

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ
บริษัทจำหน่ายอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติ:
บริษัทร็อคเวลล์ ออโตเมชันไทย จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของ
บริษัทจำหน่ายอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติ:
บริษัทหรือคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557

นางสาววิริญญา เพชรแสงธรรม
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิฆมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรถนพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างลุล่วงด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่งผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในพระคุณของ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15B ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

วิริญญา เพชรแสงธรรม

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัทจำหน่ายอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติ: บริษัทร็อคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด ศึกษานิพนธ์ภาษาไทย

STRATEGIES TO CREATE COMPETITIVENESS OF AUTOMATION BUSINESS:
ROCKWELL AUTOMATION THAI CASE STUDY

วิริญญา เพชรแสงธรรม 5550182

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัญหาของบริษัทร็อคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทจำหน่ายอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติและอุปกรณ์ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรมและระบบสารสนเทศ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจนี้ อีกทั้งทำให้องค์กรดำเนินงานและเติบโตอย่างยั่งยืน ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ดังนี้ 1. Five Force Analysis 2. VRIN Criteria 3. Causal loop diagram จากการวิเคราะห์พบว่า ธุรกิจนี้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เนื่องจากว่ามีผู้เล่นหลายรายทำให้ลูกค้ามีทางเลือกหลายทาง ทางองค์กรจึงนำเสนอโซลูชันให้ลูกค้าเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

หลังจากทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรทำให้รู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขในแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกำหนดกลยุทธ์ขยายสินค้าใหม่ในฐานะลูกค้าเก่า การให้เงินคืนกลับทางกลุ่มลูกค้า System Integrator การขยายฐานลูกค้าใหม่ องค์กรจะใช้กลยุทธ์การนำเสนอโซลูชันแทนการแข่งขันกันด้วยราคาเพียงอย่างเดียว

คำสำคัญ : Five Force Analysis / VRIN Criteria / Causal Loop Diagram

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	11
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	15
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่จะเกิดขึ้น	20
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	22
4.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	22
4.2 กลยุทธ์ระยะยาว	24
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	26
บรรณานุกรม	32
ประวัติผู้วิจัย	33

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงยอดขายของบริษัท Rockwell Automation ในแต่ละภูมิภาค	10
2.1	แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria บริษัทรีอควเวล ออโตเมชั่น ไทย จำกัด	16
4.1	แสดงการจ่ายเงินคืนกลับ กำหนดจากยอดขายสินค้าและบริการ	23



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงผลิตภัณฑ์ PLC	3
1.2 แสดงผลิตภัณฑ์ Input/Output Module	4
1.3 แสดงผลิตภัณฑ์ Computers & Operator Interface	4
1.4 แสดงผลิตภัณฑ์ Circuit & Load Protection	4
1.5 แสดงผลิตภัณฑ์ Condition Monitoring	5
1.6 แสดงผลิตภัณฑ์ Connection Devices	5
1.7 แสดงผลิตภัณฑ์ Drives & Motors	5
1.8 แสดงผลิตภัณฑ์ Energy Monitoring	6
1.9 แสดงผลิตภัณฑ์ Lighting Control	6
1.10 แสดงผลิตภัณฑ์ Motion Control	6
1.11 แสดงผลิตภัณฑ์ Motor Control	7
1.12 แสดงผลิตภัณฑ์ Networks & Communications	7
1.13 แสดงผลิตภัณฑ์ Power Supplies	7
1.14 แสดงผลิตภัณฑ์ Push Buttons & Signaling Devices	8
1.15 แสดงผลิตภัณฑ์ Relays & Timers	8
1.16 แสดงผลิตภัณฑ์ Sensors & Switches	8
1.17 แสดงผลิตภัณฑ์ Signal Conditioners	9
1.18 แสดงยอดขายของบริษัท Rockwell Automation ทั่วโลก	9
1.19 แสดงยอดขายของบริษัทที่ร็อคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด	10
2.1 แสดง Five Force Analysis Model	11
2.2 แสดง Five Force Analysis Model ของบริษัทที่ร็อคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด	13
3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ CLD	21
5.1 แสดง Balance Scorecard (BSC) ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	28

บทที่ 1

บทนำ

บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน (Rockwell Automation) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านระบบควบคุมอัตโนมัติและอุปกรณ์ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรมและระบบสารสนเทศสายใหญ่ ซึ่งช่วยให้ลูกค้ามีกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า องค์กรมีการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าไปทั่วโลก อีกทั้งยังมีการให้บริการทางด้านวิศวกรรมอีกด้วย องค์กรจะจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ยี่ห้อ Allen-Bradley และ Rockwell Software ซึ่งบริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) เป็นส่วนหนึ่งในบริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน (Rockwell Automation) ที่กระจายตัวอยู่ในหลายประเทศ โดยนำเข้าอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติและอุปกรณ์ไฟฟ้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา และมีการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการผ่านผู้แทนจำหน่ายเพียงรายเดียว ในธุรกิจนี้จะมีคู่แข่งหลายรายด้วยกัน ได้แก่ บริษัท ซีเมนส์ ประเทศไทย และบริษัทมิตซูบิชิ อิเล็กทริก ออโตเมชัน(ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ มีความสามารถรักษาลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ให้ปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เหมาะสมต่อไปได้

1.1 ประวัติบริษัท

บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน (Rockwell Automation) มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมือง มิลวอกี รัฐวิสคอนซิน ประเทศสหรัฐอเมริกา มีพนักงานทั่วโลกประมาณ 22,000 คน และมีสาขามากกว่า 80 ประเทศทั่วโลก

ในปีค.ศ.1903 ได้ก่อตั้งบริษัท Compression Rheostat โดย Lynde Bradley และ Dr. Stanton Allen มีทุนจดทะเบียน 1,000 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อมาในปีค.ศ.1910 ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น Allen-Bradley และในปีค.ศ.1985 ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น Rockwell International ต่อจากนั้นในปีค.ศ.2001 บริษัท Rockwell Automation ได้แยกตัวออกจากบริษัท Rockwell International

บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) ตั้งอยู่ที่ อาคารทีพี แอนด์ที ถนนวิภาวดี-รังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 มีพนักงานประมาณ 50 คน
บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai)

บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน (Rockwell Automation) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ โครงสร้างองค์กร ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์: To be the most valued global provider of innovative industrial automation and information products, services and solutions.

พันธกิจ: We improve the standard of living for everyone by making the world more productive and sustainable.

1.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) แบ่งออกเป็น 7 แผนกหลัก ดังนี้

1.2.1 แผนกดูแลลูกค้า (Customer Care)

เป็นแผนกที่ดูแลลูกค้าก่อนและหลังการขาย การเช็คสต็อกของสินค้าจากคลังเก็บสินค้าในต่างประเทศ การเคลมสินค้าที่มีปัญหา การส่งออเดอร์ต่างๆ

1.2.2 แผนกบัญชีและการเงิน (Finance)

แผนกที่ดูแลบัญชีรายรับ-รายจ่ายของบริษัทในแต่ละเดือน ดูแลในส่วนที่พนักงานทำการเบิกค่าโอที ค่าใช้จ่ายต่างๆของพนักงานส่งไปให้บริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน (Rockwell Automation) ในต่างประเทศ เพื่อทำการจ่ายและโอนเงินเข้าบัญชีของพนักงาน

1.2.3 แผนกขนส่ง (Logistics)

เป็นแผนกที่ทำหน้าที่จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ และจัดการเอกสารเกี่ยวกับการนำเข้ามาของสินค้ากับทางกรมกงสุลทหาร

1.2.4 แผนกฝ่ายขาย (Sales)

จะแบ่งกลุ่มลูกค้าในการรับผิดชอบดูแล แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่คือ กลุ่ม

อุตสาหกรรมเครื่องอุปโภคบริโภค (Consumer product) กลุ่มอุตสาหกรรมน้ำมันและแก๊ส (Oil & Gas) กลุ่มอุตสาหกรรมหนัก (Heavy Industry) และกลุ่มผลิตเครื่องจักร (OEMs)

1.2.5 แผนการตลาด (Marketing)

เป็นแผนออกโปรโมชั่นของสินค้าและบริการ ให้ส่วนลดสินค้า การตลาดก่อนการขาย เช่น การจัดสัมมนา ออกอีเวนต์ต่างๆ เป็นต้น

1.2.6 แผนบริการ (CSM)

เป็นแผนทำหน้าที่ติดตั้ง ซ่อมอุปกรณ์ จัดอบรมการใช้โปรแกรมและอุปกรณ์ต่างๆ และสัญญาการบริการให้กับทางลูกค้า

1.2.7 แผนโปรเจค (SSB)

เป็นแผนที่จะดำเนินการติดตั้งเครื่องจักร ทดสอบเครื่องจักร อบรมวิธีการใช้งานของอุปกรณ์ จนกระทั่งมีการตรวจรับงาน

1.3 ประเภทของผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้แบ่งออกเป็น 19 กลุ่มดังต่อไปนี้

1.3.1 Programmable Logic Controllers (PLC)

อุปกรณ์ควบคุมอัตโนมัติในโรงงานอุตสาหกรรมที่สามารถจะโปรแกรมได้ ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่ถูกสร้างและพัฒนาขึ้นมาเพื่อทดแทนวงจรรีเลย์



ภาพที่ 1.1 : แสดงผลิตภัณฑ์ PLC

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.2 Input/Output Module (I/O)

อุปกรณ์ที่รวมเอาสัญญาณอินพุตและเอาต์พุตเข้าไว้ด้วยกัน เอาไว้เพื่อส่งผ่านสัญญาณเหล่านี้ไปยังอุปกรณ์ PLC



ภาพที่ 1.2 : แสดงผลิตภัณฑ์ Input/Output Module

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.3 Computers & Operator Interface

อุปกรณ์ที่ใช้ในการสั่งงานเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่างๆ สามารถใช้ในการแสดงสถานะ รวมถึงสามารถที่จะเก็บข้อมูลย้อนหลังได้



ภาพที่ 1.3 : แสดงผลิตภัณฑ์ Computers & Operator Interface

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.4 Circuit & Load Protection

อุปกรณ์ตัดการจ่ายไฟเมื่อมีกระแสไฟฟ้าผ่านมากเกินไปที่กำหนดหรือเกิดการลัดวงจรภายในวงจรไฟฟ้า



ภาพที่ 1.4 : แสดงผลิตภัณฑ์ Circuit & Load Protection

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.5 Condition Monitoring

อุปกรณ์ที่ตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องจักรในโรงงานอุตสาหกรรม และประเมินสภาพเครื่องจักรว่าในอนาคตของเครื่องจักรจะเป็นอย่างไร



ภาพที่ 1.5 : แสดงผลิตภัณฑ์ Condition Monitoring

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.6 Connection Devices

อุปกรณ์เกี่ยวกับการสื่อสารที่ใช้ในอุตสาหกรรมอัตโนมัติ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างอุปกรณ์ต่างๆภายในโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.6 : แสดงผลิตภัณฑ์ Connection Devices

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.7 Drives & Motors

อุปกรณ์ปรับความเร็วรอบมอเตอร์และมอเตอร์ไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.7 : แสดงผลิตภัณฑ์ Drives & Motors

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.8 Energy Monitoring

อุปกรณ์ที่ตรวจสอบพลังงานไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการการผลิตสินค้า



ภาพที่ 1.8 : แสดงผลิตภัณฑ์ Energy Monitoring

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.9 Lighting Control

อุปกรณ์ควบคุมไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม รวมถึงอุปกรณ์เข้าสายไฟ



ภาพที่ 1.9 : แสดงผลิตภัณฑ์ Lighting Control

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.10 Motion Control

อุปกรณ์ที่ใช้ควบคุมการเคลื่อนไหวกว้างที่หลากหลาย



ภาพที่ 1.10 : แสดงผลิตภัณฑ์ Motion Control

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.11 Motor Control

อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ใช้ควบคุมมอเตอร์ไฟฟ้า



ภาพที่ 1.11 : แสดงผลิตภัณฑ์ Motor Control

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.12 Networks & Communications

เครือข่ายการเชื่อมต่ออุปกรณ์ในแต่ละส่วนอื่น ๆ เข้าด้วยกัน



ภาพที่ 1.12 : แสดงผลิตภัณฑ์ Networks & Communications

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.13 Power Supplies

เป็นแหล่งจ่ายไฟให้แก่อุปกรณ์ต่างๆ ในโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.13 : แสดงผลิตภัณฑ์ Power Supplies

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.14 Push Buttons & Signaling Devices

เป็นสวิตช์ที่เวลาใช้งานต้องกดปุ่มสวิตช์ลงไป และอุปกรณ์ที่แสดงสัญญาณไฟ



ภาพที่ 1.14 : แสดงผลิตภัณฑ์ Push Buttons & Signaling Devices

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.15 Relays & Timers

Relay คืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทำหน้าที่ตัด-ต่อวงจรคล้ายกับสวิตช์ ส่วน Timers คืออุปกรณ์ทางไฟฟ้าเพื่อใช้ในการควบคุมเวลาในการทำงาน



ภาพที่ 1.15 : แสดงผลิตภัณฑ์ Relays & Timers

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.16 Sensors & Switches

อุปกรณ์ตรวจจับสัญญาณ



ภาพที่ 1.16 : แสดงผลิตภัณฑ์ Sensors & Switches

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.17 Signal Conditioners

อุปกรณ์ส่งสัญญาณแบบอนาล็อกใช้สำหรับในโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.17 : แสดงผลิตภัณฑ์ Signal Conditioners

ที่มา : <http://ab.rockwellautomation.com/allenbradley/productdirectory.page?>

1.3.18 Software

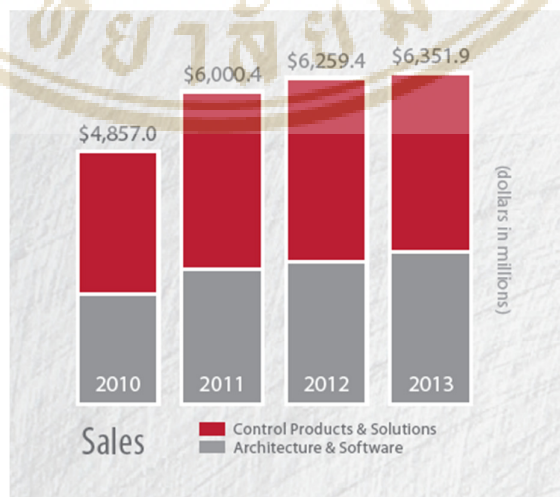
ซอฟต์แวร์ที่ใช้สำหรับการออกแบบและการตั้งค่าอุปกรณ์ต่างๆของบริษัท Rockwell Automation

1.3.19 Safety Products

ผลิตภัณฑ์ที่นำมาปรับปรุงการทำงานของเครื่องจักร เพื่อช่วยเพิ่มความปลอดภัยและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

1.4 สภาพปัญหา

เนื่องจากว่ายอดขายสินค้าและบริการของบริษัทร็อกเวลล์ ออโตเมชัน (Rockwell Automation) ทั่วโลกมียอดขายเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปีค.ศ. 2010 -2013 ดูได้จากรายละเอียดจากภาพที่ 1.18 แต่เมื่อดูในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมียอดขายในปีค.ศ. 2013 ลดลงจากปีก่อน สามารถดูได้จากตารางที่ 1.1



ภาพที่ 1.18 :แสดงยอดขายของบริษัท Rockwell Automation ทั่วโลก

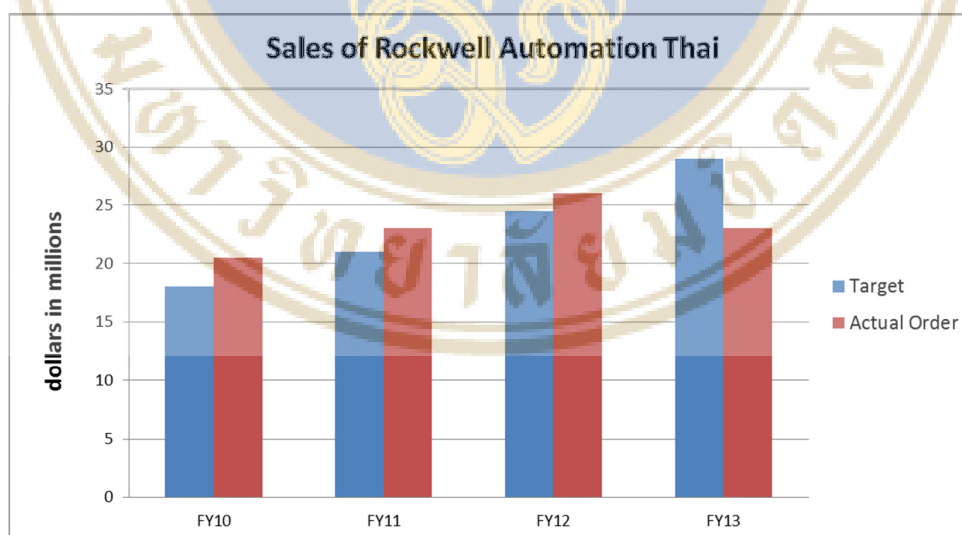
ที่มา : รายงานประจำปีค.ศ. 2013

ตารางที่ 1.1 :แสดงยอดขายของบริษัท Rockwell Automation ในแต่ละภูมิภาค

	Sales		
	2013	2012	2011
United States	\$ 3,202.9	\$ 3,067.3	\$ 2,917.8
Canada	468.7	464.3	396.2
Europe, Middle East and Africa	1,284.9	1,280.6	1,267.6
Asia Pacific	851.9	942.4	910.6
Latin America	543.5	504.8	508.2
TOTAL	\$ 6,351.9	\$ 6,259.4	\$ 6,000.4

ที่มา : รายงานประจำปีค.ศ. 2013

ในส่วนบริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด มีการตั้งเป้าหมายของยอดขายสินค้าและบริการในปีพ.ศ. 2556 อยู่ 29 ล้านดอลลาร์สหรัฐ แต่มียอดขายจริงได้เพียง 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ภาพที่ 1.19) เป็นปีแรกที่บริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัดไม่สามารถทำยอดขายสินค้าและบริการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เนื่องจากการวางแผนทางการตลาดที่เปลี่ยนไปจากเดิม ทำให้องค์กรต้องหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาแก้ปัญหา



ภาพที่ 1.19 :แสดงยอดขายของบริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด

ที่มา : ระบบ SAP ของบริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่ยอดขายสินค้าและบริการขององค์กรไม่ได้ตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ในปีพ.ศ. 2556 อีกทั้งองค์กรมีการปรับราคาสินค้าเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งเป็นการสวนทางกับสภาพการณ์แข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจนี้ ดังนั้นบริษัทรีอควเอล ออโตเมชั่นไทย จำกัด ต้องทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจ

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทรีอควเอล ออโตเมชั่นไทย จำกัด ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาคือ Five Force Analysis ของ Michael E. Porter ซึ่งเป็นโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาด เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่องค์กรได้ทำอยู่ กับสิ่งต่างๆรอบข้างที่มีผลต่อธุรกิจขององค์กร เพื่อลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งขององค์กร การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis นี้ จะพิจารณาแรงที่มากกระทำทั้ง 5 ด้าน (Porter, 1980)



ภาพที่ 2.1 :แสดง Five Force Analysis Model

ที่มา : http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis

1. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่องค์กร โดยการวิเคราะห์ความสำคัญของผู้ผลิต ถ้าธุรกิจขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับวัตถุดิบของผู้ผลิตมาก ไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้เลยหากปราศจากสินค้าจากผู้ผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตจะสูงมาก

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customer)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าธุรกิจผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาได้ง่ายจะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

4. การมีสินค้าและบริการอื่นมาทดแทน (Threat of Substitute Products)

เป็นการวิเคราะห์ว่ามีสินค้าและบริการที่องค์กรมีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นที่สามารถเข้ามาทดแทนได้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อรายได้หรือส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์กรในอนาคต

5. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแข่งขันทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันกับองค์กร ตรวจสอบจำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง อัตราการเติบโตของธุรกิจ ความแตกต่างของสินค้า คู่แข่งมีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบต่อองค์กร ส่วนแบ่งการตลาดคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถใกล้เคียงกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะที่ธุรกิจได้ดำเนินการอยู่ เพื่อทำให้องค์กรสามารถลดจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งขององค์กร องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทรีอเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด (Rockwell

Automation Thai) มีดังนี้



ภาพที่ 2.2 :แสดง Five Force Analysis Model ของบริษัทบริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด

1. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

ทางบริษัทร็อกเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) มีอำนาจการต่อรองกับทางโรงงานที่ผลิตอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติมีน้อย เนื่องจากการกำหนดราคาตั้งในแต่ละอุปกรณ์จากทางโรงงานผลิต ซึ่งในแต่ละประเทศมีราคาตั้งไม่เท่ากันขึ้นกับค่าขนส่ง ค่าภาษี และอัตราแลกเปลี่ยนของแต่ละประเทศ

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customer)

ในกลุ่มลูกค้าเดิมซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าต่างประเทศที่มีสาขาอยู่ทั่วโลกและมีสาขาในประเทศไทยจะมีการเซ็นสัญญาจากทางต่างประเทศว่าต้องใช้สินค้าภายใต้ยี่ห้อ Allen-Bradley เท่านั้นและมีการซื้อสินค้าในราคาตามที่สัญญาระบุชัดเจนไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากว่าในกลุ่มลูกค้าเดิมไม่มีการเพิ่มสายการผลิตในโรงงานหรือขยายฐานการผลิตในปีที่ผ่านมาส่งผลทำให้องค์กรจะมุ่งเน้นในส่วนของการขยายฐานลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ส่วนใหญ่จะใช้อุปกรณ์ทางด้านระบบควบคุมอัตโนมัติอยู่แล้ว แต่ไม่ได้เลือกใช้ยี่ห้อ Allen-Bradley ทำให้ลูกค้าในกลุ่มนี้จะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากมีอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติหลากหลายยี่ห้อ

3. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)

ผู้เล่นรายใหม่หรือคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก เนื่องจากว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับยี่ห้อและคุณภาพสินค้าเป็นอันดับแรก ถ้าสินค้าคุณภาพไม่ดี เมื่อนำมาติดตั้งกับเครื่องจักรแล้วทำให้เกิดมีปัญหาเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามจำนวนที่ต้องการ ทางโรงงานจะสูญเสียรายได้ ซึ่งในบางครั้งการที่เครื่องจักรเสียหายอาจจะมีการสูญเสียรายได้เป็นมูลค่ามหาศาล

4. การมีสินค้าและบริการอื่นมาทดแทน (Threat of Substitute Products)

สินค้าหรือบริการที่มาทดแทนอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติในปัจจุบันยังไม่พบ อีกทั้งหลายภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มจะหันมาใช้อุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติแทนพนักงาน เนื่องจากทางรัฐบาลมีการปรับอัตราค่าแรงงานที่สูงขึ้น

5. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)

คู่แข่งในธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติในภาคอุตสาหกรรมมีหลายรายด้วยกัน ทั้งบริษัทจากยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่น ทำให้ธุรกิจนี้มีการแข่งขันกันรุนแรง ซึ่งแข่งขันทั้งในเรื่องราคา คุณภาพ คุณสมบัติ การแก้ปัญหาให้กับลูกค้า การรับประกันสินค้า และการบริการหลังการขาย

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis ของบริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) คือ ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติในภาคอุตสาหกรรมเป็นธุรกิจที่มีอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) ที่ต่ำ อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customer) ต่อกลุ่มลูกค้าใหม่ที่สูง การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants) เข้าได้ยาก การมีสินค้าและบริการอื่นมาทดแทน (Threat of Substitute Products) เป็นไปได้ยาก สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms) รุนแรง

จากผลการวิเคราะห์ ด้วยเหตุนี้เองทำให้คู่แข่งมีการแข่งขันในธุรกิจมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ดังนั้นบริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่บริษัทร็อกเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) จะต้องมียุทธศาสตร์

1. ความสามารถในการขอส่วนลดกับทางโรงงานผลิต เพื่อให้มีต้นทุนที่ต่ำลงสามารถไปแข่งขันในเรื่องราคากับคู่แข่งได้
2. ความสามารถที่เข้าใจกระบวนการในผลิตผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เพื่อสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้าว่าสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้
3. การบริการหลังการขาย เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าเวลาเกิดปัญหาจะมีคนช่วยแก้ไขปัญหาที่โรงงานหรือมีการเก็บอุปกรณ์อะไหล่เพื่อเปลี่ยนอุปกรณ์ที่เสียหายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
4. การเก็บสินค้าของผู้แทนจำหน่าย เพื่อใช้ระยะเวลาสั้นลงในการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency ของบริษัทบริษัทหรือคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai)

การใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กร โดยการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังสามารถที่จะพิจารณาต่อได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันนี้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยจะพิจารณา 4 ด้าน คือ

1. คุณค่า (Valuable) เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. ความหายาก (Rare)
3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)
4. ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutable)

หลักการพิจารณาตาม VRIN Criteria ของ Core Competencies ของบริษัทหรือคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) มีดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้าและตอบสนองการความต้องการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรมีการทำงานร่วมกับลูกค้าเป็นระยะเวลายาวนานทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการต่างๆในแต่ละภาคอุตสาหกรรมเป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท และเป็นสิ่งที่หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ แต่สามารถมีสิ่งอื่นที่ทดแทนในอนาคตได้

2. ความสามารถในการให้บริการหลังจากขายจากทั่วโลก เนื่องจากว่าบริษัทหรือคเวล ออโตเมชันเป็นบริษัทที่สาขากระจายตัวอยู่ทั่วโลก ถ้าลูกค้าได้มีการสั่งซื้อเครื่องจักรจากต่างประเทศแล้วเกิดมีปัญหาด้านอุปกรณ์สามารถที่เคลมจากประเทศนั้นๆได้ทันที โดยที่ไม่ต้องส่งอุปกรณ์นั้น

คืนกลับประเทศที่มีการสั่งซื้อเครื่องจักร เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท และเป็นสิ่งที่หาได้ยากสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้เวลา และสามารถมีสิ่งอื่นที่ทดแทนในอนาคต

3. การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี เนื่องจากว่าทางองค์กรสามารถที่จะส่งวิศวกรขององค์กรเข้าไปช่วยในออกแบบเครื่องจักรร่วมกับทางลูกค้าที่ไม่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับเครื่องจักร เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่ายกับบริษัทใหญ่ๆที่เน้นการให้บริการแบบสร้างมูลค่า สามารถลอกเลียนแบบได้ และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต

4. บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะในการให้บริการเฉพาะด้านในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ องค์กรมีการส่งวิศวกรไปศึกษาเรียนรู้คอร์สต่างๆเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีการเข้าศึกษาเรียนรู้กระบวนการต่างๆในโรงงานเสมือนเป็นพนักงานของลูกค้า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ยาก และสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

5. ความมีชื่อเสียงของบริษัทในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีอย่างยาวนาน องค์กรมีการก่อตั้งบริษัทมาเป็นระยะเวลาร่วม 100 ปี อีกทั้งทางองค์กรยังมีชื่อเสียงด้านการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการด้านอุปกรณ์ระบบควบคุมอัตโนมัติ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัทอื่น เพราะต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างชื่อเสียง สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนในอนาคต

6. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมอย่างดีเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท เนื่องจากว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานกันเป็นทีมในแต่ละแผนก รวมทั้งในแต่ละประเทศจะมีการทำงานที่ร่วมมือกับได้เป็นอย่างดี เพื่อให้้องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าได้สะดวกและรวดเร็ว แต่สิ่งที่หายากในบริษัททั่วไปที่ไม่มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นมาทดแทนในอนาคตได้

ตารางที่ 2.1: การพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria บริษัทรีออคเวล ออโตเมชั่นไทย จำกัด

Resources/ Capabilities	Is the resource or capability Valuable?	Is the resource or capability Rare?	Is the resource or capability costly to Imitate	Is the resource or capability Nonsubstituable?	Competitive Consequences
ความสามารถ					

ตารางที่ 2.1: การพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria บริษัทรีออคเวล ออโตเมชั่น ไทย จำกัด (ต่อ)

Resources/ Capabilities	Is the resource or capability Valuable?	Is the resource or capability Rare?	Is the resource or capability costly to Imitate	Is the resource or capability Nonsubstituable?	Competitive Consequences
ในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
ความสามารถในการให้บริการหลังจากขายจากทั่วโลก	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
การสร้างมูลค่าให้กับลูกค้า	Yes	No	No	No	Parity
บุคคลกรมีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะในการให้บริการเฉพาะด้านในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
ความมีชื่อเสียงของบริษัทในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีอย่างยาวนาน	Yes	Yes	No	No	Parity
ความร่วมมือ					

ตารางที่ 2.1: การพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria บริษัทรีออคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (ต่อ)

Resources/ Capabilities	Is the resource or capability Valuable?	Is the resource or capability Rare?	Is the resource or capability costly to Imitate	Is the resource or capability Nonsubstituable?	Competitive Consequences
ในการทำงาน เป็นที่มาอย่างดี เป็นสิ่งที่มีความ คุณค่าต่อ บริษัท	Yes	Yes	No	No	Parity

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Criteria ของบริษัทรีออคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) พบว่า บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า ทำให้สามารถเสนอโซลูชันได้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า
2. ความสามารถในการให้บริการหลังจากขายจากทั่วโลก เวลามีการนำอุปกรณ์ติดตั้งร่วมกับเครื่องจักรและส่งไปขายต่างประเทศ ทางบริษัทสามารถส่งวิศวกรเข้าไปดูแลในประเทศต่างๆ ได้ อีกทั้งสามารถส่งซ่อมอุปกรณ์ในประเทศนั้นได้โดยไม่ต้องส่งกลับมาประเทศที่ได้มีการซื้อขายกัน
3. บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญและทักษะในให้บริการเฉพาะด้านในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ บริษัทจะมีการส่งบุคลากรเข้าเรียนรู้คอร์สเทรนนิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมนั้น บางครั้งมีการส่งบุคลากรเข้าไปศึกษาและเรียนรู้กับลูกค้า เพื่อที่จะเข้าใจในกระบวนการการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) ซึ่งการจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

(Sustainable Competitive Advantage) ได้ นั่น บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจให้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทรีอเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis และ VRIN Criteria มีดังนี้

1. ภาษีสินค้าและบริการขององค์กรมีราคาสูงกว่าคู่แข่งทำให้ความสามารถในการแข่งขันสู้คู่แข่งไม่ได้
2. ขอดขายสินค้าและบริการลดลง จากสาเหตุนี้ส่งผลกระทบต่อให้มีพนักงานขายจำนวนมากลาออก



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่จะเกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัทรีออคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) ทำให้บริษัททราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หากบริษัทยังไม่มีมาตรการแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันธุรกิจจัดจำหน่ายด้านระบบควบคุมอัตโนมัติและอุปกรณ์ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรม จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียลูกค้าใหม่ และลูกค้าเก่าบางราย อีกทั้งจะทำให้บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงส่งผลทำให้ยอดขายสินค้าและบริการของบริษัทลดลง ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และสาเหตุของปัญหาว่ามีผลกระทบอย่างไรบ้างกับบริษัท การอธิบายความสัมพันธ์ต่างๆ และผลกระทบที่เกิดจากปัญหาของบริษัทสามารถอธิบายได้จาก Causal loop diagram (CLD)

Causal loop diagram (CLD) เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยมีตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันอย่างไรบ้าง ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือ ทิศทางทางบวก (+) คือ ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และทิศทางลบ (-) คือ ความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้ามกันของเหตุและผล

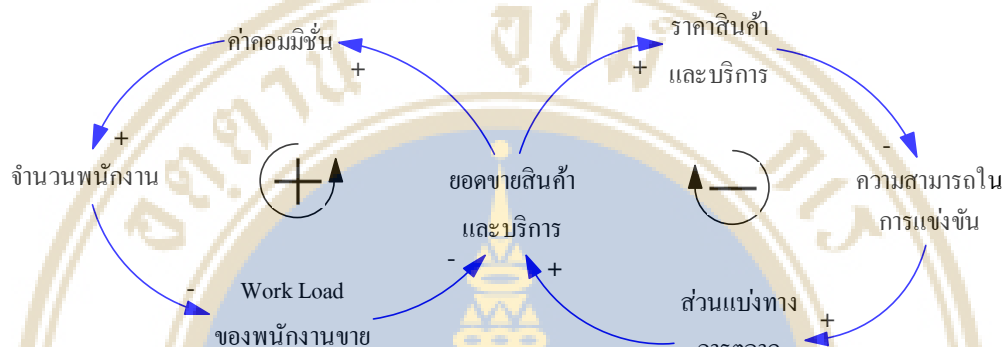
การใช้ Causal loop diagram (CLD) ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นที่ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram (CLD)

จากภาพที่ 3.1 แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ เมื่อราคาของสินค้าและบริการสูงขึ้น ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันน้อย ส่งผลกระทบทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง เมื่อส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงส่งผลให้ยอดขายสินค้า

และบริการก็ลดลงตามไปด้วย ทำให้บริษัทหาวิธีทำให้ราคาสินค้าและบริการต่ำลงเพื่อที่จะมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

เมื่อยอดขายสินค้าและบริการลดลงทำให้ค่าคอมมิชชั่นที่ต้องจ่ายให้กับพนักงานขายก็ลดลงตามไปด้วย ทำให้ส่งกระทบกับจำนวนพนักงานลาออกเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานขายมีจำนวนน้อยลง พนักงานขายที่ทำงานอยู่ก็จะต้องมีงานและยอดขายเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการขายสินค้าและบริการลดลงส่งผลทำให้ยอดขายก็ลดลงตามไปด้วย



ภาพที่ 3.1 :แสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ CLD

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าหากบริษัทไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยการลดราคาสินค้าและบริการที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ จะส่งผลกระทบต่อให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดลด และยอดขายสินค้าและบริการลดลงตามไปด้วย เมื่อยอดขายต่ำลงพนักงานขายก็ลาออกเพิ่มขึ้นจนในที่สุดก็จะไม่พนักงานขาย ส่งผลทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และบริษัทรีออคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) ต้องปิดบริษัทในที่สุด

บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

ในปีพ.ศ.2556 พบว่ามียอดขายสินค้าและบริการขององค์กรไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากว่าองค์กรมีการปรับขึ้นราคาสินค้าทุกปี ซึ่งสวนทางกับคู่แข่งที่มีการปรับราคาลดลงเพื่อให้เปรียบทางการแข่งขัน การที่มียอดขายสินค้าและบริการลดลงส่งผลทำให้องค์กรจ่ายค่าคอมมิชชั่นแก่พนักงานขายไม่ได้ ส่งกระทบให้พนักงานขายหลายคนได้ลาออกไป ซึ่งในระยะยาวจะทำให้บริษัทประสบปัญหายอดขายน้อยจนกระทั่งไม่มีพนักงานขาย บริษัทจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในที่สุด ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่บริษัทจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาของบริษัทคือ สามารถทำยอดขายได้ตามที่คาดการณ์ไว้ สามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัทหรือเวล ออโตเมชัน ไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) มีดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

การกำหนดกลยุทธ์ในระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาจะทำการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. กลุ่มฐานลูกค้าเก่า เนื่องจากลูกค้าในกลุ่มนี้จะมีการเห็นตัสัญญาในเรื่องราคาของสินค้าและบริการจากทางต่างประเทศทำให้ลูกค้าในกลุ่มนี้ไม่มีอำนาจในการต่อรองราคาและไม่สามารถเลือกใช้อื่น อีกทั้งยอดขายสินค้าและบริการของกลุ่มนี้จะเป็น 70 – 80% ของยอดขายทั้งหมด ในปีที่ผ่านมาลูกค้าในกลุ่มนี้ไม่มีการเพิ่มกำลังการผลิตในภาคอุตสาหกรรมส่งผลกระทบทำให้ยอดขายสินค้าและบริการลดลง องค์กรจะมีการใช้กลยุทธ์คือการเพิ่มสินค้าใหม่กับกลุ่มลูกค้าเดิม โดยมีการนำเสนอโซลูชันเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต การประหยัดพลังงาน การปรับปรุงอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย หรือพิจารณาเป้าหมายของลูกค้าในกลุ่มนี้ เนื่องจากว่าทางองค์กรมีความเชี่ยวชาญและเข้าใจกระบวนการต่างๆของลูกค้าเป็นอย่างดี ทำให้สามารถ

ตอบสนองตามความต้องการได้ โดยส่งวิศวกรที่มีชำนาญในแต่ละอุตสาหกรรมช่วยในการออกแบบร่วมกับทางโรงงานหรือเสนอเป็นโซลูชันให้กับทางโรงงาน การใช้กลยุทธ์แบบนี้ทางลูกค้าจะเกิดความเชื่อมั่นเพิ่มมากขึ้น

2. กลุ่ม System Integrator เป็นกลุ่มที่มีส่วนช่วยอย่างมากในการแข่งขันกับคู่แข่ง เนื่องจากว่าทางลูกค้าในกลุ่มนี้จะมีความเชี่ยวชาญในด้านอุปกรณ์ระบบควบคุมอัตโนมัติในแต่ละอุตสาหกรรม อีกทั้งโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆได้ให้ความไว้วางใจกับกลุ่มSystem Integratorนี้ ซึ่งในบางครั้งโรงงานอุตสาหกรรมไม่คำนึงถึงราคาของอุปกรณ์เพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับการให้บริการต่างๆของกลุ่มSystem Integrator อีกทั้งกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์อันดีกับทางโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ บริษัทหรือคเวลด ออโตเมชัน ไทย จำกัดจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นสิ่งดึงดูดใจให้กับทางกลุ่มSystem Integrator เลือกลงใช้ในยี่ห้อของ Allen-Bradley เป็นส่วนใหญ่ องค์กรมีการกำหนดให้ส่วนลดที่มากกว่าลูกค้ารายอื่นๆ และมีการให้เงินคืนกลับเป็นรายปีคู่ตัวอย่างได้จากตารางที่ 4.1 การถ่ายทอดความรู้ของอุปกรณ์ต่างๆ การให้ยืมหรือให้ฟรีสำหรับของตัวอย่าง แต่จะมีการกำหนดยอดขายสินค้าขั้นต่ำที่ต้องซื้อในแต่ละปี และมีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีรวมกัน เช่น การทำการตลาดในแต่ละอุตสาหกรรม การให้เงินสนับสนุนในการออกสัมมนาหรืออีเวนต์ต่างๆ

ตารางที่ 4.1: การจ่ายเงินคืนกลับ กำหนดจากยอดขายสินค้าและบริการ

ยอดขายสินค้าและบริการ	อัตราที่จ่ายเงินคืนกลับ
< 6 ล้านบาทต่อปี	0%
6 - 10 ล้านบาทต่อปี	1%
10.1 - 20 ล้านบาทต่อปี	3%
> 20 ล้านบาทต่อปี	6%

3. กลุ่มฐานลูกค้าใหม่ องค์กรจะมีการศึกษาและวิเคราะห์ราคาอุปกรณ์ของคู่แข่งในตลาดในกลุ่มนี้ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทางองค์กรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องราคาสินค้าและบริการจากเดิมมีการขอส่วนลดจากทางโรงงานเป็นโปรเจค องค์กรจะมีการประเมินยอดซื้อสินค้าและบริการของลูกค้าในกลุ่มนี้ในแต่ละปีว่าจะมียอดการสั่งซื้อเป็นเท่าไร เพื่อนำข้อมูลในส่วนนี้ไปเจรจาต่อรองกับทางโรงงานในเรื่องส่วนลดรายปี การใช้กลยุทธ์ในกลุ่มนี้จะเน้นไปทางขยายการผลิตหรือการสร้างโรงงานใหม่เท่านั้น องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มนี้อันดับแรกคือความมีชื่อเสียงของบริษัทในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีอย่างยาวนาน และมีการสาขากกระจายอยู่ทั่วโลกทำให้มีการให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับลูกค้าในกลุ่มนี้จะเป็นการนำเสนอโซลูชันเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ ความ

เชี่ยวชาญและประสบการณ์มาอย่างยาวนานทำให้บุคลากรเหล่านี้เข้าใจและต้องสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

4.2 กลยุทธ์ระยะยาว

การกำหนดกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อให้ยอดขายสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับดังนี้

1. **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรหมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวม หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร จากการวิเคราะห์บริษัทหรือคเวล ออโตเมชั่น ไทย จำกัดจะพบว่ามีฐานลูกค้าประมาณ 70 -80% ของยอดขายทั้งหมด เนื่องจากว่าในกลุ่มลูกค้าเก่าไม่มีการเพิ่มกำลังการผลิตทำให้ทางบริษัทเกิดปัญหา องค์กรต้องมีการเจาะตลาดลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้นจากเดิม โดยพิจารณาจากกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตที่เพิ่มขึ้นแล้วทำการวิเคราะห์ว่ามีการใช้ระบบควบคุมอัตโนมัติในโรงงานหรือไม่อย่างไร กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้จึงเป็นกลยุทธ์ด้าน Model Development

2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** เป็นกลยุทธ์ระดับโครงการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจ โดยนำทรัพยากรและความสามารถขององค์กรทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยองค์กรมีการดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานทำให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญ อีกทั้งทางวิศวกรมีทักษะเฉพาะด้านทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทางองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้การเสนอโซลูชันแทนการลดราคาสินค้าและบริการ

3. **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ระดับกิจกรรม ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

กลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ผลิตเครื่องจักร องค์กรให้ความสำคัญกับลูกค้าในกลุ่มนี้มาก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่ผลิตเครื่องจักรและส่งเครื่องจักรไปยังประเทศต่างๆทั่วโลก ถ้าองค์กรสามารถทำธุรกิจกับลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ประโยชน์ในระยะสั้นองค์กรจะสามารถคาดการณ์ได้ว่าในปีนี้มียอดขายสินค้าเป็นจำนวนเท่าไร อีกทั้งยังมีประโยชน์ในระยะยาวคือทางโรงงานที่ซื้อเครื่องจักรไปใช้จะต้องมีการซื้ออะไหล่ของสินค้าเก็บไว้ใช้ในโรงงาน ลูกค้าในกลุ่มนี้มีความถนัดด้านการออกแบบเครื่องจักรแต่ไม่มีเชี่ยวชาญด้านระบบออโตเมชั่น การวางกลยุทธ์ของลูกค้ากลุ่มนี้คือการช่วยในเรื่องการร่วมกันออกแบบเครื่องจักรแบบใช้อุปกรณ์ควบคุมอัตโนมัติ เพื่อเพิ่มมูลค่าและประสิทธิภาพของเครื่องจักร อีกทั้งองค์กรมีโปรแกรมที่ช่วยในการออกแบบเครื่องจักรและจำลอง

การทำงานจริง โดยไม่จำเป็นต้องมีการสร้างเครื่องจักรต้นแบบทำให้ประหยัดทั้งในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่าย

กลุ่มลูกค้าที่เป็นโรงงานและเป็นฐานลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าในกลุ่มนี้มีการใช้อุปกรณ์ด้านระบบควบคุมอัตโนมัติอยู่แล้วใน โรงงานการที่จะใช้กลยุทธ์ในกลุ่มนี้จะเน้น ไปทางขยายการผลิตหรือการสร้างโรงงานใหม่เท่านั้น องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มนี้อันดับแรกคือความมีชื่อเสียงของบริษัทในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีอย่างยาวนาน และมีการสาขากระจายอยู่ทั่วโลกทำให้มีการให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่นำมาใช้กับลูกค้าในกลุ่มนี้จะเป็นการนำเสนอโซลูชันเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มาอย่างยาวนานทำให้บุคลากรเหล่านี้เข้าใจและต้องสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

กลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มSystem Integrator มีการให้ส่วนลดของสินค้าและบริการเป็นพิเศษเป็นรายปีจากเดิมเป็นโปรเจกต์ อีกทั้งมีการให้เงินคืนกลับเอื้อซื้อสินค้าและบริการตามที่กำหนดในเงื่อนไข มีการวางแผนการทำงานร่วมกันในแต่ละปี ทั้งในเรื่องการตลาด การเพิ่มความรู้และทักษะของวิศวกร

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันธุรกิจจัดจำหน่ายด้านระบบควบคุมอัตโนมัติและอุปกรณ์ไฟฟ้าในภาคอุตสาหกรรม และสามารถเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการของบริษัทหรือแควล ออโตเมชัน ไทย จำกัด โดยมีวิธีการแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

1. กลยุทธ์เรื่องราคาของสินค้า คือ องค์กรจะทำการเจรจาต่อรองขอส่วนลดของสินค้าและบริการกับทางโรงงานที่ผลิตเป็นรายปี เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน อีกทั้งจะมีการให้เงินคืนกลับเพื่อเป็นการกระตุ้นทำให้เกิดความอยากที่จะเลือกใช้สินค้าและบริการขององค์กรอีกด้วย
2. กลยุทธ์การเพิ่มสินค้าใหม่ในกลุ่มลูกค้าเก่า คือ การนำเสนอโซลูชันเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต การประหยัดพลังงาน การปรับปรุงอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย หรือตอบสนองตามเป้าหมายของลูกค้า

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

1. กลยุทธ์การเพิ่มลูกค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องจักร คือ การช่วยในเรื่องการร่วมกันออกแบบเครื่องจักรและอุปกรณ์ควบคุมอัตโนมัติเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยในการประหยัดเวลาและสร้างมูลค่าให้กับเครื่องจักร
2. กลยุทธ์การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ คือ การนำเสนอความมีชื่อเสียงที่มีอย่างยาวนาน และมีสาขากระจายอยู่ทั่วโลก จะเป็นการนำเสนอโซลูชันเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มาอย่างยาวนานทำให้บุคลากรเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น บริษัทสามารถวางแผนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง โดยมี

ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละกลุ่มลูกค้า

1. การทำการตลาดในฐานะลูกค้าเดิม โดยหาความต้องการของลูกค้าหรือเป้าหมายของโรงงานในปีนี้มีอะไรบ้าง เพื่อหาโซลูชันหรือสินค้าที่ไม่เคยขายในกลุ่มนี้มานำเสนอและตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า

ผู้รับผิดชอบคือ พนักงานขาย

ระยะเวลาในการดำเนินงาน: 3-6 เดือน

KPI: มีโปรเจกต์เพิ่มจากฐานลูกค้าเดิม 2-5 โปรเจกต์ต่อลูกค้า

2. การทำงานร่วมกับกลุ่ม System Integrator (SI) โดยมีการสัญญาว่าจะสั่งซื้อสินค้าชิ้นต่ำในแต่ละปี และมีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีร่วมกัน เพื่อวางแผนทางการตลาดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ อีกทั้งมีการจ่ายเงินคืนกลับในกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เพื่อกระตุ้นความอยากที่จะเลือกใช้สินค้ายี่ห้อ Allen-Bradley มากกว่ายี่ห้ออื่น

ผู้รับผิดชอบคือ Business Manager

ระยะเวลาในการดำเนินงาน: 1-2 เดือน

KPI: ยอดสั่งสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น 10 – 15% จากยอดขายเดิม

3. การทำงานร่วมกับผู้ผลิตเครื่องจักร โดยองค์กรจะช่วยออกแบบด้านระบบควบคุมอัตโนมัติ และผู้ผลิตเครื่องจักรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเครื่องจักรกลเท่านั้น อีกทั้งการออกแบบร่วมกันส่งผลให้เครื่องจักรมีมูลค่าที่เพิ่มมากขึ้น

ผู้รับผิดชอบคือ Global OEM Technical Consultant (GOTC)

ระยะเวลาในการดำเนินงาน: 6-12 เดือน

KPI: ออกแบบเครื่องจักรใหม่ 5-10 เครื่องต่อปี

4. กลุ่มลูกค้าใหม่ องค์กรจะทำการศึกษาโครงสร้างของลูกค้าและทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของคู่แข่ง เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

ผู้รับผิดชอบคือ พนักงานขาย

ระยะเวลาในการดำเนินงาน: 12-15 เดือน

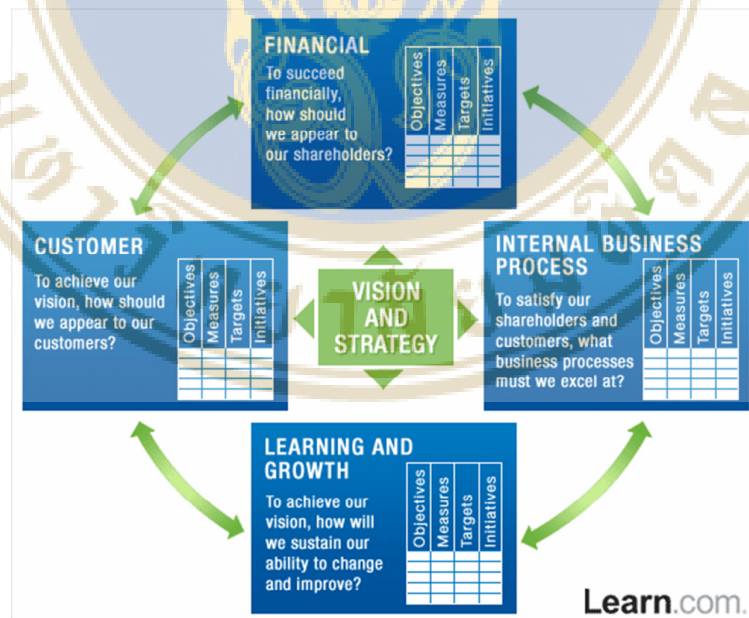
KPI: เข้าใจโครงสร้างขององค์กรและหาผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในแต่ละแผนกที่

เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator; KPI) ขึ้นเพื่อเป็นการบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ Balance Scorecard จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ 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



ภาพที่ 5.1 : แสดง Balance Scorecard (BSC) ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

ที่มา : <http://www.gotoknow.org/posts/195599>

รายละเอียด Balance Scorecard (BSC) ของบริษัทโรคเวล ออโตเมชันไทย จำกัด (Rockwell Automation Thai) มีดังนี้

องค์ประกอบทางการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
เพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าเก่าและในกลุ่ม System Integrator	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าเดิม	25%	- นำเสนอโซลูชันหรือเพิ่มสินค้าที่ไม่เคยขาย - ทำให้ลูกค้าเกิดความอยากที่ใช้สินค้าหรือบริการที่ไม่มีอยู่ในโรงงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	พนักงานขาย
เพื่อเพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าใหม่	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นของฐานลูกค้าใหม่	15%	- นำเสนอโซลูชันเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ - องค์กรมีวิศวกรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์มาอย่างยาวนานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นหลังการขาย	พนักงานขาย

องค์ประกอบด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการซื้อสินค้าและบริการ	ร้อยละของความพึงพอใจในการซื้อสินค้าและบริการ	90%	- มีการเก็บสินค้าอะไหล่ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ - ระยะเวลาในการจัดส่งสินค้าทันกำหนดเวลา - การให้บริการด้านความรู้เกี่ยวกับสินค้าได้เป็นอย่างดี	ตัวแทนจำหน่าย

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
			- เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้	
รักษารฐานลูกค้าเดิม	ร้อยละของฐานลูกค้าเดิม	100%	- นำเสนอสินค้าที่ไม่เคยขายหรือนำเสนอโซลูชันที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในโรงงาน	พนักงานขาย

องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
ระยะเวลาในการส่งสินค้าทันตามกำหนดเวลา	ร้อยละของการส่งของทันกำหนดเวลา	95%	- การจัดการในเรื่องการขนส่งสินค้าและมีการติดตามใบสั่งซื้อทุกๆ 1 สัปดาห์	ตัวแทนจำหน่าย

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
พัฒนาความรู้และทักษะของวิศวกร	ร้อยละของวิศวกรที่เข้าฝึกอบรม	100%	- ใช้แผนการพัฒนาวิศวกรในแต่ละด้านให้เหมาะสม	Business Manager
พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่ต้องเข้าฝึกอบรมตามลักษณะงาน	100%	- ใช้แผนการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน	ฝ่ายบุคคล

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลงานและการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ ทำให้บริษัทสามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ว่าเป็นระยะ และหากพบปัญหาหรือผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทก็สามารถที่จะปรับแผนการ

ดำเนินงานได้ทันเวลาที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและบรรดาคูหาหมายของบริษัทยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจได้อีกด้วย



บรรณานุกรม

Michael E. Porter (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Oct, 1980.

Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120

Irwin Professional, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World

Malina, M. A. and Selto, F. H. (2001). 'Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard.', Journal of Management Accounting Research, Vol. 13, p. 47.

