

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้เมื่อลูกค้าหันมาผลิตสินค้าเองของอุตสาหกรรมอุปกรณ์ตรวจวัด
และแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่
กรณีศึกษา: ลูกค้าขยายกิจการแนวย้อนหลัง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้เมื่อถูกกำหนดมาผลิตสินค้าเองของอุตสาหกรรมอุปกรณ์ตรวจวัด

และแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่

กรณีศึกษา: ถูกค้าขยายกิจการแนวย้อนหลัง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นายสถาพร สายใจ

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษา ตลอดไปถึงการให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ที่วิทยาลัยการจัดการมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านธุรกิจ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

อนึ่ง ผู้เขียนมีความสำนึกในพระคุณของคณาจารย์ทุกท่าน ที่เคยอบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆ ให้กับผู้เขียน และขอสำนึกในบุญคุณของบิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ ที่ร่วมเรียนด้วยกันมา ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนตั้งแต่มัธยม จนถึงเพื่อนมหาวิทยาลัย และที่ขาดไม่ได้ คือ เพื่อนๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15B ที่ช่วยสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สถาพร สายใจ

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้เมื่อลูกค้าหันมาผลิตสินค้าเองของอุตสาหกรรมอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ กรณีศึกษา: ลูกค้าขยายกิจการแนวย้อนหลัง

STRATEGY FOR BATTERY MONITORING SYSTEM INDUSTRY AFTER CUSTOMER COMPLETES BACKWARD INTEGRATION.

สถาพร สายใจ 5550374

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีสินค้าเป็นอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ เนื่องจากความต้องการในตลาดปัจจุบันเริ่มมีมากขึ้น ทำให้ลูกค้าของบริษัทมองเห็นโอกาสของสินค้าชนิดนี้ จึงยกเลิกการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด และหันมาผลิตสินค้าเอง บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด มีจุดแข็งในด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าขึ้นมาตามความต้องการได้ แต่ยังขาดความรู้ความสามารถในด้านการตลาด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาความสามารถในด้านนี้

การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ของการเติบโต โดยเน้นการสร้างสินค้าที่มีความแตกต่าง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า และยังเลือกให้มีการพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ขึ้นมา เพื่อเป็นการเปิดโอกาสในตลาดใหม่ และทำให้มีโอกาสเติบโตได้มากขึ้นด้วย

คำสำคัญ : เพิ่มรายได้ / การขยายกิจการแนวย้อนหลัง / ผู้นำทางด้านความแตกต่าง

30 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 บทนำ	1
1.2 ประวัติของบริษัท	1
1.3 ปัญหาของบริษัท	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	5
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา	5
2.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Forces Analysis	5
2.1.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN Framework	8
2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	12
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	13
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram	13
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	15
4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	15
4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	15
4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	18
4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	21
5.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	21
5.1.1 ขั้นตอนที่ 1 ประชุมทีมงานและคัดเลือกผู้ดำเนินการ	21
5.1.2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดการนำกลยุทธ์ไปใช้ดำเนินการ	21
5.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมการใช้กลยุทธ์ การติดตามผลและการวัดผล	23
บรรณานุกรม	29
ประวัติผู้วิจัย	30



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท	3
2.1	แสดงการเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันตาม VRIN	11



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงแผนผังของผู้บริหาร บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด	2
1.2	แสดงอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ที่ถูกติดตั้งและกำลังทำงาน	2
1.3	แสดงหน้าจอแสดงผลข้อมูลการแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ทางเว็บไซต์	3
1.4	แสดงรายได้ของบริษัท ระหว่างปี พ.ศ. 2553 ถึงปี พ.ศ. 2556	4
2.1	แสดงแผนภาพของการวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces	6
3.1	แสดงภาพความสัมพันธ์ของปัญหาของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด	13
4.1	แสดงแผนภาพ Ansoff's Model ของ Porter	16
4.2	แสดงแผนภาพของการกำหนดกลยุทธ์ ของ Porter (Porter's competitive strategies)	18
5.1	แสดงตัวอย่างของเครื่องหมายการรับรองมาตรฐาน FCC CE และ TIS	22
5.2	แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard	25

บทที่ 1

บทนำ

1.1 บทนำ

บริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด เป็นบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ในระบบวัดและระบบตรวจรู้ รวมถึงบริการรับผลิตและออกแบบระบบอัตโนมัติต่างๆ โดยใช้ระบบสมองกลฝังตัว เพื่อต้องการตอบสนองธุรกิจที่ต้องการมีระบบวัดและระบบตรวจรู้แบบอัตโนมัติ โดยใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และระบบสมองกลฝังตัวเข้ามาช่วยตอบสนองความต้องการนี้ ตลอดระยะเวลาที่บริษัทดำเนินธุรกิจมานั้น บริษัทมีสถานะการเงินที่ไม่ดี ทำให้ไม่มีงบประมาณในการพัฒนาและวิจัย เป็นผลให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างล่าช้า ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ทันเวลา ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องออกกลยุทธ์ เพื่อช่วยกระตุ้นยอดขาย รวมไปถึงการสร้าง ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจขององค์กรด้วย

1.2 ประวัติของบริษัท

บริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2553 เพื่อตอบสนองตลาดของ อุปกรณ์อัตโนมัติ โดยมุ่งเน้นไปยังการวิจัยและผลิตอุปกรณ์ระบบวัดและระบบตรวจรู้แบบอัตโนมัติ เพื่อใช้ในระบบโรงงานอุตสาหกรรมและระบบศูนย์ข้อมูลเป็นหลัก

วิสัยทัศน์ของบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด คือ “เป็นผู้นำด้านระบบตรวจวัดและแจ้งเตือนโดยคนไทย ที่มีประสิทธิภาพ” โดยมีพันธกิจดังต่อไปนี้

1. สร้างอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนให้แก่ระบบต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในไทยและสากล
2. พัฒนาอุปกรณ์เพื่อทดแทนการนำเข้าให้มีประสิทธิภาพสูงด้วยต้นทุนที่ต่ำ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ตรงตามความต้องการในระยะเวลาสั้น

บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ก่อตั้งขึ้นโดยวิศวกร 4 คน ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการออกแบบและผลิตอุปกรณ์ส่องกล้องฝังตัว โดยเริ่มต้นจากการผลิตอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพของแบตเตอรี่ที่ใช้ในศูนย์ข้อมูล โดยมีลูกค้าเป็นหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน นำผลิตภัณฑ์นี้ไปติดตั้งและใช้งานจริง นอกจากนี้แล้ว บริษัทยังได้รับคัดเลือกให้ออกแบบระบบการจัดการแถวของรถขนถ่ายน้ำมัน ของบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด อีกด้วย

ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน คืออุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ โดยจะรับผิดชอบให้กับผู้รับเหมาก่อสร้างศูนย์ข้อมูลเป็นหลัก โดยปัจจุบันมีลูกค้าเพียงแค่บริษัทเดียว คือ บริษัท ศูนย์ข้อมูลไทยเอปซีดี จำกัด โดยผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา จะไม่ได้ใช้ชื่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด แต่ใช้ชื่อผลิตภัณฑ์ตามที่บริษัท ไชท์ เพรพพารenzen แมนเนจเม้นท์ จำกัด กำหนดไว้ให้

บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็ก และไม่มีการจ้างพนักงานประจำ แต่จะมีผู้ถือหุ้นทำหน้าที่เป็นพนักงานบริษัทเอง นอกจากนี้แล้วก็ยัง ไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนรายเดือนให้กับผู้ถือหุ้น แต่จะมีการจ่ายเงินปันผลปลายปี เป็นค่าตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นทั้ง 4 คน

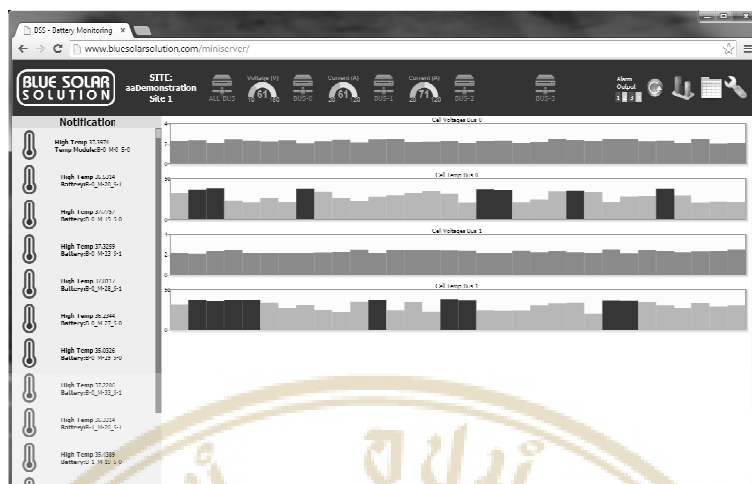
เนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็กมาก จึงทำให้ไม่มีการบริหารจัดการที่ชัดเจน โครงสร้างของบริษัทจึงเป็นแนวราบ โดยผู้ถือหุ้นแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบดังแสดงดังภาพที่ 1.1

ฝ่ายการตลาดและการเงิน		ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	
นายชาคริต เฮงศิริกุล	นายนันท์ภัส อัมพวานนท์	นายนพดล สว่างญาติ	นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์

ภาพที่ 1.1: แสดงแผนผังของผู้บริหาร บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด
(ที่มา: จากการสัมภาษณ์นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์)



ภาพที่ 1.2: แสดงอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ที่ถูกติดตั้งและกำลังทำงาน
(ที่มา: นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์)



ภาพที่ 1.3: แสดงหน้าจอแสดงผลข้อมูลการแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ทางเว็บไซต์
(ที่มา: <http://www.bluesolarsolution.com>)

บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 500,000 บาท โดยจะแบ่งหุ้นออกเป็น 100 หุ้น หุ้นละ 500 บาท โดยผู้ถือหุ้นแต่ละราย ถือหุ้นเป็นจำนวนเท่าๆ กัน

ตารางที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงงบกำไรขาดทุนของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด ในระหว่างปี พ.ศ. 2553 ถึงปี พ.ศ. 2556

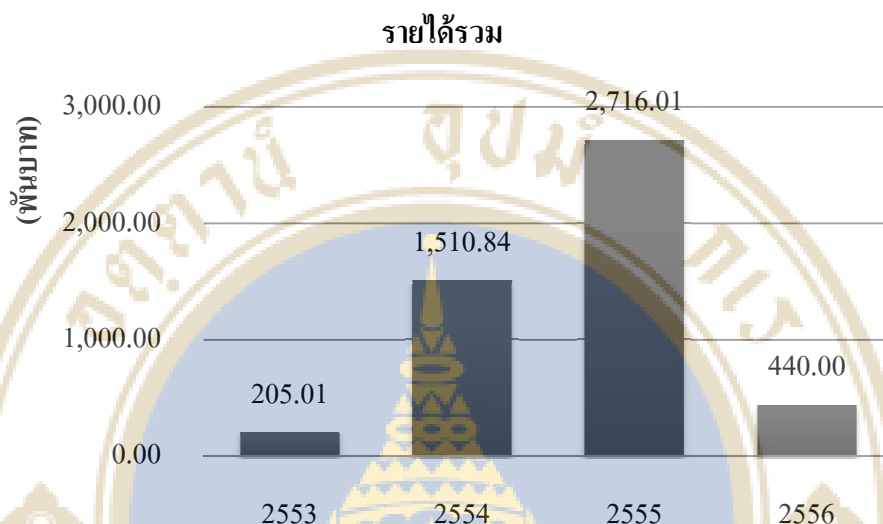
ตารางที่ 1.1: แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท

(ที่มา: สำหรับปี พ.ศ.2553 ถึง พ.ศ.2555 เป็นข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ สำหรับปี พ.ศ.2556 เป็นข้อมูลโดยสรุปจากนายชาคริต เสงสิริกุล)

รายการ	พ.ศ. 2553	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2556
รายได้หลัก	19,500.00	144,000.00	263,472.20	44,000.00
รายได้รวม	20,500.78	151,083.52	271,600.86	44,000.00
ต้นทุนขาย	4,335.00	64,300.00	177,712.57	1,000.00
ค่าใช้จ่ายในการขายสินค้าและบริการ	22,815.10	36,706.68	31,992.32	59,000.00
รายจ่ายรวม	27,150.10	101,006.68	209,704.89	60,000.00
ดอกเบี้ยจ่าย	0.00	0.00	0.00	0.00
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	(6,649.32)	50,076.84	61,895.97	(16,000.00)
ภาษีเงินได้	0.00	0.00	0.00	0.00
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(6,649.32)	50,076.84	61,895.97	(16,000.00)

1.3 ปัญหาของบริษัท

ในปี 2556 ที่ผ่านมา บริษัทมียอดขายลดลงเหลือเพียง 44,000 บาท ส่งผลให้กำไรสุทธิของบริษัทลดต่ำลงจนติดลบด้วย บริษัทจึงประสบกับปัญหาทางการเงิน และไม่มีเงินเพียงพอสำหรับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทำให้การกำหนดการออกผลิตภัณฑ์ล่าช้าออกไป และไม่สามารถส่งผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดได้ รายได้รวมของบริษัทจะแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4: แสดงรายได้ของบริษัท ระหว่างปี พ.ศ. 2553 ถึงปี พ.ศ. 2556 (ที่มา: งบกำไรขาดทุนของบริษัท)

เนื่องจากปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ซึ่งได้แก่อุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ กำลังได้รับความนิยมจากผู้จัดตั้งศูนย์ข้อมูลของภาครัฐและเอกชนในประเทศมากขึ้น เนื่องจากเป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้สามารถดูแลความมั่นคงของระบบจ่ายกระแสไฟฟ้าให้ต่อเนื่องได้ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของศูนย์ข้อมูล ส่งผลให้ความต้องการใช้อุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่เป็นที่ต้องการมากขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการรับสร้างศูนย์ข้อมูลที่เคยจ้างให้บริษัทผลิตสินค้าให้ หันมาวิจัยและผลิตอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ขึ้นมาเอง และจะเลิกการให้บริษัท บูล โซลาร์ โซลูชัน จำกัด ผลิตสินค้าให้ โดยจะส่งสินค้าเป็นครั้งสุดท้ายในเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557ทำให้รายได้ของบริษัท บูล โซลาร์ โซลูชัน จำกัด ที่เคยได้จากการรับจ้างผลิตอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่หายไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

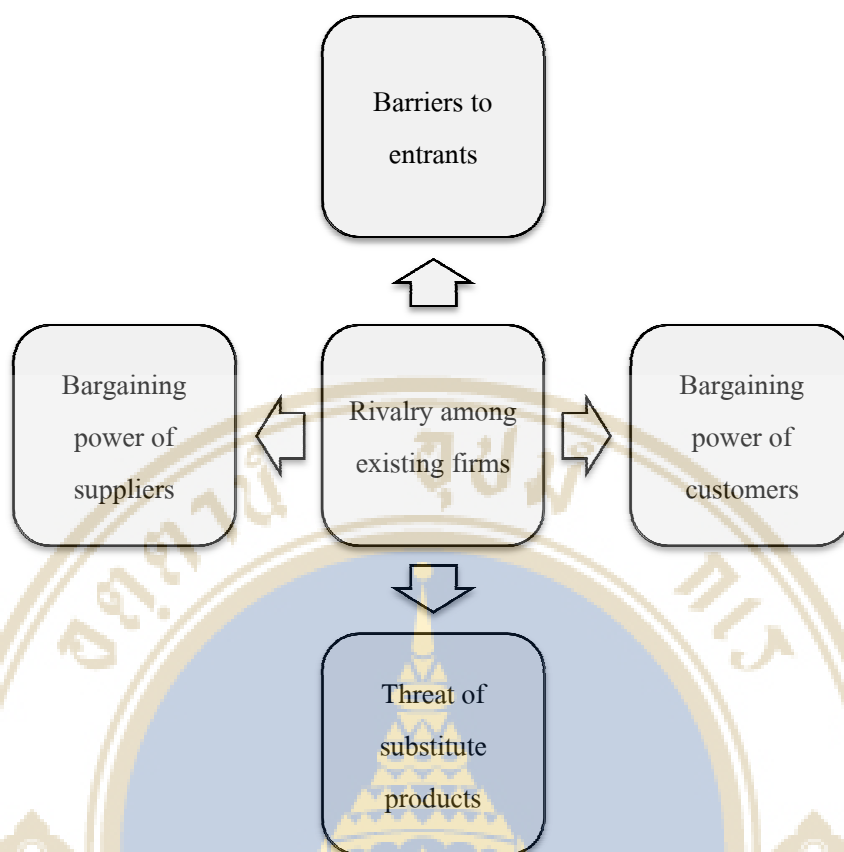
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา

การที่ผู้ประกอบการรับสร้างศูนย์ข้อมูลหันมาผลิตสินค้าเอง หรือเรียกว่าเป็นการขยายกิจการแนวย้อนหลังนั้น เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการระบบตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลจากข้อกำหนดของผู้ว่าจ้างสร้างศูนย์ข้อมูลในปี พ.ศ.2556 ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน พบว่า 7 ใน 10 ของข้อกำหนด กำหนดให้มีระบบตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ อันเป็นข้อมูลสนับสนุนว่าความต้องการระบบนี้ มีมากขึ้นจนผู้ประกอบการมองเห็นว่า การที่ลงทุนทำเอง จะให้ได้ผลกำไรกับบริษัทมากกว่าการว่าจ้างให้บริษัท บูลโซลาร์ โซลูชัน จำกัด เป็นผู้ผลิต

เพื่อให้การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท บูลโซลาร์ โซลูชัน จำกัด เป็นไปตามขั้นตอน และมีหลักการ การอาศัยเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ทางการตลาดและกลยุทธ์ มาใช้ในการวิเคราะห์ จะช่วยทำให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ และสามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง โดยผู้ศึกษาได้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดและกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

2.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Forces Analysis

Five Forces Analysis (Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008.) เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์นี้ได้ถูกคิดค้นขึ้นโดย Michael Porter ด้วยการวิเคราะห์แรงที่มากกระทำกับอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ทั้ง 5 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1: แสดงแผนภาพของการวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces

1. สภาพของการแข่งขัน (Rivalry among existing firms)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้แข่งขันทั้งหมดที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งหมายถึงบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์และบริการแบบเดียวกัน โดยใช้การวิเคราะห์ขนาดของผู้แข่งขัน เช่น ส่วนแบ่งการตลาด กำลังการผลิต กลยุทธ์ของผู้แข่งขัน ตลอดจนถึงสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของตลาดในปัจจุบัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้บริโภคว่ามีอำนาจต่อรองกับผู้ประกอบการหรือไม่ โดยวิเคราะห์การแข่งขันให้อุตสาหกรรมว่า มีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกันกับผู้ผลิตหรือไม่ ถ้าหากมีมาก จะทำให้ผู้บริโภคสามารถมีทางเลือกอื่นได้ ซึ่งถ้าผู้บริโภคมีทางเลือกมาก ก็จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการได้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตและจัดจำหน่ายวัตถุดิบป้อนให้กับผู้ประกอบการ เพื่อใช้ในการผลิตสินค้า โดยการวิเคราะห์จะดูจากจำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบ หากมีจำนวนมาราย ผู้ผลิตก็

ไม่สามารถต่อรองกับผู้ประกอบการได้มาก เพราะหากให้ราคาวัตถุดิบสูงกว่าผู้จำหน่ายรายอื่น ผู้ประกอบการก็สามารถเปลี่ยนไปใช้แหล่งผลิตวัตถุดิบอื่นที่มีราคาถูกกว่าได้

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Barriers to entrants)

เป็นการวิเคราะห์ความยากง่ายในการที่จะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาแข่งขันในตลาด เช่น หากอุตสาหกรรมนี้มีการลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก การเข้ามาของผู้ประกอบการใหม่ก็จะทำได้ยาก ขณะเดียวกัน ถ้าเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนต่ำ ก็จะทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายขึ้น

5. การมีสินค้าและบริการชนิดอื่นเข้ามาทดแทน (Threat of substitute products)

เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการของผู้ประกอบการในปัจจุบัน มีโอกาสที่จะมีสินค้าชนิดอื่นเข้ามาทดแทนได้หรือไม่ ซึ่งจะช่วยให้รายได้ที่ได้จากการจำหน่ายสินค้าและบริการในอนาคตลดน้อยลง หรือ ไม่มีการใช้ต่อไปอีกในอนาคตหรือไม่

หลังจากการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ Five Force Analysis แล้ว พบว่าบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชัน จำกัด มีแรงกระทำกับบริษัทดังต่อไปนี้

1. สภาพของการแข่งขัน (Rivalry among existing firms) – แรงระดับกลาง

อุตสาหกรรมอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ของผู้ผลิตในประเทศไทยนั้น มีเพียงบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชัน จำกัด เท่านั้น แต่หากเทียบกับคู่แข่งอื่น ทำให้การแข่งขันไม่สูงมากนัก

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) – แรงระดับสูง

อุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ที่นิยมใช้ในประเทศไทยที่เป็นผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศ พบว่ามีผู้ขายจากทางยุโรปและอเมริกาจำนวน 6 บริษัท และจากทางเอเชีย จำนวน 3 บริษัท แต่ด้วยราคาและคุณภาพที่ต่างกัน ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้ออุปกรณ์ตามงบประมาณได้

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) – แรงระดับกลาง

เนื่องจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบในประเทศไทยมีเพียง 2 บริษัทใหญ่ เท่านั้น ทำให้อำนาจการต่อรองทำได้ยาก แต่ผู้ประกอบการสามารถเลือกซื้อสินค้าจากผู้จำหน่ายในต่างประเทศได้ จะทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาที่ถูกลง

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Barriers to entrants) – แรงแรงระดับสูง

การเข้ามาประกอบกิจการ ไม่จำเป็นต้องมีเงินลงทุนเป็นจำนวนมาก แต่จำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถและการวิจัย เพื่อให้สามารถออกแบบและผลิตสินค้าชนิดเดียวกันออกมาได้ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ โดยการคัดลอกนำเอาแนวความคิดที่ได้จากการวิจัย ไปทำการผลิต จะสามารถทำได้ง่าย

5. การมีสินค้าและบริการชนิดอื่นเข้ามาทดแทน (Threat of substitute products) – แรงแรงระดับต่ำ

การที่ศูนย์ข้อมูล จะเลิกใช้แบตเตอรี่สำหรับใช้ในระบบสำรอง เพื่อจ่ายพลังงานไฟฟ้าต่อเนื่อง พบว่าในปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีที่สามารถนำมาทดแทนการใช้แบตเตอรี่สำหรับระบบจ่ายพลังงานไฟฟ้าต่อเนื่องได้

จากการวิเคราะห์ผลของแรงกระทำทั้ง 5 แรงแรง พบว่า แรงแรงจากการต่อรองของผู้บริโภค และ แรงแรงจากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่นั้นมีมาก ซึ่งปัจจุบันผู้รับเหมาที่เคยจ้างบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ให้ผลิตอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ หันมาวิจัยและผลิตสินค้าขึ้นเอง หรือการทำกรขายกิจการแนวย้อนหลัง บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดต่อไปได้

การปรับตัวของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เพื่อที่จะให้ไปสู่ความประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้บริโภคเห็นถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่เหนือกว่าผู้ผลิตรายอื่น ทั้งการควบคุมคุณภาพ ราคา และ คุณสมบัติเด่นของตัวผลิตภัณฑ์
2. เข้าถึงลูกค้าใหม่ โดยพยายามเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับผู้รับเหมารายอื่นให้มากขึ้น จากเดิมที่รับผลิตให้กับผู้รับเหมาเพียงรายเดียว ให้รับผลิตให้หลายรายขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงในการถูกเลิกจ้างให้ผลิต

2.1.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN Framework

VRIN เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นมาโดย Barney ถูกคิดค้นขึ้นในปี พ.ศ. 2534 การใช้ VRIN จะใช้เพื่อวิเคราะห์ความสามารถที่องค์กรสามารถทำได้ดีและยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรและวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน และช่วยให้สามารถเปรียบเทียบได้ว่า ความสามารถในการแข่งขันที่มีนั้น จะเป็นความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนหรือไม่

การวิเคราะห์ VRIN จะใช้การวิเคราะห์ความสามารถทางด้านต่างๆ ทั้งสิ้น 4 ด้าน โดยประกอบด้วยการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. Value หรือ ความมีคุณค่าที่ได้รับ

คือสิ่งที่องค์กรต้องการใช้ เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง การแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่มี หากสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ก็จะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

2. Rare หรือ ความหายาก

คือสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากจากคู่แข่ง เช่นการมีทรัพยากรที่คู่แข่งไม่มีจะถือว่าเป็นความหายาก และคู่แข่งไม่สามารถสร้างให้มีได้

3. Inimitable หรือ ความยากในการลอกเลียนแบบ

คือสิ่งที่คู่แข่ง ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นเหมือนความสามารถเฉพาะตัวหรือเฉพาะองค์กรที่ยากจะเลียนแบบ

4. Non-substitute หรือ ความที่ไม่มีสิ่งอื่นใดสามารถทดแทนได้

คือความสามารถที่จะไม่ทำให้มีสิ่งไหน มาทดแทนได้ ซึ่งการทดแทนไม่ได้ จะเป็ความได้เปรียบในการแข่งขัน การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากโครงสร้างการทำงาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำแนวคิดใหม่ จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (แนวคิดการจัดการองค์กรอุตสาหกรรม industrial organization : IO, จันทรสุดา ภูถิ่นแก้ว)

สำหรับหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ที่จะนำมาใช้พิจารณา VRIN ของบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด จะประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์จำนวน 7 หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์

บริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด มีอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาและวิจัยอย่างครบครัน ซึ่งถือเป็นอุปกรณ์พื้นฐานของการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับทุกบริษัท อุปกรณ์ดังกล่าวมีวางจำหน่ายทั่วไปและสามารถหาซื้อได้ง่าย

2. ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

พนักงานทั้งหมดขององค์กร ล้วนมีความรู้ความสามารถในการคิดวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นอกจากนี้แล้วยังมีประวัติการเข้าแข่งขันและประกวดผลงานในงานทางด้านวิชาการมาหลายรายการด้วย

3. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

พนักงานทั้งหมดขององค์กร เคยร่วมงานกันมาตั้งแต่เรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยเดียวกัน ทำให้มีความเข้าใจกัน และแต่ละคนมีความรับผิดชอบในงานของตัวเอง ตลอดไปจนถึงมีการสื่อสารกันตลอดเวลาด้วย

4. ความมีมาตรฐานในการผลิตสินค้าและบริการ

สินค้าที่ผลิตโดยบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด จะเป็นสินค้าสั่งผลิต ในการผลิตแต่ละครั้งจึงมีจำนวนที่น้อย และการผลิตจะใช้แรงงานในการผลิต ทำให้สินค้ามีลักษณะแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย

5. ความมีชื่อเสียงของบริษัท

บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็ก และดำเนินกิจการในลักษณะของการรับผลิตสินค้าให้กับลูกค้ารายอื่น ทำให้ชื่อของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ไม่ได้ปรากฏอยู่บนสินค้า ชื่อเสียงของบริษัทจึงยังไม่เป็นที่รู้จัก

6. การมีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีในการควบคุมการทำงาน

การสื่อสารของพนักงานจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการใช้โทรศัพท์ หรือการรับส่งอีเมล ตลอดจนไปถึงการสื่อสารผ่านทางระบบโซเชียลเน็ตเวิร์ก ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว

7. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดชัดและโปร่งใส

วัฒนธรรมขององค์กรจะมีโครงสร้างแบบปรับตัวได้ หรือ เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ Adaptive ทำให้สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมตอบสนองกับปัจจัยภายนอกที่มากระทบกับองค์กรได้ นอกจากนี้แล้ว การบริหารองค์กรก็มีความสะอาดโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน

เมื่อนำหลักเกณฑ์ดังกล่าวมาพิจารณาด้วยหลักการของ VRIN จะสามารถสรุปออกมาได้ดังตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1: แสดงการเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขันตาม VRIN

หลักเกณฑ์	ความ มีคุณค่า?	ความ หายาก?	ยากที่จะ ลอกเลียน แบบ?	ยากที่จะ มีสิ่งอื่น มาทดแทน?	สรุปความ ได้เปรียบ
ความพร้อมของ เครื่องมือและอุปกรณ์	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	มีความ เสมอภาค
ความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในองค์กร	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	มีความ ได้เปรียบ
ความร่วมมือในการ ทำงานเป็นทีมของ บุคลากรในองค์กร	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	มีความ ได้เปรียบ
ความมีมาตรฐานใน การผลิตสินค้าและ บริการ	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	มีความ เสมอภาค
ความมีชื่อเสียงของ บริษัท	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	มีความ เสมอภาค
การมีระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีในการ ควบคุมการทำงาน	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	มีความ เสมอภาค
การมีวัฒนธรรมองค์กร ที่ซื่อสัตย์และโปร่งใส	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	มีความ เสมอภาค

เมื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ VRIN จากตารางข้างบนแล้ว พบว่าบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด มีความได้เปรียบอยู่ทั้งสิ้น 2 หลักเกณฑ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

เนื่องจากบุคลากรของบริษัท จบการศึกษาจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ และมีผลงานการเข้าประกวดการแข่งขันด้านวิชาการต่างๆ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะพัฒนาและวิจัยสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ จึงทำให้เกิดความได้เปรียบในข้อนี้

2. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร

สืบเนื่องมาจากบุคลากรทั้ง 4 ท่าน ได้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาแห่งเดียวกัน และมีกิจกรรมร่วมกันมาโดยตลอด ทำให้บุคลากรทุกคน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยกันพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น จึงทำให้เกิดความได้เปรียบในข้อนี้

สำหรับการวิเคราะห์ VRIN จะสรุปได้ว่า จุดแข็งขององค์กร คือ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความแข็งแกร่งในด้านการทำงานเป็นทีม จะส่งผลให้การทำงาน สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพในเวลาอันรวดเร็ว

2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Forces และ VRIN มาเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่า บริษัทมีศักยภาพในการพัฒนาและวิจัยสินค้าใหม่ๆ ด้วยทีมงานที่มีความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ และมีความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม แต่สิ่งที่บริษัทยังขาด ก็คือความสามารถในการแข่งขันกับตลาด ทั้งในด้านเงินทุนและการรักษฐานลูกค้า ตลอดจนจนถึงการขาดความสามารถในการนำเสนอสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่

นอกจากนี้แล้ว การที่ผู้ว่าจ้างผลิตตรายเดิมยกเลิกคำสั่งซื้อ และหันมาทำการขยายกิจการแนวย้อนหลังนั้น ก็ถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญเช่นกัน เพราะนอกจากจะทำให้รายได้ของบริษัทลดลงแล้ว ยังเป็นการทำให้มีผู้เล่นในตลาดเข้ามาแข่งขันเพิ่มขึ้นอีกด้วย

บทที่ 3

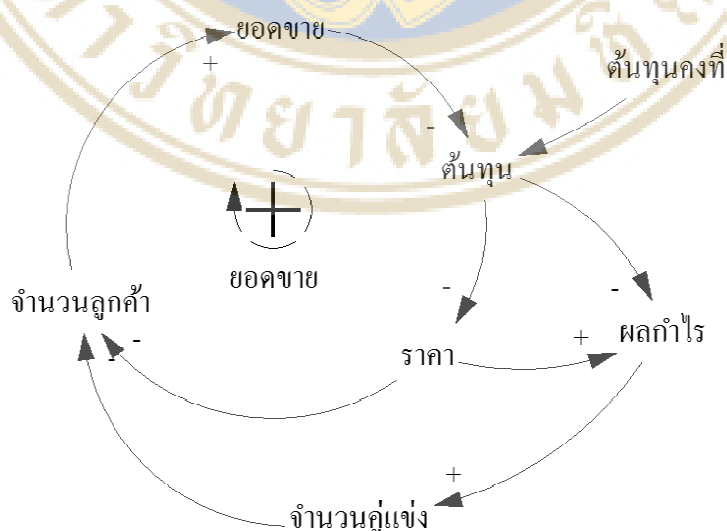
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop Diagram

ในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลและปัญหาของบริษัทที่ได้จากการศึกษาในบทที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยจะนำมาสร้างเป็นแบบจำลอง Causal Loop Diagram (John D. Sterman, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. McGraw Hill/Irwin, 2000.)

แบบจำลอง Causal Loop Diagram ใช้อธิบายการเกิดเหตุการณ์ในเชิงเหตุและผล โดยใช้ตัวแปรซึ่งเป็นตัวแทนของปัจจัยแต่ละปัจจัย และใช้ลูกศรวาดเส้นทางตามความสัมพันธ์จากเหตุไปสู่ผล โดยพิจารณาว่าถ้าเกิดเหตุการณ์ใดๆ และผลลัพธ์ที่ตามมา เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเรียกความสัมพันธ์นี้ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางบวก เขียนแทนด้วยสัญลักษณ์ (+) แต่ถ้าเหตุการณ์และผลลัพธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม จะเรียกความสัมพันธ์นี้ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางลบ ซึ่งเขียนแทนด้วยสัญลักษณ์ (-)

สำหรับความสัมพันธ์ของเหตุและผลของบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด หากนำมาอธิบายด้วยแบบจำลอง Causal Loop Diagram แล้ว จะแสดงให้เห็นในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1: แสดงภาพความสัมพันธ์ของปัญหาของบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชั่น จำกัด

จากภาพแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด และปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับปัญหา โดยปัญหาคือยอดขายที่ลดลง จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตสินค้า ซึ่งต้นทุนของสินค้าประกอบด้วยต้นทุนแบบแปรผันและต้นทุนแบบคงที่ หากมียอดขายที่มาก จะทำให้ต้นทุนแปรผันเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันถ้ามียอดขายน้อยต้นทุนแปรผันก็จะลดลง แต่ต้นทุนคงที่ ยังคงมีเท่าเดิม การที่มียอดขายมากขึ้นนั้น แม้จะทำให้ต้นทุนแปรผันจะเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่ในภาพรวมแล้วก็จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด ทำให้ต้นทุนหน่วยสุดท้ายของสินค้าลดลง

การที่ต้นทุนสินค้าลดลงจะทำให้ราคาถูกลง ส่งผลให้สินค้า มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ และถึงแม้ว่าราคาสินค้าจะลดลง แต่ก็ยังส่งผลให้มีกำไรเพิ่มขึ้นได้ อันเนื่องมาจากจำนวนของยอดขายสินค้าที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้แล้วการที่ราคาสินค้าลดลงและมีความสามารถในการแข่งขันในตลาดแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าที่มาซื้อสินค้า ถ้าราคาสินค้าต่ำลง ก็จะทำให้มีลูกค้าสนใจซื้อสินค้าของบริษัทมากขึ้น แต่ทั้งนี้ก็ยังมียปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นและลดลงของลูกค้าด้วยเช่นกัน

ปัญหาของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด คือการที่ลูกค้าการที่ลูกค้าเลิกสั่งซื้อสินค้า และหันมาผลิตสินค้าเอง เนื่องจากเห็นว่า ตลาดนี้สามารถทำกำไรให้กับลูกค้าเองได้ ลูกค้าจึงตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาสินค้าประเภทเดียวกันกับบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เพื่อผลิตอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพของแบตเตอรี่เพื่อใช้ในศูนย์ข้อมูลขึ้นมาใช้เอง ส่งผลให้จำนวนลูกค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัดลดลง จนสุดท้ายไม่เหลือแม้แต่รายเดียว ทำให้ไม่มียอดขายสินค้า แต่ยังมีต้นทุนที่เป็นต้นทุนแบบคงที่ เช่นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางด้านบัญชี และต้นทุนในการดูแลสินทรัพย์ ซึ่งบกำไรขาดทุนของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัดจึงมีค่าติดลบ ซึ่งก็หมายถึงมีการขาดทุนนั่นเอง

จากการวิเคราะห์ จะสรุปได้ว่า เมื่อตลาดรับรู้ถึงการเติบโตของสินค้าประเภทอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพของแบตเตอรี่ จะทำให้เกิดคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นไปตามการวิเคราะห์แรงทั้ง 5 แรงจากเครื่องมือ Five Forces Analysis ในหัวข้อการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Barriers to entrants) ซึ่งสามารถทำได้ง่าย เพราะต้นทุนไม่สูงมาก ประกอบกับการที่ลูกค้าเป็นลูกค้าที่สั่งผลิต หากลูกค้าสามารถผลิตได้เองก็จะเป็นการทำให้เกิดความคาดหวังที่จะสามารถทำกำไรหรือเรียกว่า การเกิด Synergy ได้มากขึ้นกว่าเดิม โดยไม่ต้องเสียค่าจ้างผลิตที่มีค่าใช้จ่ายสูงกว่า และกำไรจากการขายอุปกรณ์ตรวจสอบคุณภาพของแบตเตอรี่ ก็จะตกเป็นของลูกค้าโดยตรง

จากปัญหาที่เกิดขึ้น บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จึงจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานี้ โดยการหาฐานลูกค้าใหม่ โดยนำเสนอความได้เปรียบของการจ้างผลิตเป็นหลัก หรือ การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงาน พัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมา เพื่อตอบสนองลูกค้าในกลุ่มใหม่

บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

4.1 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

เนื่องจากสินค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เป็นสินค้าที่ผลิตเพื่อจำหน่ายโดยติดเครื่องหมายการค้าของลูกค้า ทำให้บริษัทไม่เป็นที่รู้จัก การที่จะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักของตลาดจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและทำให้บริษัทเป็นที่รู้จัก ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น

การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด จำเป็นจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ที่เคยมีอยู่เดิม ให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ของบริษัท โดยบริษัทควรเลือกที่จะผลิตสินค้าที่ติดเครื่องหมายการค้าของตัวเอง เพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้น การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขัน จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ Corporate Strategy
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือ Business Strategy
3. กลยุทธ์ตามหน้าที่ธุรกิจ หรือ Functional Strategy

โดยรายละเอียดของการวางกลยุทธ์ที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นมาในแต่ละระดับ จะกล่าวถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

การวางกลยุทธ์ระดับองค์กร จะเป็นการพิจารณาภาพรวมของบริษัทว่าจะถ้าจะต้องการเติบโตต่อไปในตลาด จะเน้นการดำเนินธุรกิจในด้านไหน เนื่องจากธุรกิจของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เป็นธุรกิจด้านการพัฒนาและวิจัยอุปกรณ์ตรวจวัดและตรวจรู้แบบอัตโนมัติ ซึ่งปัจจุบันแนวโน้มของตลาดกำลังก้าวเข้าไปสู่ระบบอัตโนมัติ ไม่ว่าจะเป็นในกลุ่มของอุตสาหกรรมที่มีการใช้หุ่นยนต์ในการทำงาน หรือแม้กระทั่งกลุ่มผู้ใช้บุคคลตามบ้าน ที่จะเห็นได้ชัดเจนคือระบบบ้านอัจฉริยะ ที่กำลังเริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบไหน ก็ล้วนแต่ต้องอุปกรณ์ตรวจวัดและตรวจรู้ เพื่อใช้ข้อมูลจากอุปกรณ์เหล่านี้ในการมาประมวลผล เพื่อให้ทำงานตามต้องการ

การเติบโตของตลาดอุปกรณ์ตรวจวัดและตรวจรู้แบบอัตโนมัติ บริษัท บลูโซลาร์ โซลูชัน จำกัด จึงต้องมีการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของตัวเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ในอนาคต การแข่งขันที่สูงขึ้นในอนาคต บริษัทจึงต้องเติบโตให้มากกว่านี้ กลยุทธ์ด้านการเติบโต หรือ Growth Strategy จึงเลือกการเติบโตด้วยขยายกิจการ หรือ Intensive Growth

การเติบโตด้วยการขยายกิจการ จะใช้เครื่องมือแบบจำลอง Ansoff (Porter, Michale. 1987) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่จะใช้ในการค้นหาตลาดที่บริษัทควรจะเข้าไป โดยจะแบ่งกิจกรรมตามแนวแกนตามผลิตภัณฑ์และตามตลาด ซึ่งจะสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กิจกรรม โดยแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1: แสดงแผนภาพ Ansoff's Model ของ Porter

1. การเจาะตลาด หรือ Market Penetration

การเจาะตลาด คือ การพยายามที่จะเพิ่มยอดขายจากสินค้าเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยการกระตุ้นให้ลูกค้าเพิ่มปริมาณการซื้อ โดยการพยายามที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งในตลาดมาจากคู่แข่งรายอื่น โดยใช้เครื่องมือการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย

2. การพัฒนาตลาด หรือ Market Development

การพัฒนาตลาด คือ การพยายามที่จะเพิ่มยอดขายจากสินค้าที่มีอยู่ในท้องตลาดในปัจจุบัน โดยมองหาตลาดที่ต้องการสินค้าประเภทเดียวกัน แต่ต้องการสินค้าที่มีราคาแตกต่างกัน อาจจะเป็นสินค้าที่ราคาต่ำกว่าหรือสูงกว่าเดิมก็ได้

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ Product Development

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ คือ การพยายามปรับปรุงสินค้าใหม่จากสินค้าในปัจจุบัน เพื่อให้มีคุณสมบัติที่แตกต่างกันออกไป

4. การขยายตัวแบบหลากหลาย หรือ Diversification

การขยายตัวแบบหลากหลาย เป็นการคิดสินค้าใหม่ ที่แตกต่างไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง เพื่อให้เกิดสินค้าที่หลากหลาย และสามารถเข้าสู่ตลาดกลุ่มอื่นได้

กลยุทธ์ที่จะวางให้กับบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด จะใช้การเจาะตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1.1 การเจาะตลาด – เพื่อเป็นการแย่งส่วนแบ่งในตลาดมาจากคู่แข่ง ซึ่งก่อนหน้านี้บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด ยังไม่เคยได้จำหน่ายสินค้าให้กับบริษัทอื่น และการรับผลิตสินค้าโดยคิดเครื่องหมายการค้าของลูกค้า ทำให้บริษัทไม่เป็นที่รู้จัก การจะเจาะเข้าไปในตลาด จึงจำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท เพื่อให้เป็นที่รู้จักลูกค้า ทั้งในกลุ่มลูกค้าธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าบุคคล โดยอาศัยการทำโฆษณาและการเข้าร่วมงานจัดแสดงสินค้า
2. แสดงให้เห็นถึงความสามารถและคุณสมบัติของสินค้าที่เทียบเท่ากับสินค้าของกลุ่มรายอื่น ในราคาที่ถูกลง
3. พัฒนาความเชื่อมั่นของสินค้า โดยการนำบริษัทเข้าสู่มาตรฐานการผลิตและความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับของสากล เช่น เครื่องหมายควบคุมการสื่อสารโทรคมนาคมของสหรัฐอเมริกา (FCC) และ มาตรฐานสินค้าอุตสาหกรรมของยุโรป (CE) เป็นต้น

4.1.1.2 การพัฒนาสินค้า – จากข้อมูลการวิเคราะห์ บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด มีจุดแข็งในด้านบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาอุปกรณ์ตรวจวัดและตรวจรู้แบบอัตโนมัติ รวมไปถึงการให้คำปรึกษาในด้านการติดตั้งและออกแบบระบบอัตโนมัติ การพัฒนาสินค้าใหม่จึงเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ โดยบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด ควรมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนา ระบบบ้านอัจฉริยะ เนื่องด้วยบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด มีความรู้ความสามารถในการนำอุปกรณ์ตรวจรู้และตรวจวัด มารวมกับระบบสมองกลฝังตัว เพื่อวิเคราะห์ผลแล้ว การนำระบบเหล่านี้เข้าสู่เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จะช่วยให้ผู้ใช้ สามารถตรวจสอบสถานะของอุปกรณ์ภายในบ้าน และสามารถตั้งงานจากระยะไกล เพื่อควบคุมอุปกรณ์ภายในบ้านเหล่านี้ได้

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

การวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน เพื่อที่จะทำให้สามารถชนะคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมได้ การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย และเลือกวิธีการแข่งขันว่าจะเลือกเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือจะเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง โดยการความสัมพันธ์ของการกำหนดกลยุทธ์ จะแสดงให้เห็นในภาพที่ 4.2

		การแข่งขัน	
		ต้นทุน	ความแตกต่าง
กลุ่มเป้าหมาย	กว้าง	ผู้นำด้านต้นทุน	ผู้นำทางความแตกต่าง
	แคบ	ผู้นำด้านต้นทุน เฉพาะกลุ่ม	ผู้นำทางความแตกต่าง เฉพาะกลุ่ม

ภาพที่ 4.2: แสดงแผนภาพของการกำหนดกลยุทธ์ ของ Porter (Porter's competitive strategies)

จากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาในบทที่ผ่านมา จะพบว่าบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด ต้องการจะแข่งขันในตลาด โดยเลือกที่จะเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยเน้นขายในราคาที่ถูกลง แต่เมื่อนำมาพิจารณาใหม่แล้ว การที่บริษัทยังไม่เติบโตมาก และกระแสเงินสดของบริษัทที่มีน้อย การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะสามารถทำได้ยาก บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัดควรเลือกที่จะเป็นผู้นำในด้านความแตกต่าง เพราะความสามารถของอุปกรณ์ตรวจวัดและตรวจรู้แบบอัตโนมัติที่บริษัทได้เคยรับจ้างผลิตให้กับลูกค้า นั้น มีความสามารถมากกว่าคู่แข่งรายอื่นในตลาด ไม่ว่าจะมีความสามารถในการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถติดตามข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ได้

การกำหนดให้บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด เลือกเป็นผู้นำในด้านความแตกต่างนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า แม้จะเป็นผู้นำในด้านความแตกต่าง แต่ก็ยังสามารถกำหนดราคาสินค้าให้เป็นราคาที่ใกล้เคียงกับคู่แข่งได้ เนื่องจากต้นทุนในการผลิตไม่ได้แตกต่างกันมาก และจะเป็นผลดีแก่สินค้าและบริษัท เพราะในราคาที่ใกล้เคียงกัน แต่ได้คุณสมบัติที่มากกว่า ก็จะเป็นการดึงดูดให้ลูกค้าเริ่มหันมาสนใจสินค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัดมากขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ จะถูกกำหนดขึ้นตามภาระหน้าที่ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องมีความสอดคล้องและผสมผสานกลยุทธ์ให้มีความขัดแย้งกันน้อยที่สุด โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่จะนำมาใช้สำหรับบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด มีทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์ทางการผลิตและการดำเนินงาน – การผลิตสินค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ในปัจจุบัน เป็นการผลิตน้อยชิ้น ทำให้ต้นทุนในการผลิตค่อนข้างสูง และการผลิตสินค้าในแต่ละชิ้น จะใช้แรงงานคนในการผลิต ทำให้สินค้าที่ได้ มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย และมีความผิดพลาดในการผลิตมาก จึงต้องมีกระบวนการมาตรฐานในการผลิต เพื่อให้สินค้ามีมาตรฐานเดียวกัน โดยจะให้มีการเขียนขั้นตอนและกระบวนการผลิตให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความผิดพลาดและลดระยะเวลาในการผลิตสินค้าด้วย

4.1.3.2 กลยุทธ์ทางการตลาด – การเลือกที่จะเป็นผู้นำทางด้านความแตกต่างนั้น บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด จำเป็นที่จะต้องเสนอสินค้าให้กับตลาดให้เป็นที่รู้จัก โดยจะใช้ส่วนประสมทางการตลาด หรือ 4Ps โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. Product หรือ สินค้า

บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ต้องผลิตสินค้าที่มีเครื่องหมายการค้าเป็นของตัวเอง เพื่อให้เกิดการจดจำชื่อของบริษัท และออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณสมบัติ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2. Price หรือ ราคา

ต้องมีการกำหนดราคาให้แข่งขันกันในตลาดได้ โดยต้องมีการวิจัยและอาศัยข้อมูลของคู่แข่งและกำหนดราคาที่สมเหตุสมผล

3. Place หรือ ช่องทางจัดจำหน่าย

ช่องทางจัดจำหน่ายที่บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ควรจะเลือกใช้ คือการจัดจำหน่ายผ่านทางอินเทอร์เน็ต และ ผ่านทาง B2B ในงานแสดงสินค้าประจำปี

4. Promotion หรือ การส่งเสริมการขาย

การส่งเสริมการขาย ด้วยการที่บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด เป็นบริษัทที่ยังไม่มีชื่อเสียงในตลาด จึงต้องมีการจัดให้ทดลองใช้สินค้าฟรี 15 วัน หากลูกค้าพึงพอใจ ก็สามารถติดต่อกับบริษัท เพื่อขอซื้อไปใช้งานได้

4.1.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน – เมื่อพิจารณาทางการเงินของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด พบว่ากำไรของบริษัทแทบจะไม่มีเลย กำไรสะสมของบริษัทจึงมีน้อยมาก บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด จึงจำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อใช้สนับสนุนการดำเนินการของกิจการ โดยใช้การระดมเงินทุนจากผู้ถือหุ้นเอง ตลอดจนไปถึงการเก็บสะสมรายได้ที่จะเกิดขึ้นจากการให้บริการลูกค้าเดิมในอนาคต

4.1.3.4 กลยุทธ์ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ – เนื่องจากบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด ไม่มีการจ้างพนักงาน การจะใช้ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัททั้ง 4 ท่านให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยต้องมีการนัดหมายให้มีพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ่อยๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันด้วย

4.1.3.5 กลยุทธ์ทางการวิจัยและพัฒนา – จากความรู้ความสามารถของบุคลากรในบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัด และความต้องการที่จะเป็นผู้นำทางด้านความแตกต่าง การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา จะใช้การพัฒนาและวิจัยในรูปแบบของ Innovative Strategy เป็นกลยุทธ์ โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด และเป็นทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ ได้อยู่ตลอดเวลา

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

5.1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และความสามารถในการแข่งขันของบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชัน จำกัด ไปปฏิบัติ จำเป็นที่จะต้องมีขั้นตอนและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ผ่านมา โดยกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการ มีดังต่อไปนี้

1. เจาะตลาด โดยมุ่งเน้นการขายสินค้าตัวเดิม แต่เพิ่มทำให้เกิดการรับรู้และจดจำเครื่องหมายการค้าของลูกค้า (Brand Awareness) เพื่อให้มีโอกาสได้รับการสั่งซื้อมากขึ้น
2. พัฒนาตลาด โดยการสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องใช้สินค้า
3. พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

จากกลยุทธ์ที่กล่าวมานั้น เพื่อให้บริษัทสามารถนำไปใช้ให้เกิดผลได้จริง จำเป็นจะต้องมีกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

5.1.1 ขั้นตอนที่ 1 ประชุมทีมงานและคัดเลือกผู้ดำเนินการ

เนื่องจากบริษัท บลูโซลาร์ โซลูชัน จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องให้พนักงานทุกคน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยบุคลากรทั้ง 4 ท่าน จะมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันออกไป โดยงานด้านการตลาดและทางด้านการเงิน จะมอบหมายให้ นายชาคริต เสงศิริกุล และ นายณัฏฐ อัมพวานนท์ เป็นผู้ดำเนินการ ส่วนงานทางด้านงานวิจัยและพัฒนา จะมอบหมายให้นายนพดล สว่างญาติ และ นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์ เป็นผู้ดำเนินการ

5.1.2 ขั้นตอนที่ 2 กำหนดการนำกลยุทธ์ไปใช้ดำเนินการ

หลังจากได้คัดเลือกผู้ดำเนินการแล้ว ให้กำหนดกลยุทธ์และวิธีการในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.2.1 การเจาะตลาด – จะต้องมุ่งเน้นการทำให้ลูกค้าได้รับรู้และจดจำเครื่องหมายการค้า เพื่อให้เป็นที่รู้จัก โดยมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท โดยผ่านการโฆษณาออนไลน์ ซึ่งเป็นการโฆษณาที่ใช้ต้นทุนไม่มากนัก แต่เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ตรงเป้าหมาย โดยช่องทางการโฆษณาที่จะใช้ได้เลือกผู้ให้บริการโฆษณา กูเกิล แอดเวิร์ดส์ (Google AdWords) ซึ่งจะเป็นการโฆษณาในผลการค้นหาจากเว็บไซต์ กูเกิล ซึ่งจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้ใช้งานเว็บไซต์ กูเกิล ค้นหาด้วยข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้า และการโฆษณาด้วย กูเกิล แอดเวิร์ดส์ จะเสียค่าบริการก็ต่อเมื่อมีคนเข้ามาดูโฆษณาเท่านั้น

2. เข้าร่วมเป็นเครือข่ายของสมาคมสมองกลฝังตัวแห่งประเทศไทย หรือ TESA ซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมองค์กรในประเทศไทย ที่ต้องการสร้างนวัตกรรมและสินค้า โดยอาศัยระบบสมองกลฝังตัว ซึ่งทางสมาคมจะมีการจัดการสัมมนาในเชิงวิชาการและเชิงธุรกิจอยู่บ่อยครั้ง เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัด ได้เป็นที่รู้จักในกลุ่มธุรกิจทางด้านสมองกลฝังตัว นอกจากนี้จะทำให้เกิดโอกาสทางด้านธุรกิจมากขึ้นแล้ว ยังมีโอกาสได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐได้อีกด้วย

3. พัฒนาความเชื่อมั่นของสินค้า โดย นำสินค้าของบริษัทเข้าสู่มาตรฐานความปลอดภัย โดยการนำสินค้าเข้าทดสอบกับศูนย์ทดสอบผลิตภัณฑ์ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ หรือ PTEC เพื่อขอรับรองผลมาตรฐานความปลอดภัยมาใช้ในการขอใบรับรองและเครื่องหมายผ่านการทดสอบ เพื่อสร้างมาตรฐานให้กับสินค้า โดยเครื่องหมายที่สินค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชัน จำกัดควรได้รับ คือ FCC CE และ TIS ตัวอย่างของเครื่องหมายแสดงในภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1: แสดงตัวอย่างของเครื่องหมายการรับรองมาตรฐาน FCC CE และ TIS

5.1.2.2 การพัฒนาตลาด – จะต้องสร้างความต้องการให้กับตลาด โดยทำให้ตลาดตระหนักถึงความต้องการสินค้า โดยดำเนินงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. สร้างความเข้าใจและให้ตระหนักถึงความสำคัญของสินค้า โดยเขียนบทความกรณีศึกษาที่เป็นผลกระทบและความเสียหาย ที่เกิดมาจากการขาดอุปกรณ์ตรวจวัดและแจ้งเตือนคุณภาพแบตเตอรี่ โดยให้นำบทความไปแสดงไว้ในเว็บไซต์ของบริษัท เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ

2. จำหน่ายสินค้าภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัดเอง โดยนำสินค้าเดิมเคยผลิตให้กับลูกค้า มาพัฒนาและปรับปรุงเล็กน้อยเพื่อให้เกิดความแตกต่าง และจำหน่ายภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัดเอง โดยอาศัยช่องทางจัดจำหน่ายผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท และนำผลิตภัณฑ์ไปฝากขายตามหน้าร้านจำหน่ายอุปกรณ์อัตโนมัติ

5.1.2.3 การพัฒนาสินค้า – แนวทางการพัฒนาทางด้านอุปกรณ์สมองกลฝังตัวอัตโนมัติ จะต้องทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ซึ่งในปัจจุบันผู้ศึกษาพบว่า ตลาดมีความต้องการระบบบ้านอัจฉริยะ ที่จะช่วยให้ผู้อยู่อาศัย สามารถทราบถึงสถานะของอุปกรณ์ไฟฟ้าต่างๆ ภายในบ้าน รวมไปถึงการตรวจสอบการบุกรุกจากผู้ไม่ประสงค์ ด้วยการติดอุปกรณ์ตรวจรู้ไว้ภายในบ้านและภายนอกบ้าน การที่บริษัท บลูโซลาร์โซลูชั่น จำกัดมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาอุปกรณ์ตรวจวัดและตรวจรู้ ตลอดจนไปถึงการออกแบบระบบสมองกลฝังตัว ทำให้สามารถนำความรู้ทั้ง 2 ด้าน มาพัฒนาเป็นสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้

5.1.3 ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมการใช้กลยุทธ์ การติดตามผลและการวัดผล

การควบคุมให้บริษัท นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง จำเป็นจะต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามผลและวัดผล โดยผู้วิจัยได้เลือกเครื่องมือ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลในการดำเนินกลยุทธ์

Balanced Scorecard เป็นระบบหรือกระบวนการที่ใช้ในการบริหารงาน ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด หรือ KPI เป็นกลไกหลัก โดยได้ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1990 โดย Dr. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของงานบริหารที่ผ่านมา การใช้ Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรให้ชัดเจน โดยจะวัดผลจากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุกด้าน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะมองข้าม และมักมองเห็นถึง

ความสำคัญจากรายได้ กำไร และผลตอบแทนจากเงินปันผล เป็นหลัก ซึ่งเป็นการมองภาพขององค์กรแค่เพียงด้านเดียว

Balanced Scorecard เป็นระบบบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ได้ถูกส่งลงไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานด้วย และเมื่อองค์กรได้ปรับเข้าสู่การใช้ระบบ Balanced Scorecard โดยสมบูรณ์แล้ว การทำงานของแต่ละฝ่ายขององค์กร จะสามารถก้าวไปสู่การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กรได้

Dr. Robert Kaplan และ David Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่ไว้ว่า Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงินอยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่มีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็จะใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า ลูกจ้าง การปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balanced Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ จะประกอบด้วยมุมมองต่อไปนี้

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

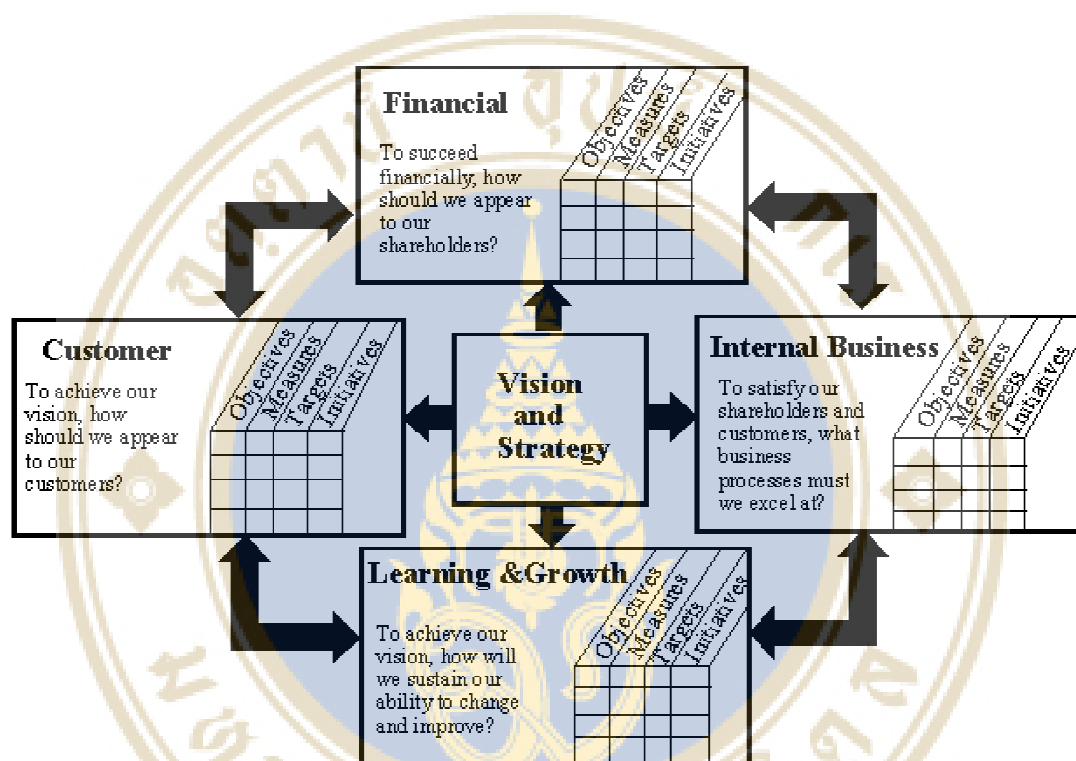
2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

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

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

ความสมดุลใน Balanced Scorecard มีความหมายของการสมดุลของกิจกรรม 4 อย่างที่ประกอบไปด้วย

1. จุดมุ่งหมาย หรือ Objective ต้องดูทั้งในระยะสั้น และ ระยะยาว
2. การวัดผล หรือ Measure ต้องดูทั้งทางการเงิน และ ไม่ใช่ทางการเงิน
3. ดัชนีชี้วัด หรือ Indicator ต้องดูเพื่อใช้ในการติดตามผลและผลักดันให้เกิดผล
4. มุมมอง หรือ Perspective ต้องดูทั้งภายในและภายนอก



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HER, Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.2: แสดงความสัมพันธ์ของมุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard (ที่มา: ปรับปรุงจาก <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm>)

เมื่อนำ Balanced Scorecard มาวิเคราะห์บริษัท บลู โซลาร์ โซลูชัน จำกัด มีดังต่อไปนี้

1. มุมมองทางการเรียนรู้และเติบโต

วัตถุประสงค์ :	พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร
การวัดผล :	จำนวนการเข้ารับการอบรมและสัมมนาทางวิชาการ
เป้าหมาย :	100%
การดำเนินการ :	ใช้แผนการพัฒนาบุคลากรตามหน้าที่และความสามารถ

ผู้ดำเนินการ :	นายชาคริต เสงศิริกุล นายันทภัส อัมพวานนท์ นายนพดล สว่างญาติ นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์
----------------	---

2. มุมมองทางด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ :	คุณภาพของสินค้า
การวัดผล :	จำนวนมาตรฐานที่ได้รับจากการทดสอบ
เป้าหมาย :	2 รายการ ได้แก่ FCC และ CE
การดำเนินการ :	1. ใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาด โดยการพัฒนามาตรฐานของสินค้า และนำไปทดสอบกับศูนย์ทดสอบสินค้า 2. ใช้กลยุทธ์พัฒนาสินค้า เพื่อให้เกิดสินค้าชนิดใหม่ ที่ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยของสินค้า
ผู้ดำเนินการ :	นายนพดล สว่างญาติ นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์

3. มุมมองทางด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ :	สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
การวัดผล :	ลูกค้ามั่นใจที่จะสั่งซื้อสินค้าโดยไม่มีการยกเลิก
เป้าหมาย :	100%
การดำเนินการ :	1. ใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาด โดยการพัฒนามาตรฐานของสินค้า และจัดแสดงตามงานแสดงสินค้า และมีรายการส่งเสริมการขาย 2. ใช้กลยุทธ์พัฒนาตลาด เพื่อสร้างความต้องการในตลาด และสร้างความเชื่อถือของบริษัท
ผู้ดำเนินการ :	นายชาคริต เสงศิริกุล นายันทภัส อัมพวานนท์

4. มุมมองทางการเงิน

วัตถุประสงค์ :	เพิ่มยอดขาย
การวัดผล :	ยอดขายของบริษัท
เป้าหมาย :	1 ล้านบาท
การดำเนินการ :	<ol style="list-style-type: none"> ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้า ให้มีลักษณะเฉพาะตัว ใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาด โดยการประชาสัมพันธ์และออกรายการส่งเสริมการขาย ใช้กลยุทธ์พัฒนาตลาด เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า โดยขยายไปยังผู้ใช้รายบุคคล ใช้กลยุทธ์พัฒนาสินค้า เพื่อให้เกิดสินค้าชนิดใหม่ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้
ผู้ดำเนินการ :	นายชาคริต เสงศิริกุล นายนพดล สว่างญาติ

วัตถุประสงค์ :	เพิ่มกำไร
การวัดผล :	ร้อยละของกำไรต่อหน่วย
เป้าหมาย :	40%
การดำเนินการ :	ใช้กลยุทธ์พัฒนาสินค้า เพื่อลดต้นทุนของสินค้า โดยเน้นงานทางด้าน การพัฒนาและวิจัย
ผู้ดำเนินการ :	นายนพดล สว่างญาติ นายไพฑูรย์ ชัยโชติอนันต์

วัตถุประสงค์ :	เพิ่มสินค้าชนิดใหม่
การวัดผล :	สินค้านวัตกรรมใหม่ที่เพิ่มขึ้น
เป้าหมาย :	2 รายการ
การดำเนินการ :	ใช้กลยุทธ์วิจัยและพัฒนาสินค้า โดยเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง
ผู้ดำเนินการ :	นายณันท์ภัส อัมพวานนท์ นายนพดล สว่างญาติ

วัตถุประสงค์ :	เพิ่มจำนวนลูกค้า
การวัดผล :	จำนวนลูกค้าของบริษัท
เป้าหมาย :	3 ราย
การดำเนินการ :	ใช้กลยุทธ์ในการเจาะตลาด โดยการประชาสัมพันธ์และออกการขาย ส่งเสริมการขาย
ผู้ดำเนินการ :	นายณัฏฐ์ อัมพวานนท์ นายชาคริต เสงศิริกุล

จากการนำหลักการของ Balanced Scorecard มาใช้ จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพราะต้องให้ความสำคัญกับดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกัน และเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรเองจะต้องช่วยกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของบริษัท การปฏิบัติตาม Balanced Scorecard จึงจะมีความสมบูรณ์ และทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และประสบความสำเร็จต่อไป

บรรณานุกรม

Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008.

John D.Sterman, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. McGraw Hill/Irwin, 2000.

