริษัทลูกของบริษัทผู้ผลิตยางรายใหญ่ของโลก ที่มีชื่อเสียงที่ติดตลาดและเป็นที่

เชื่อถือของคนทั่วโลก โดยจะสังเกตจากส่วนแบ่งทางการตลาดของทั้งสามบริษัทอยู่ในสามอันดับแรกของโลก รวมไปถึงสามอันดับแรกในประเทศไทยด้วย ดังนั้นถ้าพูดถึงศักยภาพในด้านเทคโนโลยีการผลิตถือว่าทั้ง 3 บริษัทเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้ผลิตยางรถยนต์ทุกชนิดอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็น รถยนต์โดยสาร รถบรรทุก ดังนั้นการที่บริษัทหนึ่งคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาสู่ตลาด จึงไม่ใช่เรื่องยากในการที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ให้ทันกัน จึงทำให้โอกาสการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น

ในเรื่องของการออกจากอุตสาหกรรมนี้ทำได้ยาก เนื่องจากเครื่องจักร และ โรงงานมีลักษณะการใช้งานที่จำกัด คือ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนไปใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้ง่าย หรือ ทำการขายออกไปได้ยาก ทั้งนี้บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ มีรายได้หลักเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำรายได้อื่นมาทดแทนได้ถ้ามีการออกจากอุตสาหกรรมนี้ไปก็ไม่มีรายได้อื่นมาทดแทนจึงต้องหันหน้ามาแข่งขันกันอย่างเต็มที่และจากวิกฤติการเงินและเศรษฐกิจยุโรปสหรัฐอเมริกาถดถอย วิกฤติของสองภูมิภาคนี้ส่งผลให้บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์หลายยี่ห้อที่มีแผนจะเข้ามาทำตลาดในภูมิภาคเอเชียและอาเซียนมากขึ้น โดยเฉพาะประเทศไทยเป็นหนึ่งในเป้าหมายของคู่แข่งต่างๆทำให้การแข่งขันตลาดยางรถยนต์เมืองไทยจากนี้ไปจะทวีความรุนแรงเนื่องจากมีผู้เล่น มากขึ้น แรงส่งด้านนี้จึงสูง

(2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) เมื่อมองในตัวผลิตภัณฑ์ ยางรถยนต์จัดเป็นสินค้าที่มีลักษณะค่อนข้างเหมือนกันเทคโนโลยีในการผลิตของแต่ละบริษัทก็มีความใกล้เคียงกัน และผู้ซื้อไม่มีต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอีกยี่ห้อหนึ่ง (Switching Cost) แต่อย่างไรก็ตามจึงทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตมากพอสมควรตลาดทดแทนเป็นตลาดที่มีกลุ่มลูกค้าเป็นผู้ใช้รถทั่วไปที่ซื้อยางเส้นใหม่มาเปลี่ยนเพื่อทดแทนเส้นเดิมที่เสียหรือเสื่อมสภาพไป เป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงมาก โดยบริษัทผู้ผลิตเองมีการใช้การโฆษณาประชาสัมพันธ์ แผนการส่งเสริมการขาย รวมไปถึงบริการหลังการขายต่าง ๆ เพื่อนำมาดึงดูดลูกค้าและเพิ่มยอดขายให้มากขึ้น จึงทำให้ลูกค้ามีทางเลือกที่ดีในการเลือกซื้อสินค้าที่ตนเองพอใจมากที่สุดเป็นผลทำให้อำนาจต่อรองของลูกค้ามีมากกว่าผู้ผลิต แรงกระทบด้านนี้สูง

(3) อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เนื่องจากประเทศไทยนั้น เป็นหนึ่งในชาติที่ผลิตยางธรรมชาติที่ใหญ่ที่สุดในโลก จึงมีผู้ผลิตยางธรรมชาติค่อนข้างมากภายในประเทศ ประกอบกับช่วงที่ผ่านมาราคายางธรรมชาติประสบปัญหาราคาคตกต่ำ ซึ่งบ่อยครั้งรัฐบาลต้องเข้าทำการช่วยเหลือและแทรกแซงราคา เป็นผลให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อยางธรรมชาติค่อนข้างมีอยู่สูง เนื่องจาก อุปทานที่ล้นตลาด และผู้ผลิตภายในประเทศที่ค่อนข้างมีอยู่มกรายดังจะเห็นว่า โอกาสที่บริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ จะทำการขยายกิจการในลักษณะ

ย้อนกลับ เพื่อดำเนินกิจการในธุรกิจต้นน้ำ(Backward Integration) ได้ มีน้อยมาก เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตยางรถยนต์ส่วนใหญ่ซึ่งเป็นจำพวกวัตถุดิบเชิงเคมีซึ่งเป็นสิ่งที่ได้มาจากกระบวนการผลิตที่ใหญ่และซับซ้อน ผู้ผลิตยางรถยนต์จึงยังคงต้องพึ่งพาผู้ขายวัตถุดิบ(Supplier)จึงทำให้มีอำนาจการต่อรองที่ไม่มาก แต่อย่างไรก็ตาม ในบางบริษัทผู้ผลิตยางรถยนต์ที่เป็นบริษัทลูกของบริษัทต่างชาติ หากบริษัทแม่มีนโยบายในการสั่งซื้อวัตถุดิบคราวที่ละมาก ๆ เพื่อกระจายสู่บริษัทลูก ก็จะช่วยให้บริษัทลูกซื้อวัตถุดิบได้ถูกลงและมีอำนาจการต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบที่มากขึ้นแรงกระทบด้านนี้จึงมีต่ำ

(4) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) การที่ผู้ผลิตยางรายเก่ามี ยี่ห้อ(Brand)เป็นของตัวเอง ทำให้ลูกค้าได้รับรู้ในตราสินค้า(Brand Awareness)และเกิดความเคยชินในการใช้สินค้ายี่ห้อเดิม นอกจากนี้ยางรถยนต์ยังจัดเป็นสินค้าที่ผู้ใช้ต้องการความปลอดภัยในการขับขี่และมีผลต่อความเสียหายต่อชีวิต ลูกค้าจึงมักเลือกยี่ห้อสินค้าที่ตนเองมีความเชื่อมั่นในคุณภาพด้วย เป็นผลให้ผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาดไม่สามารถสร้างยี่ห้อให้ติดตลาดและเป็นที่น่าเชื่อถือของลูกค้าได้ง่ายนักและเนื่องจากบริษัทเดิมที่อยู่ในตลาด มีการผลิตสินค้าในปริมาณที่ค่อนข้างมากอยู่แล้ว ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายใหม่ที่เพิ่งจะเริ่มต้นการผลิตและมีปริมาณการผลิตเริ่มแรกที่ไม่สูงมาก ผู้ผลิตรายเก่าจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำกว่าผู้ผลิตรายใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจาก ต้นทุนคงที่ที่ลดลงจากขนาดการผลิต ทำให้ผู้ผลิตรายใหม่เสียเปรียบทางด้านต้นทุนและไม่สามารถแข่งขันด้านราคากับผู้ผลิตรายเก่าได้

บริษัทส่วนใหญ่ที่เป็นผู้นำในส่วนแบ่งการตลาดยางรถยนต์ของไทย จะเป็นบริษัทลูกของบริษัทต่างชาติที่เป็นผู้ผลิตยางรายใหญ่ของโลก ทั้งนี้ก็เป็นเพราะเทคโนโลยีการผลิตยางรถยนต์เป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและผู้ผลิตยางรายใหญ่ของโลกก็มีการพัฒนาและวิจัยเทคโนโลยีการผลิตมาอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทที่เป็นบริษัทลูกของผู้ผลิตยางรถยนต์รายใหญ่ของโลก ก็จะได้รับถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพมากกว่า ทำให้ผู้ผลิตรายใหม่ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้เทียบเท่ากับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดผู้ผลิตรายใหม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนที่มากในการเริ่มธุรกิจ เพื่อที่จะนำมาลงทุนในด้าน โรงงาน เครื่องจักร เทคโนโลยีการผลิต และการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์แรงกระทบจากด้านนี้ต่ำ

(5) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) ไม่มีสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนยางรถยนต์ได้แรงกระทบจากด้านนี้จึงต่ำ

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis ของ บริดจสโตน กรุ๊ป คือ อุตสาหกรรมยางรถยนต์นี้มีสภาพการณ์แข่งขันที่สูง มีอำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)ที่สูง มีอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต(Bargaining power of suppliers)ที่ต่ำ การเข้ามา

ของผู้ประกอบการรายใหม่(Risk of entry by potential competitors)ได้ยาก แต่ก็สามารถเข้ามาได้บ้างจากการนำเข้าสินค้ามาขายแทนการผลิตในประเทศแต่อาจทำให้ราคาต่ำ และยังมีสินค้าทดแทน (Threat of substitute products)หากการจ้างบริหารมีต้นทุนที่สูงกว่าการบริหารจัดการเองภายในมาก

2.3 สรุปการวิเคราะห์

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force และ SWOT นั้น สรุปได้ว่า บริษัทมีจุดแข็งที่สามารถแข่งขันได้เป็นอย่างดี แต่จากสภาพอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูงและความสามารถที่จะทำกำไรจากอุตสาหกรรมนี้เป็นไปได้ง่าย จึงทำให้อุตสาหกรรมนี้เป็นที่น่าลงทุนทำให้มีนักลงทุนที่พร้อมจะเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมนี้มาก การแข่งขันจึงรุนแรงและเมื่อสินค้าไม่มีความแตกต่างชัดเจนในแต่ละยี่ห้อ และลูกค้าไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้าจากยี่ห้อหนึ่งสู่อีกรายหนึ่ง ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง และเป็นผลกระทบที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ ดังนั้นปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขคือจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคและแนวโน้มในอนาคตของอุตสาหกรรมเพื่อที่จะมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ตามสภาวะตลาดและรักษาความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อบริษัทไว้ให้ได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3

การวิเคราะห์บริบท

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริดจสโตน กรุ๊ปมาโดยใช้ทฤษฎีต่างๆ เข้ามาช่วยทั้งหมดนั้น ทำให้ได้เห็นถึงปัญหาและมองเห็นถึงแนวทางแก้ไขอยู่บ้าง แต่อาจไม่ชัดเจนมากนัก หากเห็นเป็นรูปภาพอาจทำให้สามารถเข้าใจถึงปัญหา และเห็นปัญหาในอีกมุมมองหนึ่งได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถสื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจและเห็นภาพชัดเจนถึงปัญหาหลักได้ในเวลาอันสั้น ดังนั้นจึงควรมีการวิเคราะห์โดยใช้รูปภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram : CLD)เข้ามาช่วยดังต่อไปนี้

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการเปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ตัวระบบเองมีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกสิ่งในแวดล้อมการวางแผนภูมิวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือการใช้เครื่องมือช่วยคิด ที่สำคัญคือเมื่อคิดเชิงระบบจะต้องเห็นองค์ประกอบต่างๆ ของระบบที่กำลังพิจารณา และความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้น การคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร และบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือ บริษัทเผชิญปัญหาเหล่านี้บ่อยครั้งในโลกธุรกิจ เมื่อมีวินัยแห่งการคิดเชิงระบบ ก็เริ่มจะเห็นปัญหาในลักษณะที่แตกต่างออกไป สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความตระหนักรู้เชิงระบบ คือ บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีแก้ปัญหามา และสามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างดีมากขึ้น และสามารถออกแบบระบบที่สร้างประโยชน์ให้แก่บริษัทได้อย่างยั่งยืน

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram : CLD)จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้

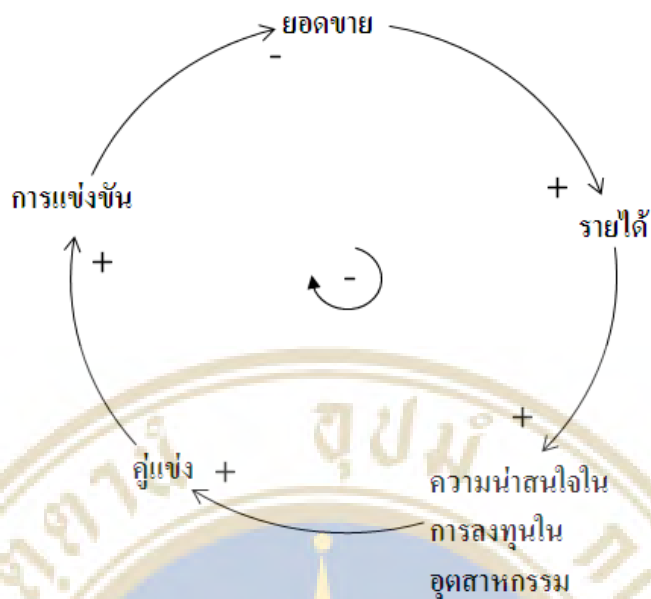
1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรง (R)และ กระบวนการสร้างความสมดุล(B)
2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ
3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา
การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองเห็นว่าอะไรจำเป็นต้องรู้ อะไรที่ควรรู้
ดังนั้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทเพื่อวิเคราะห์ให้เห็นเป็นภาพชัดเจนว่าเหตุและผล หรือปัจจัยที่มา
กระทบทำให้เกิดปัญหาเหล่านั้นคืออะไรดังต่อไปนี้

3.1 สรุปปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น

ในสภาวะการณ์ที่ตลาดเติบโตและการแข่งขันในอุตสาหกรรมยางรถยนต์นี้รุนแรง
ปัญหาที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยตรงและมีผลกับการดำเนินงานของ บริษัท สโตน กรุ๊ป
สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ตลาดยางเติบโต อุตสาหกรรมเป็นที่น่าสนใจในการลงทุน แต่ยอดขายยางรถยนต์
ของ บริษัท สโตน ลดลง
2. คู่แข่งขันมากขึ้นและการแข่งขันรุนแรงขึ้น
3. มีสินค้าใหม่ในตลาดมาก ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกมาก

3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram : CLD)



จากปัญหาที่วิเคราะห์ห้มานั้นสามารถเขียนอธิบายออกมาในรูปแบบแผนภูมิเหตุและผล และอธิบายได้ดังนี้

เมื่ออุตสาหกรรมรถยนต์เติบโตตามระบบเศรษฐกิจที่ยานพาหนะเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินชีวิต เมื่อรถยนต์ในประเทศเพิ่มขึ้นนั้นทำให้ตลาดยางรถยนต์เติบโตขึ้นไปด้วย ทำให้มีลูกค้าในตลาดยางทดแทนเพิ่มมากขึ้น รายได้ของบริษัทสูงทำให้ความน่าสนใจในการลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น

ความน่าสนใจในการลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้นักลงทุนมองเห็นถึงผลประโยชน์หากลงทุนในอุตสาหกรรมนี้จึงมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และนำเข้สินค้าใหม่ๆเข้ามาแข่งขันในตลาดเพื่อหาทางแย่งชิงลูกค้า จึงทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น

เมื่อการแข่งขันรุนแรง คู่แข่งก็พยายามที่จะทำรายการส่งเสริมทางการตลาด หรือสิ่งดึงดูดลูกค้าทุกวิถีทาง จนทำให้ยอดขายของบริษัทลดลง และส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงถึงแม้ว่าตลาดจะเติบโตก็ตาม โมเดลปัญหานี้จึงแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และต้องการการแก้ไขเพื่อที่จะแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษายอดขายไว้ได้

3.3 วิธีแก้ไขปัญหาจากการวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผล

จากการวิเคราะห์ออกมาเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแล้วนั้น ควรแก้ไขโดยใช้วิธีขยายธุรกิจเพื่อเพิ่มส่วนของตลาดเป้าหมายที่บริจจสโตนไม่มีในกลุ่มนั้น คือ เพิ่มสินค้าในกลุ่มผู้บริโภคสินค้าราคาต่ำโดยใช้วิธีการซื้อกิจการของกลุ่มรายย่อยที่มีสินค้าราคาอยู่ในตลาดเพื่อให้เห็นว่าบริจจสโตนยังคงความเป็นสินค้าคุณภาพ ราคาสูง และเมื่อรายได้ของบริษัทไม่เพิ่มขึ้นเนื่องจากไปเพิ่มรายได้ในส่วนบริษัทรายย่อยที่ซื้อกิจการมา ทำให้คู่แข่งรายอื่นเห็นว่าบริษัทรายใหญ่อย่างบริจจสโตนรายได้ลดลง ความน่าสนใจในการลงทุนในอุตสาหกรรมอาจจะลดลง จนคู่แข่งที่เข้ามาลดลงไปได้ และใช้การส่งเสริมการขายทางการตลาดเข้ามาช่วยในการแข่งขัน



เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนไปของบริจจสโตน ที่หันไปต้องการสินค้าที่มีราคาถูกลงมากขึ้น และการที่คู่แข่งเพิ่มขึ้นอีกหลายรายจากความน่าสนใจในการลงทุนในอุตสาหกรรมนี้ และการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหลายประการ โดยเฉพาะจากปัจจัยภายนอกบริษัทที่ควบคุมไม่ได้และโอกาสในการเจริญเติบโต หรือ ขยายขอบเขตในการดำเนินงานมีสูงมากในระยะยาว ดังนั้นบริษัททั่วไปจึงมุ่งเน้นแนวคิดในการเติบโตและขยายกิจการ เพื่อไขว่คว้าโอกาสในการดำเนินงานได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการเจริญเติบโตนั้นต้องเป็นการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันต่อบริษัทในระยะยาวดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขันของบริจจสโตน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

3. กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ที่แนะนำ

4.1.1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากแนวคิดการเติบโตแบบมุ่งเน้น (Concentration) และแบบกระจายธุรกิจ (Diversification) กลยุทธ์เพื่อสร้างการเจริญเติบโตและพัฒนาขนาดในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นอาจจำแนกได้สองลักษณะในแง่ของทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ประการแรกคือ การเติบโตโดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถเฉพาะขององค์กรที่มีอยู่แล้ว (Existing Competence) และส่งเสริมการดำเนินงานผ่านทางความสามารถเฉพาะหรือจุดแข็งดังกล่าวขององค์กร ในที่นี้ทรัพยากรและความทุ่มเทขององค์กรจะถูกจัดสรรไปยังเพียงกลุ่มธุรกิจเดียวที่มีความแข็งแกร่งที่สุดขององค์กร และใช้ความพยายามทุกวิถีทางในการที่จะทำให้กลุ่มธุรกิจนั้น มีการเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดเบื้องต้นของกลยุทธ์ในการเติบโตและขยายธุรกิจดังกล่าวองค์กรจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการสร้างการเจริญเติบโตต่อองค์กร (Growth Strategy Tools) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการเติบโตจากภายนอกเข้ามาช่วยเพิ่มการเจริญเติบโตมากขึ้น เนื่องจากองค์กรตระหนักดีว่า การเติบโตในทุก ๆ ด้านด้วยตนเองอย่างเดียวนั้น นับว่ามีความเสี่ยงในหลายกรณี อีกทั้งยังเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาอย่างมาก ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมนักกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้นการใช้เครื่องมือการเติบโตจากภายนอกเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น การเข้าซื้อความสามารถ (Competencies) และความเชี่ยวชาญพิเศษ (Specialization) ขององค์กรอื่น และนำมาผนวกเข้ากับองค์กรของตน นำไปใช้งาน ได้ทันทีนั้นย่อมจะสร้างประโยชน์ให้กับตนเองได้อย่างทันทั้งทีและมีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งทางด้านของการเพิ่มโอกาสทางการตลาด การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทอื่น ๆ รวมถึงการเข้าซื้อทรัพย์สินบางอย่างที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน ที่องค์กรเดิมอาจจะยังขาดแคลนอยู่เป็นต้น ดังนั้นจึงขอเสนอกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ในการแก้ปัญหาของบริษัทจสโตน กรุ๊ป คือ

กลยุทธ์การขยายธุรกิจ (Integrative Growth) คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาดอำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การขยายกิจการในแนวเดียวกับอุตสาหกรรม (Horizontal integration) การขยายกิจการในแนวนอนเป็นการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น บริษัทสามารถลดต้นทุนเนื่องจากสามารถประหยัดจากขอบเขตบริษัทสามารถเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งตลาดจากการผนวกธุรกิจเหล่านี้ไว้ด้วยกันอำนาจต่อรองมากขึ้น ข้อเสียคู่แข่งของเราซึ่งได้รับผลกระทบอาจมีการรวมกลุ่มกันเพื่อถ่วงดุลอำนาจของเรา

กลยุทธ์การขยายตัวโดยการควบและซื้อกิจการ (Merger & Acquisition: M&A) แยกเป็น *การควบกิจการ (Merger)* คือการที่บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ผนวกกิจการกับคู่แข่งกันหรือธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือเกี่ยวพันกันได้ทำการแลกเปลี่ยนหุ้นและรวมกิจการกัน โดยคาดหวังว่าหลังจากที่องค์กรเข้าซื้อกิจการดังกล่าวแล้วจะทำให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและผนวกทักษะเทคโนโลยีและความสามารถในการดำเนินงานเฉพาะของแต่ละกิจการเข้าด้วยกัน จะได้ประโยชน์อย่างมากในแง่ของส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง แรงกดดันจากการแข่งขันลดลง รวมถึงได้ผลผลิต (Synergy) จากความสามารถเฉพาะของ 2 กิจการอีกด้วย อีกทั้งยังสร้างเสริมอำนาจการต่อรองของกิจการอีกด้วย *การซื้อกิจการ (Acquisition)* คือหรือที่รู้จักกันในนามของการเทคโอเวอร์ (Take Over) นั่นคือการเข้าซื้อกิจการอื่นเพื่อได้รับความเป็นเจ้าของเหนือกิจการเดิมและนำกิจการที่ตนเชื่อมั่นนั้นเข้าเป็นบริษัทในเครือของธุรกิจตนซึ่งสามารถควบคุมความเป็นเจ้าของแนวคิดทางการบริหารงานและกลยุทธ์ทางการแข่งขันต่างๆ รวมถึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักของกิจการที่ตนเชื่อมั่นไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินทักษะเทคโนโลยีขอบเขตทางการตลาดความสัมพันธ์ทางธุรกิจรวมถึงความมีชื่อเสียงและคุณภาพของสินค้าและบริการที่กิจการดังกล่าวครอบครองอยู่ซึ่งจะทำให้เกิดการเติบโตอย่างรวดเร็วโดยที่ตนเองอาจไม่ต้องใช้ระยะเวลาและทรัพยากรอย่างมากมาในการพัฒนาความสามารถหลักที่กล่าวมาแล้วอันจะทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วแม้ในธุรกิจที่ตนเองอาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญหรือคุ้นเคยมาก่อนก็ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กรนี้แนะนำให้บริจิสโตนใช้ในการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่งมา และบริจิสโตนไม่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการอีก ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะเสนอแนะต่อไปในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการนี้เป็นกลยุทธ์ที่วางแผนให้กับบริษัทที่บริจิสโตนได้ทำการซื้อกิจการมาเพื่อแข่งขันในตลาดราคาต่ำสำหรับบริจิสโตน กรุ๊ป ต่อไป

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับบริจิสโตน ขอแนะนำกลยุทธ์การแข่งขัน (*Competitive Strategy*) ซึ่งเป็นวิธีการในการแข่งขันกับสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง โดยกลยุทธ์นี้จะนำไปใช้

เป็นกลยุทธ์สำหรับบริษัทใหม่ที่ได้ซื้อกิจการมา เป็นยี่ห้อใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดราคาต่ำ โดยมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ซึ่งเราจะขายสินค้าใน “ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง” ให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่เพื่อกินส่วนแบ่งการตลาด และป้องกันคู่แข่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน(Standardized products)ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา(Price-sensitive) ปรับปรุงและควบคุมกระบวนการผลิตการดำเนินงาน เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้า รวมทั้งทำให้สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้นด้วยต้นทุนต่ำ พัฒนาการบริหารวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง เนื่องจากปัญหาของบริดจสโตน คือการที่ลูกค้าหันไปบริโภคสินค้าราคาต่ำ จึงเลือกใช้กลยุทธ์นี้เพื่อการแข่งขันให้กับบริษัทใหม่

4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจดังนั้นจึงขอแนะนำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของบริษัทใหม่ ดังนี้

(1) กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) จากส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ซึ่งประกอบด้วย Product/Services, Price, Place, Promotion นั้นสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาดได้ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านสินค้า (Products) ผลิตและออกแบบยางรถยนต์ให้เหมาะสมกับความนิยมในช่วงเวลานั้นๆ พัฒนาสินค้า และควบคุมคุณภาพอยู่เสมอ

กลยุทธ์ด้านราคา (Price) กำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งและมีราคาที่เป็นมาตรฐาน

กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ใช้ศูนย์บริการยางรถยนต์มาตรฐานคือ- ออกพิทและอโต้บอย เป็นช่องทางจัดจำหน่ายและลูกค้าแฟรนไชส์ของบริดจสโตนทั้งหมด

กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (Promotion) สร้างความเชื่อมั่นให้กับยี่ห้อสินค้าที่บริดจสโตนจะผลิตสำหรับลูกค้ากลุ่มใหม่ และใช้สื่อโฆษณาในการส่งเสริมการขาย

(2) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน(Production/Operation Strategy) ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพในการผลิตลดความผิดพลาดในการผลิต และผลิตให้ทันเวลาพอดี (Just in Time) เพื่อลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า การจัดการกับสินค้าคงคลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(3) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Strategy) มีการพัฒนา ฝึกอบรม บุคลากรในบริษัทอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน น้อยที่สุด ซึ่งเป็นการลดต้นทุนได้อีกทางหนึ่งเพื่อเป็นไปตามกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่วางไว้

4.2 แนวทางแก้ปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ที่แนะนำ

จากปัญหาที่วิเคราะห์มานั้น ปัญหาหลักๆ คือ ถูกค้าหันไปซื้อยางรถยนต์ราคาถูก ซึ่งยางยี่ห้อบริดจสโตนเป็นยางราคาสูง ถึงแม้ว่าจะมียี่ห้อไฟร์สโตนเป็นยางราคาต่ำแต่ก็ยังสูงกว่ายี่ห้ออื่นในตลาดรายย่อย ดังนั้นจึงต้องขยายตลาดเพิ่ม โดยใช้กลยุทธ์ขยายธุรกิจ (Integrative Growth) ด้วยวิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) และเป็นการซื้อกิจการของกลุ่มที่เป็นยี่ห้อที่ราคาถูกจากต่างประเทศหรือภายในประเทศซึ่งเป็นกลยุทธ์ Horizontal Integration ทำให้สามารถลดการแข่งขันที่รุนแรงลงไปได้ และจะทำให้มีสินค้าในทุกระดับในตลาด ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกระดับ สามารถทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรกลับคืนมาได้ จากที่การวิเคราะห์พบว่า ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลงไปนั้นเกิดจากการที่ยางรถยนต์ยี่ห้ออื่น ซึ่งมีราคาถูกเข้ามาในตลาดมากขึ้น ดังนั้นจึงใช้วิธีซื้อกิจการของกลุ่มนี้เข้ามาขายเพิ่มในตลาด ลดต้นทุนและเวลาในการทำตลาดให้กับสินค้าใหม่ได้อีกด้วย เนื่องจากลูกค้ารู้จักยี่ห้ออื่นๆ บ้างอยู่แล้ว เมื่อบริดจสโตนได้ซื้อกิจการของกลุ่มมาเพื่อจะมุ่งเน้นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน จึงใช้บริษัทที่ซื้อมาให้ดำเนินกิจการในรูปแบบการประหยัดต้นทุนต่อขนาด ซึ่งบริดจสโตนสามารถเป็นผู้ขายวัตถุดิบให้กับบริษัทลูกได้ในราคาต่ำ และใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตั้งที่นำเสนอไว้ในการดำเนินงานระดับปฏิบัติการในบริษัทที่ซื้อมานี้ในการดำเนินงานต่อไป

ไม่ใช้วิธีการควบรวมเนื่องจากบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องยี่ห้อที่มีชื่อเสียงมาก หากควบรวมกิจการอาจทำให้ภาพลักษณ์ในตลาดของบริดจสโตนเปลี่ยนไป และบริษัทมีความสามารถในการผลิตซึ่งเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร มียี่ห้อที่เป็นที่นิยมอันดับหนึ่งอยู่แล้ว มีอำนาจต่อรองเรื่องของวัตถุดิบสูงเนื่องจากมีโรงงานผลิตวัตถุดิบเอง มีสวนยางพาราซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่สำคัญ จึงไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในด้านการขยายกิจการในลักษณะย้อนกลับ (Backward Integration) เพื่อดำเนินกิจการในธุรกิจต้นน้ำ และแยกการผลิตยางรถยนต์ยี่ห้อใหม่ที่ซื้อกิจการออกจากโรงงานของบริดจสโตน เนื่องจากกำลังการผลิตสำหรับการผลิตยางยี่ห้อบริดจสโตนได้ผลิตเต็มกำลังอยู่แล้ว ไม่ควรแบ่งกำลังการผลิตไปผลิตสินค้าที่อาจจะไม่สร้างกำไรให้บริดจสโตนมากเท่าที่ควร และหากการซื้อกิจการในครั้งนี้ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรก็จะไม่ทำให้การผลิตของบริดจสโตนลดลงไปด้วย



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริดจสโตน ด้วยปัญหาการที่การแข่งขันรุนแรง คู่แข่งเพิ่มขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน เมื่อมีการวิเคราะห์ และเลือกกลยุทธ์เพื่อมาแก้ปัญหาดังกล่าว แล้วนั้นจะต้องมีกระบวนการจัดทำขั้นตอนเพื่อนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดและวางไว้ไปปฏิบัติ

การมีแผนกลยุทธ์ที่วางไว้อย่างงดงามก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรนั้นจะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้หากองค์กรนั้นไม่สามารถที่นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเป็นรูปธรรมและบ่อยครั้งที่พบว่าแผนกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดมาอย่างดีต้องประสบกับความล้มเหลวเพราะ

องค์กรไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาส่วนต่างๆของตัวเองเพื่อที่จะนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ซึ่งนอกจากจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ลงทุนลงแรงต้องสูญเปล่าแล้วก็ยังทำให้ศรัทธาของคนในองค์กรที่มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต้องเสื่อมลงไปด้วย ดังนั้นแผนกลยุทธ์ที่ดีจึงควมกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพด้วยซึ่งจะพิจารณาได้ จากภาพที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติได้ดังนี้

	การนำไปปฏิบัติดี	การนำไปปฏิบัติไม่ดี
กลยุทธ์ดี	สำเร็จ Success	เพื่อเจ้อ Sweet Dream
กลยุทธ์ไม่ดี	เสี่ยงดวง Gambling	ล้มเหลว Failure

ภาพที่ 5.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ
(ที่มา: ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2547)

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอแนวทางเพื่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนส่วนสำคัญขององค์กรเพื่อให้สามารถปรับขีดความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ในแผนกลยุทธ์

การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือที่เรียกว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หากลองถามคนในองค์กร แล้วดูว่ามีกี่คนที่รู้ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกันได้อย่างไร ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือ วิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่

จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการ ทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมติฐานขององค์กรและกลยุทธ์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็น ถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติ และเป็นการกระจายเป้าประสงค์ขององค์กร ไปสู่การ ปฏิบัติ ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้

Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร เครื่องมือในการนำ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความ ไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการ จัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balance Scorecard จะทำให้เราให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การ พัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานความพึงพอใจของพนักงานการพัฒนาระบบ อำนาจความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายใน องค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการ ประสานงานภายในองค์กรการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาดการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อยการหาแหล่งเงินทุนที่มี ต้นทุนต่ำ เป็นต้น

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

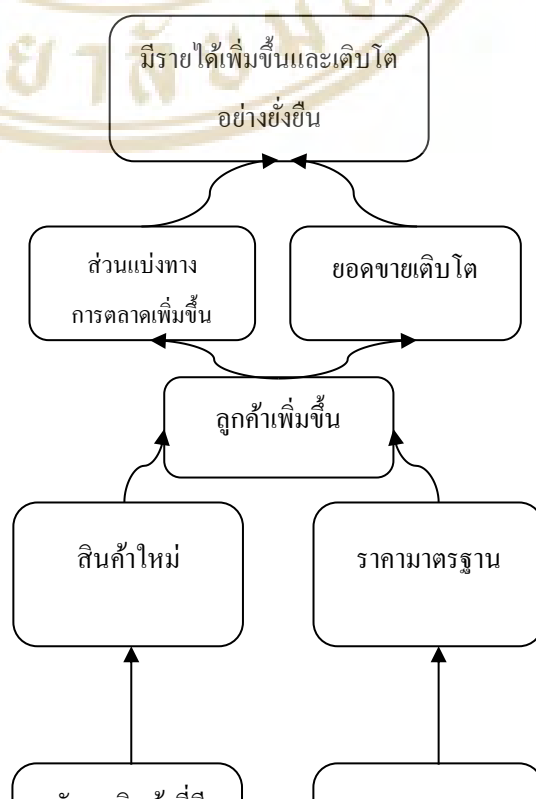
1. วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
2. ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
3. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
4. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
6. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

ดังนั้นจากแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้สำหรับการแก้ปัญหาของบริดจิส โดน กรุ๊ป สามารถนำเสนอในรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ได้ตามภาพที่ 5.2

ด้านการเงิน



ด้านลูกค้า

ด้านกระบวนการภายใน

ด้านการพัฒนาและเรียนรู้

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาของบริดจสโตน กรุ๊ป

จากกลยุทธ์ที่ได้เสนอแนะในการซื้อกิจการของกลุ่มนั้น จะทำให้บริดจสโตนมีโครงสร้างพื้นฐานของบริษัทที่ซื้อเข้ามาเพิ่ม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ควรพัฒนาให้บริษัทใหม่นั้นได้รับรู้จากเทคโนโลยีที่บริดจสโตนมีอยู่ และบริดจสโตนก็อาจจะศึกษาจากบริษัทที่ซื้อมาได้อีกด้วย จากนั้นก็เพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถในการผลิตที่มีมาตรฐานเดียวกันกับบริดจสโตน จะทำให้เกิดกระบวนการภายในของบริษัทใหม่นี้ได้เกิดสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกันกับบริดจสโตน ไม่ทำให้บริดจสโตนเสียชื่อเสียงไปด้วยในการซื้อกิจการมา และมีการวิเคราะห์ตลาดเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การแข่งขัน จากที่วิเคราะห์ตลาดในปัจจุบันและพฤติกรรมของลูกค้ามาแล้ว บริษัทก็จะผลิตสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงตามที่สำรวจมา และกำหนดราคาที่เป็นมาตรฐาน บริษัทที่ซื้อมาภายใต้การดำเนินงานของบริดจสโตน กรุ๊ป นี้ก็จะมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นและเติบโตจากกลยุทธ์ผู้นำด้านราคาและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ได้วิเคราะห์จากปัญหาและพบว่าพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปคือต้องการสินค้าราคาถูกลง และผลจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นี้จะส่งผลให้บริดจสโตน ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดจาก

การซื้อกิจการครั้งนี้เพิ่มขึ้น และยอดขายเติบโตขึ้น สามารถแข่งขันในตลาดราคาต่ำได้ และสามารถ
แย่งส่วนแบ่งกลับมาจากตลาดรายย่อยได้อีกด้วย



ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index : KPI) สำหรับบริษัทใหม่ ภายใต้การบริหารงานของบริษัทจสโตน กรุ๊ป

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	-รายได้เพิ่มขึ้น	-รายได้ต่อปี	-เพิ่ม 15%จากปีก่อน	-ทำการตลาดกระตุ้นยอดขายและหาตลาดใหม่ๆทุกๆไตรมาส
	-ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่ม	-จำนวนส่วนแบ่งทางการตลาด	-5%จากปีก่อน	
ด้านลูกค้า	-ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น	-จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่	-20%ของจำนวนลูกค้าในตลาดรายย่อย	-มีสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มเป้าหมาย
ด้านกระบวนการภายใน	-พัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพ	-คำร้องเรียนจากลูกค้า -จำนวนสินค้าเสียหาย -จำนวนสินค้าส่งคืน	- 0 ครั้ง - 0 ชิ้น - 0 ชิ้น	-มีทีมงานพัฒนาสินค้าที่เชี่ยวชาญและมีแผนทดสอบสินค้าก่อนออกจากโรงงาน
	-วิเคราะห์ตลาดให้ตรงตามสถานะตลาด	-จำนวนสินค้าคงเหลือต่อเดือน	-ต่ำกว่า 10%ต่อเดือน	-มีแผนรับมือร้องเรียนสินค้า -จัดตั้งทีมวิเคราะห์ตลาดก่อนพัฒนาสินค้าใหม่
ด้านการพัฒนาและเรียนรู้	-เพิ่มทักษะของบุคลากร	-จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อปี	-21 ชั่วโมงต่อคน ต่อปี	-จัดอบรมให้ความรู้จากวิทยากรภายในและภายนอก -จัดสัมมนาแนะนำเทคโนโลยีจากภายในและภายนอกบริษัท
	-นำเทคโนโลยีใหม่เข้าสู่องค์กร	-จำนวนเทคโนโลยีใหม่ๆ ต่อปี	- 3 รายการต่อคน ต่อปี	

จากกลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้น จะมีตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ที่นำมาสร้างทักษะให้กับบุคลากรในการดำเนินงานและสายการผลิตจะใช้การเพิ่มทักษะให้กับบุคลากร และนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาสู่องค์กร เพื่อให้บริษัทมีความรู้ใหม่ๆในการพัฒนาบริษัท และพัฒนาการผลิต อีกทั้งยังทำให้บุคลากรสายการผลิตมีความรู้ ทำให้ลดความผิดพลาดในการทำงานไปได้ ส่งผลให้เกิดของเสียในการทำงานซึ่งมีผลต่อต้นทุนของบริษัทอีกด้วย จึงจัดให้มีการอบรม สัมมนาจากภายนอก และภายใน ตัวชี้วัด คือ บุคลากร 1 คน จะต้องได้รับการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเทคโนโลยี 3 รายการต่อปี และได้รับการอบรมความรู้ ทักษะ ทั่วไป 21 ชั่วโมงขึ้นไปต่อปี

ด้านกระบวนการภายใน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ กระบวนการภายในควรได้รับประโยชน์ในการพัฒนาสินค้าที่ดีขึ้นมาด้วย ฉะนั้นสินค้าที่ผลิตจะต้องมีคุณภาพมากขึ้น และเพิ่มความรู้ในการวิเคราะห์ตลาด ดังนั้นวัตถุประสงค์ คือ การพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพ และวิเคราะห์ตลาดให้ตรงตามสภาวะตลาด กิจกรรมที่จัดทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ มีทีมงานพัฒนาสินค้าที่เชี่ยวชาญและมีแผนทดสอบสินค้าก่อนออกจากโรงงาน มีแผนกรับร้องเรียนสินค้า จัดตั้งทีมวิเคราะห์ตลาดก่อนพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ตัวชี้วัด คือ จำนวนสินค้าคงเหลือต่อเดือนต้องต่ำกว่า 10% ต่อเดือน คำร้องเรียนจากลูกค้า จำนวนสินค้าเสียหาย และจำนวนสินค้าส่งคืนจะต้องลดลงจนเท่ากับศูนย์

ด้านลูกค้า จากการที่ได้รับการพัฒนาและการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการภายในแล้วนั้น บริษัทที่มีสินค้าที่มีคุณภาพและราคาตรงตามความต้องการของลูกค้า จึงควรส่งผลให้จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่เพิ่มขึ้นและยังรักษารฐานลูกค้าเก่าไว้ได้ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวชี้วัด คือ 20%ของจำนวนลูกค้าในตลาดรายย่อย

ด้านการเงิน วัตถุประสงค์ คือ การที่มีรายได้เพิ่มขึ้นและส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น โดยกิจกรรมที่จะทำคือ ทำการตลาดกระตุ้นยอดขายและหาตลาดใหม่ๆทุกๆไตรมาส ตัวชี้วัด คือ รายได้ต่อปี เพิ่มขึ้น 15%จากปีก่อน และจำนวนส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น 5%จากปีก่อน

ตารางที่ 5.2 แสดงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) กลยุทธ์ระดับองค์กร ของ บริษัท สโตน กรุ๊ป

ลำดับ ที่	รายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ปี พ.ศ.2557				ปี พ.ศ.2558			
		ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4
1.	จัดตั้งทีมที่ปรึกษา	↔							
2.	ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข		↔						
3.	นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร			↔					
4.	ศึกษาหาบริษัทที่จะดำเนินการซื้อกิจการตามแผนที่วางไว้			↔					
5.	ประชุมและวิเคราะห์บริษัทที่จะซื้อกิจการภายในทีม วิเคราะห์ความเสี่ยง ประโยชน์ ผลเสีย ที่จะเกิดขึ้น				↔				
6.	นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร					↔			
7.	เจรจาตกลงดำเนินการ						↔		
8.	สื่อสารในบริษัท ให้บุคลากรภายในรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง							↔	
9.	ประเมินผล								↔

แผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระดับองค์กร ของ บริษัท สโตน กรุ๊ป

จากกลยุทธ์ที่วางไว้ว่าจะต้องมีการซื้อกิจการของกลุ่มนั้น ขั้นตอนดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งทีมที่ปรึกษา ระยะเวลาดำเนินงาน 1 เดือน 15 วัน จัดตั้งทีมที่ปรึกษาเพื่อเป็นทีมที่ทำการวิเคราะห์ ศึกษา และหาข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ทีมที่ปรึกษาจะเป็นผู้นำในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ทีมที่ปรึกษาจะมาจากตัวแทนของแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องกับการซื้อกิจการในครั้งนี้ เช่น แผนกบัญชี แผนกกฎหมาย แผนกการตลาด แผนกขาย เป็นต้น

2. ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข ระยะเวลาดำเนินงาน 3 เดือน 15 วัน เมื่อจัดตั้งทีมที่ปรึกษาแล้ว คณะจะต้องมีการประชุมและช่วยกันศึกษากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้ละเอียด ดูแนวโน้มของธุรกิจและเขียนแผนแนวทางการแก้ไข

3. นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร ระยะเวลาดำเนินงาน 1 เดือน เมื่อได้แนวทางการปฏิบัติแล้ว จึงจัดประชุมเพื่อเสนอต่อทีมผู้บริหาร รายงานถึงข้อดี ข้อเสีย และรายละเอียดทั้งหมด เพื่อขออนุมัติดำเนินงานต่อไป

4. ศึกษาหาบริษัทที่จะดำเนินการซื้อกิจการตามแผนที่วางไว้ ระยะเวลาดำเนินงาน 3 เดือน เมื่อได้รับอนุมัติจากทีมผู้บริหารแล้ว จึงทำการเริ่มศึกษาบริษัทคู่แข่ง แนวโน้มในการเติบโต ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างภายในบริษัท เพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบในการเลือกเข้าซื้อกิจการ

5. ประชุมและวิเคราะห์บริษัทที่จะซื้อกิจการภายในทีม ระยะเวลาดำเนินงาน 3 เดือน เมื่อได้คัดเลือกหาบริษัทที่จะทำการซื้อกิจการแล้วนั้น จึงนำข้อมูลเข้าที่ประชุมในทีมที่ปรึกษาเพื่อวิเคราะห์อย่างละเอียดจากตัวแทนแต่ละแผนก และทำรายงานเปรียบเทียบเพื่อนำเสนอทีมผู้บริหาร

6. นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร ระยะเวลาดำเนินงาน 1 เดือน นำรายงานข้อมูลบริษัทคู่แข่งที่เหมาะสมในการเข้าซื้อกิจการเพื่อให้ทีมผู้บริหารตัดสินใจและอนุมัติ

7. เสร็จจากลงดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินงาน 3 เดือน เมื่อผู้บริหารอนุมัติโครงการแล้ว จึงดำเนินการเจรจาตกลงเข้าซื้อกิจการ

8. สื่อสารในบริษัท ให้นำบุคลากรภายในรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาดำเนินงาน 3 เดือน เมื่อได้เข้าซื้อกิจการของกลุ่มเรียบร้อยแล้ว จัดประชุมกับหัวหน้าแผนกและทีมผู้บริหารทั้งหมดเพื่อแลกเปลี่ยนเสนอข้อมูลเพื่อพัฒนาบริษัทใหม่ และสื่อสารถึงข้อมูลการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้ และแผนการดำเนินงานในอนาคตให้บุคลากรในบริษัทได้รับทราบทั่วกัน

ตารางที่ 5.3 แสดงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) กลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการของบริษัทใหม่ ภายใต้การบริหารงานของบริษัทจสโตน กรุ๊ป

ลำดับ ที่	รายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ	ปี พ.ศ.2559				ปี พ.ศ.2560			
		ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4	ไตรมาส ที่1	ไตรมาส ที่2	ไตรมาส ที่3	ไตรมาส ที่4
1.	จัดตั้งทีมที่ปรึกษา	↔							
2.	ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข	↔	↔						
3.	นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร		↔						
4.	ประชุมและปรึกษากับหน่วยงานทุกฝ่ายเพื่อสื่อถึงกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน		↔						
5.	ประชุมและปรึกษากับหน่วยงานการผลิตเพื่อหาแนวทางดำเนินงานเพื่อประหยัดต้นทุน ฝ่ายจัดซื้อ เพื่อหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ			↔	↔				
6.	จัดทำแผนการทำงาน ระบบการทำงานตามที่วิเคราะห์จากการหารือกับทุกฝ่ายเรียบร้อยแล้ว				↔				
7.	จัดทำแผนงานตามกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามที่วางไว้					↔			
8.	นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร					↔			
9.	สื่อสารในบริษัท ใ้บุคลากรภายในรับทราบถึงแนวทางของการปรับเปลี่ยนในครั้งนี้ และเริ่มปฏิบัติ						↔		
10.	ประเมินผล							↔	
11.	แก้ไขและปรับปรุง								↔

แผนปฏิบัติการสำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและปฏิบัติการของบริษัทใหม่ ภายใต้การบริหารงานของ บริษัทสตอน กรู๊ป

จากกลยุทธ์ระดับองค์กรของ บริษัทสตอน กรู๊ป นั้นเมื่อได้ซื้อบริษัทของกลุ่มคู่แข่งมาแล้ว บริษัทสตอน กรู๊ป ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการเพื่อดำเนินการสำหรับบริษัทใหม่ โดยขั้นตอนดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

1. การจัดตั้งทีมที่ปรึกษา ระยะเวลาดำเนินงาน 1 เดือน 15 วัน จัดตั้งทีมที่ปรึกษาเพื่อเป็นทีมที่ทำการวิเคราะห์ ศึกษา และหาข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ทีมที่ปรึกษาจะเป็นผู้นำในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ทีมที่ปรึกษาจะมาจากตัวแทนของแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรให้เป็นผู้ดำเนินการเรื่องต้นทุน เช่น แผนกผลิต แผนกวิจัยและพัฒนา แผนกบัญชี แผนกการตลาด แผนกขาย เป็นต้น
2. ศึกษากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไข ระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน 15 วัน เมื่อจัดตั้งทีมที่ปรึกษาแล้ว คณะจะต้องมีการประชุมและช่วยกันศึกษากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขตามกลยุทธ์ที่วางไว้ให้ละเอียด ศึกษาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตอย่างละเอียด
3. นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร ระยะเวลาดำเนินงาน 1 เดือน เมื่อได้แนวทางการปฏิบัติแล้ว จึงจัดประชุมเพื่อเสนอต่อทีมผู้บริหาร รายงานถึงรายละเอียดทั้งหมด เพื่อขออนุมัติดำเนินงานต่อไป
4. ประชุมและปรึกษากับหน่วยงานทุกฝ่ายเพื่อสื่อถึงกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน ประชุมและปรึกษากับหน่วยงานทุกฝ่ายให้รู้ถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานครั้งนี้
5. ประชุมและปรึกษากับหน่วยงานการผลิตเพื่อหาแนวทางดำเนินงานเพื่อประหยัดต้นทุน ระยะเวลาดำเนินงาน 4 เดือน ประชุมและปรึกษากับหน่วยงานการผลิต เพื่อรับทราบขั้นตอนในการผลิต และวิเคราะห์จุดที่สามารถลดต้นทุนได้ ประชุมและปรึกษากับฝ่ายจัดซื้อ เพื่อหาแนวทางเกี่ยวกับการจัดการวัตถุดิบ และแผนกต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนตามกลยุทธ์
6. จัดทำแผนการทำงาน ระบบการทำงานตามที่วิเคราะห์จากการหารือกับทุกฝ่ายเรียบร้อยแล้ว ระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน สรุปแผนและจัดทำแผนงานการปฏิบัติเพื่อไปสู่เป้าหมายในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน
7. จัดทำแผนงานตามกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามที่วางไว้ ระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน สรุปแนวทางและจัดทำแผนงานการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ในเรื่องการตลาด การผลิตและการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจและอนุมัติเพื่อดำเนินการต่อไป
8. นำเสนอต่อทีมผู้บริหาร ระยะเวลาดำเนินงาน 1 เดือน นำแผนงานทั้งหมดเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาและตัดสินใจ เพื่อดำเนินการปฏิบัติต่อไป

9. สื่อสารในบริษัท ให้บุคลากรภายในรับทราบถึงแนวทางของการปรับเปลี่ยนในครั้งนี และเริ่มปฏิบัติ ระยะเวลาดำเนินงาน 4 เดือน จัดประชุมกับหัวหน้าแผนกและทีมผู้บริหารทั้งหมดเพื่อสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติ ให้รับทราบ และแจ้งให้บุคลากรในบริษัทได้รับทราบทั่วกัน

10. ประเมินผล ระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน ทำการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ในแต่ละส่วนที่ได้กำหนดไว้ สรุปผลที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และการทำงานต่อไป

11. แก้ไขและปรับปรุง ระยะเวลาดำเนินงาน 2 เดือน ดำเนินแก้ไข ปรับปรุงในส่วนที่เกิดปัญหา และไม่เป็นไปตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป



บรรณานุกรม

- งบการเงิน, 2552 – 2555, บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
 สยามธุรกิจฉบับที่ 1367, 2556, 10 ล้านเส้นป้อนตลาด”อีโค คาร์” ยางญี่ปุ่นใช้แล้วเดือดแจ้งเกิด
 80 ราย (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก
http://www.siamturakij.com/home/news/print_news.php?news_id=413371569
- ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค, 2547, กลยุทธ์เพื่อการเติบโตสมัยใหม่ (Innovative Growth Strategy),
 บทความทางวิชาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*
 (SRI International).
- Michael E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, Press, New York
- Davenport Thomas, 1993, *Process Innovation -- Reengineering Work through Information*,
Harvard Business Press, Boston
- Ansoff, 1965, *Checklist for Competitive and Competence Profiles*; Corporate Strategy,
 pp 98-99. New York: McGraw-Hill
- Borden H. Neil, 1965, *The Concept of Marketing Mix*, Harvard Business School, article,
 Boston
- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible*
outcomes. Harvard Business Press
- Kaplan and Norton, 1992, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*,
 Harvard Business Review, article, Boston
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.