

กลยุทธ์การเจริญเติบโตของ บริษัท ซียูอีแอล จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเจริญเติบโตของ บริษัท ซียูอีแอล จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นางสาวนราภรณ์ จงศรีสวาท
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศิริ

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การเจริญเติบโตของบริษัท ซียูอีแอล สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำแนะนำ แนวคิด ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด จนสารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา พี่น้อง และเพื่อน ที่ช่วยเหลือให้คำปรึกษาและให้การสนับสนุน ตลอดจนการให้กำลังใจในการศึกษาในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์และการศึกษาปริญญาการจัดการมหาบัณฑิตครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณอาจารย์และบุคลากรทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นอย่างสูง

นราภรณ์ จงศรีสวาท

กลยุทธ์การเจริญเติบโตของบริษัทซียูอีแอล จำกัด

GROWTH STRATEGY OF CUEL LIMITED

นราภรณ์ จงศรีสวาท 5550170

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์, Ph.D., พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการนำเสนอกลยุทธ์การเจริญเติบโตของบริษัทซียูอีแอล เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาของบริษัทที่กำลังประสบกับภาวะยอดขายไม่เติบโต บริษัทซียูอีแอลมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เฉพาะทางด้าน การก่อสร้างแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม ซึ่งเป็นธุรกิจที่อาศัยเทคนิคเทคโนโลยีและการลงทุนค่อนข้างสูง ภายใต้สภาวะความต้องการปิโตรเลียมในตลาดโลกทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างธุรกิจปิโตรเลียม ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และขับเคลื่อนบริษัท

มีการใช้ทฤษฎีในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ทำให้เห็นสาเหตุของปัญหา และการเชื่อมโยงปัญหา ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ รวมถึงแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเจริญเติบโต/แท่นขุดเจาะปิโตรเลียม

40 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ซิยูอีแอล	2
1.2 รายละเอียดของปัญหา	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
2.1 SWOT	8
2.2 FIVE-FORCES MODEL	11
2.3 อัตราส่วนทางการเงิน	14
2.4 สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์ SWOT, Five Forces และ Financial Ratio	18
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	20
3.1 ความคิดเชิงระบบ	20
3.2 ทฤษฎี Causal Loop Diagram	21
3.3 การวิเคราะห์ Causal Loop Diagram	22
บทที่ 4 กลยุทธ์สำหรับการแก้ไขปัญหา	25
4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	28
4.4 สรุปกลยุทธ์สำหรับการแก้ไขปัญหา	29
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	30
5.1 ทฤษฎีแผนที่กลยุทธ์และ Balanced Scorecard	31
5.2 การวิเคราะห์การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติบริษัทซิยูอีแอล	34

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม	39
ประวัติผู้วิจัย	40



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงสัดส่วนรายได้เปรียบเทียบระหว่างบริษัทซียูอีแอล และบริษัทไทยนิปปอน ปี 2553 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)	13
5.1 แสดงการวิเคราะห์Balance Scorecard บริษัทซียูอีแอล	35
5.2 แสดงแผนงานการทำงานประจำปี 2557 บริษัทซียูอีแอล	37



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงประสบการณ์ทำงานของบริษัทซียูอีแอล	3
1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรระดับผู้บริหารบริษัท ซียูอีแอล จำกัด(CUEEL, 2013a)	5
1.3 แสดงกราฟแสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัทซียูอีแอลจำกัด ตั้งแต่ปี2551 ถึงปี 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)	6
2.1 แสดงกราฟอัตราส่วนทุนหมุนเวียนของบริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)	16
2.2 แสดงกราฟผลตอบแทนของบริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)	17
2.3 แสดงกราฟอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมและลูกหนี้ บริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)	17
2.4 แสดงกราฟอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้น บริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)	18
3.1 แสดงCasual loop Diagram (CLD) บริษัท ซียูอีแอล จำกัด	22
5.1 แสดงตัวอย่างรูปแบบของแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายในแต่ละมุมมอง	32
5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ซียูอีแอล	34

บทที่ 1

บทนำ

อุตสาหกรรมปิโตรเลียมในประเทศไทยเริ่มต้นจากการสำรวจพบแหล่งก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทยและเริ่มการผลิตจากแหล่งเอราวัณได้เป็นครั้งแรกในปีพ.ศ.2524 ซึ่งเป็นก๊าซธรรมชาติเชื้อเพลิงสะอาดสำหรับการผลิตไฟฟ้าทดแทนการใช้น้ำมันเตา รวมถึงยังเป็นจุดเริ่มต้นของอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมอื่นๆ ในประเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศไทยจนถึงปัจจุบัน

จากการสำรวจและค้นพบแหล่งปิโตรเลียมซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมต่างๆ จึงทำให้เกิดการเข้ามาดำเนินธุรกิจของหน่วยงานต่างๆ ในอุตสาหกรรมจำนวนมาก โดยเริ่มจากภาครัฐที่มีนโยบายสนับสนุนการลงทุนและให้สัมปทานกับบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ทำให้การสำรวจและผลิตปิโตรเลียมในประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

เมื่อมีการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมเพิ่มมากขึ้นทำให้ความต้องการแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมสูงมากขึ้นตาม บริษัทที่ดำเนินธุรกิจก่อสร้างแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมจึงเติบโต บริษัทที่ดำเนินธุรกิจนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน บริษัท ซิยูอีแอล จำกัด เป็นบริษัทที่ก่อสร้างแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมมากกว่า 13 ปี การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนของบริษัทนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เป็นบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ในการให้บริการที่ครอบคลุมตั้งแต่ การออกแบบวิศวกรรม การจัดซื้อวัตถุดิบ การก่อสร้าง และการติดตั้งแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม

บริษัท ซิยูอีแอล เป็นหนึ่งในธุรกิจก่อสร้างที่ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอย่างมาก บริษัทได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยมาสามปีซ้อน เป็นรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ

ประจำปี 2556 รวมถึงมีกิจกรรมทางด้าน CSR ที่ทำอย่างต่อเนื่องได้แก่ การสอนหนังสือ การปลูกป่า และการบริจาคช่วยเหลือต่างๆ ต่อสังคม

ปัจจุบันบริษัทได้มุ่งเน้นในการเพิ่มศักยภาพขององค์กรในด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ การทำงานลดความสูญเสียด้านค่าใช้จ่ายส่วนเกินและมุ่งเน้นนโยบายคุณภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า แต่จากสภาวะการแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากการเปิด AEC และความตึงเครียดของโลกรวมถึงโลกที่เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อที่จะสามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมแทนจุดเจาะปิโตรเลียมในเอเชียแปซิฟิกได้

และจากรายได้ที่ค่อนข้างคงที่ในรอบระยะ 5 ปีที่ผ่านมา แสดงว่ารายได้ของบริษัทไม่เติบโต เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้น ทำให้บริษัทควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

1.1 ซิยูอีแอล

บริษัท ซิยูอีแอล จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี 2543 ดำเนินธุรกิจก่อสร้างฐานอุตสาหกรรมและท่อส่งก๊าซธรรมชาติและน้ำมันกลางทะเลครบวงจร ซึ่งเป็นบริษัทที่เชี่ยวชาญทางด้าน EPCIC (Engineering, Procurement, Construction, Installation and Commissioning) คือ ให้บริการงานด้านการก่อสร้างโครงสร้างต่างๆ สำหรับการประกอบกิจการปิโตรเลียมนอกชายฝั่ง ทั้งงานด้านออกแบบวิศวกรรมโครงสร้าง การบริหารจัดการโครงการ งานจัดซื้อวัสดุ งานก่อสร้าง และติดตั้งแท่นผลิตกลาง แท่นหลุมผลิต แท่นที่พักอาศัย รวมทั้งโครงสร้างต่างๆ อย่างครบวงจร โดยเกิดจากการร่วมทุนของ 2 บริษัท คือ บริษัท ยูนิไทย ชิพยาร์ด แอนด์ เอ็นจิเนียริง จำกัด ถือหุ้น 67% เป็นบริษัทสัญชาติไทย และ บริษัท เซฟรอน เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น โซลคิง จำกัด ถือหุ้น 33% เป็นบริษัทต่างชาติในกลุ่มธุรกิจน้ำมันและก๊าซธรรมชาติชั้นนำของโลก สำนักงานใหญ่ของบริษัทซิยูอีแอลตั้งอยู่ที่ อาคารไทยพาณิชย์ พลาซ่า จ.กรุงเทพมหานคร และมีโรงงานตั้งอยู่ที่แหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ปัจจุบัน บริษัทมีลูกจ้างทั้งหมดประมาณ 1,300 คน

E-Engineering การออกแบบวิศวกรรม มี วิศวกร 80 คนประจำสำนักงานที่กรุงเทพฯ อีก 51คนประจำสาขาแหลมฉบัง มีการออกแบบวิศวกรรมตั้งแต่ต้นจนจบโครงการและมีความสามารถในการตรวจสอบการก่อสร้างและการติดตั้ง โดยวิศวกรสำนักงานกรุงเทพฯ ทำการศึกษาออกแบบทางวิศวกรรม วิศวกรสาขาแหลมฉบังทำการก่อสร้างและออกแบบการก่อสร้าง และผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศจะให้แนวคิดในการออกแบบและ การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง P-

Procurement กระบวนการจัดซื้อเต็มรูปแบบ การบริการด้าน logistics และประสิทธิภาพทำงานระดับประเทศ มีคุณภาพในความสามารถจัดซื้อวัสดุได้ตรงความต้องการของลูกค้า สามารถบริหารต้นทุนในการสั่งซื้อ และบริหารเวลาในการสั่งซื้อเพื่อที่จะส่งมอบให้ตรงเวลา **C-Construction** มีความสามารถในการผลิตแท่นขุดเจาะปีโตรเลียม 20 แท่นขุดเจาะต่อปี มีศักยภาพพื้นที่ในการก่อสร้าง 740,000 ตารางเมตร และมีความสามารถในการผลิต 60,000 เมตริกตันต่อปี **I-Installation** การติดตั้งโดยทีมที่มีความสามารถในการบริการติดตั้งแท่นขุดเจาะกลางทะเล **C-Commissioning** การทดสอบการปฏิบัติงานทั้งระบบของแท่นขุดเจาะกลางทะเล

ซียูอีแอลเป็นบริษัทก่อสร้างแท่นขุดเจาะปีโตรเลียมนอกชายฝั่งด้าน EPCIC ในระดับสากล ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย บริษัทได้ก่อสร้างและส่งมอบแท่นขุดเจาะจำนวนมากกว่า 150 แท่น มาเป็นเวลากว่า 13 ปี ให้กับลูกค้าหลักขององค์กร ภายใต้สัญญาระยะยาวกับบริษัทเชฟรอน และลูกค้ารายอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ PTTEP, Pearl Oil, BG India โดยในปี 2554 บริษัทได้ส่งมอบงานแท่นผลิตให้แก่เชฟรอนในเฟสต่างๆ แท่นขุดเจาะแก่โครงการสุริยาบี และแจ็กเก็ตขนาดใหญ่ 3 ชิ้นให้กับโครงการเอสซาร์ ปี 2555 ส่งมอบแท่นผลิตของเชฟรอน เฟส 41-43 และในปี 2556 ส่งมอบแท่นโครงการ บูหลัน บี โครงการเชฟรอนเฟส 44 และเริ่มโครงการเฟส 45 และโครงการอีกทีส ตามลำดับ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1: แสดงประสิทธิภาพทำงานของบริษัทซียูอีแอล

จากภาพที่ 1.1 **150 PFs** คือ แท่นหลุมผลิต 150 แท่น (Wellhead Platform, WP) เป็นแท่นที่ใช้สำหรับขุดเจาะหลุมผลิตปีโตรเลียม ภายในแท่นจะประกอบด้วยหลุมผลิตจำนวน 9-12 หลุมหรือมากกว่า และมีอุปกรณ์การผลิตเบื้องต้น เช่น อุปกรณ์แยกสถานะ เพื่อทดสอบหาอัตราการ

ผลิต ปิโตรเลียมที่ถูกผลิตขึ้นมาจะผ่านอุปกรณ์การผลิตเบื้องต้นที่แท่นหลุมผลิตนี้ ก่อนส่งไปผ่าน ขบวนการผลิตยังแท่นผลิตต่อไป 2 CPPs คือ แท่นผลิตกลาง 2 แท่น (Central Processing Platform, CPP) ทำหน้าที่เหมือนแท่นผลิตแต่มีขนาดใหญ่กว่า 1 LQ คือแท่นที่พักอาศัย 1 แท่น (Living Quarter Platform, LQ) เป็นแท่นที่ใช้สำหรับพักผ่อน โดยมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก เช่น ห้องนอน ห้องอาหาร ห้องนั่งเล่น ห้องออกกำลังกาย เป็นต้น

ค่านิยมร่วมสำหรับบุคลากรในองค์กร คือ ความปลอดภัยในการทำงานโดยปราศจาก อุบัติเหตุ บริษัทมีเครื่องมือและกระบวนการต่างๆ เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่าง ปลอดภัย ได้แก่ การหยุดปฏิบัติเมื่อไม่มีความปลอดภัย (SWA: Stop Work Authority) การส่งเสริม พฤติกรรมความปลอดภัยในการทำงาน (BBS: Behavior Based Safety) และการยึดมั่นในวินัยการ ทำงานด้วยการทำงานทุกอย่างให้ถูกต้องตามขั้นตอนตลอดเวลา

บริษัทได้การรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2000 เป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ภายในองค์กร ISO 14001 มาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และ OHSAS 18001:2007 เป็น มาตรฐานเกี่ยวกับระบบบริหาร สุขภาพและความปลอดภัยในการประกอบอาชีพ

วิสัยทัศน์

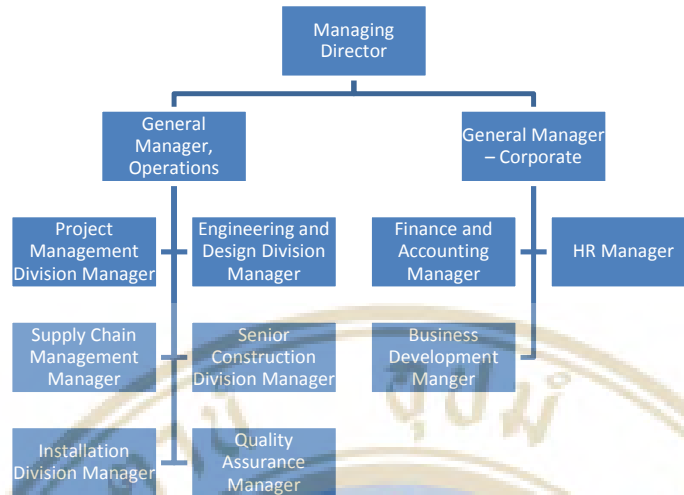
ต้องการเป็นพันธมิตรผู้นำด้านการออกแบบทางวิศวกรรม การจัดซื้อวัสดุ การก่อสร้าง การติดตั้ง และการทดสอบการทำงานทั้งระบบ (EPCIC) ในภูมิภาคเอเชีย(CUEL, 2013a)

พันธกิจ

เตรียมความพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการผลิตให้กับบริษัทสำรวจและผลิต ปิโตรเลียม(E&P) ด้วยความเชื่อมั่นด้าน การส่งมอบที่ตรงเวลา ต้นทุนที่คุ้มค่า และมีคุณภาพ ร่วมกับ พันธมิตรของบริษัท(CUEL, 2013a)

โครงสร้างองค์กร

แบ่งออกเป็นสองด้าน คือ ด้าน Operation และ ด้าน Corporate



ภาพที่ 1.2: แสดงโครงสร้างองค์กรระดับผู้บริหารบริษัท ชียูอีแอล จำกัด(CUEL, 2013a)

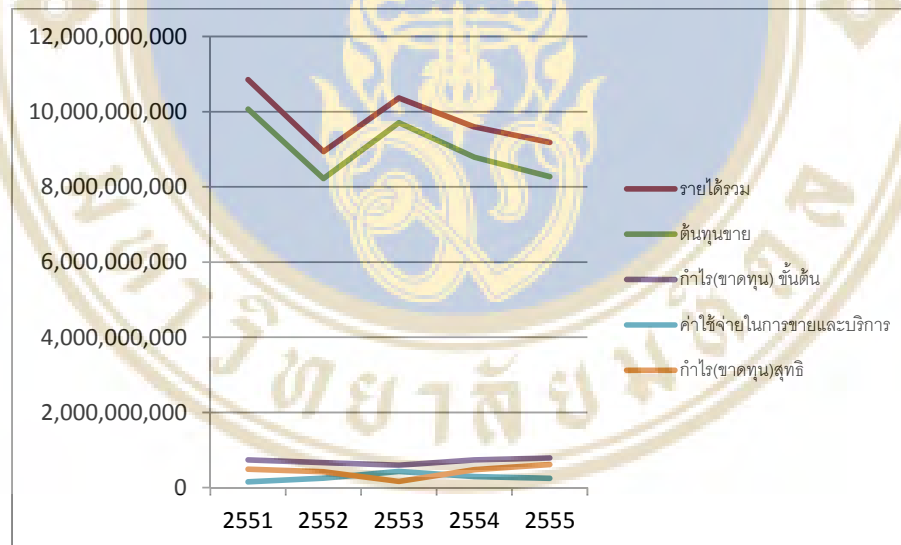
ฝ่าย Operation ทำหน้าที่หลักในงาน operation ได้แก่ Project management เป็นฝ่ายที่ดูแลภาพรวมทั้งหมดของโครงการที่ได้รับงานจากลูกค้า เป็นคนกลางในการติดต่อระหว่างบริษัทและลูกค้า ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยควบคุมต้นทุนและคุณภาพ และการส่งมอบงานให้ตรงเวลา Engineering ทำหน้าที่ออกแบบทางวิศวกรรม มีการเริ่มต้นกระบวนการออกแบบทางวิศวกรรมตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ Supply Chain ดูแลการจัดซื้อ การขนส่ง และการจัดเก็บวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้างแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม โดยวัสดุหลัก ได้แก่ เหล็กโครงสร้าง ท่อ วาล์ว สี อุปกรณ์ไฟฟ้า อุปกรณ์เครื่องมือควบคุม เป็นต้น รวมถึงการทำสัญญาจัดซื้อระยะยาว การประเมินการทำงานของซัพพลายเออร์ และดำเนินการจัดการกับวัสดุเหลือใช้ Construction และ Installation ทำการก่อสร้างและติดตั้งแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม และฝ่ายCorporation ทำหน้าที่หลักในการsupport งาน operation ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการเงินและบัญชี และฝ่ายการพัฒนาธุรกิจเป็นฝ่ายรับผิดชอบทางด้านแผนการตลาดและการหางานในแต่ละปี

นโยบายคุณภาพ

ซียูอีแอลมีความมุ่งมั่นในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องความต้องการ และตรงตามความคาดหวังของลูกค้า ซียูอีแอลเชื่อในวัฒนธรรมการปลูกฝังให้มาตรฐานคุณภาพอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และในทุกระดับชั้นขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายดังกล่าว ซียูอีแอลจะดำเนินการดังต่อไปนี้:

- ปฏิบัติงานด้วยความอดสาหะเพื่อเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการเพื่อเข้าถึงความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด
- ค้นหาโอกาสในการเสริมสร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
- ปฏิบัติตามระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008
- ปฏิบัติงาน รักษาและปรับปรุงระบบบริหารที่มีประสิทธิผลอันนำมาซึ่งการส่งเสริมคุณภาพ

ผลประกอบการ



ภาพที่ 1.3: แสดงกราฟแสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัทซียูอีแอล จำกัด ตั้งแต่ปี 2551 ถึงปี 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

เมื่อเทียบกับปี 2554 ในปี 2555 บริษัทมีรายได้ลดลง 5 % แต่มีกำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 7% และ 28% ตามลำดับ

1.2 รายละเอียดของปัญหา

ความต้องการของตลาดสำหรับแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมนั้นมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ธุรกิจสร้างแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมเกิดการแข่งขันกันมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยมีผู้ดำเนินธุรกิจอยู่เพียง 2 ราย คือบริษัท ซียูอีแอล และ บริษัท ไทยนิปปอน ซึ่งเป็นบริษัทคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจนี้มายาวนานกว่า นอกจากนั้นยังมีบริษัทหลายรายนอกประเทศที่สามารถที่จะพัฒนาเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้

นอกจากปัญหา สถานะการแข่งขันที่มากขึ้นแล้ว จากตัวเลขทางการเงินของบริษัท พบว่าในปี 2555 บริษัทมีรายได้ลดลงจากปีที่แล้ว และจากแนวโน้มที่ลดลงในช่วงปี 2551-2555 ดังภาพที่ 1.3

จากปัญหานี้ ทำให้บริษัทควรที่จะวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ของบริษัท ในการที่จะให้บริษัทเจริญเติบโตด้วยความสามารถหลักที่จะทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและขยายฐานลูกค้าเพื่อที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร จะช่วยให้สามารถมองเห็นปัญหาขององค์กรได้ชัดเจน และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรมากมาย โดยเนื้อหาบทนี้ จะใช้การวิเคราะห์ด้วย SWOT, 5 force model และอัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือเหล่านี้จะทำให้สามารถมองเห็นปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์กรในระดับบริษัทและอุตสาหกรรม ทำให้มองเห็นปัญหาได้อย่างครบถ้วน และช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคืบต่อไป

2.1 SWOT

2.1.1 ทฤษฎี SWOT

ผู้คิดค้น SWOT เทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้ชื่อว่าเป็นผู้เริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สำหรับหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOTจึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการ

กำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาที่สถานการณ์ภายใน องค์กร

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส การที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในนักการตลาดที่ดี จะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด ซึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็น โอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ เช่น ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

2.1.2 การวิเคราะห์SWOT

จุดแข็ง

บริษัทซียูอีแอลเป็นองค์กรแบบพันธมิตรธุรกิจคือมีเจ้าของงานประกอบธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียมระดับชั้นนำคือบริษัทเชฟรอนเป็นหุ้นส่วน ทำให้บริษัทมีความมั่นคงในการมีงานทำทุกปี โดยปัจจุบันบริษัทสามารถสร้างแท่นขุดเจาะประมาณปีละ 18 แท่น โดยมีเชฟรอนเป็นลูกค้าหลักของบริษัท บริษัทซียูอีแอลมีความเชี่ยวชาญด้านการผลิตแท่นขุดเจาะ โดยเฉพาะแท่นหลุมผลิตและแท่นอื่นๆเช่น แท่นผลิตกลางและแท่นที่พักอาศัย นับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน บริษัทผลิตแท่นขุดเจาะกว่า 150 แท่นให้กับลูกค้าหลักและลูกค้าชั้นนำในเอเชีย ได้แก่ Chevron Mubadala PTTEP สำหรับแท่นในอ่าวไทย Carigali-Hess CPOC สำหรับแท่นที่ JDA(Malaysia and Thailand Joint development area) INPEX สำหรับงาน LNG Module onshore ที่ออสเตรเลีย และ BG HOEC ESSAR สำหรับแท่นที่อินเดีย โรงงานมีที่ตั้งทำเลดีติดทะเลบริเวณแหลมฉบังและอยู่ในเขตของท่าเรือน้ำลึก มีความสะดวกในการขนแท่นขุดเจาะไปกลางทะเล พื้นที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

กว้างขวางจากการขยายพื้นที่อยู่ต่อเนื่อง มีการแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนได้แก่คลังสินค้า ที่ก่อสร้างแทน โรงทำสี โรงเชื่อมและตัดเหล็ก เป็นต้น โดยมีการกำหนดแผนผังและโครงสร้างที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม มีระบบ ERP Oracle ในการที่จะใช้เป็นฐานข้อมูลและเชื่อมต่อข้อมูล แผนกต่างๆ ให้ข้อมูลมีความเป็นศูนย์รวม ทำให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลจากระบบในการที่จะนำมาวิเคราะห์และ ประเมินสิ่งต่างๆ ได้สะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว

จุดอ่อน

บริษัทคุ้นชินกับการทำงานร่วมกับลูกค้าหลักคือบริษัทเซฟรอน ในการผลิตแทนชุดเจาะ ที่มีการออกแบบคล้ายกันในแต่ละปี ทำให้ขาดทักษะในการบริหารและก่อสร้างให้กับลูกค้ารายอื่นๆ ที่มีสไตส์การทำงานและความต้องการผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างออกไป

งานด้านวิศวกรรมของบริษัท ยังต้องอาศัยการจ้างงานจากบริษัทด้านวิศวกรรมอยู่ เนื่องจากงานด้านวิศวกรรมทางด้านผลิตแทนชุดเจาะนั้นเป็นงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเป็นอย่าง มาก และต้องการบุคลากรด้านนี้จำนวนมากจึงสามารถที่จะทำงานด้านวิศวกรรมได้อย่างเต็มตัวได้

วัฒนธรรมในองค์กรยังขาดการสื่อสารและร่วมมือกันระหว่างแผนกที่จะทำให้ช่วยกัน พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

โอกาส

ความต้องการน้ำมันในตลาดโลกมีมากขึ้น รวมถึงรัฐบาลมีการสนับสนุนอุตสาหกรรม สสำรวจและผลิตปิโตรเลียมเนื่องจากทำให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น และบริษัทยังได้การละเว้นภาษี นำเข้าวัสดุที่นำมาใช้ในการก่อสร้าง รวมถึงโอกาส จากการเปิด AEC จะทำให้บริษัทสามารถติดต่อ ลงทุนกับบริษัทคู่ค้า เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า ได้สะดวกและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากยิ่งขึ้น

ยังมีการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำนวนมากทั้งในไทยและต่างประเทศทั่วโลก ทำให้เกิดโอกาสการขยายการผลิตไปสู่ต่างประเทศ

อุปสรรค

สำหรับประเทศไทยแล้ว บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน การสำรวจและผลิตปิโตรเลียมยังมีน้อย ทำให้ต้องมีการว่าจ้างบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญจากต่างประเทศด้วยค่าจ้างค่อนข้างสูง รวมถึงเทคโนโลยีและความรู้ที่มีนั้นยังค่อนข้างห่างไกลจากประเทศพัฒนาแล้ว

การจัดหาวัสดุมีอุปสรรคด้านราคาและระยะเวลาในการผลิต เนื่องจากเป็นธุรกิจเฉพาะทางที่ต้องการวัสดุที่มีมาตรฐานและมีการออกแบบสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ทำให้ระยะเวลาในการผลิตวัสดุใช้เวลานาน รวมถึงราคาสินค้าของเหล็กที่บริษัทซื้อเป็นจำนวนมากนั้น มีราคาค่อนข้างผันผวนขึ้นอยู่กับราคาตลาด

2.1.3 สรุปการวิเคราะห์ SWOT

บริษัทมีความเชี่ยวชาญในการสร้างแท่นขุดเจาะให้กับลูกค้าหลัก แต่ยังคงขาดความเชี่ยวชาญในการก่อสร้างแท่นให้กับลูกค้ารายอื่นที่มีความต้องการแตกต่างกัน การบริหารงานของบริษัททั้งขาดความยืดหยุ่นและขาดประสิทธิภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง ในขณะที่ตลาดอุตสาหกรรมสำรวจและขุดเจาะปิโตรเลียมนั้นเติบโตเรื่อยๆ บริษัทมีอุปสรรคจากวัสดุต่างๆที่ใช้ในการก่อสร้างนั้น วัสดุมีมูลค่าสูง ราคาตลาดค่อนข้างผันผวนและใช้เวลาในการผลิตค่อนข้างนาน

2.2 Five forces model

2.2.1 ทฤษฎี five forces model

“Porter’s Five Competition Forces Model” ที่พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter) เพื่อนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย (Porter, 2008)

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ 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

2.2.2 การวิเคราะห์ five forces model

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry)

ธุรกิจการผลิตแทนชุดเจาะปิโตรเลียมนอกชายฝั่งในประเทศไทย ปัจจุบัน มีผู้ประกอบการทั้งสิ้น 2 บริษัท คือ บริษัท ซียูอีแอล จำกัด และ บริษัท ไทยนิปปอนสตีล เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น คอร์ปอเรชั่น จำกัด แม้ว่าจะมีคู่แข่งน้อย แต่การที่ทั้งสองบริษัทมีขนาดและความสามารถเท่าเทียมกันทำให้อาจให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้ จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นสัดส่วน market share เทียบจากรายได้ของทั้งสองบริษัท จากค่าเฉลี่ยพบว่าบริษัทซียูอีแอลมีอัตราส่วนการครองตลาดเฉลี่ยอยู่ที่ 56 % ของมูลค่าตลาดทั้งหมด

ตารางที่ 2.1: แสดงสัดส่วนรายได้เปรียบเทียบระหว่างบริษัทซียูอีแอล และบริษัทไทยนิปปอน ปี 2553 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

งบกำไรขาดทุน (หน่วยพันล้านบาท)	ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555		เฉลี่ย	
	รายได้	Market share	รายได้	Market share	รายได้	Market share	รายได้	Market share
ซียูอีแอล	10.36	0.62	9.59	0.62	9.18	0.46	9.71	0.56
ไทยนิปปอน	6.4	0.38	5.95	0.38	10.7	0.54	7.68	0.44
รวมรายได้ตลาด	16.76		15.54		19.88		17.39	

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

อำนาจการต่อรองของลูกค้าหลักของบริษัทค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นผู้สำรวจและผลิตปิโตรเลียมรายใหญ่และมียอดซื้อมูลค่าสูงมาก มีจำนวนลูกค้าหรือผู้สำรวจและผลิตปิโตรเลียมรายใหญ่อยู่น้อยราย รวมถึงลูกค้ามักใช้วิธีการประกวดประมูลโครงการ ในการเลือกบริษัทสร้างแท่นขุดเจาะที่ดีที่สุด

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตวัสดุต่ำกว่าเล็กน้อยในธุรกิจสร้างแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม เนื่องจากบริษัทมีการซื้อวัสดุต่อเนื่องทุกปี และเริ่มมีผู้ผลิตวัสดุรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น ทำให้บริษัทมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันบริษัทจะต้องมีวิธีการในการคัดเลือกผู้ผลิตวัสดุเจ้าใหม่ โดยเฉพาะต้องคำนึงต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงวัสดุมาใช้เจ้าใหม่อย่างรอบคอบด้วย

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)

ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาเริ่มต้นในธุรกิจแท่นขุดเจาะปิโตรเลียมนั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนและทรัพยากรต่างๆจำนวนมาก เช่น โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต และความเชี่ยวชาญของบุคลากรด้านวิศวกรรมปิโตรเลียมเฉพาะทาง อีกทั้งธุรกิจนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์การผลิตแท่นให้กับลูกค้ารายใหญ่ในอุตสาหกรรม จึงจะทำให้ลูกค้าเกิดการเชื่อถือและมั่นใจที่จะดำเนินธุรกิจด้วย

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

ปัจจุบันยังไม่มีสินค้าและบริการอื่นทดแทนในธุรกิจแท่นขุดเจาะปิโตรเลียม ซึ่งเป็นโครงสร้างหลักขนาดใหญ่ขั้นต้นที่ใช้ในการผลิตปิโตรเลียมต่อเนื่องจำนวนมาก ลูกค้านำถึงต้นทุนและคุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์อาศัยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเฉพาะทาง

2.2.3 สรุปการวิเคราะห์ five force model

อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูง บริษัทจึงให้ความสำคัญด้านคุณภาพและการตรงต่อเวลาในการส่งมอบแทนให้กับลูกค้า สภาพการณ์ของการแข่งขันค่อนข้างสูงโดยเฉพาะในต่างประเทศที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้า บริษัทมีอำนาจการต่อรองต่อผู้ผลิตวัสดุแต่จะต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการรองรับ เพราะต้นทุนด้านวัสดุมีมูลค่าสูงมาก ส่วนแรงด้านผู้ประกอบการรายใหม่และสินค้าทดแทนนั้นค่อนข้างต่ำ

2.3 อัตราส่วนทางการเงิน

2.3.1 อัตราส่วนทางการเงิน

การวิเคราะห์หลักทรัพย์โดยใช้อัตราส่วนตามทางการเงินต่างๆ สามารถนำมาหาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพย์สิน หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่ายต่างๆ ว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เราประเมินฐานะทางการเงิน และความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ โดยอาจนำมาเปรียบเทียบกับธุรกิจเองในอดีต หรือเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้ แบ่งประเภทอัตราส่วนออกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. อัตราส่วนวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน ได้แก่

- อัตราส่วนทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio or Acid Test Ratio) = (สินทรัพย์หมุนเวียน – สินค้าคงเหลือ) / หนี้สินหมุนเวียน เป็นการวัดส่วนของสินทรัพย์ที่ได้หักค่าสินค้าคงเหลือ ที่เป็นสินทรัพย์ระยะสั้นและมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ต่ำสุดออก เพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการได้ โดยปกติอัตราส่วน 1:1 ถือว่าเหมาะสมแล้ว

2. อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร ได้แก่

- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA %) = กำไรสุทธิ (Net Profit) /สินทรัพย์รวม (Total Assets) ยิ่งสูงยิ่งดี เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์ทั้งหมดที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงาน ว่าให้ผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้มากน้อยเพียงใด หากมีค่าสูง แสดงถึงการใช้สินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

- ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE %) = กำไรสุทธิ (Net Profit) / ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity) ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงให้เห็นว่าเงินลงทุนในส่วนของเจ้าของจะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาจากการดำเนินการของกิจการนั้นในอัตราส่วนเท่าไร หากมีค่าสูง แสดงถึงประสิทธิภาพในการหากำไรสูงด้วย

- อัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin %) = ขายสุทธิ - ต้นทุนขาย หรือ SALES - COGS / ขายสุทธิ SALES ยิ่งสูงยิ่งดี

- อัตรากำไรจากผลการดำเนินงาน (Operating Profit Margin %) = กำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) /ขายสุทธิ (SALES) ยิ่งสูงยิ่งดี

- อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)(%) = กำไรสุทธิ (Net Profit) /ขายสุทธิ (SALES) ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการทำกำไร หลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งภาษีเงินได้หมดแล้ว

3. อัตราส่วนวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่

- อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover) (ครั้งหรือเท่า) = ขายสุทธิ (SALES) /สินทรัพย์รวม (Total Assets) จำนวนครั้งสูงดี เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ทั้งหมด (TA) เมื่อเทียบกับยอดขาย (SALES) ถ้าอัตราส่วนนี้ต่ำ แสดงว่า บริษัทมีสินทรัพย์มากเกินไปเกินความต้องการ

- อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ (Account Receivable Turnover) A/R Turnover = ขายเชื่อสุทธิ หรือ ใช้จ่ายขายรวม (ครั้ง หรือ รอบ) /ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย = (ลูกหนี้ต้นงวด + ลูกหนี้ปลายงวด) / 2 หากค่าที่คำนวณได้ มีค่าสูง แสดงถึงความสามารถในการบริหารลูกหนี้ให้แปลงสภาพเป็นเงินสดได้เร็ว

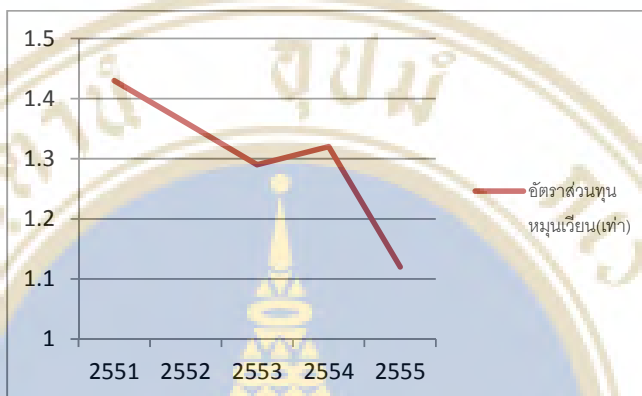
4. อัตราส่วนวิเคราะห์หนี้โยบายทางการเงิน ได้แก่

- อัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์รวม (Debt/Total asset Ratio) (เท่า) = หนี้สินรวม (Total Debt) /สินทรัพย์รวม (Asset) ยิ่งต่ำยิ่งดี

- อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt/Equity Ratio) (เท่า) = หนี้สินรวม (Total Debt) / ส่วนของเจ้าของ (Equity) ยิ่งต่ำยิ่งดี แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในด้านเจ้าหนี้และเจ้าของกิจการ ถ้าอัตราส่วนสูงแสดงว่ากิจการมีความเสี่ยงจากการกู้ยืมเงินมาใช้ในการดำเนินกิจการ

2.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis)

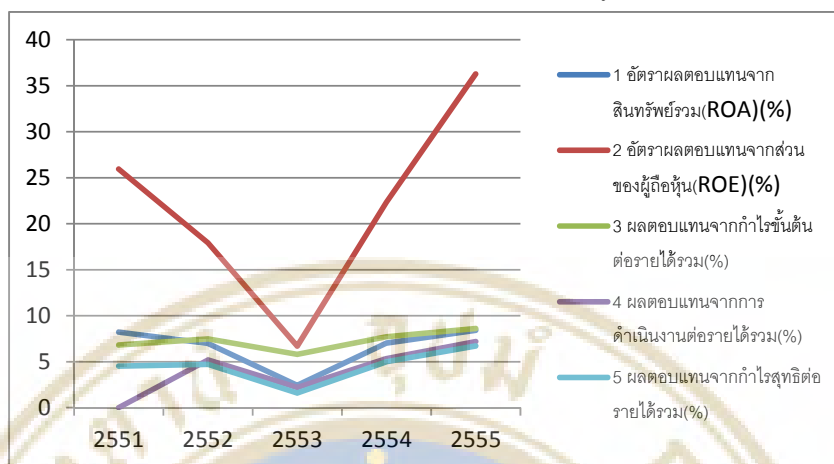
1. สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio)



ภาพที่ 2.1: แสดงกราฟอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนของบริษัทซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

บริษัทซีเมนต์ไทยมีอัตราส่วนมากกว่า 1 แสดงว่ากิจการยังมีสภาพคล่องทางการเงิน คือมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้น แต่แนวโน้มของอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนนั้นลดลงเรื่อยๆ เป็นเพราะสัดส่วนหนี้สินหมุนเวียนที่มีมากขึ้น

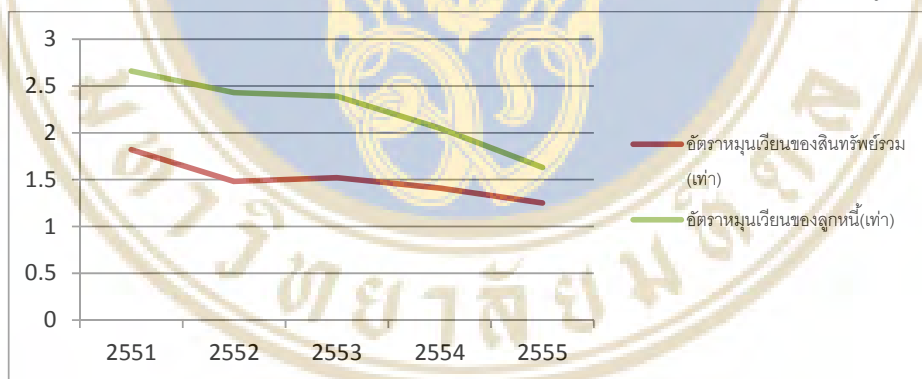
2. การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)



ภาพที่ 2.2: แสดงกราฟผลตอบแทนของบริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

บริษัทมีความสามารถในการหากำไรที่ดีขึ้นจากปี 2554 และ 2553 จากที่มีอัตราลดลงในช่วงปี 2551 ถึง 2553 และกลับมาดีขึ้นในช่วง 2553-2555 โดยเฉพาะ ROA ที่มีอัตราการขึ้นลงที่สูงที่สุด บริษัทสามารถทำให้ความสามารถในการหากำไรกลับมาฟื้นตัวอีกครั้ง

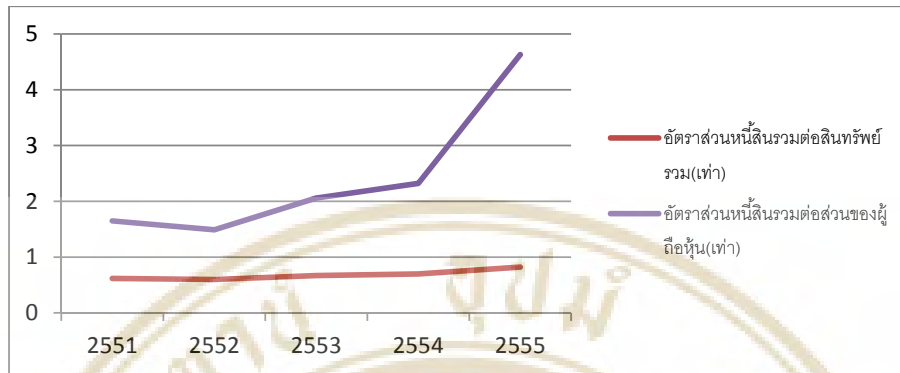
3. การวิเคราะห์ความสามารถ (ประสิทธิภาพ) ในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)



ภาพที่ 2.3: แสดงกราฟอัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมและลูกหนี้ บริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

ความสามารถ (ประสิทธิภาพ) ในการดำเนินงานของบริษัทมีแนวโน้มลดลง แสดงว่าบริษัทมีสัดส่วนของสินทรัพย์และลูกหนี้มากขึ้น

4. การวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุนหรือภาระหนี้สิน (Leverage Ratio or Financial Policy Ratio)



ภาพที่ 2.4: กราฟอัตราหนี้สินรวมต่อสินทรัพย์และส่วนของผู้ถือหุ้น บริษัทซียูอีแอลปี 2551 ถึง 2555 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

บริษัทมีภาระหนี้มากขึ้นและอยู่ในระดับที่สูง ในปี 2555 บริษัทมีหนี้สินมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้นเกือบ 5 เท่า

2.3.3 สรุปการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

ในช่วงปี 2551 ถึง 2555 บริษัทมีอัตราสินทรัพย์หมุนเวียนมากพอที่จะชำระหนี้ระยะสั้นแต่ในอัตราที่ลดลง ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทปรับตัวดีขึ้น บริษัทมีความสามารถในการดำเนินงานลดลงจากการเปลี่ยนสินทรัพย์และลูกหนี้ให้เป็นรายได้ และบริษัทมีสัดส่วนหนี้ต่อทุนสูงมากขึ้นต่อเนื่อง

2.4 สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์ SWOT, Five Forces Model และ Financial Ratio

จากการวิเคราะห์ SWOT พบปัญหาในส่วนของยอดขายตลาดไปยังลูกค้ารายอื่นยังมีน้อย ซึ่งสามารถทำให้บริษัทสูญเสีย Market share และความสามารถด้านการบริหารและผลิตสินค้าประเภทอื่นให้กับลูกค้ารายอื่น จากการวิเคราะห์ 5 force แม้ว่าการคุกคามจากสินค้าทดแทนและผู้ประกอบการรายใหม่มีน้อย แต่สภาพการณ์ของการแข่งขันในธุรกิจค่อนข้างสูง ในปี 2555 บริษัทมีรายได้ที่ลดลงและมีอัตราส่วน market share ที่คำนวณจากรายได้น้อยกว่าคู่แข่ง และจากการวิเคราะห์ financial ratio พบว่าบริษัทมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีในอัตราที่ต่ำลง มีภาระหนี้มากขึ้นและอยู่ในระดับที่สูง มีความสามารถในการหากำไรที่กลับมาดีขึ้นในปี 2555 แต่ความสามารถใน

การดำเนินงานของบริษัทมีแนวโน้มลดลง บริษัทมีสินทรัพย์ที่มากขึ้นจากหนี้สินที่มากขึ้น และบริษัทยังไม่สามารถที่จะนำสินทรัพย์มาทำเป็นรายได้ที่สูงสุด

สรุปได้ว่าบริษัทมีภาวะปัญหาในการเติบโตของรายได้ ซึ่งทำให้เป็นอุปสรรคในการเติบโตของบริษัทในอนาคต ปัจจุบัน บริษัทมีงานหลักจากลูกค้าเซฟรอน เป็นโครงการผลิตแท่นขุดเจาะในอ่าวไทย ระยะเวลาสัญญาห้าปี ทำให้บริษัทสามารถสร้างแท่นขุดเจาะได้เฉลี่ย 18 แท่นต่อปี และลูกค้าอีกรายคืออิกทิส เป็นโครงการ LNG Module onshore ที่ออสเตรเลีย ระยะเวลาสัญญา 3 ปี แม้ว่าสองโครงการนี้จะเป็นการันตีที่ทำให้บริษัทมีงานทำในช่วง 5 ปีนี้ แต่การที่บริษัทยังไม่มีรายได้จากโครงการอื่นเพิ่มเติม ทำให้รายได้ของบริษัทค่อนข้างคงที่ไม่เติบโต โดยบริษัทต้องเริ่มที่จะขยายตลาดเพื่อให้ได้งาน โครงการใหม่ ซึ่งนอกจากจะทำให้บริษัทได้รายได้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้เกิดทักษะในการก่อสร้างโครงการใหม่ๆ และทำให้มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่ลงทุนไปให้เกิดรายได้เพิ่มมากขึ้น



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

เมื่อทราบปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์แล้ว การหาความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ตามแนวความคิดเชิงระบบ โดยใช้ทฤษฎี Casual Loop Diagram ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวความคิดเชิงระบบที่จะทำให้สามารถเห็นปัจจัยทั้งหมดที่มีความเชื่อมโยงกันอยู่เป็นวงจรหลายวงจรที่มีความสัมพันธ์กัน

3.1 ความคิดเชิงระบบ

ระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน (Interacting) มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interrelated) หรือมีการพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependent) ซึ่งมีรูปแบบที่สลับซับซ้อนและรวมอยู่ด้วยกัน ส่วนประกอบของระบบสามารถมีลักษณะทางกายภาพที่สามารถจับต้องได้ เช่น ชิ้นส่วนหลากหลายที่ประกอบเป็นรถหนึ่งคัน ส่วนประกอบที่กล่าวถึงสามารถมีลักษณะที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่นกัน เช่น กระบวนการ ความสัมพันธ์ นโยบายของบริษัท การไหลของข้อมูล ปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคล และสภาวะจิตใจที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้สึก คุณค่าและความเชื่อ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นเปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ดังที่พวกเราคุ้นเคย (เช่น เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B หรือถ้าเจ้านายให้งบประมาณในการพัฒนามากกว่านี้ การเปิดตัวสินค้าใหม่ก็จะประสบความสำเร็จแน่นอน) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ตัวระบบเองมีความซับซ้อนมากและเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆ สิ่งที่แวดล้อมมัน (เช่น ในขณะที่ เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบต่อ A ในเวลาเดียวกันด้วย นี่ยังไม่เอ่ยถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น X, Y และ Z หรือการประสบความสำเร็จของการเปิดตัวสินค้าใหม่ ขึ้นอยู่กับทั้งงบประมาณและปัจจัยอื่นๆ อีกหลากหลายอย่าง ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน

ไปหมด ฯลฯ) เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของระบบโดยการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ออกมา ซึ่งการวาดแผนภาพวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ

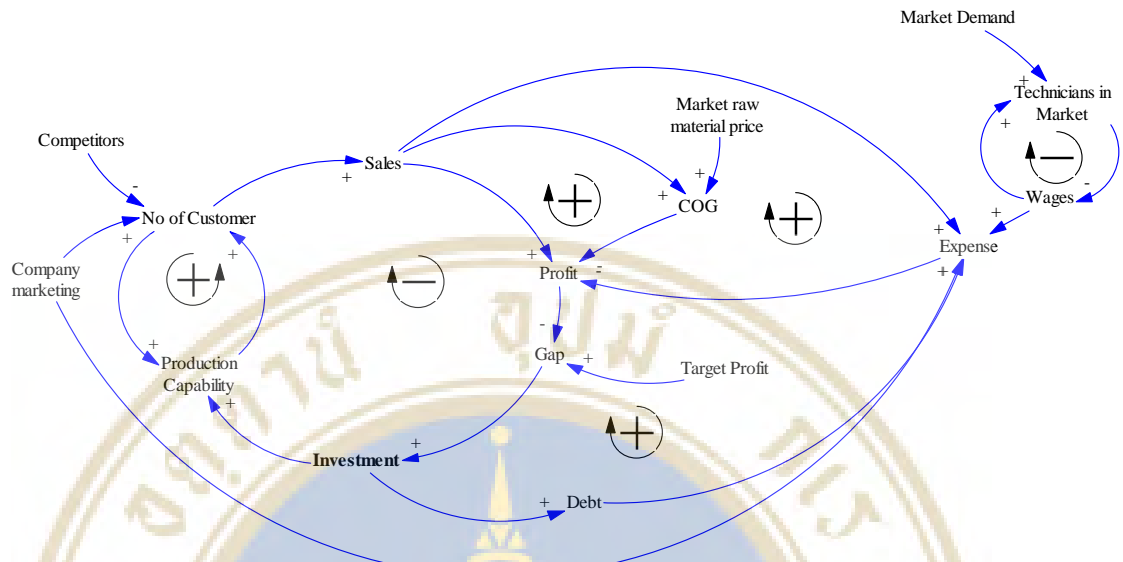
3.2 ทฤษฎี Casual Loop Diagram

วิธีการคิดเชิงระบบ John D” Sterman (2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams การคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหา

วงจรปัญหา (Causal Loop Diagram : CLD) หมายถึง วงจรที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างน้อย 2 ตัวแปรหรือมากกว่า ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ด้วยลูกศร สะท้อนถึงปัญหาที่แท้จริง และนำไปสู่วงจรการแก้ปัญหา หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุของปัญหามากพอสมควรแล้ว ให้ผู้วิเคราะห์กำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำซากนั้น แล้วจากนั้นผู้วิเคราะห์จะต้องกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลบางอย่าง และผลที่เกิดบางประการอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่น ๆ ตามมา จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลักเมื่อเริ่มต้นคิด ขั้นตอนการเขียนวงจรปัญหา โดยให้ข้อกำหนดดังนี้

- 1) ปัจจัยสาเหตุที่ได้จากระบบต้องกำหนดเป็นคำนามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้
- 2) บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same direction : S) หรือความสัมพันธ์กลับทิศทาง (Opposite direction : O)
- 3) ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้ไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้
- 4) วงจรปัญหาอาจมีวงจรมีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้
- 5) วงจรปัญหาจะมี 2 ลักษณะ คือ
 - วงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop)
 - วงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop)

3.3 การวิเคราะห์ Causal loop Diagram



ภาพที่ 3.1: แสดงCasual loop Diagram(CLD) บริษัท ซียูอีแอล จำกัด

จากภาพที่ 3.1 CLD ประกอบด้วยหลายLoopที่มีความสัมพันธ์กัน Loop หลัก คือ Sales-Profit-Gap-Investment-Production capability-No of customer เป็น Loop ลบ เนื่องจาก เมื่อ Salesเพิ่มขึ้นทำให้Profitเพิ่มขึ้น Profitเพิ่มขึ้นทำให้Gap ของ Target Profit(คือส่วนต่างระหว่างกำไรที่ได้กับกำไรเป้าหมาย)ลดลง เมื่อGapของProfitลดลงทำให้บริษัทInvestmentลดลง รวมทั้งProduct capabilityและNo. of customer ลดลงตามลำดับ ส่งผลให้Sales กลับมาลดลง Loopนี้จึงเป็น Balancing loop นอกจากLoopหลักแล้ว ก็ยังประกอบไปด้วยLoopย่อยที่สัมพันธ์กับLoopหลัก ดังนี้

- Loop No. of customer-Production capability: จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ทำให้ความสามารถในการผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้น เป็น Reinforcing Loop ที่ยังมีปัจจัยภายนอกที่เป็นCompetitors(คู่แข่งในตลาด) ถ้าคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้จำนวนลูกค้าของบริษัทลดลงด้วย

- Loop Sales-COG-Profit: ยอดขายเพิ่มขึ้น ทำให้COG(ต้นทุนวัสดุของบริษัท) เพิ่มขึ้น ทำให้กำไรลดลง เข้าสู่Loop หลัก ทำให้ ยอดขายเพิ่มขึ้น เป็น Reinforcing Loop และยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อ COG คือ Market raw material price(ราคาวัสดุในตลาด) ถ้าราคาวัสดุเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ต้นทุนวัสดุของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย
- Loop Sales-Expense-Profit: ยอดขายเพิ่มขึ้น ทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานเพิ่มขึ้น ทำให้กำไรลดลง เข้าสู่Loop หลัก ทำให้ ยอดขายเพิ่มขึ้น เป็น Reinforcing Loop และยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน คือ Wages(เงินเดือนพนักงาน) เงินเดือนพนักงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของบริษัทเพิ่มขึ้น
- Loop Technicians in market-Wages: ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแทนชุดเจาะในตลาดเพิ่มขึ้น ส่งผลให้เงินเดือนของเอ็นจิเนียร์ลดลง ทำให้ในผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแทนชุดเจาะในตลาดตลาดลดลง เป็น Balancing loop และยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแทนชุดเจาะในตลาด คือความต้องการทางด้านผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านชุดเจาะในตลาด ถ้าความต้องการทางด้านผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในตลาดเพิ่มขึ้น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแทนชุดเจาะในตลาดก็เพิ่มขึ้น

Loop ของรายได้ บริษัทกำลังประสบปัญหารายได้ลดลง เนื่องจากจำนวนลูกค้าของบริษัทมีจำนวนน้อย ส่งผลให้บริษัทมีกำไรลดลง ความต้องการทางการลงทุนจึงมากขึ้น มีการลงทุนในการขยายพื้นที่ที่ใช้ก่อสร้าง อุปกรณ์เครื่องมือการก่อสร้าง และระบบการจัดการข้อมูลภายในองค์กร จากการลงทุนทำให้บริษัทมีศักยภาพในการผลิตได้มากขึ้น ทำให้บริษัทสามารถรับงานจากลูกค้ารายอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้น แต่เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่ไม่มากนัก เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านคู่แข่งและการตลาดของบริษัท ทำให้จำนวนลูกค้าที่ผ่านมายังน้อยอยู่ซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการผลิตสินค้านั้นลดลงตาม

สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อกำไรนอกจากรายได้แล้ว ยังมีต้นทุนของสินค้าและค่าใช้จ่ายในการบริหาร ต้นทุนของสินค้าของบริษัทนั้นมีมูลค่าราคาสูงมากเทียบเป็นสัดส่วนต่อรายได้กว่าร้อยละ 90 ซึ่งราคาต้นทุนของบริษัทนั้นขึ้นอยู่กับตลาดโลก แม้ว่าราคาตลาดโลกนั้นจะมีขึ้นและมีลง แต่แนวโน้มในระยะยาวนั้นมีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และค่าใช้จ่ายในการบริหารในส่วน of ค่าจ้างบุคลากรค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในด้านเอ็นจิเนียร์ทางด้านปิโตรเลียม ที่ความต้องการในตลาดโลกยังน้อยอยู่เนื่องจากเป็นธุรกิจค่อนข้างเฉพาะทางทำให้จำนวนบุคลากรในตลาดขาดแคลน ทำให้บริษัทต้องจ้างบุคลากรจากต่างประเทศด้วยค่าจ้างที่สูง

ความต้องการที่จะลงทุนนั้นมีมากขึ้น เพราะเป้าหมายของกำไรนั้นควรที่จะสูงขึ้นทุกปี จากรายได้ที่ลดลงส่งผลให้บริษัทลงทุนด้วยใช้วิธีการกู้เงินมากขึ้น ทำให้บริษัทมีภาระดอกเบี้ยและส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทในที่สุด

ฉะนั้นบริษัทจึงต้องหาวิธีการจัดการกับปัจจัยที่ทำให้กำไรของบริษัทลดน้อยลง ได้แก่ การหารายได้โดยการเพิ่มจำนวนลูกค้าจากฝ่ายการตลาดและเพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงาน



บทที่ 4

กลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์บริษัท ปัญหาของบริษัทและความสัมพันธ์ของสาเหตุของปัญหา ทำให้บริษัทสามารถที่จะหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ โดยใช้กลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ในการที่จะแก้ปัญหาและบรรลุไปสู่เป้าหมายของบริษัทได้

4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท

4.1.1 ทฤษฎีกลยุทธ์การเจริญเติบโต

เป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการขยายการดำเนินงานของบริษัท เป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การขยายตลาดให้มากขึ้น เป็นการพิจารณาโอกาสเพิ่มยอดขายให้เข้มข้นยิ่งกว่าเดิม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (Ansoff, 1957)

- กลยุทธ์การแทรกซึมตลาด กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน โดยมุ่งที่ธุรกิจเดียว และแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียว
- กลยุทธ์พัฒนาตลาด เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมโดยแสวงหาตลาดใหม่
- กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายโดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่จากตลาดเดิม
- กลยุทธ์สร้างความหลากหลาย เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์ใหม่ไปสู่ตลาดใหม่

2. กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว เป็นการค้นหาโอกาสขยายตัวจากระบบการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการรวมตัวย้อนหลังเป็นผู้ขายวัตถุดิบ หรือการรวมตัวไปข้างหน้าเป็นผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ดังนี้

- การรวมตัวในแนวตั้ง แบ่งออกเป็น การแผ่ขยายกิจการไปข้างหน้า การแผ่ขยายกิจการไปข้างหน้า
- การรวมตัวในแนวนอน เป็นกลยุทธ์ที่กิจการพยายามลดจำนวนคู่แข่งชั้นลง โดยวิธีซื้อกิจการหรือรวมกิจการกับคู่แข่ง

3. กลยุทธ์การขยายตัวจากการกระจายธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ขยายขอบเขตการดำเนินงานไปสู่กิจการอื่นๆ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- ขยายการดำเนินงานไปธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น กลยุทธ์การรวมตัว กลยุทธ์ร่วมลงทุน กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ
- ขยายการดำเนินงานไปในธุรกิจที่แตกต่างกัน

4.1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่แนะนำ

กลยุทธ์ในการขยายตลาดให้มุ่งเน้นในส่วนของ กลยุทธ์พัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ โดยขยายตลาดไปยังต่างประเทศให้มากขึ้น เริ่มจากเขตภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ประเทศพม่า กัมพูชา มาเลเซีย รวมถึงเพิ่มปริมาณตลาดในประเทศที่บริษัทเคยมีประสบการณ์การทำงานด้วย เช่น ประเทศออสเตรเลีย อินเดีย และขยายไปยังตลาดอื่นๆ ในภูมิภาคเอเชีย เช่น เกาหลี รัสเซีย แคนาดา เป็นต้น จากการขยายตลาดของบริษัท ก็จะส่งผลให้บริษัทสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการก่อสร้างแท่นขุดเจาะ หรือ โมดูลประเภทต่างๆ เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจนี้ คือ จะต้องได้รับโครงการหรืองานจากลูกค้าก่อน จึงค่อยทำการก่อสร้างได้ โดยลูกค้าเป็นบริษัทสำรวจ และผลิตปิโตรเลียมมักจะมีความต้องการ ดีไซน์ของโครงสร้างแตกต่างกัน ตามภูมิศาสตร์และตำแหน่งที่ตั้งของแหล่งสำรวจ

นอกจากนั้นบริษัทควรที่จะเพิ่มในส่วนของงานวิจัยด้านการตลาด เพื่อที่จะศึกษาแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบอื่นในอนาคตในอุตสาหกรรมปิโตรเลียม เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านทรัพยากรที่จะสามารถเพิ่มผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ในอนาคต เช่น การรื้อถอนสิ่งก่อสร้างกลางทะเล เป็นต้น

และกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ ช่วยเพิ่มศักยภาพในการเติบโตของบริษัทได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยการทำงานใกล้ชิดกับลูกค้าและผู้ผลิต เพื่อการแชร์ข้อมูลแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน โดยต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันเพราะผลิตภัณฑ์มีความซับซ้อนประกอบด้วยวัสดุจำนวนมาก และวัสดุทุกชิ้นมีความเชื่อมโยงต่อกันหมด การเป็นพันธมิตรธุรกิจนอกจากจะช่วยทำให้บริษัททำงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังช่วยให้บริษัทมีความสามารถเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม

4.1.3 ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากกลยุทธ์ที่แนะนำ

บริษัทได้รับงานจากลูกค้ารายอื่นมากขึ้น บริษัทจะมีศักยภาพเป็นพื้นฐานในการให้บริการก่อสร้างระดับสากล และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น ผลประกอบการของบริษัทจะสามารถเติบโตขึ้นได้อย่างยั่งยืน โดยเกิดการร่วมมือกันระหว่างพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4.2.1 ทฤษฎีกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจจะบอกถึงวิธีที่จะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ Michael E.Porter ได้เสนอแนวทางในการวิเคราะห์ และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจ เรียกว่า กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ชนิด คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน คือ ความสามารถของธุรกิจในการผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง คือ ความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าหลักของตลาด และพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีตลอดจนตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลักที่สำคัญเหล่านั้น ซึ่งในการเน้นลูกค้านี้ นอกจากมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว องค์กรอาจใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นในการลดต้นทุนหรือกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่แนะนำ

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยการขยายตลาดและความสามารถที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและการเพิ่มการบริการ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในแขนงจุดเจาะ ให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐานและความปลอดภัย

4.2.3 ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากกลยุทธ์ที่แนะนำ

บริษัทจะสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้น จากการหางานได้มากขึ้นเนื่องจากสามารถสร้างแพคเกจจะได้หลายประเภทตามความต้องการของลูกค้า และรายได้จากการเพิ่มงานด้านการบริการ

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

4.3.1 ทฤษฎีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

หมายถึง การมุ่งเน้นในการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุด เพื่อนำไปสู่ความสามารถดีเด่นที่เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ซึ่งเป็นการรวบรวมความสามารถที่หลากหลายของหน้าที่แต่ละอย่างเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการ Technical และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ

4.3.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่แนะนำ

กลยุทธ์ที่เป็นส่วนสำคัญในระดับปฏิบัติการ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยบริษัทควรมีกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เข้มแข็ง โดยมีการวิจัยตลาด โดยอาศัยแหล่งข้อมูลวิจัยจากต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า และการเข้าร่วมงานจัดแสดงที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมปิโตรเลียม สำรวจความต้องการของตลาดต่างประเทศ เพื่อที่จะขยายเข้าไปสู่ตลาดนั้น การสำรวจแนวโน้มความต้องการในอนาคตในอุตสาหกรรม เพื่อบริษัทสามารถที่จะปรับตัวและเป็นผู้นำตลาดได้ การโฆษณาในวารสารต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมปิโตรเลียม เพื่อสร้างการรับรู้แบรนด์ซียูอีแอลในระดับสากล

2. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสำคัญในการพัฒนาและอบรมพนักงานในด้านความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน จัดทำองค์ความรู้ภายในองค์กรเพื่อสร้างองค์ความรู้รวมของบริษัท เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร มีการหมุนเวียนงานเพื่อสร้างความรู้และความสามารถรอบด้านให้กับบุคลากร จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพันธมิตรธุรกิจ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้

3. กลยุทธ์ด้าน Technical มีการพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ โดยการร่วมมือกับผู้จัดหาวัสดุในการให้ข้อมูลทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของวัสดุ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาการทำงานของระบบบนแท่นชุดเจาะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. กลยุทธ์ด้านคุณภาพ มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ภายใต้การควบคุมคุณภาพของวัสดุ กระบวนการทำงาน และผลิตภัณฑ์

4.3.3 ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากกลยุทธ์ที่แนะนำ

บริษัทสามารถหางานได้มากขึ้น บริษัทมีการพัฒนาเทคโนโลยีและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูงที่มีคุณภาพ

4.4 สรุปกลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหา

กลยุทธ์ที่แนะนำในระดับบริษัท ธุรกิจ และปฏิบัติการ จะต้องมีความเชื่อมโยงกัน กลยุทธ์ระดับบริษัท ได้เน้นถึงกลยุทธ์พัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ รวมถึงกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือสร้างความแตกต่าง ที่จะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่เป็นส่วนสำคัญในการเป็นพื้นฐานและสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทและธุรกิจ โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเน้นที่ด้านการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ Technical และคุณภาพ กลยุทธ์ที่แนะนำเหล่านี้จะสามารถช่วยให้บริษัทมีรายได้และกำไรที่เติบโตมากขึ้น

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่มีการวิเคราะห์ เลือกสรร และจัดทำกลยุทธ์ในระดับต่างๆแล้ว กระบวนการต่อไป คือ การนำเอากลยุทธ์ไปประยุกต์เพื่อการปฏิบัติตาม นับว่าเป็นขั้นตอนที่เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัตินั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างจากการจัดทำกลยุทธ์ โดยการจัดทำกลยุทธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่างๆ รวมทั้งการสร้างสรรคกลยุทธ์ประเภทต่างๆ แต่การประยุกต์ใช้กลยุทธ์จะเน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นการทดสอบความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร การออกแบบ และชี้แนะกระบวนการในการทำงานแบบใหม่ๆ รวมทั้งการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง ได้แก่ Balanced Scorecard, McKinsey's 7S Framework, Strategy Map, Competency Model และ Problem Solving Analysis เป็นต้น

การสื่อสารทางกลยุทธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารกลยุทธ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องแปลงยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นนามธรรมให้ไปสู่ความเป็นรูปธรรมก่อน จึงจะสามารถสร้างประสิทธิผลได้ Balanced Scorecard จัดเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้ในการสร้างความเป็นรูปธรรมของกลยุทธ์

5.1 ทฤษฎีแผนที่กลยุทธ์ และ Balance Scorecard

แผนที่กลยุทธ์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Kaplan & Norton, 2004) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือมุมมอง ของ Balance Scorecard (Kaplan & Norton, 2007) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์(Objective)คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

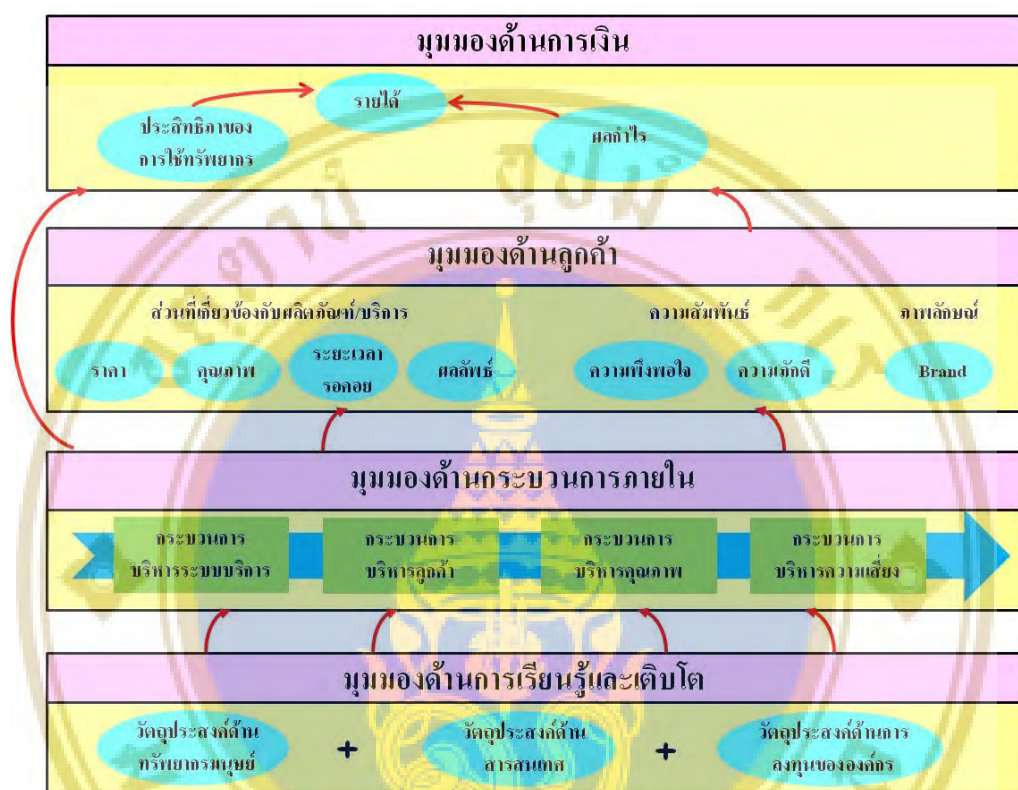
แผนที่กลยุทธ์จะทำหน้าที่เปรียบเสมือนเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จากการที่แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เข้าหากันเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร เชื่อมโยงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน ไปสู่มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงินด้วยความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ดังนั้นนอกจากเราจะใช้แผนที่กลยุทธ์เพื่อการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรแล้ว เรายังจะสามารถใช้แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานขององค์กรได้อีกด้วย

ประโยชน์ของแผนที่กลยุทธ์

1. ใช้ในการแปรผลกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร
2. ใช้ในการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร
3. ใช้ในการแสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

แนวทางการจัดทำแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์เป็นแผนภาพที่เกิดจากการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละมุมมอง ทั้ง 4 มุมมองของ Balanced Scorecard มาเรียงกันและเชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ดังตัวอย่างในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1: แสดงตัวอย่างรูปแบบของแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ภายในแต่ละมุมมอง

จากภาพที่ 5.1 เป็นการเรียงกันของมุมมองทั้งสี่ที่ประกอบเป็นแผนที่กลยุทธ์โดยภายในของแต่ละมุมมองจะเป็นวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องบรรลุในแต่ละมุมมองซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จอันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กรซึ่งก็คือการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยองค์กรที่เป็นภาคเอกชน ผลลัพธ์สุดท้ายจะเป็นเรื่องของมุมมองทางการเงินซึ่งจะเป็นรายได้และผลกำไร โดยมีการเรียงจากมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และสุดท้ายจะเป็นมุมมองด้านการเงิน

1. อุปสรรคและการหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ก่อนจะมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ว่าเหมาะสมหรือไม่ จากนั้นจะต้องทำการประเมินองค์กรและปัจจัยต่างๆภายในองค์กรว่ามีความพร้อมและความสามารถเพียงพอที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรทั่วไปต้องประสบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น

- การประยุกต์ใช้มีความล่าช้ากว่าแผนที่วางไว้
- เกิดปัญหาในด้านต่างๆที่ไม่ได้วางแผนรองรับไว้
- การประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- พนักงานไม่มีความสามารถเพียงพอ
- ไม่มีการอบรม หรือแนะแนวทางให้พนักงานเข้าใจอย่างเพียงพอ
- มีปัจจัยทั้งภายใน และภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
- ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆ
- การแปลความหมายของกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- ระบบต่างๆไม่สามารถรองรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อที่จะนำไปปฏิบัติ นั้น George Steiner and John Miner ได้เสนอแนะข้อที่ควรคำนึงถึงในการเลือกกลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกขององค์กร
- กลยุทธ์มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้เปรียบเทียบกับผลตอบแทน
- กลยุทธ์ที่เลือกนั้นมีความขัดแย้งกับกลยุทธ์เดิมขององค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์ที่เลือกเป็นไปได้หรือไม่ที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทรัพยากรและระยะเวลา

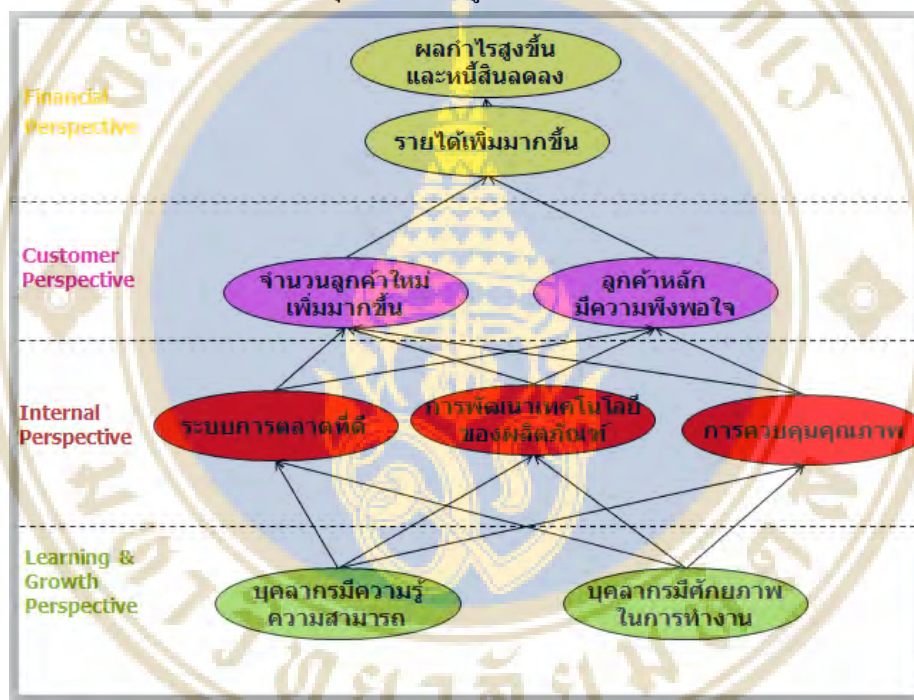
การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติการจะไม่สมบูรณ์ หากปราศจากการกำหนดทรัพยากรที่หน่วยงานจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร ทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย บุคลากร เงิน(ตามงบประมาณ) เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน/พื้นที่ การสนับสนุนจากหน่วยธุรกิจอื่นๆ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ กรอบเวลา การฝึกอบรม ผู้จัดการควรตั้งคำถามเหล่านี้ เมื่อต้องประเมินความต้องการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการใหม่ที่ต้องการดำเนินนี้กระทบต่อการปฏิบัติประจำวันของหน่วยงานอย่างไรบ้าง? ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานสามารถรองรับงานตามแผนปฏิบัติการใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำที่ทำอยู่หรือไม่? ถ้าไม่สามารถรองรับได้ หน่วยงานนั้นๆจะต้องเพิ่ม

บุคลากรและทรัพยากรในด้านใดบ้าง? หน่วยงานต้องการหลักสูตรฝึกอบรมใด และมีค่าใช้จ่ายเท่าไร? หน่วยงานต้องการเทคโนโลยีและระบบงานใหม่ประเภทใด ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ และมีค่าใช้จ่ายเท่าไร?

5.2 การวิเคราะห์การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติบริษัทซียูอีแอล

5.2.1 แผนที่กลยุทธ์ และ Balance Scorecard

การวิเคราะห์ แผนที่กลยุทธ์ บริษัทซียูอีแอล



ภาพที่ 5.2: แสดงแผนที่กลยุทธ์ซียูอีแอล

จากภาพที่ 5.2 มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต คือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่จะนำมาซึ่งมุมมองด้านกระบวนการภายในคือ การพัฒนากระบวนการทำงานภายในที่มุ่งเน้นในเรื่องกลยุทธ์การตลาด การพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ และการควบคุมคุณภาพ ส่งผลต่อมุมมองด้านลูกค้า คือ ทำให้บริษัทสามารถมีงานโครงการใหม่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่และลูกค้าหลักมีความพึงพอใจ สุดท้ายส่งผลให้มุมมองด้าน

การเงิน คือ บริษัทสามารถมีกำไรเพิ่มขึ้น มุมมองทั้ง 4 ด้านนี้สะท้อนถึงกลยุทธ์ของบริษัทในภาพรวมทั้งหมดซึ่งเชื่อมโยงถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ตารางที่ 5.1 : แสดงการวิเคราะห์ Balance Scorecard บริษัทซียูอีแอล

มุมมอง (Perspectives)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)
มุมมองด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> รายได้จากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ผลกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น จำนวนหนี้สินลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> รายได้รวมของบริษัทเทียบกับปีที่ผ่านมา NPAT หนี้สินรวมเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 	<ul style="list-style-type: none"> $\geq 20\%$ $\geq 15\%$ $\geq 20\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ เพิ่มยอดขายลูกค้าเดิม นำกำไรไปจ่ายหนี้สิน
มุมมองด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนลูกค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา อัตราความพึงพอใจของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 2 $\geq 85\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มจำนวนการขึ้นประกวดโครงการ ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและเทคโนโลยี
มุมมองด้านการภายใน	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบการควบคุมคุณภาพที่ดี มีการพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ พัฒนาระบบการตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ การทำงานที่มีคุณภาพ เพิ่มพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ เพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเทียบกับปีที่แล้ว และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> =100% $\geq 90\%$ $\geq 20\%$ $\geq 30\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการควบคุมคุณภาพ โครงการพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ โครงการพัฒนากลยุทธ์การขายตลาด
มุมมอง (Perspectives)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	สิ่งที่จะทำ (Initiatives)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจในการควบคุมคุณภาพ • บุคลากรมีความรู้ทางด้านอุตสาหกรรมแทนจุดเจาะตามสายงานในแต่ละฝ่ายและเทคโนโลยีพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนผู้เข้าอบรม • จำนวนผู้เข้าอบรม • จำนวนองค์ความรู้ที่เผยแพร่ในองค์กร 	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>≥1เรื่องต่อเดือน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • โครงการอบรมความรู้ในระเบียบการการควบคุมคุณภาพ • โครงการฝึกอบรมความรู้ทางด้านอุตสาหกรรมแทนจุดเจาะตามสายงานในแต่ละฝ่าย • โครงการเผยแพร่ความรู้
-------------------------------	--	--	---	--

จากตารางที่ 5.1 เป็นรายละเอียดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงมาจากแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย รวมถึงสิ่งที่จะทำ เพื่อเป็นการสื่อสารถึงKPI และเป้าหมายขององค์กร ให้กับพนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจและปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของKPI แต่ละข้อ โดยบริษัทจะต้องทำการวัด KPI ทุกเดือนเพื่อใช้รวบรวมเป็นข้อมูลสุดท้ายตอนปลายปีว่าสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

5.2.2 อุปสรรคและการหลีกเลี่ยงอุปสรรค

ในด้านการกำหนดกลยุทธ์ครั้งนี้ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจาก เป็นกลยุทธ์ที่สมเหตุสมผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ข้อจำกัดคือ ศักยภาพและความรู้เฉพาะทางด้านเทคนิคของพนักงาน ความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันทำให้โครงการสำเร็จ การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันระหว่างแผนก เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือดูแลในส่วนของ workload ของพนักงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและระหว่างแผนก รวมถึงการให้รางวัลสำหรับโครงการที่ประสบความสำเร็จ การผูก KPI ของบริษัทกับโบนัสที่พนักงานจะได้รับเพื่อเป็นแรงจูงใจ

5.2.3 ทรัพยากรและระยะเวลา

บริษัทจะต้องทำการจัดสรรเวลาให้กับโครงการต่างๆ เพื่อสามารถที่จะวางแผนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้ โครงการจะถูกจัดเรียงลำดับความสำคัญที่จะ โดยโครงการที่จะเริ่มทำในปีแรก ดังตารางที่ 5.2

โครงการพัฒนากลยุทธ์การขายตลาด ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดทิศทางการตลาดของบริษัท ตามแนวโน้มสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยการนำข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกบริษัท จากการไปดูงานจัดแสดง รวมถึงการไปเยี่ยมชมบริษัทพันธมิตรธุรกิจ และแสวงหากลุ่มลูกค้าและยื่นประมูลงานอย่างต่อเนื่อง โดยกิจกรรมการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล และการยื่นประมูลงาน เป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องทุกเดือน โดยทุกๆไตรมาสจะมีการทำแผนการตลาดและการออกนอกสถานที่ไปดูงานและเยี่ยมชมบริษัทพันธมิตรธุรกิจ

โครงการด้านควบคุมคุณภาพ ผู้บริหารต้องจัดตั้งทีมงานขึ้นมาโดยเฉพาะ เนื่องจากเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์กร โดยโครงการจะเริ่มในช่วงเมษายนหลังจากที่พนักงานได้มีการอบรมมาเบื้องต้นแล้ว โดยโครงการนี้ควรมีผู้เชี่ยวชาญที่ถูกว่าจ้างมาเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับโครงการนี้โดยเฉพาะ โดยโครงการนี้จะถูกแยกย่อยออกเป็นอีกหลายโครงการย่อยๆ ตามแต่ละฝ่ายในองค์กร โดยแต่ละโครงการย่อยนี้สามารถประเมินผลและวัดเป็น KPI รวมได้

หลังจากที่ดำเนินการไปได้หนึ่งปีตามแผนงาน จะต้องมีการประเมินทบทวน และดูผลลัพธ์ของการวัด KPI เพื่อที่จะนำมาใช้ปรับเปลี่ยนโครงการที่จะทำในปีถัดไป โดยในปีที่สองจะมีการเริ่มโครงการพัฒนาเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ ที่เริ่มศึกษาและเก็บข้อมูลมาแล้วในปีแรก

บรรณานุกรม

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113–124.

CUEL. (2013a). CUEL's Overview. Retrieved December 01, 1BC, from

http://www.cuel.co.th/about_overview.html

CUEL. (2013b). *Quality Policy*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets.

Strategy & Leadership, 32(5), 10–17.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard*. Springer.

Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

SimonandSchuster. com.

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2013). CUEL's Annual report. Retrieved December 01, 1BC, from

<http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/home/login.html>

