

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องประดับเงิน
และทองเหลือง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องประดับเงิน
และทองเหลือง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นางสาวไลเกียรติ ชัยนิวัฒนา
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกเครื่องประดับเงินและทองเหลือง

STRATEGIES TO CREATE COMPETITIVENESS OF SILVER AND BRASS JEWELRY EXPORT INDUSTRY

วไลเกียรติ ชัยนิวัฒนา 5550369

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียน ได้ศึกษาธุรกิจของบริษัทลาดิวาส์จิวเวลรี่ ซึ่งเป็นบริษัทเกี่ยวกับการส่งออกเครื่องประดับเงินและทองเหลือง เนื่องจากเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยทั่วโลก เครื่องประดับไม่ใช่เป็นปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต จึงทำให้มีความต้องการน้อยลง จากการวิเคราะห์ด้วย Five Forces และ Core Competency พบว่าจะต้องทำการลดต้นทุนเพื่อให้ได้มีกำไรสุทธิสูงขึ้น โดยที่สินค้าที่ผลิตมีคุณภาพที่ดี ราคาแข่งขันได้ การบริการที่ดี ควบคู่กันไปด้วย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์การเติบโต ด้านการขยายตลาดเป้าหมายไปยังกลุ่มลูกค้าในประเทศ โดยเน้นการสร้างแบรนด์เพื่อจะได้สัดส่วนกำไรมากขึ้น และได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ และใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจเพื่อเพิ่มสายการผลิต ซึ่งจะสามารถทำให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่มากขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเพิ่มรายได้และมีโอกาสที่จะทำให้ได้กำไรมากขึ้นเนื่องมาจากการผลิตกำลังการผลิตถูกใช้มากขึ้นซึ่งจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง มีความประหยัดต่อขนาดมากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจในสมัยใหม่ที่จะต้องเพิ่มกำไรและลดต้นทุนไปพร้อมกัน

คำสำคัญ : กลยุทธ์การขยายตลาด/ Market Development /กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ/ Diversification
La Divas Jewelry / Dazzle Link/ เครื่องประดับเงินและทองเหลืองเพื่อการส่งออก

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1	1
บทนำ	1
1.1 ประวัติความเป็นมา	2
1.1.1 วิสัยทัศน์	3
1.1.2 พันธกิจ	3
1.1.3 โครงสร้างองค์กร	4
1.1.4 ผลิตภัณฑ์	5
1.1.4.1 เครื่องประดับเงินหรือทองเหลืองคริสตัล	5
1.1.4.2 เครื่องประดับเงินหรือทองเหลือง Cubic Zirconia	6
1.1.5 ภาวะอุตสาหกรรม	6
1.2 สภาพปัญหา	7
บทที่ 2	10
การวิเคราะห์ปัญหา	10
2.1 ทฤษฎี Five Force Model	10
2.2 การวิเคราะห์ Five forces Model ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียม ในประเทศไทยเพื่อการส่งออก	13
2.3 ทฤษฎี Core Competency	15
2.4 Core Competency ของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่	16
บทที่ 3	17
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	17
3.1 ทฤษฎีของการคิดแบบเป็นระบบ	17
3.2 Causal Loop Diagram ของปัญหาและคำอธิบาย	18

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4	การแก้ปัญหาและกลยุทธ์	20
	4.1 ทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์	20
	4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	20
	4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	23
	4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	25
	4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่	26
	4.2.1 กลยุทธ์สำหรับการลดต้นทุน	26
	4.2.2 กลยุทธ์สำหรับเพิ่มความต้องการสินค้า	28
บทที่ 5	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	31
บรรณานุกรม		34
ประวัติผู้วิจัย		35

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1	แสดงรายละเอียดในงบกำไรขาดทุน และ เปอร์เซ็นต์ต่อยอดขายปี พ.ศ.2554-2556 8



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงถึงการติดพลอยคริสตัลที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่	2
1.2	แสดงถึงแผนผังองค์กรของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ แบบรวมบริษัทลูก	4
1.3	แสดงถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์เครื่องประดับคริสตัล	5
1.4	แสดงถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์เครื่องประดับ Cubic Zirconia	6
1.5	แสดงรายได้และกำไรสุทธิของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ตั้งแต่ พ.ศ. 2554-2556	8
2.1	แสดงถึงแรงต่างๆใน Five Force ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมต่างๆ	13
2.2	แสดงถึงแรงต่างๆของ Five Force ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการส่งออกเครื่องประดับเงินและทองเหลือง	14
3.1	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram	18
4.1	แสดงถึงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ	20
4.2	แสดงถึงกลยุทธ์ 4 แบบในรูปแบบผลิตภัณฑ์และตลาด	21
5.1	แสดงถึง Timeline ของแผนที่ 1	32
5.2	แสดงถึง Timeline ของแผนที่ 2	33

บทที่ 1

บทนำ

บริษัท ลาติว่าส์ จิวเวลรี่ จำกัด เป็นบริษัทแรกๆในประเทศไทยในการทำเครื่องประดับเงินโดยใช้เทคนิคการตีดพลอยคริสตัล และได้ไปเปิดตลาดที่ประเทศในยุโรปเป็นกลุ่มบริษัทแรกๆ จึงทำให้มียอดขายในช่วงแรก เติบโตเป็นอย่างมาก แต่หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศในแถบยุโรป ทำให้ยอดขายลดลงอย่างมาก จึงต้องหาลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งความต้องการสินค้าตอนนั้น มาจากประเทศในฝั่งสหรัฐอเมริกาซึ่งมีจำนวนคนและการต้องการสินค้ามาก และฝั่งเอเชียซึ่งเศรษฐกิจเติบโต ประชากรมีรายได้เพิ่ม ส่งผลทำให้มีความต้องการสินค้ามากขึ้นเช่นกัน ต่อมาถึงในปัจจุบัน ถึงแม้ว่ามีปริมาณการซื้ออย่างต่อเนื่องแต่มาจากผู้ซื้อน้อยรายและมีแนวโน้มน้อยลงกว่าปีก่อนมาก เนื่องจากเศรษฐกิจโลกที่ถดถอยทั่วโลก รวมไปถึงปัญหาการเมืองในประเทศทำให้เศรษฐกิจชะลอตัว ปัจจัยอีกอย่างที่ทำให้ปริมาณการซื้อน้อยลงเพราะเครื่องประดับไม่ใช่เป็นปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต จึงทำให้มีความต้องการน้อยในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ถึงแม้ว่าสภาพเศรษฐกิจจะเป็นแบบที่กล่าวข้างต้น แต่บริษัทลาติว่าส์ จิวเวลรี่ สามารถทำรายได้ให้สูงได้เรื่อยๆ แต่ในทางกลับกัน กำไรสุทธิของทางบริษัทกลับลดลงอย่างต่อเนื่อง

1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท ลาติว่าส์ จิวเวลรี่ จำกัด ก่อตั้งในปี 2548 โดยคุณงามเกียรติ ชัยนิวัฒนา ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำเครื่องประดับและมองเห็นโอกาสในตลาดคริสตัล โดยบริษัทมีความชำนาญในการติดพลอย และการพัฒนาเทคนิคการติดพลอยในรูปแบบต่างๆ การติดพลอยของบริษัท ลาติว่าส์ จิวเวลรี่ จำกัด มีความเป็นเอกลักษณ์สูง จึงเป็นจุดแข็งที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น การติดไล่สี การนำวัสดุต่างๆ มาผสมผสานกันอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น จึงสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้เป็นอย่างดี



ภาพที่ 1.1 แสดงถึงการติดพลอยคริสตัลที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบริษัทลาติว่าส์ จิวเวลรี่

บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด เป็นบริษัทกลุ่มแรกที่เปิดตลาดโซนยุโรป เมื่อบริษัทเติบโตขึ้นได้มีการมาร่วมลงทุนกับบริษัท อเบลสเจมส์ จากประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นบริษัทที่ขายพลอยในแถบเอเชียและทั่วโลกจึงสามารถเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบให้กับบริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด และช่วยในการบริหารงานด้วย บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด มีการผลิตเฉพาะแผนกคิดพลอยเท่านั้น การผลิตอื่นๆ จะดำเนินการโดยการจ้างผู้อื่นผลิต ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิตจึงสูงมาก บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด จึงมีตัดสินใจก่อตั้งบริษัทย่อยขึ้น คือ บริษัท แดชเชล ลิงค์ จำกัด ทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตตัวเรือนให้แก่ บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด ปัจจุบันตั้งอยู่ที่นิคมอุตสาหกรรมอัญธานีซึ่งได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนด้วย

รายได้ของบริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด มาจากการนำเสนอขายผ่านการออกงานแฟร์ที่ต่างประเทศ เช่นงานแสดงสินค้าในประเทศอิตาลี, สวิตเซอร์แลนด์, ประเทศสหรัฐอเมริกา, เกาะฮ่องกงรวมทั้งในประเทศไทยที่เป็นงานเป็นประจำทุกปีด้วย ที่ผ่านมตลาดเครื่องประดับและตลาดพลอยสังเคราะห์คริสตัลมีการเจริญเติบโตที่สูงมากจึงทำให้มีบริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่เมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ประเทศในยุโรป ส่งผลกระทบต่อให้ยอดขายของบริษัทลดลงเป็นจำนวนมากเพราะยุโรปเป็นตลาดส่งออกหลักของ บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด ในขณะที่เดียวกันภาวะเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกากำลังฟื้นตัว จึงช่วยให้ บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด มีช่องทางการขายที่ตลาดอเมริกาเพิ่ม อีกทั้งตลาดเอเชียก็มีความต้องการที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้ บริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด ยังได้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ คิวบิกเซอร์โคเนีย ไมโครเซตติ้ง (CZ Micro Setting Jewelry) ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่สามารถแข่งขันกับตลาดจีนได้ ซึ่งใช้เทคนิคในการฝังพลอยแบบคาลดแรงงานในการฝัง หรือการฝังพลอยในเทียน (wax setting) จึงเป็นจุดเด่นของบริษัท ลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จำกัด ในขณะนี้ ช่วยให้บริษัทยังดำเนินการได้แม้ว่าจะอยู่ได้ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยก็ตาม

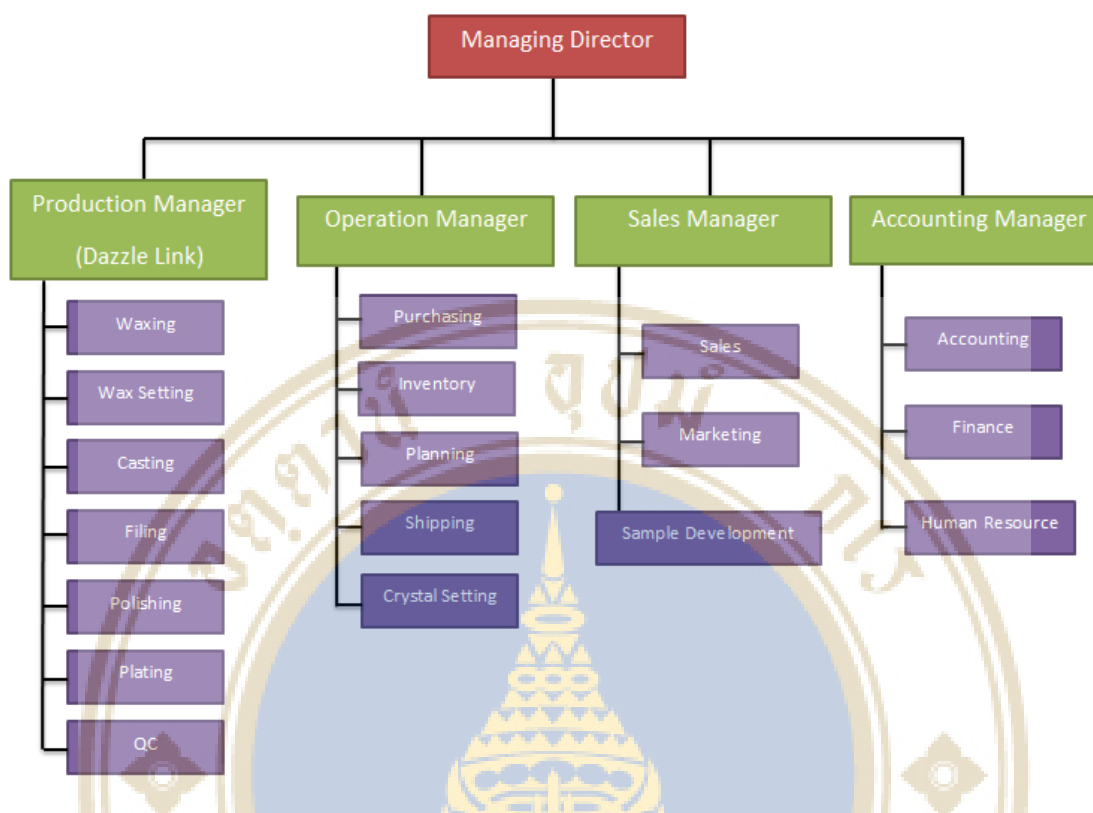
1.1.1 วิสัยทัศน์

เป็นแนวหน้าผู้ส่งออกเครื่องประดับในประเทศไทย

1.1.2 พันธกิจ

ต้องการสร้างเครื่องประดับที่มีคุณภาพ ราคาเหมาะสม และทันสมัย

1.1.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.2 แสดงถึงแผนผังองค์กรของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ แบบรวมบริษัทลูก

จากโครงสร้างองค์กร เป็นแบบที่มีบริษัทลูก หรือบริษัทแชนเซลลิงค์ รวมอยู่ด้วยซึ่งบริษัทแชนเซลลิงค์ เป็นผู้ผลิตตัวเรือนให้แก่บริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ โดยที่จะมีผู้จัดการการผลิตเป็นคนดูแลเกี่ยวกับทุกขั้นตอนการผลิตตั้งแต่ การนิตเทียน (Waxing) การฝังนิตเทียน (Wax Setting) การหล่อ (Casting) การแต่ง (Filing) การขัด (Polishing) การชุบ (Plating) รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพสินค้า (QC)

ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานจะดูแลในส่วนของการวางแผน รวมไปถึงการจัดซื้อ (Purchasing) จัดจ้าง (รวมอยู่ในแผนกจัดซื้อ) และสินค้าคงคลัง (Inventory) รวมไปถึงดูแลไปถึงส่วนของการส่งออกสินค้า (Shipping) และกระบวนการผลิตสุดท้าย คือการนิตพลอยคริสตัล (Crystal Setting)

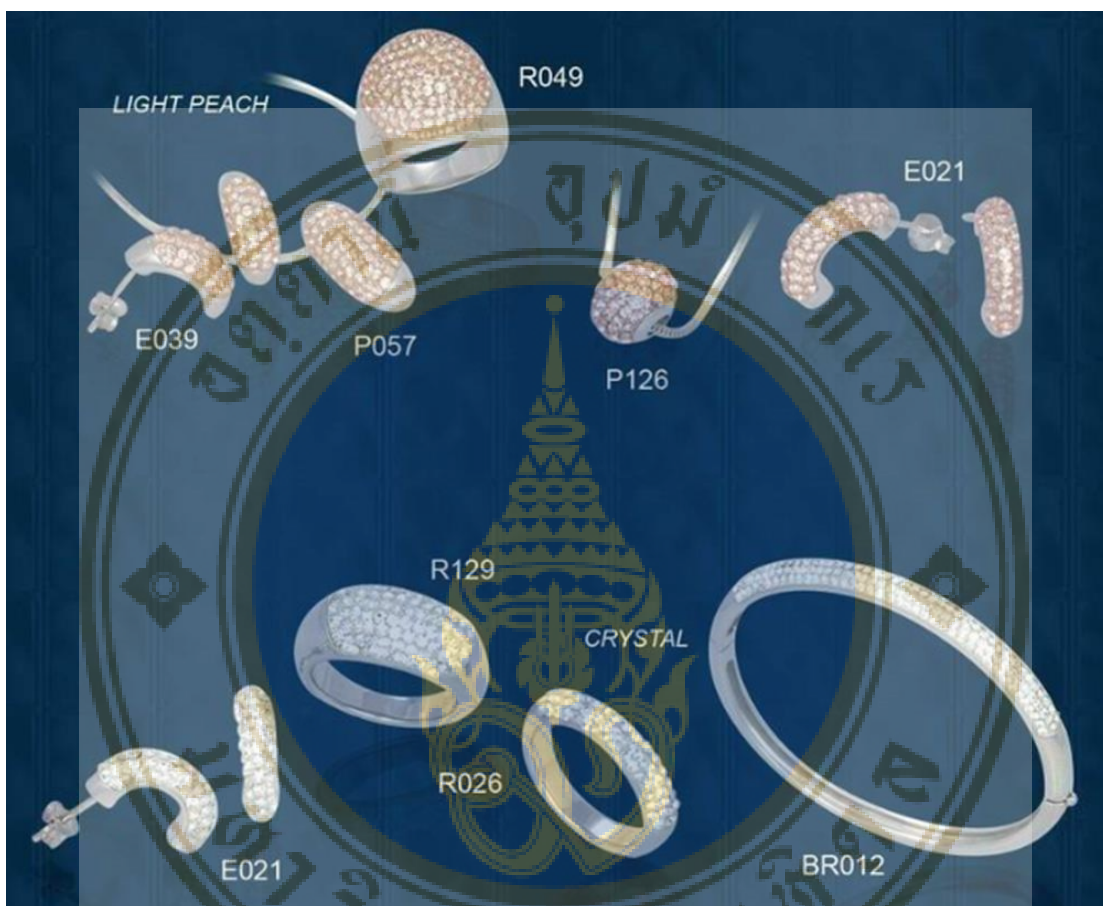
ผู้จัดการฝ่ายขาย จะดูแลในส่วนการขาย (Sales) การดูแลลูกค้า การตลาด (Marketing) และการพัฒนาตัวอย่าง (Sample Development)

ผู้จัดการบัญชี จะเป็นผู้ดูแลในสามหัวข้อด้วยกัน คือ บัญชี การเงิน และฝ่ายบุคคล โดยที่ผู้จัดการทั้งสี่ฝ่าย จะขึ้นตรงกับกรรมการผู้จัดการของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่

1.1.4 ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของลาดีว่าส์ จิวเวลรี่ มี 2 สายผลิตภัณฑ์ด้วยกัน ได้แก่

1.1.4.1 เครื่องประดับเงินหรือทองเหลืองคริสตัล



ภาพที่ 1.3 แสดงถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์เครื่องประดับคริสตัล

1.1.4.2 เครื่องประดับเงินหรือทองเหลือง Cubic Zirconia



ภาพที่ 1.4 แสดงถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์เครื่องประดับ Cubic Zirconia

1.1.5 ภาวะอุตสาหกรรม

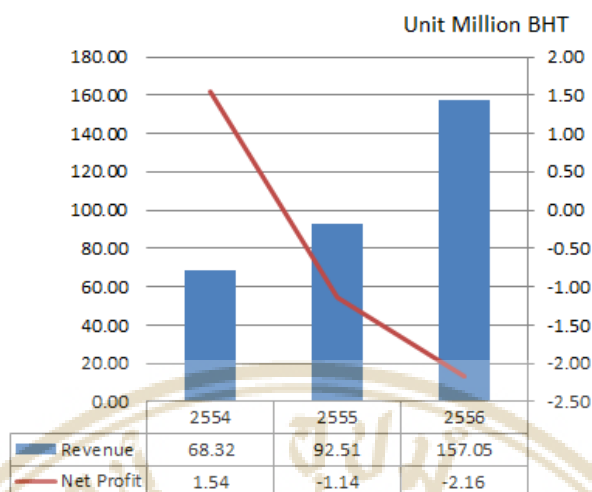
แม้การส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยในปี 2556 จะมีมูลค่าลดลงเล็กน้อย จากภาวะการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก อันส่งผลกระทบต่อปริมาณความต้องการบริโภคสินค้าอัญมณี และเครื่องประดับในตลาดโลก ผนวกกับราคาวัตถุดิบทั้งทองคำและโลหะเงินที่ปรับลดลงก็มีผลให้มูลค่าสินค้าต่อหน่วยลดลงตามไปด้วย

อย่างไรก็ดี การส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยในปี 2557 มีแนวโน้มขยายตัวได้เพิ่มขึ้นในแนวกว โดยมียอดจัญหนุจากสภาพเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลักของไทยที่กำลังฟื้นตัวขึ้นเป็นลำดับตั้งแต่ช่วงปลายปี 2556 ที่ผ่านมาและมีแนวโน้มจะกลับมาขยายตัวได้ดีในปีนี้ รวมถึงตลาดศักยภาพใหม่ที่เศรษฐกิจ เริ่มกลับมาเติบโตสูงขึ้นในปีี้ ประกอบกับเงินบาทที่อ่อนค่าลง ก็น่าจะช่วยให้ไทยสามารถส่งออกสินค้าเครื่องประดับแท้ได้เพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในเศรษฐกิจโลกที่ยังคงเป็นปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจบั่นทอนมูลค่าการส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยในปี 2557 ได้ เนื่องจากความไม่แน่นอนในการฟื้นตัวของ

เศรษฐกิจญี่ปุ่นซึ่งมีท่าทีชะลอตัวลงจากปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดในระดับสูง ส่วนเศรษฐกิจในบางประเทศของสหภาพยุโรปก็ยังคงเปราะบาง และมีความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะ เงินฝืดในกลุ่มประเทศนี้ นอกจากนี้ เสถียรภาพของเศรษฐกิจประเทศตลาดเกิดใหม่หลายประเทศที่ขณะนี้ต่างได้รับผลกระทบจากเงินทุนไหลออก โดยเป็นผลจากการลดทอนมาตรการกระตุ้นทางการเงินของธนาคารกลางสหรัฐ ก็มีความเสี่ยงต่อการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นอีกรอบ และอาจส่งผลกระทบต่อ การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบกับราคาวัตถุดิบอัญมณีและโลหะมีค่าไม่ว่าจะเป็นทองคำ โลหะเงิน เพชร และพลอยสีที่ใช้ในการผลิตเครื่องประดับซึ่งมีทิศทางปรับขึ้นในปี นี้ อาจส่งผลกระทบต่อระดับอุปสงค์การบริโภคเครื่องประดับในตลาดโลก และมูลค่าส่งออกเครื่องประดับแท้ของไทยได้

1.2 สภาพปัญหา

เนื่องจากเครื่องประดับไม่ใช่สินค้าที่เป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ ในภาวะเศรษฐกิจถดถอยทำให้ความต้องการสินค้าประเภทนี้น้อยลงด้วย ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะพฤติกรรมการณ์การบริโภคตามที่กล่าวข้างต้น แต่จากงบการเงินรวมของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ ก็ไม่ได้เป็นเช่นนั้น ดังภาพที่ 1.5 จะเห็นว่ารายได้ (Revenue) จากปี พ.ศ. 2554 ถึง 2556 มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ และมีการเติบโตจากปี 2554-2555 ถึง 35.41% ส่วนในปี พ.ศ. 2555-2556 มีการเติบโตสูงถึง 69.77% แต่ในทางกลับกันจะเห็นว่ากำไรสุทธิ (Net Profit) กลับลดลงเรื่อยๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2555-2556 กำไรสุทธิติดลบ



ภาพที่ 1.5 : แสดงรายได้และกำไรสุทธิของบริษัททาลิวาส์ จิวเวลรี่ตั้งแต่ พ.ศ. 2554-2556

ตารางที่ 1.1 แสดงรายละเอียดในงบกำไรขาดทุน และ เปอร์เซ็นต่อยอดขายปี พ.ศ.2554-2556

Million Baht	2554	%Sales	2555	%Sales	2556	%Sales
Revenue	68.32	100.00%	92.51	100.00%	157.05	100.00%
COGS	47.64	69.74%	73.36	79.30%	121.06	77.09%
SG&A and other	18.177	26.61%	22.841	24.69%	39.781	25.33%
Net Profit	1.54	2.25%	-1.14	-1.24%	-2.16	-1.38%

เมื่อเราเจาะลึกลงไปในรายละเอียดของงบกำไรขาดทุนดังแสดงในตารางที่ 1.1 จะเห็นว่า เปอร์เซ็นต่อยอดขายของต้นทุนขาย (COGS : Cost of Goods Sold) มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี และสูงมากกว่าปกติในปี พ.ศ. 2555

เมื่อเราเจาะลึกลงไปในรายละเอียดของต้นทุนขาย จะเห็นว่าต้นทุนของเครื่องประดับได้แก่

1. ต้นทุนด้านแรงงาน

ซึ่งค่าแรงของแรงงานจะมีทุกกระบวนการเนื่องจากบริษัทเป็นโรงงาน จึงมีต้นทุนทางด้านแรงงานสูง ซึ่งในปีพ.ศ.2555-2556 ที่มีต้นทุนสูงขึ้นเพิ่มอีก 10% นั้น ทางรัฐบาลได้มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำเพิ่มเป็น 300 บาทในปี พ.ศ.2555 จึงทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นทุกเดือนๆอย่างมหาศาล

2. ต้นทุนค่าโลหะ

โลหะที่ใช้มีอยู่สองประเภท คือ โลหะเงิน และโลหะทองเหลือง ทางด้านของโลหะเงินจะมีแนวโน้มขึ้นลงตามตลาด หรือ spot ซึ่งจะขึ้นลงตามตลาด และรวมถึงอัตราแลกเปลี่ยนด้วย ที่มีผลต่อราคาซื้อโลหะเงิน แต่ถึงแม้ว่าราคาจะขึ้นลงอย่างไร ราคาขายสินค้าจะขึ้นลงตาม spot ด้วยเช่นกัน ส่วนทางด้านโลหะทองเหลืองราคาไม่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นต้นทุนด้านโลหะเงินจึงไม่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของต้นทุนขายรวมทั้งโลหะทองเหลืองด้วย

3. ต้นทุนค่าพลอย

ทางด้านของพลอย พลอยที่เราใช้เป็นพลอยสังเคราะห์ทั้งหมด ราคามีแนวโน้มสูงขึ้นเล็กน้อยตามอัตราเงินเฟ้อ

4. ต้นทุนการบรรจุหีบห่อ

ทางด้านการบรรจุหีบห่อ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปแล้วจากต้นทุนขายที่เพิ่มขึ้นนั้น มีต้นทุนด้านเดียวที่เพิ่มขึ้น คือ ต้นทุนค่าแรงงานซึ่งเกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าแรงขั้นต่ำ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพอุตสาหกรรมเครื่องประดับและบริษัทข้างต้น ในบทที่ 1 จะเห็นว่า การเติบโตอย่างรวดเร็วและสภาพการแข่งขันที่สูงมากในปัจจุบัน ประกอบกับสถานะที่เศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้บริษัทจะต้องเตรียมตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น และรับมือได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นในบทนี้ เราจะวิเคราะห์เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเครื่องประดับและตัวบริษัทเอง

2.1 ทฤษฎี Five Force Model

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลยในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอ แนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือ ที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมจะช่วยในการบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ (Porter, 1979)

Michael E. Porter เสนอว่าสถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ นี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งถือ

เป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการประกอบด้วย

2.1.1 The bargaining power of customers อำนาจในการต่อรองจากผู้บริโภค

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในด้านต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีความอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

2.1.2 The bargaining power of suppliers อำนาจในการต่อรองจากผู้ขาย

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

2.1.3 The treat of new entrants อุปสรรคของการเข้ามาใหม่ในตลาด

คู่แข่งชั้นใหม่ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีในตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการ

ลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่ อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2.1.4 The treat of substitute products การคุกคามจากสินค้าทดแทน

ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

2.1.5 Competitive Rivalry within an industry การแข่งขันในอุตสาหกรรม

สภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก



ภาพที่ 2.1 แสดงถึงแรงต่างๆใน Five Force ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมต่างๆ

2.2 การวิเคราะห์ Five forces Model ในอุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียมในประเทศไทย เพื่อการส่งออก

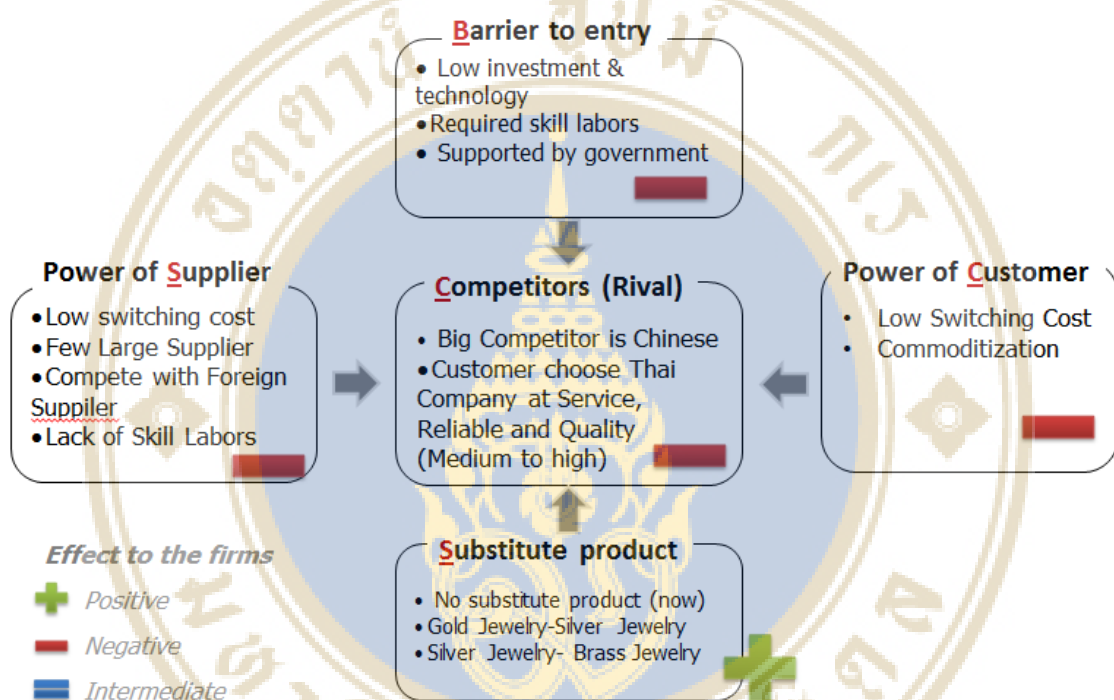
2.2.1 อำนาจในการต่อรองจากผู้บริโภค-ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองสูง

เนื่องจากผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อจากที่ไหนก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นประเทศจีน อินเดีย เกาหลี ไต้หวัน เป็นต้น ซึ่งแต่ละประเทศสามารถผลิตสินค้าได้ไม่ต่างกัน จึงมีการแข่งขันด้านราคากันสูงมาก แต่สิ่งที่บริษัทในประเทศไทยทำได้ดีและสร้างความแตกต่างได้ดี คือ ความเชื่อมั่นในสินค้า คือลูกค้าสามารถมั่นใจในคุณภาพและวัตถุดิบได้ว่าเป็นไปตามที่ลูกค้าต้องการ และการบริการ ที่สามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้ แต่ราคายังเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจของลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้า

2.2.2 อำนาจในการต่อรองจากผู้ขาย-ผู้ขาย มีอำนาจในการต่อรองต่ำ

เนื่องจากผู้ขายในประเทศขนาดใหญ่ มีจำนวนน้อยราย จึงมีการแข่งขันทางด้านราคาก่อนข้างต่ำ และแต่ละผู้ขายมีสินค้าที่คล้ายกัน แต่ไม่เหมือนกันโดยตรง จึงทำให้แต่ละบริษัทเลือกที่

ตัวสินค้า ราคา และระยะเวลาการจ่ายเงิน (credit term) มากกว่า แต่จะมีการแข่งขันสูงกับผู้ขายในต่างประเทศมากกว่า ซึ่งสำหรับผู้ขายในต่างประเทศจะมีจำนวนชิ้นต่ำในการสั่ง ซึ่งจะต้องสั่งจำนวนที่มากกว่า ถึงแม้ว่าราคาจะถูกกว่า รวมถึงค่าจัดส่งมาในประเทศ ซึ่งการจ่ายเงินมีทั้งแบบจ่ายก่อนผลิตทั้งหมด และแบบจ่ายก่อนผลิตบางส่วนและจ่ายส่วนที่เหลือก่อนส่ง แต่การสั่งประเภทนี้ จะไม่สามารถเปลี่ยนสินค้าได้เลย มีอีกด้านหนึ่ง คือด้านของแรงงานซึ่งมีการต่อรองค่อนข้างต่ำ เนื่องจากแรงงานที่ทำเครื่องประดับเป็นแรงงานเฉพาะ เป็นแรงงานที่มีฝีมือจึงทำให้ค่าแรงค่อนข้างสูง และมีปัญหาแข่งขันแรงงานกันระหว่างบริษัทกันอีกด้วย



ภาพที่ 2.2 แสดงถึงแรงต่างๆของ Five Force ที่มีผลต่ออุตสาหกรรมเครื่องประดับเงิน และทองเหลือง

2.2.3 อุปสรรคของการเข้ามาใหม่ในตลาด-การเข้ามาใหม่ในตลาดนี้ เข้ามาได้ง่าย

เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องประดับ ผู้เข้ามาในตลาดใหม่ใช้เงินลงทุนน้อยก็สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ได้ อีกทั้งเทคโนโลยีในการผลิตยังไม่สูงด้วย ถึงแม้ว่าการผลิตจะต้องใช้แรงงานฝีมือเฉพาะด้าน แต่ทุกขั้นตอนของการผลิตเครื่องประดับมีผู้รับจ้างนอก (outsourcing) สามารถทำได้ทั้งหมด และยังเป็นอุตสาหกรรมที่ทางรัฐบาลให้การสนับสนุนอีกด้วย

2.2.4 การคุกคามจากสินค้าทดแทน-การคุกคามจากสินค้าทดแทน มีน้อย

เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าที่เป็นสินค้าทดแทนของประเภทอื่น จึงไม่มีสินค้าทดแทนของตัวเองโดยตรง ยกเว้นต้องการเครื่องประดับที่ดูหลายๆ ซึ่งไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้ ตัวอย่างของการสินค้าทดแทนในอดีต เช่น เมื่อเครื่องประดับทองคำมีราคาสูงขึ้น สินค้าที่มาทดแทนคือ เครื่องประดับเงิน สินค้าทดแทนของเครื่องประดับเงิน คือ ทองเหลือง เป็นต้น

2.2.5 การแข่งขันในอุตสาหกรรม-การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีการแข่งขันกันสูง

เนื่องมาจากตลาดเครื่องประดับสำหรับการส่งออกประเทศไทยมีคู่แข่งรายสำคัญ คือ ประเทศจีน ซึ่งลูกค้าจะเลือกซื้อของจากประเทศจีน ในกรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้านำราคาถูกและคุณภาพต่ำถึงปานกลาง (ตลาดคริสตัล) แต่สำหรับตลาดคิวบิกเซอร์โคเนียร์ ตลาดจีนมีราคาต่ำกว่าตลาดอื่นมาก ลูกค้าที่ต้องการราคาที่ต่ำที่สุด จะหันไปหาบริษัทในประเทศจีน แต่ถ้าลูกค้าต้องการบริการที่ดี และความเชื่อมั่นในตัวสินค้า จะมาเลือกบริษัทในประเทศไทยมากกว่า และสามารถซื้อจำนวนชิ้นที่น้อยกว่า ส่วนการแข่งขันในประเทศสำหรับตลาดส่งออกนั้น การแข่งขันสูง เนื่องจากสินค้ามีการเลียนแบบได้ง่าย อีกทั้งวัสดุอุปกรณ์ แรงงานฝีมือ หาได้ไม่ยากทำให้ มีการแข่งขันทางด้านราคาสูง ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

จะเห็นว่าจากการวิเคราะห์ 5 forces อุตสาหกรรมเครื่องประดับเทียมเพื่อการส่งออก จะเห็นว่าผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าทดแทนสินค้าอื่น และมีการแข่งขันกันสูง ตั้งแต่อำนาจการต่อรองกับผู้บริโภค มาจนถึงผู้ขาย ดังนั้นจึงไม่แปลกนักที่ตลาดจะแข่งขันกันด้านราคา จึงจะต้องควบคุมต้นทุนเป็นอย่างดี จึงจะมีกำไรได้

2.3 ทฤษฎี Core Competency

Core Competency คือ ความสามารถที่องค์กรจะทำได้ดีเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า หากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้และก็สามารถยกระดับได้อย่างกว้างขวาง เพื่อนำไปใช้กับผลผลิตที่หลากหลายของบริษัท มีได้หลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี เทคนิค กระบวนการ การออกแบบและการพัฒนา วัฒนธรรม การตลาด ทรัพยากรบุคคล กระบวนการผลิต ระบบสารสนเทศ หรือแม้กระทั่งความสัมพันธ์กับลูกค้า แล้วแต่องค์กรไหนจะเก่งด้านใด ที่มีการนำมาใช้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจในตลาด สามารถพัฒนาขึ้นเองภายในองค์กรผ่านทาง การเรียนรู้และการปฏิบัติ และทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Prahalad and Hamel, 1990)

2.4 Core Competency ของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่

2.4.1 One stop service

ในที่นี้หมายถึง ลูกค้าสามารถนำรูปภาพ หรือ แบบของเครื่องประดับที่อยากทำ ทางบริษัทสามารถทำให้ได้ทุกรูปแบบ เพราะเรามีแผนกขึ้นพิมพ์ตั้งแต่การวาดด้วยมือ การขึ้นรูป 3 มิติ การขึ้นพิมพ์ด้วยเทียน หรือจนกระทั่งการขึ้นพิมพ์ด้วยโลหะ ซึ่งลูกค้าสามารถผลิตงานออกเคอร์กับทางบริษัทต่อได้เลย

2.4.2 ราคาที่แข่งขันได้

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เมื่อลูกค้าสามารถแข่งขันได้ และด้วยบริการอื่นๆจะทำให้ลูกค้าสั่งซื้อจากเราอย่างยั่งยืน

2.4.3 คุณภาพและแบบที่ประทับใจ

ลูกค้าได้รับงานที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ และแบบของเครื่องประดับที่คำนึงถึงการใช้งานและความสวยงาม

2.4.4 การใช้วัสดุที่ทันสมัย

เนื่องจากเครื่องประดับดั้งเดิม เป็นหินที่มีอายุยาวนาน นำมาเจียเป็นเหลี่ยมเพื่อเป็นเครื่องประดับ แต่ต่อมามีการประดิษฐ์ของเทียมที่มีลักษณะเหมือนของจริง มากมาย ซึ่งสามารถนำเสนอได้ทันสมัยและมีราคาถูกเมื่อเทียบกับของจริง เป็นต้น

จาก Core Competency จะเห็นสิ่งที่มีความโดดเด่น ของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จะอยู่ที่การทำสินค้าและการบริการที่จะทำให้ลูกค้าพอใจได้ ในเรื่องของสินค้า ผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ รูปแบบที่พอใจ และยังมีราคาที่แข่งขันได้อีกด้วย ส่วนเรื่องบริการ ลูกค้าสามารถมาที่เราได้ที่เดียว โดยไม่ต้อง มีพิมพ์ของตัวเอง เพื่อที่จะผลิตสินค้าได้เลย

จากการวิเคราะห์ 5 forces และ core competency จะเห็นว่าสิ่งที่บริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ จะต้องทำเพื่อให้บริษัท มีรายได้และกำไรสุทธิมากขึ้นก็คือ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่ดี ราคาที่พอใจ การบริการที่ดี รวมไปถึงการควบคุมต้นทุนควบคู่กันไป

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Model และ Core Competency ในบทที่ 2 จะทำให้เห็นว่าบริษัทของเราและอุตสาหกรรมที่เราอยู่นั้น มีจุดแข็งและจุดอ่อนตรงไหนบ้าง เพื่อที่เราจะได้รู้ตัวเอง และรู้คู่แข่ง ในการแก้ปัญหา และการพัฒนาบริษัทให้ก้าวไปข้างหน้า ดังนั้นเราควรจะเรียนรู้ความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น ว่ามีเหตุและผลอย่างไร แต่ละตัวมีผลกระทบต่อสิ่งใดบ้าง โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal Loop Diagram

3.1 ทฤษฎีของการคิดแบบเป็นระบบ

ผู้ที่คิดอย่างเป็นระบบจะไม่เน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นวันต่อวัน แต่จะหารูปแบบที่ยอมรับและถ่วงเวลาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการคิดอย่างเป็นระบบเรียกว่า “ผลสะท้อนกลับ (feedback)” การคิดอย่างเป็นระบบทุกอย่างย่อมเป็นทั้งเหตุและผล

วิธีหนึ่งที่จะทำให้เห็นปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ หวางจรที่มีอิทธิพล โดยการหากระแสของอิทธิพล เราสามารถมองเห็นรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ตีขึ้น หรือแย้ง ในการคิดอย่างเป็นระบบจะทำวงจรธรรมดา (causal loop) มาใช้เพื่อช่วยในการนำภาพและถ่ายทอดกระแสที่มีอิทธิพลเหล่านี้ วงจรสะท้อนกลับ (feedback loop) ซึ่งให้เห็นถึงแหล่งที่มาของความยุ่งยากเชิงนโยบาย และพฤติกรรม วงจรสนับสนุน (reinforcing loop) นำมาซึ่งการเร่งการเติบโตและล่มสลายอย่างรวดเร็วการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างซ้ำ ๆ แต่จะเป็นแรงสนับสนุนเร่งตัวเองเช่นกัน

วิธีการเขียน Causal loop Diagram มีข้อกำหนดดังนี้

3.1.1 ปัจจัยสาเหตุที่ได้จากการระบุต้องกำหนดเป็นคำนามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้

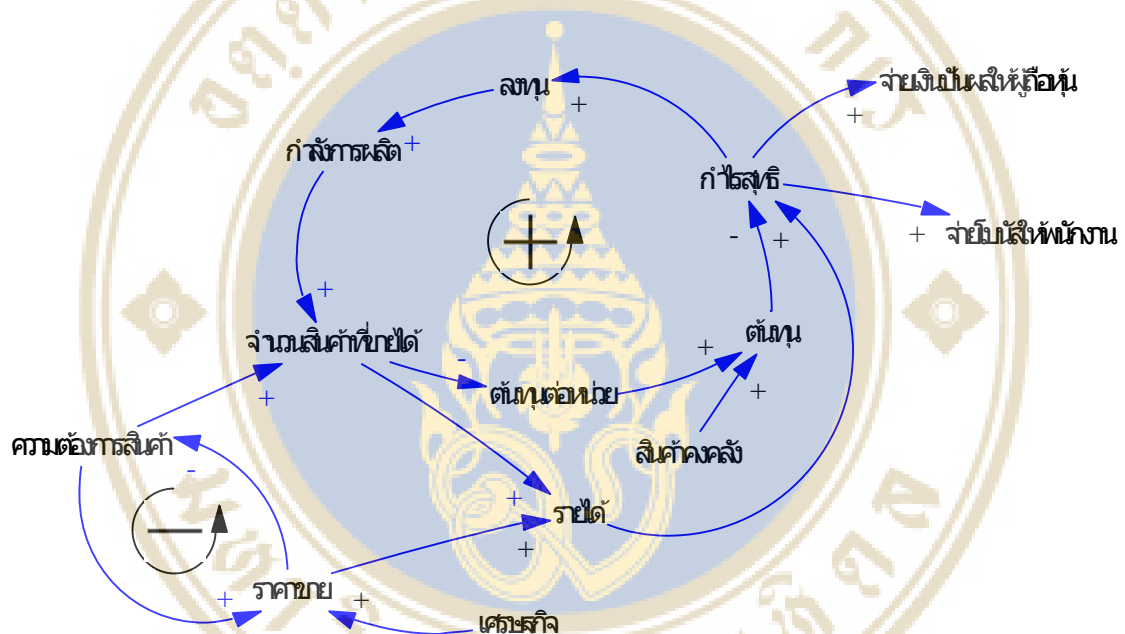
3.1.2 บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same Direction :+) หรือความสัมพันธ์กลับทิศทาง (Opposite direction : -)

3.1.3 ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้นและมีหัวลูกศรบอกทิศทางซึ่งไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงกลมได้

3.1.4 วงจรอาจจะมีวงจรที่มีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้

3.1.5 วงจรจะมี 2 ลักษณะ คือ วงจรปรับสมดุล (Balancing Loop) และวงจรสนับสนุน (Reinforcing Loop)

3.2 Causal Loop Diagram ของปัญหาและคำอธิบาย



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram

จากภาพที่ 3.1 มีสองหลูปหลัก หลูปที่ 1 จะเห็นว่าเมื่อภาวะเศรษฐกิจดี จะทำให้ราคาขายแพงไปด้วย และเมื่อราคาขายแพง จะทำให้ความต้องการสินค้าจะน้อยลง เมื่อความต้องการสินค้าน้อยลง จะทำให้ราคาขายน้อยลงด้วย และถ้าเศรษฐกิจไม่ดี จะทำให้ราคาขายถูกลง และเมื่อราคาขายถูกลง จะทำให้ความต้องการมีปริมาณมากขึ้น

หลูปที่ 2 จะเห็นว่าถ้ามีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น จะทำให้สามารถนำกำไรส่วนเพิ่มไป ลงทุนเพิ่มได้ เมื่อมีการลงทุนเพิ่มจะทำให้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้น เมื่อกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจะทำให้มีโอกาสในการขายมากขึ้น ซึ่งคือจำนวนสินค้าที่ขายได้มากขึ้น เมื่อขายได้จำนวนสินค้ามากขึ้น จะทำให้

ต้นทุนต่อหน่วยลดลง มีความประหยัดต่อขนาด ซึ่งจะทำให้ต้นทุนโดยรวมลดลง ซึ่งจะมีผลให้กำไรเพิ่มขึ้นนั่นเอง

ราคาขายมีผลต่อรายได้ ถ้าราคาขายถูก จะทำให้รายได้ลดลงด้วย แต่ถ้าราคาขายแพงขึ้น จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ในทำนองเดียวกัน ถ้าจำนวนสินค้าที่ขายได้มากขึ้น จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น แต่ถ้าจำนวนสินค้าที่ขายน้อยลง จะทำให้รายได้ลดลงเช่นกัน

ความต้องการสินค้าส่งผลต่อจำนวนสินค้าที่ขายได้ โดยถ้าความต้องการสินค้ามากขึ้น จะทำให้จำนวนสินค้าที่ขายได้มากขึ้น ในทำนองเดียวกัน ถ้าความต้องการสินค้าน้อย จะทำให้จำนวนสินค้าที่ขายได้น้อยลง

ต้นทุนโดยเฉพาะค่าจ้างแรงงาน มีผลมาจาก ต้นทุนต่อหน่วย และ สินค้าคงคลัง ต้นทุนมีค่ามากขึ้นได้ ถ้าต้นทุนต่อหน่วยและสินค้าคงคลังมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน ถ้าต้นทุนต่อหน่วยและสินค้าคงคลังลดลง ต้นทุนจะลดลงด้วย

กำไรสุทธิ มาจากรายได้ลบด้วยต้นทุน จากจุด ถ้ารายได้เพิ่มขึ้น กำไรสุทธิจะมีค่าเพิ่มขึ้น ถ้ารายได้ลดลง กำไรสุทธิจะมีค่าน้อยลงด้วยเช่นกัน ส่วนต้นทุนนั้นมีผลกลับด้านกัน คือ ถ้าต้นทุนเพิ่มขึ้น จะทำให้กำไรสุทธิมีค่าน้อยลง และถ้า ต้นทุนน้อยลง จะทำให้กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น

การเพิ่มขึ้นและลดลงของกำไรสุทธิ มีผลกระทบต่อ การลงทุนในอนาคต การจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน รวมถึงการจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นอีกด้วย

จาก Causal Loop Diagram จะเห็นว่าเศรษฐกิจมีผลต่อราคาขายและจำนวนสินค้าที่ลูกค้าต้องการ และทั้งสองปัจจัยนี้มีผลโดยตรงกับรายได้ ส่วนจำนวนสินค้ามีผลโดยตรงต่อต้นทุนต่อหน่วย สิ่งที่เราควรจะแก้ไขคือ ทำอย่างไรให้ รายได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันต้องลดต้นทุนด้วยไปพร้อมกัน

บทที่ 4

การแก้ปัญหาและกลยุทธ์

หลังจากที่เราวิเคราะห์ปัญหา และหาสาเหตุที่แท้จริงและผลลัพธ์ของปัญหา รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งรอบข้างแล้ว สิ่งที่เราควรทำคือการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อแก้ปัญหาที่บริษัทประสบปัญหาอยู่

4.1 ทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

จะบอกถึงทิศทางของการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด องค์กรควรทำธุรกิจอะไรบ้าง ควรเพิ่มธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical integration) เช่น ทำโรงงานผลิตเส้นไหม แล้วอาจจะขยายตัวมาทำโรงทอผ้าไหม ตัดเย็บเสื้อผ้าแฟชั่นจากผ้าไหม เป็นต้น หรือควรขยายธุรกิจ

ในแนวนอน (Horizontal integration) เช่น ตัดเย็บเสื้อผ้าจากผ้าไหมซึ่งมีลูกค้าวัยผู้ใหญ่แล้วอาจขยายธุรกิจเป็นทำเสื้อผ้าสำหรับคนทำงาน และสำหรับเด็ก เป็นต้น โดยสรุปแล้วกลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเป็นการระบุวิธีการหรือแนวทางเกี่ยวกับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต

กลยุทธ์ระดับองค์กร แบ่งออกเป็น

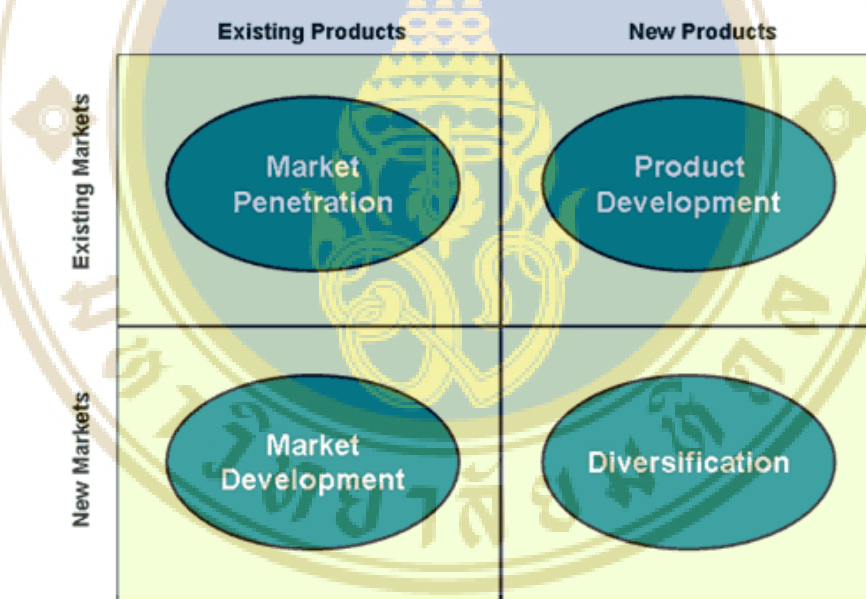
4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

ในภาวะเศรษฐกิจปกติหรือเติบโต ธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต เพื่อเพิ่มยอดขายหรือส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ส่งผลต่อการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจในระยะยาว

การเติบโตสามารถดำเนินการได้ 3 ลักษณะ

1. การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลงทุน การขยายตลาด และการขยายไปยังอุตสาหกรรมใหม่ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ



ภาพที่ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์ 4 แบบในรูปแบบผลิตภัณฑ์และตลาด

2. การขยายตัวจากภายนอกองค์กร (External Growth)

เป็นการขยายตัวจากภายนอกองค์กร โดยการเข้าไปซื้อหรือควบกิจการกับธุรกิจอื่น สามารถขยายตัวได้ทั้งในแนวนอนหรือแนวตั้ง

การเติบโตในแนวนราบ (Horizontal Integration or Horizontal Diversification)

การควบกิจการหรือขยายตัวไปในธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) เช่น บริษัทค่ายเพลงขยายตัวไปผลิตรายการวิทยุหรือโทรทัศน์ เป็นต้น

การควบกิจการหรือขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification) เช่น บริษัทอุตสาหกรรมเครื่องหนัง ขยายตัวไปทำธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น

การเติบโตในแนวตั้ง (Vertical Integration or Vertical Diversification)

การขยายตัวในแนวตั้งแบบย้อนหลัง : เป็นการเข้าไปซื้อกิจการที่จัดหาวัตถุดิบให้กับองค์กร เช่น จำหน่ายไวน์องุ่นขยายตัวไปผลิตไวน์องุ่น

การขยายตัวในแนวตั้งแบบไปข้างหน้า : เป็นการเข้าไปซื้อกิจการที่เป็นลูกค้าขององค์กร เช่น ผลิตไวน์องุ่นขยายตัวไปจำหน่ายไวน์องุ่น

3. การเติบโตโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances)

ก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ มีความคล่องตัว เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และรับการถ่ายทอดความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ และสามารถร่วมมือกับหลายๆองค์กรในด้านต่างๆ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ จะมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงและผลกำไรที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการเป็นพันธมิตรอาจจะเป็นระยะสั้นเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือเป็นไปในระยะยาวก็ได้

4.1.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

คือ การที่องค์กรไม่มีการขยายตัวเพียงควบคุมการดำเนินงานให้มีลักษณะคงเดิม กลยุทธ์นี้จะเหมาะสมกับองค์กรธุรกิจในระยะสั้น ไม่ควรใช้กลยุทธ์นี้นาน ๆ เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลง

4.1.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

มีความเหมาะสมที่จะใช้ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว

1 การพลิกฟื้นกิจการ(Turnaround)

โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรีอับระบบ

2 บริษัทในอาณัติ(Captive Company)

โดยการร่วมการค้ากับลูกค้ารายใหญ่ในลักษณะการทำสัญญาการค้า ระยะยาว ขอมเสียดิสรภาพเพื่อความอยู่รอด

3 กลยุทธ์ขายทิ้งและการเลิกการลงทุน (sell-out/divestment strategy) การขายกิจการทิ้ง

4. กลยุทธ์ล้มละลายและการเลิกดำเนินงาน (Bankruptcy / liquidation strategy)

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกว่าในธุรกิจแต่ละชนิดขององค์กร (กรณีที่มีหลายธุรกิจ) องค์กรจะมีการกำหนดวิธีการแข่งขันในอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้นอย่างไร เช่น การผลิตเสื้อผ้าของเรา เป็นแบบงานฝีมือ (Hand – made) เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความแตกต่าง หรือเน้นคนกลุ่มมากซึ่งเป็นตลาดใหญ่แต่ต้องการเสื้อผ้าราคาข่อมเยา เป็นต้น

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรธุรกิจเลือกหาวิธีการที่จะสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantages) ให้กับกิจการ ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีคือ

1) การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower cost) คือ วิธีการพยายามสร้างความสามารถของธุรกิจในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง

2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือ การสร้างความโดดเด่นเป็นพิเศษในตัวสินค้าและบริการให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่าแตกต่างจากคู่แข่ง และต้องทำให้ลูกค้าเห็นว่ามีคุณค่าส่วนเพิ่มมากกว่าของคู่แข่ง

ในการใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 นี้ถ้าขอบข่ายของตลาดของสินค้าและบริการที่จำหน่ายแบ่งออกเป็นกว้างและแคบ ทางเลือกของกลยุทธ์อาจแบ่งออกได้เป็น 4 กรณี คือ

4.1.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership)

ถ้าผลิตภัณฑ์ของเรามีตลาดที่กว้างขวาง และลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น เสื้อผ้าของกลุ่มผู้มีรายได้น้อย อาหาร ของใช้ประจำวัน กลยุทธ์หนึ่งที่ธุรกิจสามารถเลือกใช้ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ โดยเป็นความพยายามที่จะเอาชนะคู่แข่งกันโดยทำให้กระบวนการผลิตและจำหน่ายมีต้นทุนที่ต่ำกว่า เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น ข้อดีของการใช้กลยุทธ์นี้ ก็คือ

1 สามารถต่อรองราคาได้ต่ำกว่าคู่แข่ง เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งความได้เปรียบในเรื่องราคานี้จะได้ผลอย่างมากในกรณีเป็นตลาดของผู้มีรายได้น้อย ซึ่งเป็นตลาดที่กว้างและลูกค้าส่วนเรื่องระดับราคาเป็นพิเศษ

2 ถ้าในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันด้านราคากันมากขึ้น ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำนี้ จะสามารถทนทานต่อการแข่งขันที่รุนแรงได้มากกว่าคู่แข่งที่มีต้นทุนสูงกว่า

ส่วนข้อเสียของการใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่

1 ถ้ามีการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตได้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้เทคโนโลยีที่เราใช้ล้าสมัยไป ทำให้มีสิทธิสูญเสียการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำได้

2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ มักสัมพันธ์กับการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production) ดังนั้นจึงต้องลงทุนมาก เพื่อให้มีกำลังผลิตสูง ๆ สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว การที่มีขนาดเล็ก (ซึ่งรวมถึงขนาดของกำลังการผลิตด้วย) การใช้กลยุทธ์นี้จึงไม่ค่อยเหมาะสมนัก เช่น ถ้าเราเป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ต้องการผลิตเสื้อผ้าสำหรับผู้มีรายได้น้อย ซึ่งมีตลาดอยู่กว้างขวาง เราก็ต้องผลิตมาเพื่อขายแข่งกับผู้ผลิตรายใหญ่ด้วย ซึ่งอาจมีความได้เปรียบเรื่องต้นทุน และเครื่องมือและงบประมาณทางการตลาดมากกว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่จะหันมาใช้กลยุทธ์นี้จึงควรกระทำเมื่อขนาดของธุรกิจเติบโตและมีกำลังเงินทุนพอที่จะขยายกำลังการผลิตหรือลงทุนในเทคโนโลยีที่จะช่วยเพิ่มผลผลิตได้มาก ๆ แล้วเท่านั้น

4.1.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Cost focus)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำเช่นกัน แต่มุ่งเจาะตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าเห็นว่าขนาดของมูลค่าตลาดเฉพาะกลุ่มนั้นคุ้มค่าพอที่จะเข้าไปจับและการสนใจเฉพาะกลุ่มจะทำให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ธุรกิจขนาดย่อมบางประเภทสามารถเลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้ได้ เช่น การผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าราคาถูกเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นแรงงานในย่านโรงงานแถวสมุทรปราการ หรือสำหรับกลุ่มลูกค้าตามตลาดนัด หรือการตั้งร้านซักรีด และซักแห้งในเขต อ.เมือง จ.ขอนแก่น (เป็นการระบอบเขตของตลาดให้แคบ) แล้วพัฒนาให้กิจการมีกระบวนการซักรีดและซักแห้งแบบมาตรฐาน รับงานได้มาก และมีราคาและต้นทุนต่ำกว่าของคู่แข่งรายเล็ก ๆ เป็นต้น

4.1.2.3 กลยุทธ์การสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (Differentiation)

เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ความพยายามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษหลาย ๆ ด้าน (Uniquenesses) ในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ (Products) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value – added) ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์อาจทำ

ให้เกิดจาก รูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ ความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ หรือด้วยสัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพ เป็นต้น ธุรกิจขนาดย่อมสามารถใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นจุดแข็งที่จะต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือระหว่างธุรกิจขนาดย่อมด้วยกันได้ โดยแสวงหาจุดเด่นที่จะทำให้สินค้าของตนแตกต่างจากคู่แข่ง ด้วยการมองกลับไปแบบจำลองสายโซ่แห่งคุณค่า (Value chain) แล้วพิจารณาว่าจะสร้างมูลค่าเพิ่มได้จากกิจกรรมอะไรบ้าง ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เช่น โรงงานที่ผลิตแต่หุ่นยนต์เพื่อจำหน่ายอาจเข้าไปดูที่กระบวนการผลิตว่าจะพัฒนาให้ผลิตสินค้าอื่นเพิ่มเติม เช่น เส้นผัดไทย วุ้น สลิม ได้หรือไม่ ส่วนในด้านการตลาดและการขาย อาจพัฒนาตั้งหน้าร้านจำหน่ายเป็นของฝาก หรือส่งขายตามห้างสรรพสินค้า และร้านอาหารต่าง ๆ เป็นต้น

4.1.2.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

(Differentiation focus)

เป็นกลยุทธ์ที่พยายามสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกลูกค้า แต่จะมุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะ เช่น ลูกค้ากลุ่มเฉพาะเจาะจง สินค้าเฉพาะอย่าง หรือภูมิภาคบางแห่ง ธุรกิจขนาดย่อมบางประเภทสามารถเข้ามาเจาะตลาดกลุ่มเฉพาะโดยใช้กลยุทธ์เช่นนี้ได้ เช่นธุรกิจจำหน่ายและสอนอุปกรณ์ดำน้ำ จะจับกลุ่มลูกค้าที่ชอบหรือสนใจการดำน้ำ อาจสร้างความแตกต่างโดยการสอนการดำน้ำ จัดทัวร์การดำน้ำในสถานที่สวยงามเป็นระยะ ๆ หรือธุรกิจจำหน่ายอาหาร อุปกรณ์และเสริมสวยสำหรับสุนัข อาจร่วมมือกับคลินิกสัตวแพทย์จัดโครงการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับสุขภาพ และจัดการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์สำหรับสุนัขแก่กลุ่มลูกค้าที่มีสุนัขเป็นสัตว์เลี้ยง เป็นต้น กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเหล่านี้ ถ้าทำให้ลูกค้าประทับใจได้สำเร็จ ก็จะเกิดเป็นลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าคู่แข่ง และมีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ต่อไป

4.1.3 กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ที่ถูกกำหนดขึ้นมาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เป้าหมายของธุรกิจขนาดย่อมเหล่านี้ก็พยายามดิ้นรนต่อสู้ให้อยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และรอวันเติบโตอย่างมั่นคง ดังนั้นในกรณีของธุรกิจขนาดย่อมจุดสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์คือ ควรศึกษาว่ากิจการควรมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างไรที่จะทำให้บริษัทเข้าแข่งขันได้ และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรม

4.2 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่

เนื่องจากสิ่งที่เป็นปัญหาหลักของอุตสาหกรรมเครื่องประดับเงินและทองเหลืองคือ การที่มีต้นทุนเพิ่มขึ้นเนื่องจากการมีการเพิ่มค่าแรงงานขั้นต่ำ กลยุทธ์หลักที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา คือ เกี่ยวกับการลดต้นทุน และนอกจากต้องลดต้นทุนแล้วจะต้องเพิ่มความต้องการสินค้าด้วย

4.2.1 กลยุทธ์สำหรับการลดต้นทุน

เนื่องจากต้นทุนที่เราจะต้องการลดคือ ต้นทุนทางด้านแรงงาน เช่นนั้น จึงต้องเพิ่ม

Productivity

การเพิ่ม Productivity นั้นทำได้ 5 วิธี ได้แก่

- 1) เพิ่มผลผลิตโดยใช้ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม
- 2) ผลผลิตเพิ่มและปัจจัยการผลิตลดลง
- 3) ผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าปัจจัยการผลิตที่เพิ่มขึ้น
- 4) ผลผลิตเท่าเดิมแต่ปัจจัยการผลิตลดลง
- 5) ผลผลิตลดลงน้อยกว่าปัจจัยการผลิตที่ลดลง

โดยปกติความสูญเปล่าซึ่งหมายถึงการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต 8 ประการ ได้แก่

- 1) ความสูญเปล่าจากการผลิตของเสีย (Defects)
- 2) ความสูญเปล่าจากการผลิตเกินความต้องการ (Over Production)
- 3) ความสูญเปล่าจากการรอคอย ความล่าช้า (Waiting Time / Delay)
- 4) ความสูญเปล่าจากการเก็บวัสดุคงคลังมากเกินไป (Excessive Inventory)
- 5) ความสูญเปล่าจากการขนย้ายที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport)
- 6) ความสูญเปล่าจากกระบวนการผลิตที่ไร้ประสิทธิภาพ (Ineffective Process)
- 7) ความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Motion / Action)

ความสูญเปล่าจากการผลิตและใช้พลังงาน (Energy Wastes)

การลดต้นทุนหรือควบคุมต้นทุนการผลิตนั้นมีหลักการสำคัญ ได้แก่

1) สถานประกอบการจะต้องตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลและติดตามการลดต้นทุนการผลิต

- 2) ต้องรณรงค์สร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการลดต้นทุน

3) จัดทำโครงการ/แผนการลดและควบคุมต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมาย และระยะเวลาดำเนินการอย่างชัดเจน

4) มีกระบวนการควบคุมที่สมบูรณ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทุก ขั้นตอน

แนวคิดในการลดและควบคุมต้นทุนการผลิตมีหลักการดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์และสำรวจสถานภาพปัจจุบันของต้นทุนการผลิต ต้นทุนหลักๆ คือ แรงงาน วัสดุดิบ โสหุ่ย เมื่อรู้ต้นทุนแล้วทำให้เราสามารถหาข้อบกพร่องแล้วหาวิธีลดต้นทุน

2) วิเคราะห์และชี้วัดหาสาเหตุของต้นทุนสูญเปล่าที่เกิดขึ้นจากการผลิตสินค้า นั้นๆ ไฟฟ้าใช้มากที่สุด ในกระบวนการผลิตในส่วนไหนที่ใช้ไฟฟ้าแล้วสูญเปล่าเป็น จำนวนเท่าไร

3) เน้นการลดและควบคุมต้นทุนการผลิตในส่วน of ค่าใช้จ่ายที่ไร้ประสิทธิภาพ มีความสูญเปล่าสูงๆ และดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ

4) ประยุกต์ใช้เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques)

เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรมในการลดและควบคุมต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย

1) เทคนิควิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) ซึ่งต้องดูความสัมพันธ์ของ 3 ตัวแปร คือ คุณค่า หน้าที่การทำงาน และลดต้นทุน

2) เทคนิคการควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

3) เทคนิคการวางแผนและควบคุมการผลิต (Production Planning & Control)

4) เทคนิคการบริหารวัสดุคงคลัง (Inventory Management) มีการดำเนินการบริหาร วัสดุคงคลัง การผลิตที่มีคุณภาพ

5) เทคนิคการศึกษางาน (Work Study) ต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษางาน จะช่วยได้โดยพิจารณาจากวิธีการทำงานของพนักงานแต่ละคน ว่าทำงานดีขึ้น โดยใช้เวลาน้อยลง แต่ผลงานมากขึ้น เทคนิคการศึกษางานนี้จะช่วยให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี เกิดความสำเร็จขึ้นมา มีทัศนคติที่ดี แก้ไขได้

6) เทคนิคการบริหารการบำรุงรักษา (Maintenance Management) โรงงานหลายแห่งมี ปัญหาเครื่องจักรเสียบ่อย เรามีวิธีการบำรุงแบบไหน มีการวางแผนล่วงหน้าหรือไม่ มีวิธีการป้องกัน หรือไม่ มีการซ่อมเปลี่ยนอะไหล่เครื่องจักรเป็นไปตามคู่มือหรือไม่ คู่มือสำคัญให้เป็นไปตามการ ซ่อมบำรุง

7) เทคนิคการประหยัดพลังงาน (Energy Saving) เป็นเทคนิคที่สำคัญในการลดต้นทุน เช่น การจ้างที่ปรึกษาการประหยัดพลังงาน

เรื่องของการลดต้นทุนมีเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นแนวทางที่ควรดำเนินการในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจและการแข่งขันสูง

4.2.2 กลยุทธ์สำหรับเพิ่มความต้องการสินค้า

4.2.2.1 กลยุทธ์ในระดับองค์กร

เนื่องจากวิสัยทัศน์ของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ คือ ต้องการเป็นแนวหน้าด้านการส่งออกเครื่องประดับในประเทศไทย ดังนั้น จึงต้องเลือก กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ซึ่ง

1. ระดับ internal growth strategy

เนื่องจากในปัจจุบัน ทางบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ ใช้วิธีการ Market Penetration คือ การเน้นผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม และ การ Product Development คือการเน้นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเน้นขายปริมาณมาก และเน้นการเพิ่ม productivity แต่ผลลัพธ์ที่ออกมาคือขายได้จำนวนมาก แต่ราคาขายต่อหน่วยโดยเฉลี่ยลดลงด้วย ทำให้กำไรต่อหน่วยลดลง

จึงขอเสนอการใช้เป็นแบบ คือการเน้น Market Development คือการเน้นผลิตภัณฑ์เดิมแต่สำหรับตลาดใหม่ และเน้นการ Diversification คือการเน้นผลิตภัณฑ์ใหม่ สำหรับตลาดใหม่

โดยในด้าน Market Development นั้นเนื่องจากปัจจุบัน ทางบริษัทเน้นการขายแบบรับจ้างผลิต ซึ่งลูกค้าสามารถมาสั่งแบบที่ทางบริษัทมี หรือ ตามแบบที่ลูกค้าต้องการ จึงเป็นการขายให้ลูกค้าตัวกลาง เพื่อจะนำไปขายต่ออีกที จึงควรขยายตลาดเพื่อจะไปถึงผู้บริโภคส่วนสุดท้าย ซึ่งขั้นตอนนี้ควรมีแบรนด์เป็นของตัวเอง

ในด้านของ Diversification เนื่องจากปัจจุบัน บริษัทมีผลิตภัณฑ์หลักๆคือ ในส่วนของเครื่องประดับที่ใช้คริสตัล และเครื่องประดับที่ใช้ CZ เป็นหลัก จึงควรจะหาตลาดใหม่ โดยใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อจะทำให้กำลังการผลิตในโรงงานถูกใช้งานมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้มีต้นทุนต่อหน่วยถูกลง

2 ระดับ external growth strategy

เนื่องจากการผลิตเพื่อขายของบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ ปัจจุบันเป็นลักษณะการขายแบบรับจ้างผลิต และต่อเนื่องมาจาก internal growth strategy ในเรื่องของ Market Development ซึ่งควรมีแบรนด์เป็นของตัวเอง เพื่อจะขายให้ผู้บริโภคหน่วยสุดท้ายและให้ได้สัดส่วนกำไรที่เพิ่มขึ้น จึงควรใช้การเติบโตในแนวตั้ง (Vertical Integration or Vertical Diversification) ซึ่งการขายไปในแบบต้นน้ำหรือปลายน้ำจะทำให้บริษัทได้สัดส่วนกำไรมากขึ้น และมีความเสี่ยงน้อยกว่าการออกไปทำธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่น

4.2.2.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

ปัจจุบัน ทางบริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ ใช้การเป็น Differentiate Leadership ซึ่งเน้นด้านความแตกต่างเป็นหลักในการแข่งขัน เนื่องจาก Core competency ของบริษัท มีความสามารถในการผลิตและมีเทคนิคในการผลิตที่แตกต่าง อีกทั้งเพื่อจะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด และคุ้มค่าต่อต้นทุนสำหรับการดำเนินงานของ โรงงานที่มีทุกเดือนไม่ว่าจะมีสินค้าที่ผลิตมากหรือน้อยก็ตาม

4.2.3 กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ

เนื่องจากปัจจัยรองที่มีผลทำให้บริษัทลาดิวาส์ จิวเวลรี่ มีต้นทุนสูงนั้นมาจาก การมีสินค้าคงเหลือที่มาก และลูกหนี้การค้า จึงจะลงในรายละเอียดตามหัวข้อที่มีปัญหา

1 กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อสินค้า

ควรมีนโยบายในการจัดซื้อสินค้า เนื่องจากสินค้าบางอย่าง บริษัทคาดว่าจะขายได้ จึงมีการซื้อวัตถุดิบจำนวนหนึ่งมาจากต่างประเทศ ซึ่งหลังจากส่งตัวอย่างแล้ว สินค้านี้ไม่เป็นที่ถูกใจของลูกค้า ทำให้มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่มาก และทำให้มีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บรวมถึงเสียเงินในการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่ทำให้เกิดรายได้ ดังนั้นนโยบายการจัดซื้อสินค้าจะจัดซื้อสินค้าเพื่อสำหรับสินค้าที่มีการใช้เป็นประจำเท่านั้น ส่วนสินค้าที่ใช้ไม่บ่อยครั้งจะซื้อสำหรับพอใช้เป็นครั้งคราวเท่านั้น จุดประสงค์เพื่อลดการมีสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น เพื่อให้ต้นทุนน้อยที่สุด ตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

2 กลยุทธ์ด้านการเงิน

โดยควรจะมีนโยบายเกี่ยวกับลูกหนี้การค้า ซึ่งปกติโดยตรงนี้ไม่ควรจะมี เพราะเนื่องจากขายส่วนใหญ่จะต้องโอนเงินเต็มจำนวนก่อนที่จะมีการส่งของ

สิ่งที่ควรทำคือ ทำนโยบาย เกี่ยวกับการรับเงินก่อนการส่งของอย่างจริงจัง ในกรณีที่ลูกค้าบางคน ต้องการเครดิตเทอม ควรจะมีระยะเวลาและจำนวนเงินที่จำกัด เพื่อลดความเสี่ยง

ส่วนในกรณีของยอดที่มีการค้างอยู่ ควรจะมีการคุยกับลูกค้าเพื่อขอแผนการชำระ เป็นต้น

ฝ่ายการเงินและฝ่ายขาย ควรทำงานประสานงานก่อนการส่งสินค้า เกี่ยวกับยอดค้างชำระ ก่อนทำการส่ง เพื่อป้องกันการมียอดลูกหนี้การค้า จุดประสงค์เพื่อลดดอกเบี้ยทางการเงิน ซึ่งเป็นหนึ่งในการลดต้นทุนให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มกำไร

3 กลยุทธ์ด้านการขาย

นอกจากทำการขายและการทำการตลาดโดยปกติแล้ว สิ่งที่ควรทำเพื่อจะทำให้สินค้าคงคลัง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าสำเร็จรูป ควรทำโปรโมชั่น เพื่อจะขายสินค้าที่พร้อมส่ง สำหรับลูกค้าที่ไม่อยากรอ สินค้าที่ต้องผลิต หรือลดราคา เพื่อให้สนใจในการซื้อสำหรับสินค้าคงคลังเท่านั้น

จากกลยุทธ์ทั้งสามระดับข้างต้น จะเห็นว่า กลยุทธ์ในระดับองค์กรจะช่วยในเรื่องของการเพิ่มกำไร และช่วยของการลดต้นทุนในเรื่องของการที่ต้นทุนต่อหน่วยเพิ่มขึ้นในกรณีที่มีการผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ ช่วยในเรื่องของการกำหนดนโยบายในส่วนต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เป็นปัจจัยรอง และช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบนด้วย



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากบทที่ 4 จากกลยุทธ์ระดับองค์กร จะทำให้ช่วยในความสามารถในการทำกำไรให้ดีขึ้น ทั้งในด้านการเพิ่มกำไร และยังช่วยลดต้นทุนด้วย มีอยู่ 2 กลยุทธ์ที่จะต้องมีการนำไปใช้ได้แก่

1. กลยุทธ์ Market Development ซึ่งจะใช้ผลิตภัณฑ์เดิม ในกลุ่มลูกค้าตลาดใหม่ ในที่นี้จะใช้กลยุทธ์ในเรื่องของ Vertical Integration ซึ่งเกี่ยวกับการขยายธุรกิจไปสู่ต้นน้ำหรือปลายน้ำ ในที่นี้จะทำการสร้างแบรนด์ของตัวเอง เพื่อจะได้ขายผู้บริโภคสุดท้าย เพื่อจะได้กำไรที่เพิ่มขึ้น
2. กลยุทธ์ Diversification ซึ่งจะใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ ในกลุ่มลูกค้าตลาดใหม่อีกด้วย จะต้องเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่มีขั้นตอนการทำต่างจากผลิตภัณฑ์เดิมไม่มาก เพื่อเพิ่มการประหยัดต่อขนาด

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่บริษัทควรทำเพื่อจะทำให้กลยุทธ์มาใช้ได้ผลจริงตาม timeline ดังต่อไปนี้

แผนที่ 1 : แผนการสร้างแบรนด์เพื่อขยายไปขายผู้บริโภคสุดท้าย

1. วัตถุประสงค์
เพื่อเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า และเพิ่มกำไรไปสู่ปลายน้ำ
2. ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมาย
3. แบนด์เป็นที่รู้จักในประเทศ ภายใน 1 ปี
4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน 1 ปี
5. หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายขาย

ลำดับที่	รายละเอียดการดำเนินการ	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR
1	จัดตั้งคณะทำงาน ตั้งงบประมาณ หาแนวคิดของแบรนด์ที่เหมาะสม													
2	สำรวจตลาดในประเทศ ทุกช่องทางการขาย (ศึกษาผู้บริโภค)													
3	วางกลยุทธ์ของแบรนด์ -วิสัยทัศน์ ขอบเขต จุดยืน -กำหนดบุคลิกภาพของแบรนด์													
4	สร้างองค์ประกอบของสินค้า -ชื่อตราสินค้า โลโก้ หีบห่อ สโลแกน													
5	ออกแบบสินค้าชุดแรก และผลิตตัวอย่าง และสินค้าล็อตแรก													
6	เปิดตัวการขายผ่าน social media													
7	ไปออกงานตามงานแสดงสินค้าต่างๆเพื่อโปรโมทแบรนด์													
8	ออกแบบสินค้าชุดที่สอง													
9	วางแผนการขายสำหรับปีต่อไป													

ภาพที่ 5.1 แสดงถึง Timeline ของแผนที่ 1

จาก timeline จากภาพที่ 5.1 จะเห็นว่าในช่วง 3 เดือนแรกของระยะเวลา 1 ปี จะเป็นเรื่องของการตั้งทีมงาน ศึกษาข้อมูล การวางแผนและศึกษาเรื่องของตลาดและความต้องการของตลาด เพื่อจะสร้างองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ตราสินค้า สินค้า Collection แรก รวมถึงหีบห่อ ซึ่งจะทำให้ได้ต่อเมื่อมีการศึกษาแล้ว ต่อมาในเดือนกรกฎาคม เริ่มมีการออกแบบ Collection แรก รวมถึงสินค้าพร้อมจำหน่าย และเตรียมการโปรโมท ใน Social Media เช่น facebook twitter google+ youtube เป็นต้น ในช่วงเดือนกันยายน ถึง มกราคม จะมีงานแสดงสินค้าที่สามารถไป โปรโมทแบรนด์ของเราได้ เช่น Bangkok Gems and Jewelry BIG&BIH เป็นต้น ซึ่งจะโปรโมทไปพร้อมกับการ Social Media ไปพร้อมๆกัน ในช่วงสุดท้ายของปีจะออก Collection ที่สองเพื่อกระตุ้นการซื้อของลูกค้า และการจดจำตัวแบรนด์ ซึ่งควรจะออกอย่างต่อเนื่อง จนถึงการวางแผนการขายในปีต่อไป

แผนที่ 2 : แผนการสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่

1. วัตถุประสงค์

เพื่อเปลี่ยนกลุ่มลูกค้า หารายได้จากลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้กำลังการผลิตเต็ม

2. ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมาย

ออกสายผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนการออกงานแสดงสินค้าในเดือนกันยายน

3. ระยะเวลาในการดำเนินงาน 4.5 เดือน

4. หน่วยงานรับผิดชอบ ฝ่ายขายและฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์

ลำดับที่	รายละเอียดการดำเนินการ	April		May				June				July				August				
		W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	
1	จัดตั้งคณะทำงาน และหาข้อมูลของสายผลิตภัณฑ์ใหม่																			
2	นำข้อมูลของสายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แต่ละฝ่ายหาข้อมูลมาวิเคราะห์																			
3	สำรวจตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในประเทศและนอกประเทศ																			
4	หาวิธีการผลิต รวมถึงวัตถุดิบ และการจัดจ้าง																			
5	ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่																			
6	ผลิตตัวอย่างผลิตภัณฑ์ใหม่																			
7	เตรียมการโปรโมทผลิตภัณฑ์ใหม่ในงานแสดงสินค้า																			

ภาพที่ 5.2 แสดงถึง Timeline ของแผนที่ 2

จาก timeline ตามภาพที่ 5.1 จะเห็นว่าระยะเวลาของแผนที่ 2 จะถูกกำหนดให้สั้นกว่า เนื่องจากต้องการให้สายผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ออกทันงานแสดงสินค้าเดือนกันยายน ซึ่งจะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุดของปีสำหรับการขาย เพราะลูกค้าจะมาสั่งผลิตสินค้าเพื่อขายในช่วงคริสต์มาสและปีใหม่ ซึ่งเป็นรายได้ 70% ของการขายทั้งปีของลูกค้า ในช่วงแรกของการทำจะศึกษาถึงสายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ทั้งด้านการขาย วิธีการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น เพื่อประกอบการตัดสินใจ ส่วนในช่วงหลัง จะเป็นช่วงเวลาของการออกแบบรูปแบบของสินค้าใหม่ และการผลิตตัวอย่างสำหรับการแสดงสินค้า และการทำการโปรโมทสายผลิตภัณฑ์นี้

บรรณานุกรม

- C. K. Prahalad and Gary Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review May–June 1990.
- Collis, D. (Kaplan & Norton, 2004),J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Michael E. Kotter (1978). How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review 1978
- John D. Sterman (2000). *Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw Hill/Irwin 2000.

