

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
ของบริษัท แอลจี อีควิปเมนท์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
ของบริษัท แอลจี อีควิปเมนท์ ลิมิเต็ด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นายธีรพงศ์ กาญจนชมพู

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

การศึกษาโครงการนี้สำเร็จและลุล่วงไปด้วยดีเนื่องจากความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะตลอดจนให้ความช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ โดยละเอียดอันเป็นประโยชน์ให้การศึกษาโครงการครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นทางคณะผู้จัดทำจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา โอกาสนี้ขอขอบคุณบริษัท เอลจี อีคควิปเมนท์ จำกัด ที่ให้ความร่วมมือในการเข้าไปศึกษาภายในองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ และได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งมาช่วยให้คำปรึกษาคำแนะนำชี้แนะแนวทางในการทำงานตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นอย่างดีในการทำรายงานการศึกษาในครั้งนี้รวมทั้งเพื่อนทุกคนในสาขาการจัดการและกลยุทธ์คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลที่ช่วยเป็นกำลังใจในการศึกษาตลอดมาและให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นอย่างดีที่สุดท้ายผลอันจะเป็นประโยชน์ความดีความงามทั้งปวงที่เกิดขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้ขอมอบแด่คุณพ่อคุณแม่ที่เคารพยิ่งและหากมีข้อบกพร่องด้วยประการใดผู้จัดทำการศึกษาขอน้อมรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

ธีรารัง กาญจนชมพู

แนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เอลจี อีควิปเมนต์ ลิมิเต็ด
STRATEGIC MANAGEMENT FOR COMPETITIVENESS OF ELGI EQUIPMENT LIMITED

ชำรง กาญจนชมพู 5550055

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาแนวทางการตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องอัดอากาศกรณีศึกษาบริษัท เอลจี อีควิปเมนต์จำกัดมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องอัดอากาศ โดยทำการศึกษาแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในส่วนของพฤติกรรมการใช้เครื่องอัดอากาศและปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อเครื่องอัดอากาศโดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการตัดสินใจการเลือกซื้อเครื่องอัดอากาศอย่างลูกค้าของบริษัทฯและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารหนังสือตำราวิชาการข้อมูลจากลูกค้าและจากประสบการณ์ของพนักงานบริษัทฯประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษารุ่นนี้เพื่อทำให้ทราบแนวทางการตลาดในอนาคตสามารถนำไปประกอบการวางแผนการตลาดปรับปรุงได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพัฒนาองค์กรไปสู่คุณภาพที่ดีผลจากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ใช้เครื่องอัดอากาศอุตสาหกรรมมีขนาดกำลัง 30 – 150 Hp(แรงม้า) ส่วนในเรื่องปัจจัยในการให้ความสำคัญในการใช้งานกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปริมาณในการจ่ายลมอัดน้ำและเศษสิ่งสกปรกที่ปนมากับลมอัดปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเครื่องอัดอากาศในด้านผลิตภัณฑ์จะคำนึงถึงประสิทธิภาพความคงทนการรับประกันและอะไหล่ส่วนในด้านราคาและบริการจะคำนึงถึงราคาค่าใช้จ่ายในการดำเนินการติดตั้งบำรุงรักษาและการให้บริการหลังการขายปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจไม่ซื้อเครื่องอัดอากาศเพราะจะคำนึงถึงด้านราคาค่าใช้จ่ายในการดำเนินการบำรุงรักษาและการให้บริการหลังการขายก่อนแล้วจึงจะสนใจประสิทธิภาพคุณภาพผลิตภัณฑ์อันดับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในอุตสาหกรรมต่างๆจะแตกต่างกันแต่สิ่งที่มีความต้องการคล้ายกันคือความต้องการทางด้านคุณภาพราคาส่วนอุตสาหกรรมที่ต้องให้ความสนใจได้แก่อุตสาหกรรมยานยนต์อุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

คำสำคัญ : เครื่องอัดอากาศ Air Compressor

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจประวัติความเป็นมา	3
1.3 ภาพรวมของปัญหา	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 SWOT	6
2.2 การวิเคราะห์ห้องค์กร	9
2.3 สรุปผลเกี่ยวข้องกับปัญหา	10
2.4 Five Force Analysis	10
2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา	12
บทที่ 3 การมองภาพรวมเป็นระบบ	14
3.1 การคิดแบบเป็นระบบ	14
3.2 สมมุติฐานของปัญหา	16
บทที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์	18
4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขัน	19
4.2 กลยุทธ์การเติบโต	20
4.3 การเสนอแนะกลยุทธ์	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	25
5.1 Balanced Score card (BSC)	25
5.2 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	26
5.3 Balanced Scorecard (BSC)	27
บรรณานุกรม	31
ประวัติผู้วิจัย	32



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงรายได้ช่วงสิบปีที่ผ่านมา	4
2.1	แสดงการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	11
5.1	แสดงดัชนีชี้วัด (Key Performance Index: KPI) BSC.	30



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงเครื่องอัดอากาศแบบ สกรู	3
1.2	แสดงเครื่องอัดอากาศแบบลูกสูบ	3
2.1	แสดง Five Force Mode	11
3.1	แสดง Casual Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	15
3.2	แสดงส่วนประกอบของ Casual Loop Diagram	15
3.3	แสดง CLD ของปัญหา	17



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเครื่องอัดอากาศในด้านผลิตภัณฑ์จะคำนึงถึงประสิทธิภาพความคงทนการรับประกันและอะไหล่ส่วนในด้านราคาและบริการจะคำนึงถึงราคาค่าใช้จ่ายในการดำเนินการติดตั้งบำรุงรักษาและการให้บริการหลังการขายปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจไม่ซื้อเครื่องอัดอากาศเพราะจะคำนึงถึงด้านราคาค่าใช้จ่ายในการดำเนินการบำรุงรักษาและการให้บริการหลังการขายก่อนแล้วจึงจะสนใจประสิทธิภาพคุณภาพผลิตภัณฑ์อันดับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าในอุตสาหกรรมต่างๆจะแตกต่างกันแต่สิ่งที่มีความต้องการคล้ายกันคือความต้องการทางด้านคุณภาพราคาส่วนอุตสาหกรรมที่ต้องให้ความสนใจได้แก่อุตสาหกรรมยานยนต์อุตสาหกรรมอาหารและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจากปัจจัยความต้องการที่แตกต่างกันนี้จึงนำมาเพื่อหาหนทางการแก้ไขปัญหของ บริษัท ซึ่งต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในและต่างประเทศของ สินค้าเครื่องอัดอากาศ

เป็นที่ทราบในขณะนี้ทุกภาคส่วนของอุตสาหกรรมต่างๆทั้งในระดับโลกและระดับประเทศมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จนทำให้ราวกับว่าทุกภาคส่วนของอุตสาหกรรมทำท่าเหมือนที่จะประหัตประหารกัน ทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ การตลาด และประชาสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ธุรกิจของตัวเองทะยานขึ้นไปสู่เบอร์หนึ่งปรากฏการณ์เช่นนี้ หากมองในแง่ดี อาจเป็นไปได้ว่า การแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นนี้ส่วนก่อให้เกิดประโยชน์กับบริษัทโดยตรงทั้งในเรื่องของรายได้และผลประกอบการ แต่ถ้ามองในแง่ร้าย การแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นนี้ ไม่เพียงจะทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็กถูกตัดตอน หากยังถูกลบเลือนหายไปจากตลาดด้วย ยิ่งถ้าบริษัทเหล่านั้นไม่มีเงินทุนพอ ตัวอย่างเหล่านี้มีให้เห็นในประเทศแถบยุโรป อเมริกา รวมถึงบางประเทศในทวีปเอเชีย ผลเช่นนี้เอง จึงทำให้บริษัทต่างๆ เหล่านี้จึงขาดเจ็บ ล้มตาย หรือเลือดไม่ยอมหยุดไหล ซึ่งภาษาอังกฤษเรียกการแข่งขันอย่างรุนแรงเช่นนี้ว่า "red ocean" โดยปรากฏการณ์ "red ocean" ีจะเกิดแต่เฉพาะประเทศยักษ์ใหญ่เท่านั้น แต่ปรากฏการณ์ "red ocean" กำลังจะเกิดขึ้นกับกลุ่ม อุตสาหกรรมใหญ่ๆ ในประเทศไทยด้วย เหตุนี้เอง จึงทำให้หลายๆองค์กรพยายามทำความเข้าใจหรือเตรียมจัดการหัวข้อ "Strategic Thinking" การคิดเชิงกลยุทธ์ในการหนีจาก red ocean อธิบายถึงกรอบความคิด

เก่าที่ทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมตกอยู่ในวังวน การต่อสู้ทางธุรกิจว่า คนที่เป็นผู้บริหารระดับสูง หรือคนที่เป็นนักกลยุทธ์จำเป็นอย่างไรที่จะต้องพองักรของตัวออกจากวังวนนี้ให้ได้"ไม่เช่นนั้นจะทำให้ธุรกิจของตัวเองประสบปัญหา เพราะอย่างที่ทราบ ในตลาดที่มีการ แข่งขันกันอย่างรุนแรง ไม่ใช่ตลาดที่ใครจะลงไปเล่นได้ทุกคน เพราะคนที่เล่นในตลาดนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ มีบุคลากรที่ดี และมีกลยุทธ์ที่น่าสนใจ"เพียงแต่ประเทศไทยในปัจจุบันไม่ได้อยู่ในกลุ่มตลาดใหม่ที่ น่าสนใจอีกต่อไปแล้ว เนื่องจากภาคการเมืองค่อนข้างประสบปัญหา จึงทำให้นักลงทุนต่างชาติหันไปหาประเทศอื่นแทน"เหตุนี้เอง จึงทำให้ "ข้าพเจ้า" มองว่า หากจะต้องคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อให้หนีจาก red ocean จริง ผู้บริหารระดับสูงหรือนักกลยุทธ์จำเป็นอย่างไรที่จะต้อง analytical mind หรือต้องเป็นคนช่างคิดมาตั้งแต่เกิดเพราะคนที่เป็นผู้บริหาร หรือนักกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ออก และจะต้องแยกย่อยปัญหาออกเป็นชิ้นๆ จากนั้นจึงค่อยไปทำความเข้าใจสาระสำคัญขององค์ประกอบ นั้นๆก่อนที่จะเขย่าออกมาเป็นก้อน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อองค์กรและพนักงานโดยรวม ที่สำคัญ นักกลยุทธ์จะต้องปะติดปะต่อภาพได้ และจะต้องหมั่นขบคิดหรือวิเคราะห์ที่อยู่บ่อยๆ จึงจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาสมองนอกจากนั้น "ข้าพเจ้า"ยังมองว่านักกลยุทธ์จำเป็นอย่างไรที่จะต้องรู้กว้างและรู้ลึกในสิ่งที่ตนเองมีความชำนาญ และสามารถนำมาประยุกต์ต่อได้ที่สำคัญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือฝ่าย HR ก็จะต้องมูฟตัวเองเข้ามาช่วยนักกลยุทธ์ด้วย เพื่อที่จะพัฒนามูลค่าและองค์กร ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นนอกจากนั้น นักกลยุทธ์จำเป็นอย่างไรที่จะต้องรู้จักผู้เล่นและตัวละครที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจต่างๆ ทั้งนั้นเพื่อรู้ภูมิหลัง ประวัติ และการเชื่อมต่อทางธุรกิจ ว่ามีสายสัมพันธ์ทางธุรกิจกับใครบ้างเพราะในเกมธุรกิจ เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเวลาเราเคลื่อนย้ายธุรกิจ เพื่อไปสร้างธุรกิจใหม่ เราจะต้องเจอคู่แข่งคนใดบ้างดังนั้น ถ้านักกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าในเกมธุรกิจนี้ ใครลงมาเป็นผู้เล่น เราก็จะประเมิน หรือวิเคราะห์สถานการณ์นั้นๆ ถูก และสามารถที่จะเดินไปในจังหวะที่ถูกต้องและถูกทางด้วย"ข้าพเจ้า" มองว่า นอกจากเรื่องดังกล่าว นักกลยุทธ์จำเป็นอย่างไรที่จะต้องรู้ทีมของคนที่เรากำลังวิเคราะห์ที่อยู่ด้วย ซึ่งเหมือนกับการต่อแผงวงจรไฟฟ้า ซึ่งเราจะต้องรู้ก่อนว่าตัวเซอร์กิตแต่ละตัวเชื่อมไปสู่จุดใดบ้างเพราะเมื่อเรารู้ถึงการเชื่อมโยง นั้นเท่ากับเราจะรู้ว่าคู่แข่งมีสายสัมพันธ์กับใครบ้าง แต่ทั้งนั้นนักกลยุทธ์จะต้องมีความสามารถในการสังเคราะห์สถานการณ์ หรือการมองภาพรวมให้ออก เพื่อที่จะแยกตัวแปรต่างๆ ได้สิ่งสำคัญอีกอย่าง นักกลยุทธ์จะต้องมีความไว ในขณะที่กำลังจับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรือถ้าตัวละครเปลี่ยนไป ก็จะต้องรู้ว่า casual relation เปลี่ยนไปอย่างไร เพราะนักกลยุทธ์จะต้อง active ตลอด และจะต้องห้ามกะพริบตาจากตัวละคร มิเช่นนั้นเกมอาจพลิกได้เพราะคนที่เป็่นนักกลยุทธ์จะต้องทำอย่างไรก็ได้เพื่อให้เกิดผลเลิศหรือผลลัพธ์ และจะต้อง เตรียมทางออกเผื่อไว้บ้าง เพื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปในทางกลับกัน "ข้าพเจ้า" มองว่า หากไม่ใช่เป็่นนักกลยุทธ์ แต่เป็นกุนซือ หรือเป็น โค้ชซึ่งให้กับผู้บริหารระดับสูง คนที่เป็นกุนซือจะต้องเตรียมหาทางลงให้ "นาย" ด้วย ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปเพราะอย่างที่ทราบ

การคิดเชิงกลยุทธ์ในการหนีจาก red ocean นั้น เกี่ยวข้องกับกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อประเมินสถานการณ์ให้ได้ว่าเราจะแข่งกับใครแข่งแล้วชนะหรือไม่

1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ ประวัติความเป็นมา

ELGI's ก่อตั้งบริษัทในปี 1960 ในธุรกิจบริการซ่อมเครื่องยนต์และซ่อม-ผลิตเครื่องอัดอากาศแบบลูกสูบ หลังจากนั้นหลายปีจึงเริ่มที่จะผลิต ผลิตภัณฑ์อื่นๆออกมาและทำการจำหน่ายไปยังต่างประเทศ ELGI ในปัจจุบันนี้ ได้ทำการผลิตและจำหน่าย เครื่องอัดอากาศแบบ สกรู แบบลูกสูบ เครื่องมือการซ่อมรถยนต์ เครื่องยนต์ และ การบริการทางด้านวิศวกรรม ELGI มีโรงงานผลิตอยู่ สอง โรงงานที่ เมือง คอมบาดู ประเทศ อินเดีย มี พท 22 เอเคอร์ โดยมีขนาด โรงงาน 352,000 ตารางฟุต ด้วย การดำเนิน ธุรกิจแบบ เนตเวิร์ค ทั้งการขายและบริการโดยคำนึงถึง การบริหารงานที่ดี การฝึกอบรม บุคลากรมีความกระตือรือร้น ที่จะผล หรือสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์สู่ตลาดทั้งในและต่างประเทศ ELGI ยังคงมีความมุ่งมั่น ที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำ ที่ผลิตปและจำหน่ายเครื่องอัดอากาศ ให้เป็นที่นิยม และพัฒนาการ ด้านการผลิตด้วย ความพร้อมทั้งทางด้านการพัฒนาการ บุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อไป และนี่เองเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ ELGI จะก้าวไปเป็นผู้นำในด้านการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีชื่อเสียงทั้งทางด้านการบริการและการผลิต ELGI's มีประเภท สินค้าหลักอยู่ สอง ประเภทได้แก่ Major Divisions:

- โรงงานผลิต เครื่องอัดอากาศแบบ สกรู
- โรงงานผลิต เครื่องอัดอากาศแบบ ลูกสูบ



ภาพที่ 1.1 แสดงเครื่องอัดอากาศแบบ สกรู



ภาพที่ 1.2 แสดงเครื่องอัดอากาศแบบลูกสูบ

เทคโนโลยีเครื่องอัดอากาศของ ELGI ในปัจจุบันสามารถผลิตเครื่องอัดอากาศได้หลายประเภทอีกทั้งยังสามารถผลิตเครื่องอัดอากาศปราศจากน้ำมัน ซึ่งนำไปใช้ในอุตสาหกรรม ซึ่งต้องการ ลม ที่ไม่มีสิ่งปนเปื้อนจากน้ำมัน ในการผลิตสินค้าของลูกค้า เช่น ได้แก่อุตสาหกรรมยา หรือ อาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบัน สามารถผลิต เครื่องอัดอากาศที่มีขนาดตั้งแต่ 1 แรงม้า ไปจนถึง 1,500 แรงม้า ที่สามารถ ผลิตลม ได้ตั้งแต่ 1.8 ลูกบาศก์ฟุตต่อนาทีจนถึง 80, 000 ลูกบาศก์ฟุตต่อนาทีเพื่อ เป็นผู้ผลิตครบวงจรตามความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการใช้ เครื่องอัดอากาศ

ในปี 2554 ทางกลุ่มบริษัทได้บุกเบิกธุรกิจการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าอุตสาหกรรมขึ้นมา ในประเทศไทยโดยได้จัดตั้ง บริษัท ELGI Equipments Limited เพื่อเป็นสำนักงานตัวแทนจำหน่ายเครื่องอัดอากาศ (Air Compressor) ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ELGI” ในประเทศไทย ELGI Compressor ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องอัดอากาศรายใหญ่ของประเทศอินเดีย โดยลูกค้าของบริษัทได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ใช้อากาศอัด (Compressed Air) หรือ แรงอัดอากาศในกระบวนการผลิต นอกจากนี้ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าอุตสาหกรรม บริษัทจึงได้ขยายสายการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปทั่วโลก

บริษัท ELGI Equipments มีผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นจากประมาณ 2,900 ล้านบาทในปี 2003 เป็นประมาณ 11,500 ล้านบาทในปี 2012 อย่างไรก็ดี จากผลกระทบของเศรษฐกิจตกต่ำในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา บริษัทได้เข้าควบรวมกับ บริษัทจากยุโรปและอเมริกาเพื่อดำเนินธุรกิจของเครื่องอัดอากาศและเพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันกับตลาดโลกต่อไป

ตารางที่ 1.1 แสดงรายได้ช่วงสิบปีที่ผ่านมา

TEN YEARS PERFORMANCE

Units: Billion Indian Rupees.

Particulars	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Revenue from Operation	11.4	9.9	9.4	6.8	5.5	5.0	3.8	3.1	2.8	2.9
Total Income	11.6	10.0	9.5	6.8	5.6	5.1	3.8	3.2	2.9	3.0
Total Expenditure	10.4	8.8	8.0	5.8	4.8	4.4	3.4	2.8	2.5	2.6
PBDIT	1.1	1.2	1.5	1.0	.7	.6	.4	.3	.4	.3

1.3 ภาพรวมของปัญหา

อุตสาหกรรมผลิตเครื่องอัดลม(Air Compressor) มีการแข่งขันที่สูงมาก โดยคู่แข่งหลักในอุตสาหกรรม คือ European brand และ China brand ช่วงแรกทั้ง 2 กลุ่มใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันด้านราคา การตลาด คุณภาพ ของสินค้าและ การเจาะกลุ่มลูกค้ารายย่อยเพื่อชิงส่วนแบ่งตลาดให้มากที่สุด หลังจากใช้กลยุทธ์นี้ทั้ง European และ China ผลัดกันชิงส่วนแบ่งการตลาดในช่วงแรก แต่ในระยะยาวบริษัทต้องแบกรับภาระด้านต้นทุนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ และ ต่อมาแนวโน้มเครื่องอัดลมเริ่มชะลอตัว จากความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนมาสนใจเครื่องดีมีอัดลม แบบประหยัดพลังงานและ ค่าบำรุงรักษามากขึ้น ทำให้ทั้ง European และ China เริ่มขยายการลงทุนสู่เครื่องอัดลม แบบ ประหยัด พลังงาน และ ค่าบำรุงรักษา โดยเน้นถึง ค่าใช้จ่ายระยะยาว (Total Owner Cost) มากขึ้น และขยายการตลาดไปยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงขยายฐานการผลิตโดยซื้อโรงงานเพิ่มเพื่อช่วยลดต้นทุนในการผลิต สิ่งที่เป็นปัญหากับบริษัท ได้แก่ แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยเน้นไปที่ความคุ้มค่าในการลงทุนและค่าบำรุงรักษาการขยายธุรกิจเครื่องอัดลม เพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนการเจาะตลาดในต่างประเทศ ซึ่งต้องแข่งกับแบรนด์เครื่องอัดอากาศที่เป็นที่นิยมในประเทศนั้นๆ ต้นทุนการผลิตและการขนส่งที่สูงขึ้น สิทธิในการขาย และ ช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งปัญหาที่นำมาแก้ไขก่อนคือ การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนการเจาะตลาดในต่างประเทศ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาข้างต้นของบริษัท ELGI จึงได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบโดยทำการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยจากภายในและภายนอกโดยใช้ SWOT มาช่วยทำการวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis (Humphrey, Albert S.) เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดเด่นจุดด้อยหรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรคข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้านคือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอกดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนและวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจและจุดแข็งจุดอ่อนและความสามารถด้านต่างๆที่องค์กรมีอยู่ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุ

เป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กรผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคขององค์กรทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมและสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆด้านเพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในคือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้างระบบระเบียบวิธีปฏิบัติงานบรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คนเงินวัสดุการจัดการ)รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้นี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้นสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรเช่นอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจนโยบายการเงินการงบประมาณสภาพแวดล้อมทางสังคมเช่นระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชากรการตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชนลักษณะชุมชนขนบธรรมเนียมประเพณีค่านิยมความเชื่อและวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมทางการเมืองเช่นพระราชบัญญัติพระราชกฤษฎีกามติคณะรัฐมนตรีและสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีหมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาคและองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรคจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้วให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์SWOTดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ใน

สถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่างดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดเนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ

ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ(Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆแทน

2.2 การวิเคราะห์องค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศมากกว่า 50 ปี 2. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วประเทศ 3. มีเทคโนโลยีเป็นของตัวเอง 4. ราคาข่อมเยาและมีลูกค้าประจำ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีชื่อเสียงน้อยในตลาดต่างประเทศ 2. ช่องทางการจัดจำหน่ายยังมีจำนวนจำกัด 3. บุคลากรมีความรู้จำกัดในตลาดต่างประเทศ 4. ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น
โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการเข้าซื้อกิจการบริษัท ที่ต่างประเทศ ที่มีผลดีทางด้าน บุคคลกร, ความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ 2. มีการเพิ่มเงื่อนไขการรับประกันสินค้าให้ยาวนานขึ้น 3. เศรษฐกิจโลกแสดงสัญญาณการขยายตัว 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน 2. การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะมีการตัดราคาสินค้า 3. มีสินค้าเครื่องปรับอากาศแบบอื่นเป็นสินค้าทดแทน 4. ราคาน้ำมันกระทบกับ กับการขนส่ง

2.3 สรุปผลเกี่ยวข้องกับปัญหา

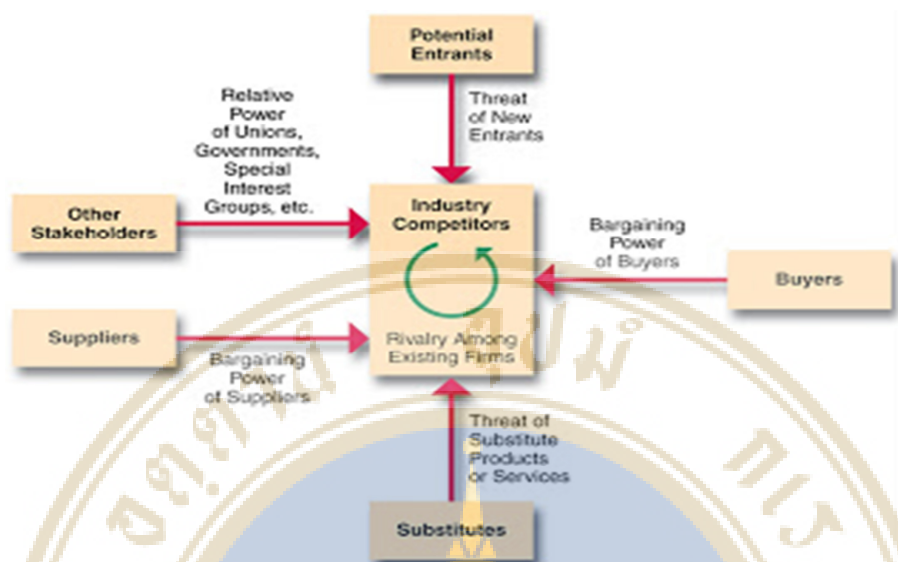
จะเห็นได้ว่า สินค้าของบริษัทที่จัดจำหน่ายในประเทศยังไม่มีผลกระทบต่อปัญหาซึ่งแตกต่างจาก สินค้าที่ผลิตส่งออกไปยังตลาดต่างประเทศ ยังมีความผันผวนจากปัจจัยอีกหลายด้านซึ่งจำเป็นต้องให้บริษัทหาทางแก้ไข เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยเน้นไปที่ความคุ้มค่าในแง่การลงทุนและค่าบำรุงรักษาการขยายธุรกิจเครื่องอัดลม เพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนการเจาะตลาดในต่างประเทศ ซึ่งต้องแข่งกับแบรนด์เครื่องอัดอากาศที่เป็นที่นิยมในประเทศนั้นๆ ต้นทุนการผลิตและการขนส่งที่สูงขึ้น สิทธิในการขาย และ ช่องทางการจัดจำหน่าย บริษัท ELGI EQUIPMENTS LIMITED ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิตสินค้าเครื่องอัดอากาศชนิดต่างๆ อาทิเช่น เครื่องอัดอากาศแบบ สกรู เครื่องอัดอากาศแบบลูกสูบรวม ไปถึงบริการหลังการขายและให้บริการวิศวกรรมในเชิงประหยัดพลังงาน เป็น ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนคู่แข่งในตลาดการแข่งขันสินค้าในตลาดโลกค่อนข้างสูง ดังนั้นบริษัท จึงต้องเพิ่มกลยุทธ์ ในการให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ จากตาราง TEN YEARS PERFORMANCE จะเห็นได้ว่ารายได้ของบริษัท มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทเองต้องคิดหาวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ได้

2.4 การวิเคราะห์ 5 Forces (Five Force Analysis)

ศาสตราจารย์ Michael E. Porter แห่ง Harvard Business School ได้เขียนหนังสือ Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors โดยใช้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและคู่แข่งการทำความเข้าใจสภาพของอุตสาหกรรมนั้นนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง อุตสาหกรรมนั้นมีเกมการแข่งขันเป็นอย่างไรก็เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร ได้ถูกต้อง Porter ได้เสนอ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยให้ชื่อว่า Five Competitive forces model หรือเรียกสั้น ๆ ว่า Five Forces ในการ Analyze five forces Porter เสนออำนาจห้าตัวที่มีผลต่อการทำกำไรของบริษัท

1. โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่ ยิ่งอุตสาหกรรมไหนที่ผู้เล่นหน้าใหม่สามารถเข้ามาได้ง่าย โอกาสในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นก็ลดลง
2. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า ถ้ามีการแข่งขันที่รุนแรง เช่น สงครามราคา โอกาสในการทำกำไรก็จะลดน้อยลง
3. อำนาจต่อรองของลูกค้า
4. อำนาจต่อรองของ Suppliers

5. การโจมตีของสินค้าทดแทนและโอกาสใหม่ ๆ จากสินค้าที่ใช้ควบคู่กับสินค้าเรา



Michael E. Porter 1980

ภาพที่ 2.1 Five Force Model

1. โอกาสในการเข้ามาแข่งขันของผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Potential Entry of New Competitors) ในส่วนนี้ Porter ให้ลองวิเคราะห์เรื่องกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Barrier to Entry)

1.1 บางอุตสาหกรรมผู้เล่นรายใหม่ต้องมีขนาดใหญ่โตจึงจะแข่งขันได้ (Economy of scale) หมายถึงอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตสินค้าครั้งละมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนและลูกค้าไม่ได้สนใจในความแตกต่างของสินค้ามากนัก ต้นทุนเป็นตัวผลักดันการตัดสินใจซื้อ

1.2 ความแตกต่างของสินค้าที่มีผู้แข่งขันรายเก่ามี แต่ผู้เล่นรายใหม่ไม่มี

1.3 เงินลงทุนที่สูงก็เป็นอีกปัจจัยที่กีดขวางการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่

1.4 Switch cost หมายถึงต้นทุนที่ลูกค้าต้องเสีย ถ้าเปลี่ยนไปซื้อของจากคู่แข่งรายใหม่

1.5 การเข้ามาถึงช่องทางจำหน่าย ถ้าผู้แข่งขันรายใหม่ไม่สามารถเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายได้ ถึงแม้สินค้าของเขาจะดี แต่อาจจะไม่ช่วยอะไร

เราอาจจะสร้าง Barrier to Entry โดยการทำให้ผู้เล่นที่คิดว่าจะเข้ามาในอุตสาหกรรมรับรู้ว่าจะเจอการเล่นสงครามที่อาจจะทำให้ไม่กล้าจะเข้าไปในอุตสาหกรรมก็เป็นได้ โดยสรุปแล้ว Porter เสนอให้เราลองวิเคราะห์ ถึงการเข้าออกของผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมของเราว่าเข้าออกได้ยากง่ายเพียงใด และพอมิทางไหนที่บริษัทจะเพิ่ม Barrier to Entry หรือไม่

2. สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายเก่า (Rivalry Among Existing Firms) การแข่งขันที่รุนแรงภายในอุตสาหกรรมจะนำไปสู่การใช้การต่อสู้กันด้วยราคาและสุดท้ายผู้

เล่นทุกคนก็มีแต่จะเสียประโยชน์ เช่น ธุรกิจ mobile phone operator ที่แข่งกันลดราคากันในบ้านเรา โดยปัจจัยที่จะทำให้เกิดสงครามราคาก็มีมากมายเช่น

2.1 อุตสาหกรรมเติบโตน้อยช้าลง ทำให้การหาลูกค้าใหม่ทำได้ยากขึ้น

2.1 การที่มีคู่แข่งที่มีความแข็งแกร่งพอ ๆ กันอยู่ในอุตสาหกรรม เพราะถ้าเรามีพี่ใหญ่เพียงคนเดียวในอุตสาหกรรม นื่อง ๆ ที่มี Power น้อยกว่าคงไม่กล้าไปยุ่ง

2.3 สินค้าหรือบริการไม่มีความแตกต่างกันในสายตาลูกค้า ทำให้การลดราคามีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้ามาก นำไปสู่สงครามแย่งลูกค้า

2.4 การถอยออกจากอุตสาหกรรมทำได้ยาก เช่นมี fix cost ก้อนโต ทำให้คู่แข่งยอมสูญเสียดีกว่ายอมแพ้

3. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Consumers) สิ่งที่น่าจะพิจารณาใน Force นี้ก็คือ

- ลูกค้าซื้อของเราครั้งละมาก ๆ หรือน้อย ๆ
- สินค้าที่ลูกค้าซื้อไปมีความสำคัญกับเขามากแค่ไหน
- สินค้าของเรามีความแตกต่างในสายตาลูกค้าหรือไม่
- ถ้าลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อของจากบริษัทคู่แข่งพวกเขาจะสูญเสียอะไรบ้าง
- มีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่ลูกค้าจะบุกมาทำธุรกิจแข่งกับเราซะเอง

4. อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

- สินค้าที่ Supplier ขายให้เรามีความสำคัญกับเรามากน้อยแค่ไหน
- เราเป็นลูกค้าคนสำคัญของเขาหรือเปล่า
- เรามี Switch cost มากน้อยแค่ไหนถ้าจะเปลี่ยน Suppliers
- มีโอกาสที่ Suppliers จะมาทำธุรกิจของเราหรือเปล่า

5. การโจมตีของสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products) มองหาว่าสินค้าที่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าเราได้แต่ไม่ใช่รูปแบบเดียวกับที่ธุรกิจเราทำอยู่คืออะไร

2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหา

การเข้ามาของธุรกิจ (New Entry Barriers) (+)

อุตสาหกรรมผลิตเครื่องอัดอากาศเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงและป้องกันการลงทุนจากต่างประเทศโดยภาครัฐได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดเทคโนโลยีในประเทศจึงเป็นการ

จำกัดคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ได้แค่ระดับหนึ่งเท่านั้นแต่รัฐบาลก็ยังสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแข่งขันกันขึ้น

อำนาจต่อรองกับ Supplier (ผู้ให้บริการด้านอะไหล่และการให้บริการ) (-)

เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญในการประกอบหรือออกแบบทำให้บริษัทที่สร้างและขายเครื่องอัดอากาศมีจำนวนน้อย ทำให้มีอำนาจต่อรองค่อนข้างมากและการประกอบเครื่องอัดอากาศนั้นมีต้นทุนทางด้านวัตถุดิบ และเทคโนโลยีค่อนข้างสูงจึงหากต้องการให้เครื่องอัดอากาศมีมาตรฐานระดับสากลก็จำเป็นที่จะต้องซื้อ Supplier ที่เชื่อถือได้ถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนที่สูงกว่าก็ตามเพราะธุรกิจการผลิตเครื่องอัดอากาศนั้นต้องมีความน่าเชื่อถือ ด้านคุณภาพซึ่งหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด

อำนาจต่อรองกับ Buyer (ลูกค้าและผู้บริโภค) (-)

ลูกค้าส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ด้านราคาเป็นหลักกลุ่มลูกค้าเหล่านั้นก็คือพวกกลุ่มค้าที่มุ่งการลงทุนจำกัดหรือผู้ลงทุนระยะเริ่มแรกจึงให้ความสนใจทางด้านราคาเป็นหลัก มากกว่าคุณภาพและการบริการหลังการขายที่ประทับใจและการซื้อของผู้บริโภคจะขึ้นอยู่กับอายุเครื่องจักรเดิม การขยายกำลังการผลิต

สินค้าทดแทน (The Threat of Substitutes) (+)

สินค้าทดแทนในรูปแบบทางตรงคงไม่มี แต่มีเพียงลักษณะรูปแบบของการอัดอากาศเท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ก็สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้เนื่องจากทางบริษัทมี สินค้าเครื่องอัดอากาศ รูปแบบอื่นๆ รองรับอยู่

การออกจากธุรกิจ The Degree of Rivalry (-)

เนื่องจากมีต้นทุนคงที่ที่สูงมาก ทำให้สามารถออกจากอุตสาหกรรมได้ยาก จึงเป็นการเพิ่มการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆที่มีการแข่งด้านราคากันอย่างรุนแรงจึงไม่สามารถเลิกธุรกิจนี้ไปง่ายๆ แต่อาจทำได้โดยการขายทอดกิจการแทน

บทที่ 3

การมองภาพรวม

การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดแบบสัมพันธ์กับบริบท (Context) บริบทมาจากภาษาละติน แปลว่า “ถักทอเข้าด้วยกัน” การคิดแบบสัมพันธ์กับบริบทคือการคิดถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อมของระบบ เราต้องทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมของบริบทเพื่อที่จะทำความเข้าใจ วิเคราะห์คุณสมบัติของสิ่งนั้นๆ ได้ถูกต้อง เพื่อที่จะเข้าใจระบบทั้งหมด เพื่อเชื่อมโยงกับปัญหาของบริษัทที่นำมาเขียนจำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์การเชื่อมโยง โดยใช้ Casual Loop

3.1 การคิดเป็นระบบ System thinking model

Casual Loop Diagram เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) Casual Loop Diagram เป็นตัวแทนของ Feedback Structure ที่ประกอบเข้ามาเป็นระบบมีองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน

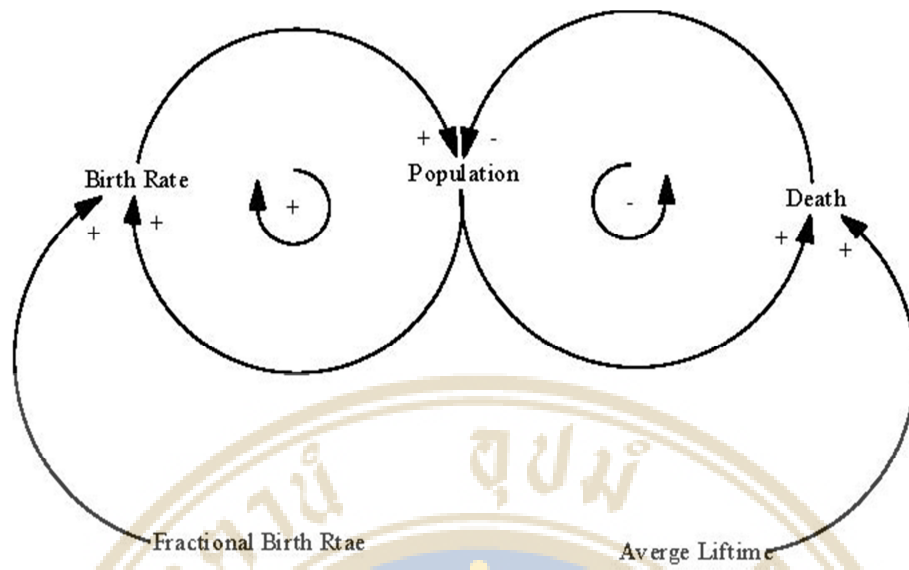
ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Casual Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

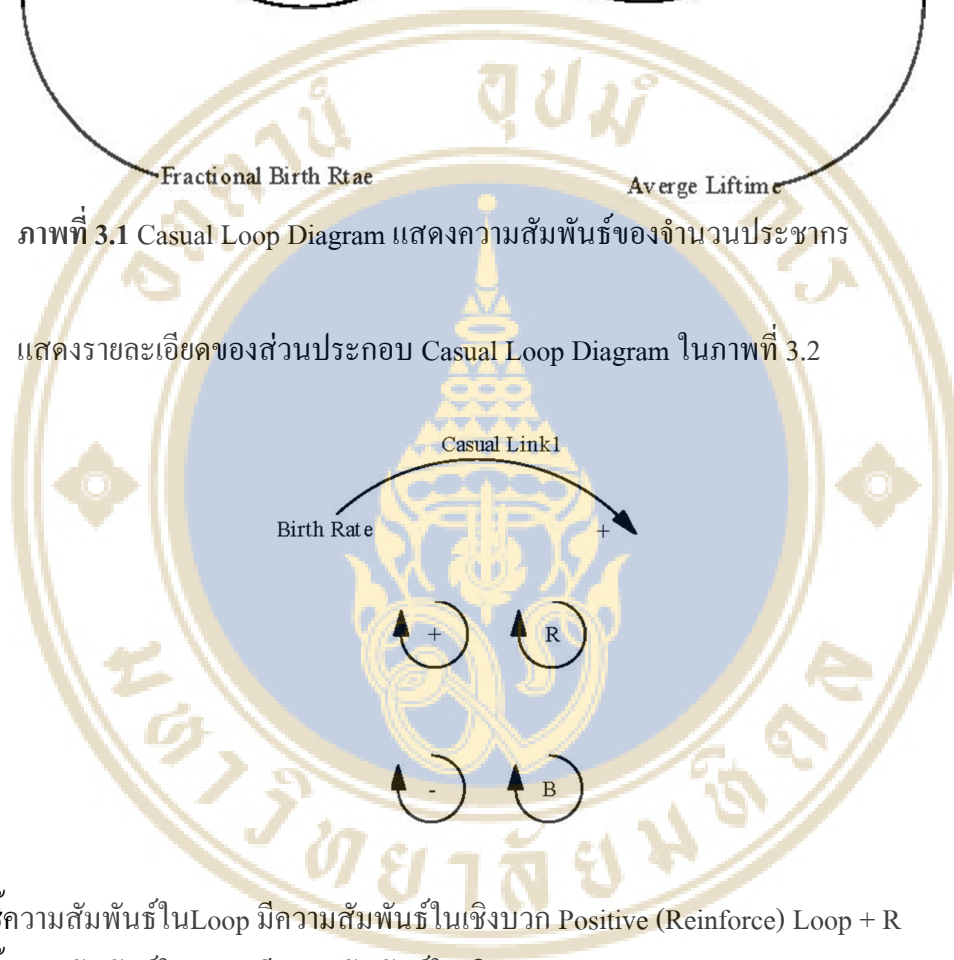
ส่วนที่ 4 เครื่องหมายประจำ Loop ของแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop (Sterman, 2000)

ดังแสดงตัวอย่าง Casual Loop Diagram ของจำนวนประชากรในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 Casual Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

แสดงรายละเอียดของส่วนประกอบ Casual Loop Diagram ในภาพที่ 3.2



ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในLoop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R

ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในLoop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ Negative (Balancing Loop) Loop-B

ภาพที่ 3.2 ส่วนประกอบของ Casual Loop Diagram

Casual Loop Diagram เป็นตัวแทนของ Feedback Structure ที่ประกอบเข้ามาเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) หมายความว่าถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วยหากสาเหตุมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าลดลงไปด้วยตัวอย่างเช่นจากรูปที่ 4 Loop ที่เครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นบวก (Loop ด้านซ้าย) หมายความว่าหากอัตราการเกิดมีค่าเพิ่มขึ้นประชากรก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วยถ้าอัตราการเกิดลดลงประชากรก็มีค่าลดลงเช่นกันและการเชื่อมโยง

ความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) หมายถึงถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบจะมีค่าลดลงและหากสาเหตุมีค่าลดลงผลกระทบจะเป็นในแนวตรงกันข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้นเช่นจากตัวอย่างในรูปที่ 5 ที่เครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นลบ (Loop ด้านขวา)หมายความว่าหากมีอัตราการตายที่เพิ่มขึ้นจำนวนประชากรจะลดลง (Coyle, 1979)

3.2 สมมุติของปัญหา

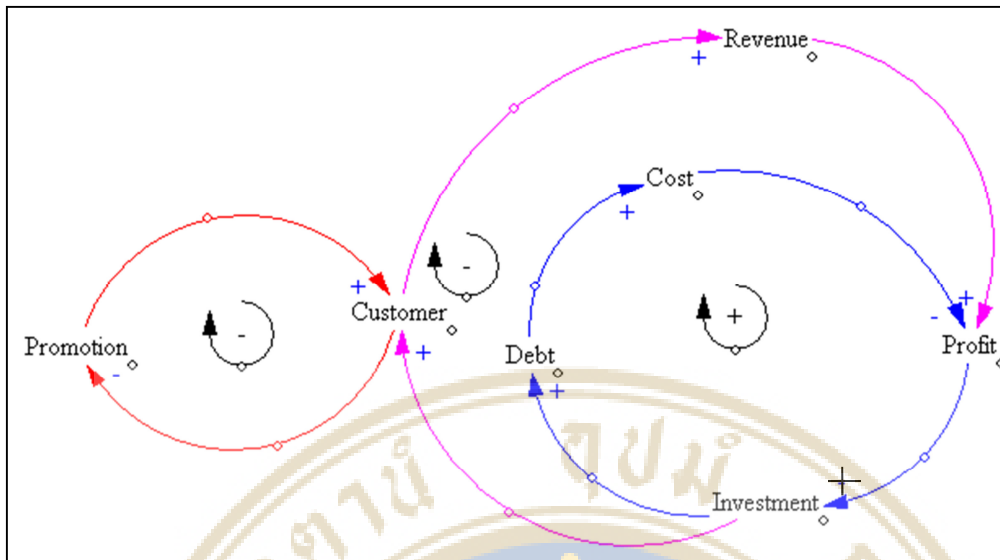
สมมุติฐานที่วางเอาไว้ก็คือ

1. การที่ต้นทุนจ่ายด้านต่างๆ มีอัตราการเติบโตสูงเกินกว่ารายได้ต่างๆ จะรับไว้จนนำมาสู่การขาดทุนในท้ายที่สุด

2. การเติบโตของรายได้ของ ELGI นั้นยังน้อยเกินไป

เนื่องจากที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้เห็นได้ว่าแม้ว่ารายได้จะโตอย่างต่อเนื่องแต่เมื่อต้องเจอกับรายจ่ายและการลงทุนต่างๆ เมื่อหักออกมาแล้วขาดทุน ในอีกมุมหนึ่งการลงทุนเองก็เป็นจำเป็นที่จะต้องเพื่อใช้แข่งขันกับคู่แข่งเพราะปัจจุบัน ELGI ไม่ใช่ผู้นำแต่เป็น เบอร์ 8 โดยจากข้อมูล

จากภาพที่ 3.3 พบว่าเมื่อความต้องการของลูกค้ามีมากขึ้นจึงจำเป็นที่จะต้องลงทุนสูงขึ้นและเมื่อการลงทุนสูงขึ้นจะส่งผลให้กำไรสะสมที่มีน้อยลงและทำให้หนี้สินเยอะขึ้น จึงจำเป็นต้องทำลงทุนในการ สร้างโรงงานใหม่ ในการเพิ่มกำลังการผลิตก็หรือ การเข้าควบคุมกิจการกับแหล่งผลิตอื่นๆ ก็ดีหรือการ โปรโมชัน โดยการเพิ่ม การประกันคุณภาพของสินค้าให้ยาวนานขึ้น เพื่อให้ลูกค้ามากขึ้น มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นซึ่งจากปัญหาทั้งหมดจึงตีออกมาเป็น Causal Loop Diagram ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 แสดง CLD ของปัญหา

บทที่ 4

การจัดการเชิงกลยุทธ์ Crafting the strategy

การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้เติบโตได้มีกำไรได้นั้นต้องมีลักษณะที่เรียกว่ามีความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เช่นการมีชื่อเสียงของตราผลิตภัณฑ์การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งการมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าการมีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์การมีระบบจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพการมีตำแหน่งการแข่งขันที่ดีกว่าคู่แข่งเป็นต้นและการทำงานที่จะทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นมีหลายแนวคิดแต่อาจแยกได้เป็น 2 รูปแบบคือ

1) Industrial Organization หรือ I/O Model การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2) Resource-based Model การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรขององค์กรนั้นๆ โดยที่ความสามารถหลักจะมีพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการคือมีคุณค่า (Valuable), หายาก (Rare), มีต้นทุนสูงในการลอกเลียน (Costly-to-Imitate), และไม่สามารถใช้สิ่งอื่นทดแทนได้ (No substitutable) หลังจากทีมบริหารได้เลือกแล้วว่าจะทำการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากภายนอกหรือภายในองค์กรเรื่องต่อไปที่ทีมผู้บริหารจะต้องทำคือกำหนดกลยุทธ์ซึ่งหมายถึงวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level Strategy) เช่นกลยุทธ์การเติบโตกลยุทธ์คงตัวและกลยุทธ์ปรับเปลี่ยน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เช่นกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนกลยุทธ์ความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์สู่ระเบียบปฏิบัติจะต้องครอบคลุมหน่วยงานระดับปฏิบัติการขององค์กรอย่างน้อย 4 หน่วยงานได้แก่กลยุทธ์ด้านการผลิตกลยุทธ์ด้านการเงินกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นต้นเมื่อองค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้แล้วก็ควรจะมีกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แก่การสร้างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์

4.1 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึงสภาพหรือสภาวะขององค์กรที่ดีกว่าเหนือกว่าในการดำเนินงานและสร้างความยากลำบากในการแข่งขันแก่คู่แข่งเช่นการครอบครองวัตถุดิบในการผลิตแต่เพียงผู้เดียวการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมพื้นที่หรือการมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นต้น

แหล่งที่มาของการได้เปรียบในการแข่งขัน (Sources of Competitive Advantage) มีมากมายหลายทางเกิดขึ้นได้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรที่สำคัญมีดังนี้

- 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Relationship) ได้แก่
 - 1.1 ลูกคามีความภักดีต่อตราสินค้า
 - 1.2 ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่ของลูกค้าสูง
 - 1.3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่าย
 - 1.4 การมีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance)
- 2) ด้านกฎหมาย (Legal) ได้แก่
 - 2.1 สิทธิบัตรและเครื่องหมายการค้า
 - 2.2 ข้อได้เปรียบด้านภาษี
 - 2.3 สิทธิประโยชน์ที่เกิดจากการแบ่งเขต/แบ่งพื้นที่
 - 2.4 ข้อจำกัดทางการค้าระหว่างประเทศ
- 3) ความได้เปรียบที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ (Product – related Advantage) ได้แก่
 - 3.1 ชื่อเสียงของตราสินค้า
 - 3.2 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 - 3.3 คุณภาพและลักษณะเฉพาะที่เหนือกว่า
 - 3.4 การบริการลูกค้าที่โดดเด่น
 - 3.5 การวิจัยและพัฒนา
- 4) ความได้เปรียบที่เกี่ยวข้องกับราคา (Price – related Advantage) ได้แก่
 - 4.1 การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า
 - 4.2 การประหยัดจากขนาด
 - 4.3 การซื้อในปริมาณมากกว่า
 - 4.4 การมีต้นทุนจัดจำหน่ายต่ำกว่า

5) ความได้เปรียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่าย (Distribution – related Advantage) ได้แก่

- 5.1 การมีระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ
- 5.2 การมีระบบ (Just-in-Time)
- 5.3 การมีฐานข้อมูลที่เหนือกว่า
- 5.4 การมีร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของตนเองโดยเฉพาะ
- 5.5 การมีทำเลที่สะดวก
- 6) ความได้เปรียบที่เกี่ยวข้องกับคน (People-related Advantages) ได้แก่
 - 6.1 การมีทีมงานบริหารที่มีความสามารถเหนือกว่า
 - 6.2 การมีวัฒนธรรมขององค์กรที่เข้มแข็ง
 - 6.3 การมีพนักงานที่มีความรับผิดชอบและเสียสละอย่างแท้จริง

4.2 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตมุ่งสร้างอัตราการเติบโตที่มากกว่าเมื่อเทียบกับตลาดมักใช้การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development - ตลาดใหม่สินค้าใหม่) พัฒนาสินค้า (Product Development) วิธีการใหม่ (New Process) หรือเจาะตลาดเพิ่ม (Market Penetration - ตลาดใหม่สินค้าเก่า)

กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมมากที่สุดเนื่องจากการเติบโตหมายถึงรายได้ที่มากขึ้นราคาหุ้นที่สูงขึ้นและประสิทธิภาพของผู้นำแต่การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพ

- การมุ่งในสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว (Concentration on a Single Product or Services) เป็นการสร้างการเติบโตด้วยสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียวเช่น McDonald ที่มีสินค้าหลักเพียงอย่างเดียวคือแฮมเบอร์เกอร์และใช้การเจาะตลาดเพิ่มไปยังพื้นที่ใหม่ๆด้วยการรักษามาตรฐาน/คุณภาพ/ความสะอาดสาเหตุที่บริษัทเลือกกลยุทธ์นี้เนื่องจากการที่มีทรัพยากรไม่เพียงพอที่อาจนำมาซึ่งความเสี่ยงหากมีการตกต่ำของสินค้าหรือบริการนั้น

- การกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification)

- เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการเพิ่มสินค้าหรือบริการใหม่ที่สอดคล้องกับสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้วซึ่งอาจสอดคล้องในเรื่องเทคโนโลยี Know-How สายผลิตภัณฑ์ช่องทางการจัดจำหน่ายหรือฐานลูกค้ากลยุทธ์นี้จะสร้างตำแหน่งการแข่งขันที่แข็งแกร่งได้

- การรวมธุรกิจแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการขยายธุรกิจที่มีอยู่ 2 ทิศทางคือ

1) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการขยายการลงทุนไปยังช่องทางทางการจัดจำหน่ายของสินค้าหรือบริการปัจจุบันทำให้ขยายตลาดได้ง่ายขึ้นและสามารถควบคุมต้นทุนขายได้

2) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) เป็นการขยายการลงทุนไปยังธุรกิจที่ขายสินค้าหรือให้บริการกับธุรกิจในปัจจุบันทำให้บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนและคุณภาพของปัจจัยนำเข้านอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การรวมตัวแนวตั้งยังทำให้มีอำนาจทางการตลาด (Market Power) และเป็นการสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดแก่คู่แข่ง (Barrier to Entry) แต่จะมีความเสี่ยงจากการที่ธุรกิจมีความเกี่ยวเนื่องกันใกล้ชิด

- การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Diversification) เป็นการสร้างการเติบโตจากการซื้อการควบรวมกิจการของคู่แข่งกลยุทธ์นี้คล้ายกับการกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) แต่มีความแตกต่างคือการรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Diversification) จะมุ่งเน้นการเพิ่มสินค้าหรือบริการจากการซื้อบริษัทคู่แข่งเท่านั้น

- การกระจายธุรกิจในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification) เป็นการสร้างการเติบโตจากการมีสินค้าหรือบริการใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในลักษณะของกลุ่มบริษัทที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน

การแสวงหาประโยชน์บนความแข็งแกร่งของคู่แข่ง

แม้คู่แข่งที่มีความเข้มแข็ง มีส่วนครองตลาดสูง มีเครือข่ายการจำหน่ายที่ครอบคลุมไปทั่ว เราก็มีโอกาสที่จะสร้างความลึกลับใจ ละลายความแข็งแกร่งให้อ่อนแอลงได้ และแม้แต่กลุ่มลูกค้าที่เป็นฐานสำคัญของคู่แข่ง เราก็สามารถที่จะเจาะ หรือดึงกลุ่มอิทธิพลเหล่านี้ให้มาสนับสนุนเราได้ หากเราได้ศึกษาหาจุดอ่อนให้ดีมีกลยุทธ์ 4 ประการที่เราสามารถวางแผนโจมตีเพื่อแย่งส่วนตลาดได้ดังนี้

การสร้างความได้เปรียบจากความลึกลับใจของคู่แข่ง

คู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์เด่นๆ เข้มแข็ง และมีกำไรสูง ย่อมมีความลึกลับใจที่จะได้ตอบ หากการได้ตอบนั้นต้องการมีสูญเสีย หรือเช็ดเนื้อตัวเองการลึกลับใจของคู่แข่งทำให้เราสามารถแย่งส่วนตลาดของคู่แข่งได้ กรณีตัวอย่างในเรื่องนี้เคยเกิดขึ้นกับสินค้า ประเภทเครื่องดื่มที่โฆษณาเป็นยาชูกำลัง เดิมเคยครองตลาดอย่างสูง เพราะทุ่มโฆษณาจนประสบความสำเร็จ ผลิตภัณฑ์คู่แข่งเน้นการเจาะตลาดด้วยการโจมตีตามช่องทางจำหน่าย คือ รัยขายด้วยการเสนอกำไรสูง เครียดการชำระบัญชีนาน ซึ่งเป็นหลักการที่จูงใจอย่างสูงอันที่จริงบริษัทยักษ์ใหญ่ครองตลาดสินค้าตัวนี้ในตลาด

สามารถต่อสู้และโต้ตอบได้ แต่เนื่องจากเกรงว่า หากเดินไปตามเพลงของกลุ่มคู่แข่ง โดยเฉพาะระบบการให้เครดิตการชำระบัญชีในระยะยาว จะมีผลมาถึงระบบการชำระบัญชีของสินค้าที่สำคัญของตนอีกตัวหนึ่ง ซึ่งมียอดขายสูงมากทั่วประเทศ ซึ่งหมายถึงการต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายทางด้านเครดิตทั้งหมด และเป็นการลดกำไรส่วนใหญ่มหาของตนเองการล้มเลิกที่เกรงจะสูญเสียระบบส่วนใหญ่นั้นเอง เป็นช่องทางให้สินค้าขายคู่กำลังของกลุ่มคู่แข่งค่อยๆ แย่งส่วนครองตลาดไปได้ มูลเหตุที่บริษัทเข้ามาแย่งส่วนตลาดประสบความสำเร็จได้เนื่องจากทราบจุดอ่อนว่า ระบบการให้เครดิตต่อร้านค้าหรือผู้แทนจำหน่ายของกลุ่มคู่แข่ง ค่อนข้างเข้มงวดเนื่องจากถือว่า ผลผลิตภัณฑ์บางตัวของตนเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคเรียกหา

การทำลายภาพพจน์ หรือทำให้คู่แข่งต้องเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ใหม่

การทำลายภาพพจน์ นับว่าเป็นมาตรการที่ขาดมโนธรรม และจริยธรรมทางธุรกิจ แต่ความเป็นจริงแล้ว ก็มีผู้ปฏิบัติกันอยู่เสมอในสงครามการต่อสู้ตลาดเครื่องอัดลมเมื่อ มีข่าวลือในทำนองว่า เครื่องอัดลม ถ้าไม่ถูกออกแบบภายใต้ อนุภูมิ เมื่อนำมา ใช้งานในประเทศ ลักษณะร้อนขึ้น เป็นผลให้เครื่อง มีอายุไม่คงทน หรือ อาจเกิดไฟลุกไหม้หรือระเบิดได้

แผนข่มขู่ เพื่อกันมิให้คู่แข่งขยายการลงทุน

บนเวทีของการแข่งขัน เพื่อชิงส่วนในการครองตลาด คู่แข่งอาจมีแผนขยายการผลิต เพื่อความได้เปรียบทางด้าน Economy of Scale (ผลิตจำนวนมากทำให้ต้นทุนลดลง) หรือขยายธุรกิจให้ครบวงจร (Vertical Integration) เช่น ทำโรงหล่อ โลหะเอง ใช้เครื่องมือในการผลิต ที่มีคุณภาพ เป็นต้น การประเมินโอกาส และการสร้างแผนกลยุทธ์ เพื่อยึดครองส่วนตลาดก่อนคู่แข่ง ดังได้กล่าวตั้งแต่ต้น ซึ่งให้เห็นว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น อยู่ที่การต้องวิเคราะห์ขั้นตอนต่างๆ ตามสายของอุตสาหกรรม ว่ามีจุดใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่เราสามารถจะครองตลาดได้ สิ่งเหล่านี้เป็นภาระกิจของผู้บริหารการตลาดที่จะต้องศึกษาและติดตามข้อมูลในตลาดอยู่ตลอดเวลา เมื่อนำมาวางแผนการตลาดต่อไป

การศึกษาหาโอกาสตามสายอุตสาหกรรม

ในการวางแผนยุทธศาสตร์ธุรกิจ เพื่อยึดครองส่วนตลาดดังได้กล่าวไว้ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาจุดอ่อนของกลุ่มคู่แข่ง หรือการฉวยโอกาสบนความแข็งแกร่งของกลุ่มคู่แข่งนั้น แท้จริงแล้ว เป็นการหาโอกาส ณ จุดต่างๆ ตามสายของอุตสาหกรรมเริ่มตั้งแต่ ระบบการจัดการและส่งมอบวัตถุดิบ (Supply System) ขบวนการผลิต (Process of Production) ตัวสินค้า หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Products) ตลาดและลูกค้า (Market and customers) ระบบการจัดจำหน่ายและบริการ (Distribution and service system) ในแต่ละจุด หรือแต่ละระบบดังกล่าว เราสามารถศึกษาหาโอกาสที่จะจู่โจมหรือเตรียมป้องกันได้

4.3 การเสนอแนะกลยุทธ์

การศึกษาจุดอ่อนของกลุ่มให้ศึกษาและวิเคราะห์ทั้งสายของอุตสาหกรรม (Industry Chain) เห็นว่าควรใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เข้ามาแก้ไขปัญหากว่าคือ เริ่มตั้งแต่แหล่งที่มาของวัตถุดิบและวัตถุดิบที่เป็นส่วนประกอบของการผลิต (Supply Source) การศึกษาผลิตภัณฑ์ทดแทน เทคโนโลยีทางการผลิต สถานภาพตามช่องทางการจำหน่าย วิธีการจำหน่าย บริการและระบบการส่งสินค้ารวมทั้งลูกค้าที่สำคัญๆ การศึกษาสายอุตสาหกรรมเพื่อศึกษาโอกาส เพื่อการโจมตีเพื่อยึดครองตลาดจากการที่ได้ศึกษาจุดอ่อนตามสายอุตสาหกรรม (Industry Chain) ดังกล่าวแล้ว แผนการยึดครองส่วนการตลาดจากคู่แข่ง จะใช้กลยุทธ์ 4 ประการด้วยกันคือ

- 1) การเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างและระบบต่างๆ ตามสายอุตสาหกรรมเสียใหม่ เช่น
 - การจัดระบบ Supply ขึ้นใหม่ เพื่อความได้เปรียบ หรือกันคู่แข่ง ตัวอย่าง เช่น โรงงานใช้การลงทุนให้โรงงานขนาดเล็กทำการผลิตสินค้าในขั้นที่ใช้เวลาผลิตนานแต่ไม่ใช่ความลับหรือขั้นพิเศษแทนที่ เพราะสามารถควบคุมและไม่ต้องเสียเวลาผลิตเองหรือต้องบริหารจัดการเองเช่น การผลิต ตู้ของเครื่องอัดลม ซึ่งมีขั้นตอนการทำงานหลายกระบวนการ
 - การเปลี่ยนแปลงเพื่อจะยึดระบบการจัดจำหน่ายให้มาเป็นของเรา ก็เป็นกลยุทธ์อีกรูปหนึ่งที่ทำให้คู่แข่งต้องเผชิญฐานะยุ่งยากเช่นจัดตั้ง สำนักงานในต่างประเทศเพื่อจำหน่ายตรงต่อ dealer และ ลูกค้ารายสำคัญ
 - การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ หากสร้างระบบที่แหวกแนวจากคู่แข่งกัน และลูกค้ามีความรู้สึกว่าเป็นบริการที่ดีกว่า เราก็อาจแย่งลูกค้าของคู่แข่งได้ ฯลฯ โดยการเพิ่ม ระยะเวลารับประกันสินค้าให้ยาวนานขึ้นเพื่อเพิ่มความมั่นใจแก่ลูกค้าในการเลือกสินค้าและบริการของบริษัทการปฏิรูปโครงสร้างและระบบต่างๆ ตามสายอุตสาหกรรมนับเป็นกลยุทธ์อีกรูปแบบหนึ่งที่สามารถยึดครองตลาดจากคู่แข่ง

2) การยึดครองจุด หรือสถานภาพที่สำคัญ (Prime position) เช่น การยึดทำเลทางภูมิศาสตร์ การแข่งขันบัญชีลูกค้าสำคัญ การผูกขาดแหล่ง Supply การทำสัญญาผูกขาดกับรัฐบาล เช่น มีข้อเสนอตรงต่อ สำนักงานนิคมอุตสาหกรรม หรือ สำนักงานการส่งเสริมการลงทุน ที่มีการจำกัดเขตการขายของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้เป็นช่วงชิงข้อได้เปรียบในเชิงการค้าที่สำคัญ

3) การพยายามป้องกันและรักษารวมทั้งการแย่งชิงซื้อตัวพนักงานที่มีฝีมือ หรือทักษะในการผลิต การจำหน่าย และทักษะที่มีนั้นต้องมั่นใจว่า ดีพอ และเพียงพอ ทักษะหรือฝีมือของช่างเทคนิคที่ให้บริการหลังขาย ทักษะดีเด่นเหล่านี้ในธุรกิจก็มีการชิงตัวกันอยู่เสมอ ดังนั้น จึงต้องมีการป้องกันรักษาโดยสร้างคนที่มีฝีมือ หรือทักษะเป็นทีม เพื่อป้องกันการแย่งชิงตัว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดได้แก่ พ่อครัวแม่ครัวที่มีฝีมือในภัตตาคารที่มีชื่อ จะถูกประมูล หรือซื้อตัวกันอยู่เสมอ หรือ การ

เข้าซื้อกิจการของโรงงานคู่แข่งซึ่งตั้งอยู่ทั่วโลก โดยการเลือกที่ตั้ง 1 โรงงานใน 1 ทวีป เป็นต้น

4) การสร้าง campaign เพื่อหวังผลทางจิตวิทยา กลยุทธ์ในเรื่องนี้ได้แก่การสร้างสิ่งประทับใจให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า อาจจะเป็นผู้บริโภค, Suppliers, หรือตัวแทนจำหน่าย แม้แต่สหภาพแรงงานในโรงงานของเรา เป็นต้น บริษัทอาจไม่ใช่แต่พยายามสร้างภาพพจน์ของตนเองให้มี Positioning เกิดขึ้นในใจลูกค้าให้ต่างไปจากหรือเด่นกว่าคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์ของ 3 เอ็ม เน้นเรื่อง “ผู้ประดิษฐ์คิดค้น และ เปลี่ยนแปลงพัฒนาสินค้าที่มีประสิทธิภาพ” “ไอ.บี.เอ็ม คือ เจ้าแห่งคอมพิวเตอร์” การสร้างความประทับใจกับลูกค้านับว่าเป็นผลทางจิตวิทยาที่สำคัญและต้องใช้ระยะเวลาานานกว่าสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความพอใจและให้อยู่เสมอเป็นเวลายาวนาน กลยุทธ์ในเรื่องนี้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

5.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implement)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการสร้างแผนงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆตามที่ได้กำหนดไว้ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้นทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จได้ซึ่งจะจัดทำในรูปของแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้ง่ายในการทำงาน

องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญขององค์กร จึงทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีองค์ประกอบสำคัญแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 1) การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรเป็นขั้นตอนของการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุถึงกลยุทธ์
- 2) การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร
- 3) การปรับปรุงระบบภายในองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุสู่แผนทิศทางขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ระบบข่าวสารและการควบคุมระบบกฎเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและระบบการเมือง ในองค์กรองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะต้องใช้ร่วมกับปัจจัยสร้างความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่นการมีพนักงานที่ดีมีความสามารถการเงินทุนหรือทรัพยากรที่เพียงพอ เป็นต้น

5.2 ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1) การจัดตั้งผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เพราะผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากร และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเป็นต้น

2) ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปีที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุถึงรวมถึงแนวทางการพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะสั้นที่เป็นพื้นฐานให้วัตถุประสงค์ในระยะยาวประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งประกาศให้ทราบทั่วทุกแผนกงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

3) การกำหนดกฎระเบียบและนโยบายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ทุกคนนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ส่วนการกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดข้อชี้แนะ ข้อจำกัด และข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

4) การออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยเป็นแบบทางการและสามารถเชื่อมโยงเทคโนโลยีและบุคลากรให้เข้ากันได้จึงต้องพิจารณาโครงสร้างที่เหมาะสม เช่น โครงสร้างตามหน้าที่ โครงสร้างตามแผนงาน โครงสร้างตามลูกค้า โครงสร้างตามผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างแบบเมตริกซ์

5) การจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้แก่คน เงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ การจัดการทรัพยากรเหล่านี้ควรให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน พร้อมกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้เป็นผลสำเร็จหรืออาจล้มเหลวได้แก่การฝึกอบรมการไปศึกษาดูงาน เป็นต้น

6) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณค่าและเป็นจุดแข็ง เช่น การสื่อสารที่เปิดเผยมตรงไปตรงมาเป็นต้น

7) การปรับปรุงระบบการให้รางวัล โดยต้องให้สอดคล้องกับปริมาณงาน วิธีการให้รางวัลต้องขึ้นอยู่กับผลงานซึ่งจะทำให้กฎเกณฑ์ต่างๆที่กำหนดไว้บรรลุผลตามกลยุทธ์

8) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กรต้องได้รับการยอมรับและมีการต่อต้านน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีการในการแก้ปัญหา เช่น การปรับทัศนคติที่ว่า การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เป็นต้น

9) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีคุณภาพ โดยการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมา หรือนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและประหยัดมากขึ้น

ปัญหาและสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่ประสบความสำเร็จ

- 1) องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนทำให้การนำไปปฏิบัติไม่ตรงกับที่ตั้งไว้
- 2) วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่างๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักขององค์กรทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงกลยุทธ์รวมถึงการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 3) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรไม่สามารถควบคุมสถานการณ์เพราะไม่มีแผนฉุกเฉินไว้รองรับ
- 4) หน่วยงานธุรกิจและหน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร
- 5) การดำเนินตามกลยุทธ์ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ
- 6) การมีกิจกรรมอื่นๆ เข้ามาแทรกทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง
- 7) การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ
- 8) มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ได้
- 9) ไม่มีการระบุนานทั้งหมดไว้ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตราค่าจ้างและไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างราบรื่นและสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการองค์กรต้องมีการทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น

5.3 Balanced Scorecard (BSC)

คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)”

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)” Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้

Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการถือหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ 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

ตารางที่ 5.1 คัดชี้วัด (Key Performance Index: KPI) BSC.

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน (การเปลี่ยนรูปแบบ โครงสร้าง)	1)การจัดระบบ Supply ขึ้นใหม่ 2)การ เปลี่ยนแปลง เพื่อจะยึระบบ การจัดจำหน่าย 3)การเปลี่ยน รูปแบบการ ให้บริการ	-รายได้ต่อปี -ต้นทุนการผลิต ลดลง -จำนวนส่วน แบ่งทาง การตลาด	-เพิ่ม 15%จากปี ก่อน -5%จากปีก่อน -5%จากปีก่อน	-Out source บาง หน่วยงาน -จัดตั้ง Representatives office ในแต่ละประเทศ กลุ่มเป้าหมาย -เพิ่มระยะเวลารับประกัน สินค้า
ด้านลูกค้า (การชี้จุดที่สำคัญ)	1)สร้างข้อเสนอ เพื่อเพิ่มความ ได้เปรียบต่อ หน่วยงาน ภาครัฐ	-รายได้ต่อปี	-เพิ่ม 15%จากปี ก่อน	1)การผูกขาดแหล่ง Supply การทำสัญญา ผูกขาดกับรัฐบาล หรือ การ supply ให้กับ นิคม อุตสาหกรรม
ด้านกระบวนการ ภายใน (เพิ่มศักยภาพการ ผลิต)	1) ปกป้อง ทรัพย์สินการ ผลิต	-Employee turnover -No. of factory	- ลดลงจากเดิม 10% ->1	1)เข้าซื้อกิจการบริษัทใน 1ทวีป
ด้านการพัฒนาและ เรียนรู้ (การสร้าง Campaign)	1)สร้างความ ประทับใจแก่ ลูกค้า 2)สร้าง ภาพพจน์ต่อตัว สินค้า	-รายได้ต่อปี -จำนวนส่วน แบ่งทาง การตลาด	-เพิ่ม 15%จากปี ก่อน -5%จากปีก่อน	1) ออกงาน Event, Exhibition ect.

บรรณานุกรม

Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles.* (2008): 25.

Humphrey, Albert S. "The origins of the SWOT analysis model." *SWOT Analysis, by Alan Chapman, www.Businessballs.Com* (2004).

Kim, W. Chan, and Renée Mauborgne."Blue ocean strategy."*Leadership Excellence* 9 (2007): 20-21.Sterman, John. *Business dynamics.* Irwin-McGraw-Hill, 2000.

Kaplan, Robert, Robert S. Kaplan, and David P. Norton. *The balanced scorecard: translating strategy into action.* Harvard Business Press, 1996.

