

กลยุทธ์การแก้วิกฤตของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน  
กรณีศึกษา บริษัท เอเอเอ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การแก้วิกฤตของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน

กรณีศึกษา บริษัท เอเอเอ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นางสาวศิริภัทร เจริญรัตน์  
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

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การแก้วิกฤตของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในกระบวนการวิเคราะห์ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไข สารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี ทัศนศึกษา รวมถึงเพื่อนนักศึกษาตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้ที่ ได้มาประยุกต์ใช้ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบคุณคณะกรรมการ สอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ที่มีส่วนสนับสนุนทางการจัดเวลาใน การศึกษา และให้ข้อมูลประกอบการศึกษาและวิเคราะห์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจและความช่วยเหลือตลอดในการศึกษา ต่อในระดับมหาวิทยาลัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ หากสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ใดๆ ต่อการศึกษาและธุรกิจ ผู้วิจัย ขอมอบเป็นเกียรติคุณให้แก่คณาจารย์ทุกท่าน แต่หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ ด้วยความเคารพ

ศิริภัทร เจริญรัตน์

กลยุทธ์การแก้วิกฤตของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน

STRATEGY TO RESOLVE OF PRINTING AND WRITING BUSINESS CRISIS

ศิริภัทร เจริญรัตน์

กจ.ม.

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

### บทคัดย่อ

การจัดทำสารนิพนธ์นี้เป็นการศึกษาสถานะการณ์ของกระดาษพิมพ์เขียนในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับปัจจัยอุปสงค์ที่ลดลงเนื่องจากความนิยมในการใช้ระบบเอกสารและหนังสือและผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับปัจจัยด้านต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากวัตถุดิบนำเข้าราคาสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการผลิตกระดาษพิมพ์เขียนที่อาจต้องลดกำลังการผลิตลงหรือปิดตัวไปในที่สุด ในการศึกษานี้ได้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่กระทบต่ออุตสาหกรรม คือ PESTEL และ Five-force model รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน VRIN เพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท พบว่าอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนนี้อยู่ในระยะถดถอย เนื่องมาจากภัยจากสินค้าทดแทนและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้ยอดขายและกำไรของบริษัทลดลงต่อเนื่อง

จึงได้ทำการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อแก้วิกฤติของธุรกิจบริษัท เอเอเอ จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนรายใหญ่ของไทยให้อยู่รอดในสถานะที่อุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนอยู่ในระยะถดถอย โดยกลยุทธ์ที่นำเสนอคือ Diversification Differentiation โดยมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่มารองรับ คือ Product Differentiation และมีกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา ในระดับหน้าที่มารองรับ ซึ่งในส่วนของกระบวนการทำงานเป็นขั้นตอนการพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดและทำการวัดผลด้วยการเติบโตของยอดขาย และกำไรของบริษัท รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า

คำสำคัญ: กระดาษพิมพ์เขียน/ กลยุทธ์การแก้วิกฤต/ Diversification/ Product Differentiation

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 อุตสาหกรรมกระดาษ	2
1.2 บริษัท เอเอเอ จำกัด	4
1.3 ปัญหาของบริษัท เอเอเอ จำกัด	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	8
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของอุตสาหกรรม (PESTEL Analysis)	8
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน โดยใช้ Five Forces Model	11
2.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรโดยใช้ VRIN Framework	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	19
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	22
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	28
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	29
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	31
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้วิจัย	42

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดของกระดาษถ่ายเอกสารริมเล็ก	6
2.1 แสดงการวิเคราะห์ทรัพยากรของ บริษัท เอเอเอ จำกัดตาม VRIN Framework	17
5.1 แสดง ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	33



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงการเชื่อมโยงของการผลิตในอุตสาหกรรมกระดาษ	2
1.2 แสดงดัชนีการผลิตเชื้อและกระดาษ	3
1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เอเอเอ จำกัด	4
1.4 แสดงผลิตภัณฑ์กระดาษงานสิ่งพิมพ์	5
1.5 แสดงผลิตภัณฑ์กระดาษสำหรับการสื่อสารทางธุรกิจ	5
1.6 แสดงผลิตภัณฑ์กระดาษถ่ายเอกสาร	5
1.7 แสดงรายได้ ต้นทุน และกำไรสุทธิของบริษัท เอเอเอ จำกัด ปี พ.ศ. 2551 – 2555	6
2.1 แสดง Porter's Five Forces Model	12
3.1 แสดง Causal Loop Diagram ของปัญหา	20
4.1 แสดง Ansoff's model of penetration	26
5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	37

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 บทนำ

อุตสาหกรรมเชื้อและกระดาษ มีการผลิตเชื่อมโยงครบวงจรเป็นอุตสาหกรรมที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ โดยเป็นการใช้เยื่อกระดาษมาผลิตเป็นกระดาษชนิดต่าง ๆ ได้แก่ กระดาษกราฟท์ กระดาษกล่อง กระดาษแข็ง กระดาษพิมพ์เขียน กระดาษหนังสือพิมพ์และกระดาษอนามัย (กระดาษทิชชู) ที่ผ่านมาอุตสาหกรรมกระดาษมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง โดยเฉพาะกระดาษกราฟท์และกระดาษพิมพ์เขียน เนื่องจากเป็นสินค้ามีความเชื่อมโยงกับการขยายตัวในหลายอุตสาหกรรม เพราะเป็นวัตถุดิบในการผลิตบรรจุภัณฑ์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ได้แก่ แบบเรียน สื่อของภาครัฐ ภาคธุรกิจ รวมทั้งสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงอย่างครบวงจรนี้ส่งผลด้านบวกต่อการแข่งขันในตลาด

แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมกระดาษต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงจากแนวโน้มต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับความนิยมในการใช้ระบบเอกสารและหนังสือและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มมากขึ้น อาจมีผลต่อปริมาณการบริโภคกระดาษในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระดาษพิมพ์เขียน ที่มีอัตราการใช้กระดาษในกลุ่มนี้มีการเติบโตที่ลดลง อันเป็นผลพวงจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ Social network เข้ามาแทนที่ 50-60% แล้ว และหากขยับขึ้นไปที่ 70-80% ก็จะส่งผลกระทบต่อการผลิตกระดาษพิมพ์เขียนเหมือนกับสหรัฐอเมริกาที่เวลานี้มีโรงงานผลิตปิดตัวไปแล้ว 30-40 แห่ง ส่วนโรงงานที่ยังเหลืออยู่ก็ลดกำลังการผลิตลง โดยคาดว่าในช่วง 3-5 ปีนี้ หากผู้ผลิตกระดาษพิมพ์เขียนไม่เร่งปรับตัว ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมารองรับ ก็จะอยู่รอดได้ยาก

บริษัท เอเอเอ จำกัดเป็นหนึ่งในบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนรายใหญ่ของประเทศไทยมาเป็นเวลากว่า 30 ปี มีสินค้าหลากหลายชนิดเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าทั้งกลุ่มโรงพิมพ์ และโรงงานแปรรูป กับงานอุตสาหกรรมต่างๆ

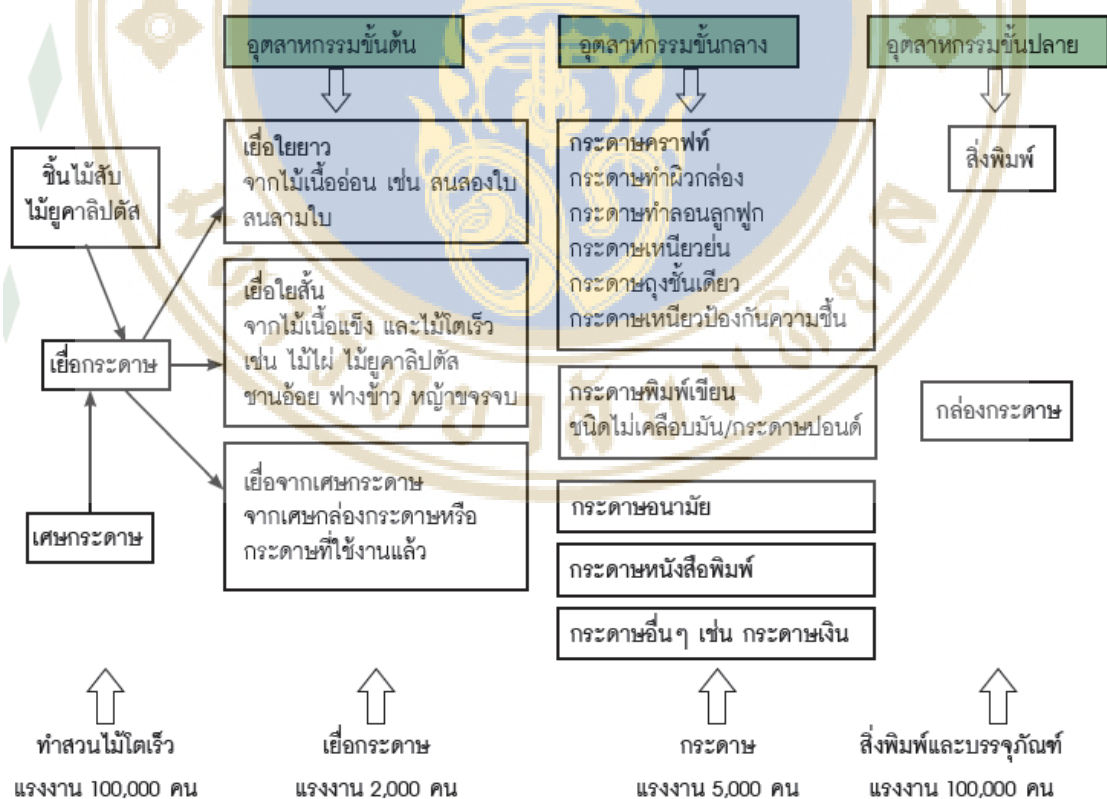
ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อแก้วิกฤติของธุรกิจบริษัท เอเอเอ จำกัด ให้อยู่รอดในสภาวะที่อุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนอยู่ในระยะถดถอย



## โครงสร้างอุตสาหกรรมกระดาษ

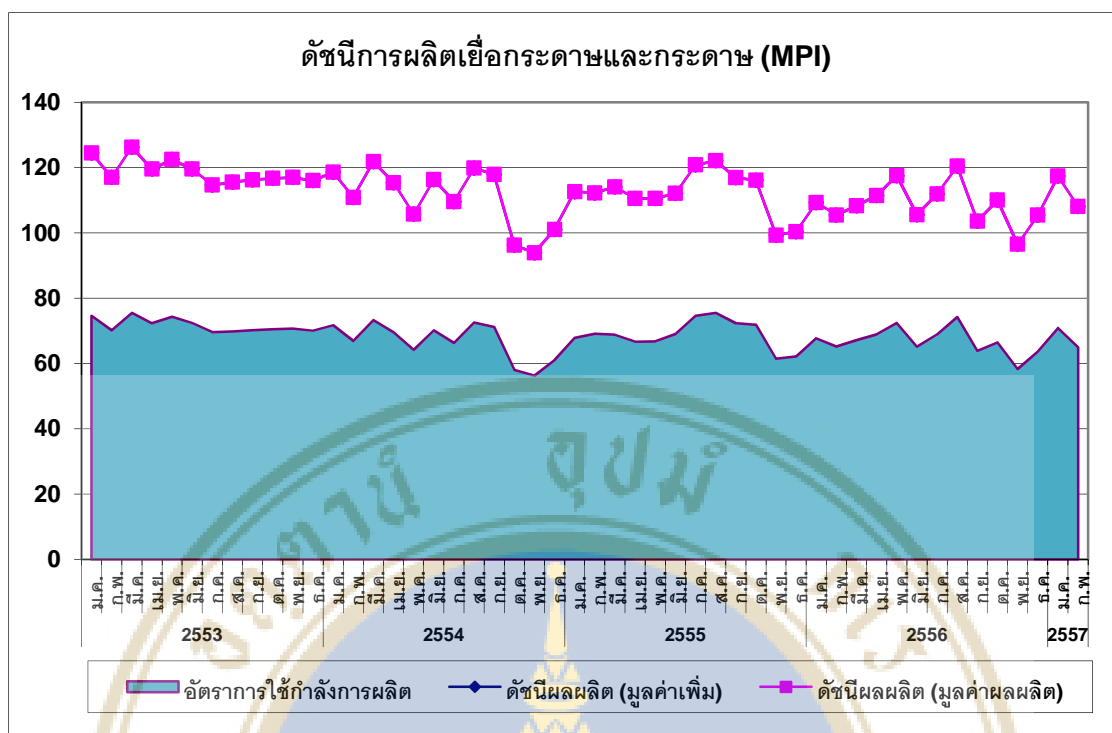
อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์ มีการผลิตเชื่อมโยงครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เป็นหนึ่งในไม่กี่อุตสาหกรรมของไทยที่มีลักษณะเช่นนี้ ความเชื่อมโยงครบวงจรของอุตสาหกรรมนี้ส่งผลให้ต้นทุนวัตถุดิบที่เชื่อมโยงกันมีราคาถูกลงส่งผลด้านบวกต่อการแข่งขัน และเป็นอีกอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

อุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน เป็นอุตสาหกรรมหนึ่ง ที่มีศักยภาพในการผลิตและมีโอกาสขยายตัวต่อเนื่อง มีกระบวนการผลิตต้นน้ำคืออุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ อุตสาหกรรมกลางน้ำคือกระดาษ และอุตสาหกรรมปลายน้ำคืออุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ ซึ่งอุตสาหกรรมเหล่านี้มีการจ้างงานจำนวนมาก ตามสถิติของกรมโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า มีจำนวนโรงงานเยื่อกระดาษ กระดาษ และวัสดุเกี่ยวกับกระดาษทั้งสิ้น 807 โรงงาน มีการจ้างงาน 7,000 คน สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์มีจำนวน 3,500 โรงงาน มีการจ้างงานกว่า 100,000 คน ผู้ประกอบการขนาดเล็กร้อยละ 90 มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตไม่สูงนัก รายละเอียดอุตสาหกรรมดังภาพที่ 1.1 และ 1.2



ภาพ 1.1 แสดงการเชื่อมโยงของการผลิตในอุตสาหกรรมกระดาษ

ที่มา. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม



ภาพ 1.2 ดัชนีการผลิตเยื่อและกระดาษ  
ที่มา. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทุนเข้มข้น มีลักษณะเป็นผู้ผลิตน้อยราย ในขณะที่อุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ส่วนใหญ่จะเป็นขนาดกลางและขนาดเล็ก มีผู้ผลิตมากมาย ส่งผลให้อำนาจการต่อรองระหว่างทั้งสองกลุ่มไม่เท่าเทียมกันและนำไปสู่ความขัดแย้งในบางครั้ง โดยเฉพาะในช่วงที่อุปสงค์ของตลาดมีการขยายตัวขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวมีแนวโน้มบรรเทาลงเมื่ออุปสงค์ปรับลดลงและการประสานงาน รวมถึงการวางแผนร่วมกันทั้งสองกลุ่มดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเยื่อและกระดาษ เป็นรายใหญ่ มีศักยภาพด้านการลงทุนสูง มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีการผลิตอย่างสม่ำเสมอ สามารถแข่งขันด้านต้นทุนกับต่างประเทศได้ แต่จุดอ่อนอยู่ที่ความจำกัดของพื้นที่เพาะปลูกยูคาลิปตัสซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการทำเยื่อกระดาษ การมีผู้ผลิตรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมในปัจจุบันและในอนาคต จึงอาจสร้างปัญหาการจัดสรรพื้นที่ ที่ไม่เพียงพอและสร้างความขัดแย้งในอนาคตได้ จึงควรมีการขยายพื้นที่ปลูกยูคาลิปตัส มีระบบการจัดการด้านมลภาวะรองรับควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้ปัญหาด้านพื้นที่แล้ว การแข่งขันในอุตสาหกรรมกระดาษยังอยู่ที่การสร้างแตกต่างให้กับให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ผลิตจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันและก้าวไปข้างหน้าก่อนคู่แข่งในตลาดโลก

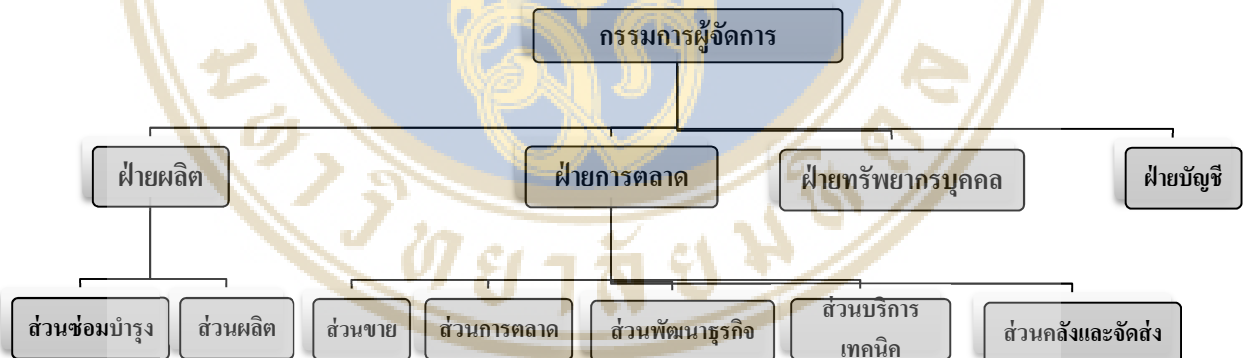
## 1.2 บริษัท เอเอเอ จำกัด

### 1.2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท เอเอเอ จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายกระดาษพิมพ์เขียนรายใหญ่ในประเทศไทยมากกว่า 30 ปี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2526 โดยมีกำลังผลิตกว่า 550,000 ตันต่อปี ถือเป็นผู้นำตลาดในอุตสาหกรรมกระดาษ ที่ได้รับการยอมรับอย่างมากในการเป็นกระดาษคุณภาพสูง จากการคัดเลือกวัตถุดิบและการผลิตกระดาษ ด้วยเครื่องจักรและเทคโนโลยีอันทันสมัย ได้มาตรฐานจากโรงงานผลิต ทำให้ได้งานผลิตภัณฑ์กระดาษที่สามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจต่อผู้บริโภคได้เป็นอย่างมากทั้งจาก ภายในประเทศ และต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังใส่ใจสิ่งแวดล้อม ด้วยกระบวนการผลิตกระดาษ จากไม้ปลูก ทำให้ไม่ต้องรบกวนไม้ป่าธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### 1.2.2 โครงสร้างองค์กร

บริษัท เอเอเอ จำกัด บริหารโดยมีผู้บริหารสูงสุดในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ มีการจัดผังองค์กรโดยการแบ่งแยกตามหน้าที่ แต่ละฝ่ายรายงานตรงกับกรรมการผู้จัดการ แผนผังการบริหารองค์กรของบริษัท เอเอเอ จำกัด แสดงดังภาพที่ 1.3



ภาพ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เอเอเอ จำกัด  
ที่มา ประกาศการปรับผังการบริหารองค์กร ณ 1 มีนาคม 2557

### 1.2.3 ผลิตภัณฑ์และบริการ

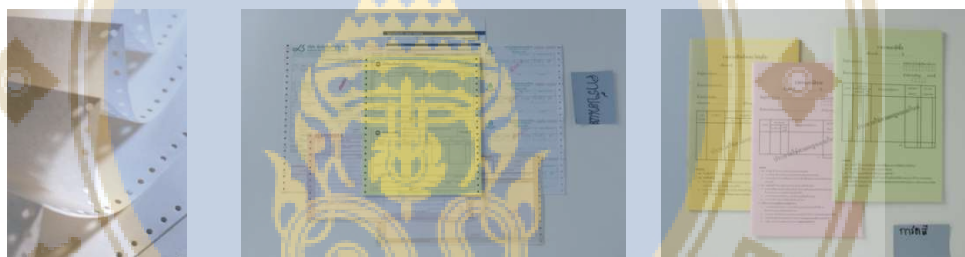
ผลิตภัณฑ์ของบริษัท แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะการใช้งาน ดังนี้

1. กระดาษสำหรับงานสื่อสิ่งพิมพ์ ลูกค้าทั้งกลุ่มโรงพิมพ์ และโรงงานแปรรูป กับงานอุตสาหกรรมต่างๆ แบ่งเป็นชนิดเคลือบผิว (กระดาษอาร์ต) และไม่เคลือบผิว



ภาพ 1.4 แสดงผลิตภัณฑ์กระดาษงานสื่อสิ่งพิมพ์

2. กระดาษสำหรับการสื่อสารทางธุรกิจ สำหรับการสื่อสารทางธุรกิจครบวงจรซึ่งต้องมีการใช้ทุกวันผ่านทางปริ้นเตอร์ และสื่อต่างๆ



ภาพ 1.5 แสดงผลิตภัณฑ์กระดาษสำหรับการสื่อสารทางธุรกิจ

3. กระดาษถ่ายเอกสารและพิมพ์สำหรับใช้ในบ้านและสำนักงาน เดิมบริษัท เอเอเอ จำกัด ได้ผลิตกระดาษถ่ายเอกสาร และจำหน่ายเป็นม้วนใหญ่ให้กับโรงงานแปรรูปเป็นกระดาษ A4 รีมเล็ก และตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา ได้เริ่มผลิตและจำหน่ายกระดาษ A4 รีมเล็กภายใต้ Brand ของบริษัทเอง



ภาพ 1.6 แสดงผลิตภัณฑ์กระดาษถ่ายเอกสาร

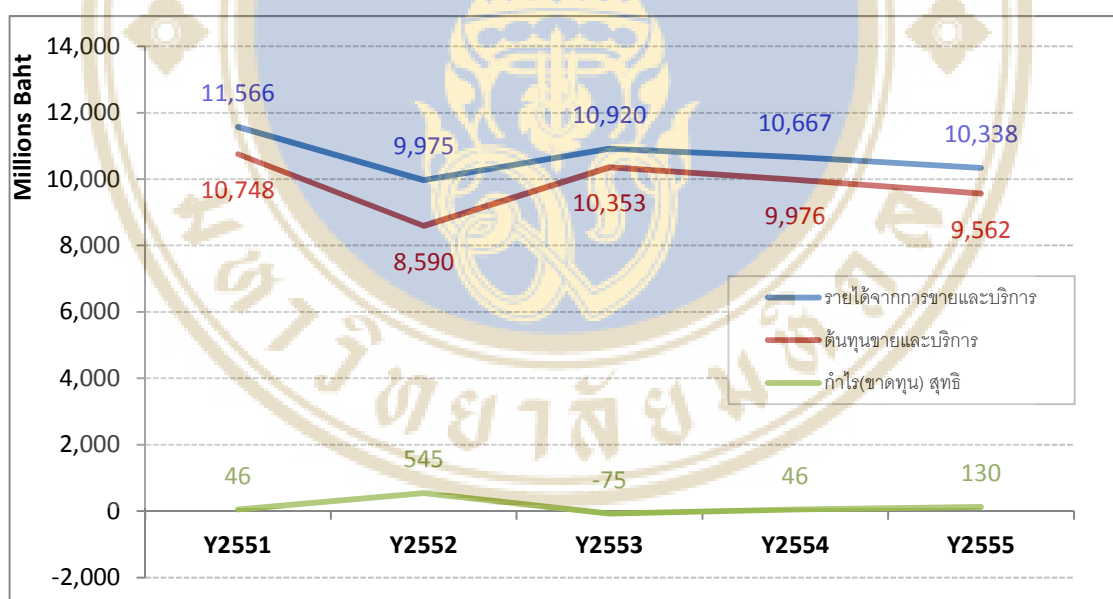
ซึ่งจากผลการสำรวจส่วนแบ่งตลาดกระดาษถ่ายเอกสารรีมเล็ก พบว่าบริษัทยังมีส่วนแบ่งตลาดน้อยกว่าคู่แข่งรายใหญ่ คือ Double A มาก

ตารางที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งตลาดของกระดาษถ่ายเอกสารรีมเล็ก

ยี่ห้อ	ส่วนแบ่งตลาด (%)	ผู้ผลิต
Double A, Quality	84%	Double A
Idea Green, Idea Work	16%	AAA

#### 1.2.4 ผลประกอบการของบริษัท

กราฟด้านล่างแสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท เอเอเอ จำกัด ระหว่างปี 2551 – 2555 ซึ่งจะเห็นว่ายอดขายปี 2555 ลดลง 3% เทียบกับปี 2554 สำหรับต้นทุนเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายพบว่า บริษัทมีต้นทุนขายลดลงจาก 93.52 % ในปี 2554 เหลือ 92.14 % ในปี 2555 ในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในปี 2555 เพิ่มขึ้นเป็น 6.62 % จาก 6.03 %



ภาพ 1.7 แสดงรายได้ ต้นทุน และกำไรสุทธิของบริษัท เอเอเอ จำกัด ปี พ.ศ. 2551 – 2555  
ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

### 1.3 ปัญหาของบริษัท เอเอเอ จำกัด

จากที่กล่าวไปแล้วข้างต้นถึงอัตราการใช้กระดาษลดลงเนื่องจากสินค้าทดแทนอย่างสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสื่อออนไลน์ที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับมีผู้ผลิตรายใหญ่ในจีน, ญี่ปุ่น, เกาหลี ขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นในปี 2553 ซึ่งผู้ผลิตเหล่านี้มีก็จะมิต้นทุนที่ต่ำเนื่องจาก Economy of scale และการขยายกำลังการผลิตพร้อมๆ กัน ทำให้เกิดอุปทานในตลาดเพิ่มขึ้นมากสวนทางกับปริมาณการใช้กระดาษที่มีแนวโน้มค่อยๆ ลดลง ทำให้ผู้ผลิตรายใหญ่อย่างจีน ใช้วิธีการแข่งขันด้านราคา โดยการทุ่มตลาดเข้ามาขายแข่งขั้ราคากับผู้ผลิตในประเทศ และเนื่องจากกระดาษเป็นสินค้า commodity พฤติกรรมของผู้บริโภคที่รายใหญ่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ก็จะหันไปใช้สินค้าราคาต่ำเพื่อลดต้นทุน ทำให้บริษัท เอเอเอ จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศ ได้รับผลกระทบโดยตรงกับยอดขาย บริษัทจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ในการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาและเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ให้ธุรกิจอยู่รอดได้ภายใต้สถานการณ์ของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนที่มีแนวโน้มการบริโภคน้อยลงและต้นทุนวัตถุดิบและพลังงานที่มีแนวโน้มสูงขึ้น

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบถึงลักษณะและแนวทางการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประกอบการที่ดีขึ้น โดยประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาวิเคราะห์ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของอุตสาหกรรม (PESTEL Analysis), การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Forces Model), และ VRIN Framework

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของอุตสาหกรรม (PESTEL Analysis)

PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย

- **P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง**

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของ รัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดย ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้ธุรกิจต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลง ทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

- **E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ**

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ มีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็น ระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

- **S – Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม**

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมีแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนิน ไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

- **T – Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ**

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร

- **E - Environment หรือปัจจัยทางสภาพแวดล้อม**

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อธุรกิจของเรา เช่น สภาพอากาศ กฎหมาย และข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ปัญหามลพิษทางน้ำ และอากาศ ระบบรีไซเคิล ระบบกำจัดขยะ ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน เป็นต้น

- **L – Legal ข้อกฎหมายต่างๆ**

ในแต่ละพื้นที่มีข้อกฎหมายที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นก่อนที่จะเราเข้าไปทำธุรกิจเราจำเป็นต้องศึกษาข้อกฎหมายเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดมีปัญหาลงในภายภาคหน้า

ธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PESTEL Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้ เครื่องมือนี้จะช่วยให้ตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง



ผู้ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน ได้ดังนี้

- **P – Politic :** ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางการเมืองที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียน จะเป็นในส่วนของนโยบายดังนี้
  - นโยบายภาษีนำเข้า และนโยบายต่อต้านการทุ่มตลาด (Anti-Dumping) ที่จะส่งผลกระทบต่อคู่แข่งจากต่างชาติที่มีผลผลิตเกินในตลาดเช่น จีน อินโดนีเซีย เข้ามาแข่งขันด้านราคากับผู้ผลิตในประเทศไม่ได้ แต่ปัจจุบันรัฐบาลไม่มีนโยบายนี้ ทำให้มีผู้นำเข้าสินค้าจากจีน และอินโดนีเซียเข้ามาขายในราคาต่ำได้
  - นโยบายทางการศึกษา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการใช้สื่อการเรียนการสอนมากขึ้น ซึ่งเป็นผลด้านบวก ไปเพิ่มอุปสงค์ของกระดาษพิมพ์เขียน
  - นโยบายทางด้านราคา ของกระทรวงพาณิชย์ที่กำหนดให้กระดาษเป็นสินค้าที่ถูกควบคุมกำหนดเพดานราคา ทำให้ผู้ผลิตไม่สามารถปรับราคาได้ตามต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น
- **E – Economic :** ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ จะมีผลค่อนข้างมากกับธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียน เนื่องจากเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง จากสถานการณ์ความไม่มั่นคงทางการเมืองของประเทศ ส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในภาวะถดถอย และค่าเงินบาทที่อ่อนตัว ทำให้เสียเปรียบในเรื่องการนำเข้าวัตถุดิบซึ่งจะมีราคาสูง จะมีผลกระทบต่อต้นทุนวัตถุดิบ เช่น ต้นทุนการผลิต และอุปสงค์ที่มีแนวโน้มลดลงตามสภาพเศรษฐกิจ
- **S – Social :** ปัจจัยทางสภาพสังคม พฤติกรรมของคนในการใช้กระดาษเปลี่ยนไปโดยจะเห็นจากกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ลดการใช้กระดาษ (Paperless) ในหน่วยงาน องค์กรต่างๆ
- **T – Technology :** ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ปัจจุบันการเข้ามาของสินค้าทดแทนกระดาษ ได้แก่ สินค้าอิเล็กทรอนิกส์และระบบโซเซียลมีเดียต่างๆ ทำให้พฤติกรรมของลูกค้าในการใช้กระดาษเปลี่ยนไป ความต้องการใช้กระดาษพิมพ์เขียนลดลงอย่างเห็นได้ชัด
- **E – Environmental:** ปัจจุบันองค์กรเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ รวมถึงภาครัฐและเอกชนได้เริ่มรณรงค์เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งในส่วนนี้ก็จะกระทบกับการใช้กระดาษโดยตรงเนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตกระดาษมีวัตถุดิบคือไม้ที่นำมาผลิตเยื่อกระดาษ ทำให้มีการโหมตัดไม้เป็นอุตสาหกรรมที่ทำลายป่าไม้ ทางฝั่งผู้ผลิตเอง ก็ได้มีการชี้แจงถึงการได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีการปลูกต้นไม้ทดแทนของเดิมที่ตัดออก รวมถึงออกผลิตภัณฑ์กระดาษที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมออกมา

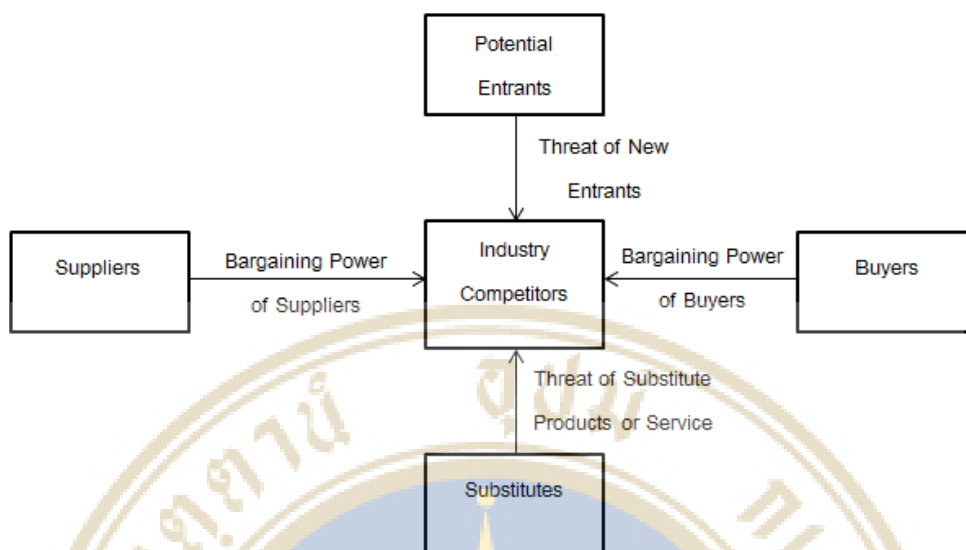
- **L – Legal:** ข้อกฎหมายที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมกระดาษ ได้แก่
  - การเจรจา FTA ทำให้กระดาษนำเข้าจากจีนเข้าสู่ตลาดในประเทศได้และเกิดการตัดราคาได้ง่ายขึ้น
  - ภาษีศุลกากรเครื่องจักรและอะไหล่สำหรับผู้ผลิตเยื่อและกระดาษค่อนข้างสูงส่งผลต่อต้นทุนการผลิต

สรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน พบว่าเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านการเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันปัจจัยในด้านต่างๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบในด้านลบต่อธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียน

### การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน (Five Forces Model)

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาได้ใช้ Five Forces Model (Michael E. Porter, 1980) ที่ได้เสนอแนวคิดสำหรับวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันว่ามีปัจจัยสำคัญซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร 5 ประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกัน ในลักษณะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ โดย Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ที่บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจในอุตสาหกรรม เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด ได้แก่การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการ ดังนี้



ภาพ 2.1 แสดง Porter's Five Forces Model  
ที่มา. (M.E. Porter, 1980)

1. **ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ (Threat of new entrants)** เป็นการวิเคราะห์ว่าอุตสาหกรรมนั้นๆ มีความยากง่ายต่อการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด หากผู้ประกอบการใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย ก็จะทำให้ผู้ประกอบการปัจจุบันมีโอกาสได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของรายใหม่
2. **ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry between established firm)** สถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจจะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือการเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า เป็นต้น หากสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก
3. **อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of suppliers)** ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ หรือลูกค้า (Bargaining power of buyers) ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย

5. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of substitute products or services) ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน ย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนดังนี้

#### 1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ (Threat of new entrants) : Weak

สำหรับอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่สามารถทำได้ไม่ยาก เนื่องจากการผลิตสินค้าชนิดนี้ต้องลงทุนทั้งเครื่องจักรและวัตถุดิบค่อนข้างสูง ต้องมีการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีการผลิตจากต่างประเทศเป็นหลัก และผู้เล่นรายเดิมในตลาดเป็นผู้ผลิตรายใหญ่คือ กลุ่มเอสซีจี และ ดับเบิ้ลเอที่มีกำลังการผลิตสูง ทำให้ต้นทุนต่ำกว่า มีเงินลงทุนสูง และเป็นเจ้าของปัจจัยในการผลิต กล่าวคือมีห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำคือการปลูกป่าซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเยื่อกระดาษ นอกจากนี้การเข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องใช้งบในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่ค่อนข้างสูงมาก อีกทั้งยังต้องสร้างชื่อให้เป็นที่รู้จักและคุ้นเคยกับผู้บริโภคซึ่งต้องใช้เวลา รวมทั้งการกระจายสินค้าต้องดีและครอบคลุม เนื่องจากสินค้าต้องสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดใหญ่นอกจากนี้ ตลาดก็มีการแข่งขันสูง มีการแตก segmentation ต่างๆ มากมาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์มีอย่างต่อเนื่องและการทำกิจกรรมทางการตลาดก็ต้องแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ ดังนั้น วิธีเดียวที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาได้นั้น ต้องหาช่องว่างทางการตลาดเท่านั้นแล้วมุ่งสู่ตลาดนั้นอย่างรวดเร็ว แต่ก็เชื่อว่าประสบความสำเร็จเพราะคู่แข่งรายอื่น โดยเฉพาะรายใหญ่ก็จะเข้าสู่ตลาดอย่างรวดเร็วแบบที่เรียกว่า Fast Follower ดังนั้น อุปสรรคของการเข้ามาสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่จึงค่อนข้างสูง

## 2. ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry between established firm) : Strong

จากข้อมูลทางสถิติ พบว่าในตลาดมีผู้ผลิต 2 รายใหญ่ในประเทศไทยคือ กลุ่มเอสซีจี และดับเบิลเอซึ่งปริมาณยอดขายคิดเป็นประมาณ 80% ของตลาด ซึ่งมีสถานะการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรงซึ่งจะเห็นได้จากกลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด โฆษณา การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด เป็นต้น

## 3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining power of suppliers) : Strong

อุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนจำเป็นต้องพึ่งพาการใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ได้แก่ ไม้ เยื่อกระดาษ สารเคมีเติมแต่ง และไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งในยุคที่กระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่ทุกประเทศให้ความสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด แต่ความต้องการใช้ยังคงมีอยู่ต่อเนื่อง จึงทำให้ราคาของวัตถุดิบเช่น ไม้ และไฟฟ้าสูงขึ้น วัตถุดิบหลักที่สำคัญอีกตัวคือเยื่อกระดาษซึ่งถูกจำแนกเป็น 2 ชนิดคือ เยื่อใยยาวและเยื่อใยสั้น ทั้งนี้ ด้วยลักษณะภูมิประเทศของไทยสามารถมีวัตถุดิบสำหรับผลิตเยื่อใยสั้นได้เท่านั้น ส่วนเยื่อใยยาวต้องใช้ไม้สนเมืองหนาวเป็นวัตถุดิบซึ่งต้องนำเข้าเยื่อใยยาวจากต่างประเทศ จากทวีปยุโรปและอเมริกาเหนือ นอกจากนี้สำหรับเครื่องจักรผลิตกระดาษก็จำเป็นต้องอาศัยความรู้และเทคโนโลยีของผู้ผลิตจากต่างประเทศซึ่งเป็นตลาดที่มีผู้ผลิตน้อยราย ทำให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองสูง

## 4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ หรือลูกค้า (Bargaining power of buyers) : Strong

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่สูงเนื่องจากผู้บริโภคไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้า (No switching cost) สามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งบางกลุ่มลูกค้าที่ตัดสินใจเลือกซื้อเพราะราคาหรือกิจกรรมทางการตลาด มากกว่าคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อสินค้าของยี่ห้ออื่นทดแทนได้หลากหลายแม้สินค้าประเภทเดียวกันก็มีให้เลือกมาก ทั้งสินค้าที่ผลิตในประเทศและสินค้านำเข้าซึ่งมีราคาต่ำ

## 5. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of substitute products or services) : Strong

เนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์แทนการใช้กระดาษ เช่น การรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (e-book) มีผลกระทบทำให้อุปสงค์การใช้กระดาษลดลงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนของอุปกรณ์เทคโนโลยีมีราคาต่ำลงและผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้ง่ายและแพร่หลายมากขึ้น จนกระทั่งผู้บริโภค

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปขอรับการอ่านหนังสือ, การรับส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจกระดาษอย่างมาก ความเสี่ยงจากปัจจัยด้านสินค้าทดแทนจึงมีสูง

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันโดยใช้ Five Forces Model พบว่า การแข่งขันของบริษัท เอเอเอ จำกัดนั้นอยู่ในตลาดผู้ขายน้อยรายในตลาดเอื้อให้ผู้ผลิตรายใหญ่มีข้อได้เปรียบได้ด้านต้นทุน มีการครอบครองปัจจัยการผลิตทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่ที่เป็นผู้ผลิตภายในประเทศเข้ามาได้ยาก แต่ก็จะมีโอกาสที่สินค้านำเข้าจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันได้ สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูง อำนาจต่อรองของลูกค้าสูงเนื่องจากมี switching cost ต่ำ บริษัทผู้ผลิตกระดาษมีอำนาจการต่อรองต่ำในเรื่องของวัตถุดิบหลักบางส่วนคือ เยื่อใยยาวและเทคโนโลยีการผลิตที่ต้องพึ่งพาผู้ขาย สำหรับด้านอุปสงค์นั้น ตลาดของอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มหดตัวลงเนื่องจากสินค้าทดแทนกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ และในอุตสาหกรรมนี้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย

ดังนั้นผู้เล่นในอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนจึงต้องปรับกลยุทธ์ด้านความสามารถในการบริหารต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มความสามารถในการเจรจาต่อรองกับลูกค้าเพื่อให้ได้ปริมาณสินค้าระยะยาว และเพิ่มการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้และอยู่รอดภายในสภาวะอุตสาหกรรมที่ถดถอยได้ ซึ่งในส่วนถัดไปจะเป็นการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัทในด้านการบริหารจัดการทรัพยากร

### การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ VRIN Framework

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา core competency ขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางทรัพยากรขององค์กร ซึ่ง Barney ได้เสนอ VRIN Framework (Barney, 1991) ว่า ลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ

1. **ความมีคุณค่า (Valuable Resource)** คือ สิ่งที่ต้องการต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบล้างอุปสรรค ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น
2. **การหาได้ยาก (Rare Resource)** คือ ความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งรายน้อยราย ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มี

ทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สู้ด้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

**3. ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources)** คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นราย แรก ๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น

**4. การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable)** คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

นอกจากนี้การจัดการองค์การ (**Organization**) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

หลักในการพิจารณาตาม VRIN criteria ของความสามารถหลักแต่ละด้านของ บริษัท เอเอเอ จำกัด มีดังนี้

1. การมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีลักษณะชอบเรียนรู้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่คู่แข่งก็สามารถหาได้หรือดึงจากเราไปได้เช่นกัน แต่แผนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทขึ้นมาใหม่ไม่สามารถลอกเลียนแบบ และไม่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

2. การมีเทคโนโลยีการผลิตและการสื่อสารภายในองค์กรที่ทันสมัย สนับสนุนการทำงานทุกส่วนและทั่วถึงทุกกลุ่มลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่ายและสามารถถูกลอกเลียนแบบได้ และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

3. ความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานสากล เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัทเพราะจะส่งผลต่อต้นทุนและคุณภาพสินค้า แต่เป็นสิ่งที่คู่แข่งก็สามารถหาได้ และลอกเลียนแบบได้ และสามารถมีเทคโนโลยีใหม่มาทดแทนได้

4. การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัทเพราะจะทำให้เกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งบริษัทอื่นจะไม่ทำเนื่องจากกระดาษเป็นสินค้า commodities แข่งขันด้านราคาและต้นทุนมากกว่า

5. ความมีชื่อเสียงของบริษัท เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัทอื่นและคู่แข่งเพราะต้องใช้เวลายาวนานในการสร้างชื่อเสียง สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต

6. การจัดการด้านการเงินและงบลงทุน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่บริษัทอื่นก็สามารถทำได้ ใช้การระดมทุนโดยที่ต้นทุนเงินทุนต่ำได้เช่นกัน

7. การตลาดและประชาสัมพันธ์ที่ดี ส่งผลต่อยอดขายของสินค้าเพิ่มมากขึ้นหรือส่งเสริมชื่อเสียง เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่บริษัทอื่นก็สามารถทำได้และลอกเลียนแบบหรือทำมาตรการตอบโต้ได้ มีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ทรัพยากรของ บริษัท เอเอเอ จำกัดตาม VRIN Framework

หลักเกณฑ์	มีคุณค่าหรือไม่?	หายากหรือไม่?	ลอกเลียนแบบยากหรือไม่?	ยากที่จะทดแทนหรือไม่?	Competitive Consequences
การมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ใช่	มีความได้เปรียบ
การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เสมอภาค
ความสามารถในการผลิตที่มีประสิทธิภาพ	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เสมอภาค
การสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนา	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ความได้เปรียบ
ความมีชื่อเสียงของบริษัท	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ความได้เปรียบ
การจัดการด้านการเงินและงบลงทุน	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เสมอภาค
มีการตลาดและประชาสัมพันธ์ที่ดี	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เสมอภาค



จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท เอเอเอ จำกัด พบว่า บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในเรื่องของทรัพยากรบุคคล คือพนักงานที่มีความรู้สามารถ รวมถึงการลงทุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะสามารถทำให้บริษัทคิดค้น เทคโนโลยี รวมถึงสินค้าและบริการใหม่ๆ ออกมาแข่งขันในตลาดได้

### สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เอเอเอ จำกัด จากการวิเคราะห์ข้างต้น

เนื่องจากอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบในด้านลบต่อธุรกิจกระดาษพิมพ์เขียน โดยผู้ผลิตในประเทศประสบปัญหาต้นทุนสูงขึ้น แต่ไม่สามารถขึ้นราคากระดาษได้เนื่องจากเป็นสินค้าควบคุม และยังมีคู่แข่งที่เป็นสินค้านำเข้าราคาต่ำเข้ามาขายแข่งขันอีกด้วย จากสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันสูง และอำนาจต่อรองของลูกค้าสูงเนื่องจากมี switching cost ต่ำ อีกทั้งยังมีสินค้าทดแทนทำให้แนวโน้มอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนแย่ลง

ดังนั้นบริษัท เอเอเอ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตรายใหญ่รายหนึ่งในอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนจึงต้องปรับกลยุทธ์โดยใช้ทรัพยากรในด้านทรัพยากรคนและงานวิจัยและการพัฒนา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้านความสามารถในการบริหารต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไร, เพิ่มความสามารถในการเจรจาต่อรองกับลูกค้าเพื่อให้ได้ปริมาณสินค้านำระยะยาว และเพิ่มการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้และเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมของอุตสาหกรรมนี้

## บทที่ 3

### การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น จะใช้ Causal Loop Diagram ในการวิเคราะห์ปัญหา โดย Causal Loop Diagram เป็น model ที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผลซึ่งช่วยให้เราสามารถเห็นภาพและเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้สามารถคิดหาวิธีที่แก้ปัญหาลงได้อย่างตรงจุดได้

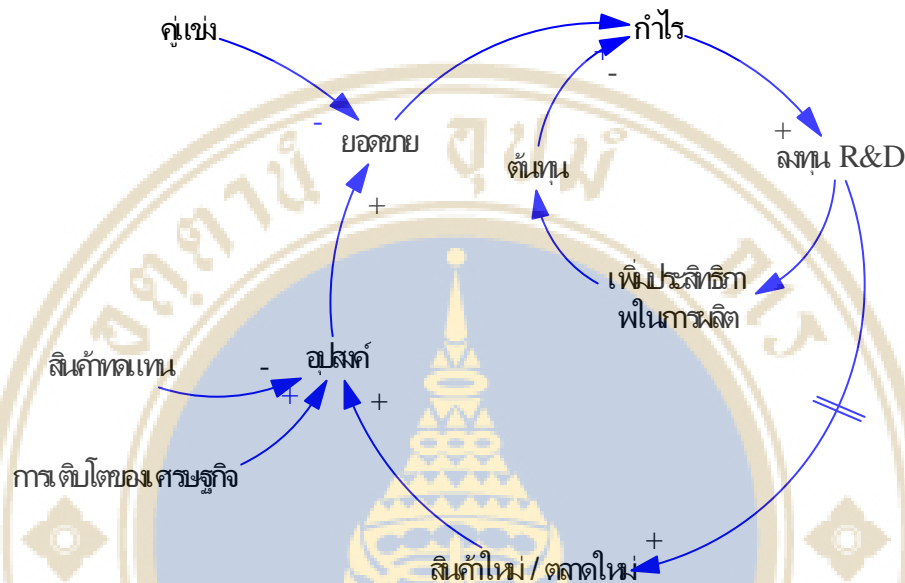
#### 3.1 แผนภาพแสดงเหตุและผล

แผนภาพแสดงเหตุและผล (Causal loop diagram) คือแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยแสดงที่เหตุทำให้เกิดผลขึ้นมาและแสดงเครื่องหมายเพื่อบอกว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ตามกันหรือตรงข้ามกัน ทำให้สามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ได้ง่ายขึ้น และเมื่อเราสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ เหตุและผลของเหตุการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เข้าใจสภาพของปัญหาและรู้ถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ก็จะสามารรถคิดหาวิธีแก้ปัญหาลงที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรเก็บข้อมูล และความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นของผู้เขียนแผนภาพว่าเข้าใจความสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้องด้วยหรือไม่

แผนภาพแสดงเหตุและผลจะแสดงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์โดยที่แสดงเหตุไว้ที่หางของลูกศร และแสดงผลไว้ที่ด้านปลายของลูกศรและมีการระบุลักษณะของความสัมพันธ์ไว้ด้วย หากเหตุและผลมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่แปรผันตามกัน คือเหตุเพิ่มขึ้น ทำให้ผลเพิ่มขึ้น หรือเหตุลดลง ทำให้ผลลดลง จะแสดงเครื่องหมายบวก (+) ไว้ที่ปลายลูกศร แต่หากความสัมพันธ์เป็นลักษณะที่แปรผันตรงข้ามกัน คือ เหตุเพิ่มขึ้น ทำให้ผลลดลง หรือ เหตุลดลงทำให้ผลเพิ่มขึ้น จะแสดงเครื่องหมายลบ (-) ไว้ที่ปลายลูกศร เมื่อเขียนความสัมพันธ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นเป็นวง (loop) เพื่อแสดงให้เห็นถึงเหตุและผลที่ส่งผลกระทบต่อกันได้ จะมีการระบุชื่อของวงนั้นๆ ไว้ พร้อมทั้งแสดงลักษณะของวงนั้นว่าเป็น วงลบ (Negative loop) หรือ วงบวก (Positive loop) โดยมาจากผลรวมของเครื่องหมายที่ปลายลูกศรของเหตุและผลที่ประกอบกันขึ้นเป็นวงของวงนั้นๆ ว่าได้เครื่องหมายลบเป็นจำนวนเท่าใด หากจำนวนเครื่องหมายลบมีจำนวนเป็นเลขคี่ วงนั้นก็จะเป็นวงลบ แต่หากจำนวนเครื่องหมายบวกมีจำนวนเป็นเลขคู่ วงนั้นก็จะเป็นวงบวก ซึ่งเมื่อเรานำแผนภาพแสดงเหตุและผลมา

ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาในเชิงธุรกิจก็จะสามารถทำให้เราเข้าใจถึงเหตุและผลของปัญหาและคิดหาวิธีเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ได้

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาของ บริษัท เอเอเอ จำกัด เราสามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาเขียนเป็น Causal Loop Diagram (CLD) ได้ดังรูปด้านล่าง



ภาพ 3.1 แสดง Causal Loop Diagram ของปัญหา

จาก Causal Loop Diagram ในภาพ 3.1 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น รวมถึงปัจจัยอื่นที่มีความสัมพันธ์กับปัญหา โดยเริ่มจากกำไรของบริษัทที่ลดลง เนื่องจากสองสาเหตุคือ ยอดขายลดลง และ ต้นทุนสินค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งยอดขายที่ลดลงเป็นผลมาจาก อุปสงค์ของสินค้าที่ลดลง เนื่องจากมีสินค้าทดแทน และเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ทำให้อุปสงค์ของกระดาษพิมพ์เขียนลดลงตามไปด้วย นอกจากนี้ สาเหตุที่ยอดขายลดลง ยังมีสาเหตุจากปัจจัยภายนอกคือ การปรับราคา ปรับคุณภาพสินค้าหรือกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ของคู่แข่ง ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาซึ่งจะทำให้ราคาสินค้าต่อหน่วยลดลงส่งผลต่อยอดขายที่ลดลง และกำไรของบริษัทที่ลดลง

ในด้านของกำไร หากนำกำไรของบริษัทไปลงทุนในงบประมาณวิจัยและพัฒนา ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือการวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงในการกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ลดการเกิดของเสีย ก็จะสามารถทำให้ลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลงได้ เมื่อต้นทุนต่ำ

ก็ทำให้กำไรของบริษัทมากขึ้น ส่วนที่สอง คือการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ มานำเสนอให้กับลูกค้าเพื่อเพิ่มอุปสงค์ขึ้นมา ก็จะทำให้บริษัทสร้างยอดขายและทำกำไรได้มากขึ้น

สรุปจากโมเดลดังกล่าว การจะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นได้จำเป็นที่จะต้องการลงทุนพัฒนาการวิจัยทั้งในด้านเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้ต้นทุนลดลง และด้านการพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมกระดาศพิมพ์เขียนได้ มีกำไรเพิ่มขึ้น และมีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน



## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหา และปัจจัยภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียน สรุปได้ว่าสถานการณ์ตลาดที่มีแนวโน้มการบริโภคน้อยลง ส่งผลกระทบให้รายได้ของบริษัทลดลงตามสถานะตลาดและต้นทุนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้และผลกำไรให้กับบริษัทโดยการกำหนด กลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน 3 ระดับ ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

**กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** คือการกำหนดว่าบริษัทควรจะดำเนินการธุรกิจอะไร เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรจะถูกพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะมุ่งไปทางไหน การเลือกใช้กลยุทธ์หลัก จะขึ้นอยู่กับมุมมองภาพองค์กรในอนาคต กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) สามารถแยกได้เป็น 3 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ดังนี้ กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต กลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ และกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด

**1. กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategies)** โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ย่อยได้แก่

- การมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์อย่างเดียวภายในตลาดเดียว
- การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้จากช่องทางการจัดจำหน่าย หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท ทั้งนี้เพื่อควบคุมคุณภาพและควบคุมต้นทุนการผลิต

- การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นกลยุทธ์การขยายตัวโดยการซื้อบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกัน รวมถึงคู่แข่ง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาด และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน
- การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการลดความเสี่ยงจากธุรกิจปัจจุบัน โดยการซื้อหรือสร้างธุรกิจภายในอุตสาหกรรมอื่น

**2. กลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ (Stability Strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม เนื่องมาจากการบรรลุความสำเร็จ มีส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรปัจจุบันที่สูงอยู่แล้ว บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่องและสามารถจ่ายเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้นในอัตราที่สูงได้

**3. กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด (Retrenchment Strategies)** เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ตายแล้ว ย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาดจะถูกใช้เมื่อบริษัทพยายามจะพลิกฟื้นจากผลการดำเนินงานที่ตกต่ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และปรับปรุงกระแสเงินสด เนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์การเติบโต หรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ กลยุทธ์ย่อยที่ใช้กัน ได้แก่

- การฟื้นฟู (Turnaround) จะถูกใช้เมื่อบริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีแต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อจุดมุ่งหมายคือการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้
- การเก็บเกี่ยว (Harvesting) จะเกี่ยวข้องเรื่องการลดการลงทุนภายในของบริษัท เพื่อการทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด อาจใช้วิธีการขึ้นราคา หรือการลดต้นทุน
- การไม่ลงทุน (Divestiture) เพื่อการกำจัดธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไร หรือธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนที่มากเกินไป
- การเลิก (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง เพื่อการขายทรัพย์สินที่มีอยู่

นอกจากกลยุทธ์ 3 แนวทางข้างต้นแล้ว อาจใช้เป็น Combination Strategies ผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น Mission ที่สำคัญขององค์กร แสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) สามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

1. **กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)** เป็นการมุ่งไปที่ประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนภายในให้ต่ำที่สุด และการจัดหาวัตถุดิบราคาต่ำกว่า ซึ่งจะนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ย การดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกี่ยวพันกับการสร้างความสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการรักษาคุณภาพที่ต้องการของสินค้าและบริการเอาไว้

2. **กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)** เป็นการใช้ความแตกต่าง ของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดี และนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

3. **กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น เป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด ด้วยการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง หรือทั้งสองอย่าง

- **Cost Focus** เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

- **Differentiation Focus** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

**กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)** เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จะมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า โดยการใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือกลยุทธ์ 4Ps นั้นเอง
- กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy) จะเกี่ยวข้องกับกับการได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) คือการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการจัดการทรัพยากร การเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน
- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดหา ฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจ เป็นต้น
- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy) เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท เอเอเอ จำกัด จำเป็นต้องออกแบบกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น อัน ได้แก่

**ปัญหาที่ 1:** ยอดขายที่ลดลงเนื่องจากการแข่งขันในตลาดและอุปสงค์ของกระดาษพิมพ์เขียนลดลง

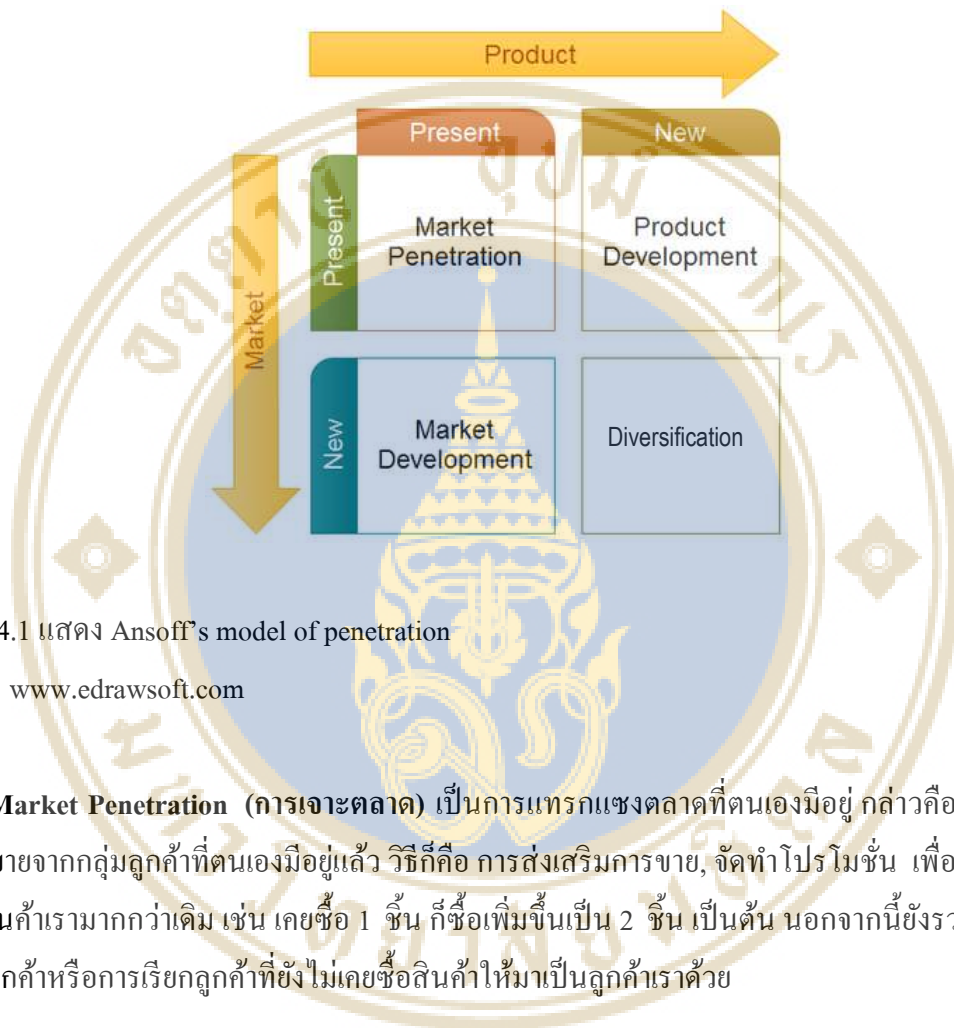
**ปัญหาที่ 2:** ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

สำหรับปัญหาด้านต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น บริษัทได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้า หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท ทั้งนี้เพื่อควบคุมคุณภาพและควบคุมต้นทุนการผลิต โดยควบรวมกิจการกับบริษัทในเครือที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบหลักคือธุรกิจผลิตเยื่อกระดาษ และธุรกิจป่าไม้ รวมถึงการทำ strategic relationship กับผู้ขายปัจจัยผลิตเพื่อ secure วัตถุดิบ และควบคุมต้นทุนให้ได้ต่ำลง และมีการพัฒนาร่วมกัน



สำหรับปัญหาที่ 1 เนื่องจากอุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนได้รับผลกระทบจากการเติบโตของเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมือง สังคมและเทคโนโลยีที่ส่งผลให้อุปสงค์มีแนวโน้มลดลง ในการแก้ปัญหาจะนำกลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy เข้ามาใช้ กลยุทธ์ที่บริษัทควรจะใช้คือกลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต แบบ Internal Growth โดยใช้ Ansoff's model ดังนี้



ภาพ 4.1 แสดง Ansoff's model of penetration

ที่มา [www.edrawsoft.com](http://www.edrawsoft.com)

**1. Market Penetration (การเจาะตลาด)** เป็นการแทรกแซงตลาดที่ตนเองมีอยู่ กล่าวคือ การเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่ตนเองมีอยู่แล้ว วิธีก็คือ การส่งเสริมการขาย, จัดทำโปรโมชั่น เพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้าเรามากกว่าเดิม เช่น เคยซื้อ 1 ชิ้น ก็ซื้อเพิ่มขึ้นเป็น 2 ชิ้น เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการแย่งลูกค้าหรือการเรียกลูกค้าที่ยังไม่เคยซื้อสินค้าให้มาเป็นลูกค้าเราด้วย

**2. Market Development (พัฒนาตลาด)** การพัฒนาตลาดใหม่ๆ โดยใช้สินค้าตัวเดิม กล่าวคือ ขายสินค้าเดิมๆ แบบเดิมๆ ไม่เปลี่ยนแปลงลักษณะหรือคุณสมบัติของสินค้าแต่อย่างใด แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตลาดใหม่ ช่องทางใหม่ เพิ่มขึ้นมาแทน

**3. Product Development (พัฒนาผลิตภัณฑ์)** คือ การพัฒนาสินค้าใหม่ๆ เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่ เช่น การคิดค้น ปรับปรุง รวมถึงการออกแบบสินค้าใหม่ขึ้นมาเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนดียิ่งขึ้นไป ตลอดจนตอบสนองผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

**4. Diversification (การเปลี่ยนตลาดและลูกค้า)** คือ การพัฒนาสินค้าใหม่ รวมถึงค้นหาลตลาดใหม่ๆ ด้วย ซึ่งการ Diversification มีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ คือ เปลี่ยนตลาดแต่ยังเกี่ยวข้องกับกับสินค้าเดิมอยู่ และ การเปลี่ยนตลาดที่ไม่เกี่ยวข้องกับกับสินค้าเดิมเลย

ซึ่งกลยุทธ์ที่ผู้ศึกษาเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหาเรื่องยอดขาย ให้เพิ่มมากขึ้นคือ

**1. Diversification (การเปลี่ยนตลาดและลูกค้า)** จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมกระดาษพิมพ์เขียนพบว่า มีแนวโน้มความต้องการใช้งานที่ลดลงเนื่องจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการใช้กระดาษน้อยลง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์สูงสุดจากเครื่องจักรของโรงงานที่มีอยู่ ผลิตสินค้าให้ได้กำไรสูงที่สุด บริษัทควรจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด โดยเปลี่ยนลักษณะการใช้งานจากเดิมที่เป็นกระดาษสำหรับใช้งานด้านการพิมพ์และเขียน เป็นกระดาษสำหรับบรรจุภัณฑ์ ที่เน้นความสะดวก สามารถสัมผัสสินค้าด้านในได้โดยตรง เนื่องจากอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ยังมีการเติบโตที่ดีตามการบริโภคที่เพิ่มมากขึ้น และบริษัทสามารถใช้กลยุทธ์ทางการตลาดภายใต้กรอบความคิดที่ว่าบรรจุภัณฑ์กระดาษเป็นบรรจุภัณฑ์ที่สามารถย่อยสลายได้ง่าย และไม่เป็นอันตรายต่อสินค้า ต่อผู้บริโภคและต่อสิ่งแวดล้อม ไม่เหมือนกับการใช้พลาสติกหรือโฟม ตัวอย่างสินค้า เช่น

- กระดาษห่ออาหารต่างๆ ได้แก่ แสมเบอร์เกอร์ หรืออาหารอื่นๆ กระดาษกรวยน้ำ
- กระดาษห่อไอศกรีมโคน
- กระดาษห่อเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์

**2. Market Penetration (การเจาะตลาด)** โดยการขยายส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากขึ้นอีก โดยเฉพาะกระดาษถ่ายเอกสารและสำนักงาน เนื่องจากปัจจุบันสัดส่วนที่บริษัทขายเข้าสู่ตลาดนั้นยังถือว่าเป็นสัดส่วนน้อย เมื่อเทียบกับตลาดทั้งหมด โดยแบ่งเป็นการเจาะตลาดลูกค้า 2 กลุ่มดังนี้

- การเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่ตนเองมีอยู่แล้ว ได้แก่ ลูกค้าสำนักงานและลูกค้ารายย่อย จะใช้การส่งเสริมการขาย ใช้กลยุทธ์ด้านราคาและ โปร โมชัน เพื่อให้ลูกค้าซื้อสินค้ารามากกว่าเดิม
- การดึงลูกค้าที่ยังไม่เคยซื้อสินค้าให้มาเป็นลูกค้าเรา โดย focus ไปที่ผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรให้บริษัทได้สูงและสามารถใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตได้เต็มที่ ในแผนงานนี้จะ focus ไปที่กระดาษถ่ายเอกสารที่เป็นยี่ห้อของบริษัทเอง ด้วยการเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าองค์กร สถาบัน

หน่วยงานราชการต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการเสริมภาพลักษณ์ความเป็นองค์กรสีเขียว องค์กรธุรกิจสิ่งแวดล้อม จะเข้าไปนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตัวอย่างผลิตภัณฑ์สำหรับทดลองใช้งาน โดยเฉพาะกับหน่วยงานรัฐที่มีนโยบายให้ใช้กระดาษที่เป็นผลิตภัณฑ์ฉลากเขียว (Green Label) ตามมาตรฐานของกระทรวงอุตสาหกรรม (มอก.) ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานเหล่านี้ใช้กระดาษที่เป็น Recycle grade อยู่ สำหรับสินค้าของบริษัท เอเอเอ นั้นเป็นผลิตภัณฑ์กระดาษเกรดพรีเมียมรายแรกที่ได้รับฉลากเขียว ดังนั้น วิธีการที่เข้าไปก็จะใช้การเข้าไปแนะนำสินค้า เปรียบเทียบคุณสมบัติกับกระดาษ Recycle ที่หน่วยงานใช้อยู่ สาธิตให้เห็นความแตกต่างการใช้งานจริงและให้ตัวอย่างไปใช้ รวมถึงการพาลูกค้าเข้ามาชมกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานของบริษัท เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจถึงคุณภาพและสามารถจ่ายเงินซื้อกระดาษคุณภาพที่ดีในราคาที่สูงกว่าได้

#### **4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)**

มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้กับบริษัท โดยการพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถของบริษัทมาทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ บริษัท เอเอเอ จำกัด ที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กร และมีหน่วยงานวิจัยกลางที่สามารถสนับสนุนกิจกรรมทางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่จะนำมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ Product Differentiation โดยการพัฒนาสินค้าใหม่ ที่เป็น High valued product หรือนวัตกรรมใหม่ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือพัฒนาเหนือยิ่งขึ้นไปกว่าความพอใจของลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่าง และทำให้ลูกค้าสนใจ รวมถึงบริษัทสามารถกำหนดราคาได้

ในการใช้กลยุทธ์ด้าน Product Differentiation นี้ ได้แบ่งขั้นตอนเป็น 3 ระยะ ได้แก่

##### **ระยะที่ 1: การวิจัยและศึกษาความเป็นไปได้**

เป็นขั้นตอนการศึกษาและวิจัยตลาด ตลอดจนความต้องการของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ ร่วมกับปัจจัยด้านความสามารถด้านการผลิตและเทคโนโลยีที่บริษัทมีอยู่ เพื่อทำแผนการพัฒนาสินค้าใหม่

##### **ระยะที่ 2: การพัฒนาผลิตภัณฑ์**

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นไปได้เชิงการค้าและการผลิตมากที่สุด มาทดลองจำลองกระดาษขึ้นมาในห้องทดลอง เพื่อหาสูตรที่ใช้ในการผลิต และเมื่อได้สูตรการผลิต ก็เลือกเครื่องจักรที่เหมาะสมที่จะนำมาผลิตจริง เพื่อทดลองผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น

Prototype ออกมา และหลังจากที่ปรับกระบวนการผลิตและคุณภาพจนได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็นำไปทดสอบการใช้งานตามลักษณะการใช้งานจริงกับลูกค้า

### ระยะที่ 3: การออกสินค้าและติดตามผลการใช้งาน

หลังจากได้พัฒนา ปรับปรุงและทดสอบการใช้งานผลิตภัณฑ์จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่จะเปิดตัวสินค้าใหม่ของบริษัทให้กับลูกค้าได้รู้จัก ทราบถึงลักษณะการใช้งานและความแตกต่าง จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ และติดตามผลการใช้งานหลังการขาย สำหรับทีมงานแต่ละฝ่ายที่ทำแผนงานในการออกสินค้าใหม่ ก็ต้องติดตามผลชีวิตทางด้านยอดขาย และคิดค้นพัฒนาสินค้าใหม่ต่อไป

ซึ่งในการพัฒนาทั้ง 3 ระยะนี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในธุรกิจ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะต้องมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่สอดคล้องกันกับแผนธุรกิจมารองรับ

### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ที่จะนำมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ แบ่งแยกย่อยตามหัวข้อ ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จะมุ่งไปที่การศึกษาสภาพตลาด สภาพการแข่งขัน และค้นหาความต้องการของเพื่อลูกค้า เพื่อมาปรับให้เป็นลักษณะและคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงการกำหนดราคา ขาย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด การจัดโปรโมชั่นเป็นต้น
- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy) เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ซึ่งจะต้องทำ Technology Road Map ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจด้วย
- กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy) จะเกี่ยวข้องกับกับการได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง กลยุทธ์ทางการผลิต เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการลดต้นทุนการผลิต โดยการลดเวลาสูญเสียที่เกิดจากเครื่องจักรมีปัญหา เสียหาย และลดของเสียในกระบวนการผลิต

- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) โดยการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในบริษัทให้มีความสามารถมากขึ้นเรื่อยๆ จัดการฝึกอบรม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการทำให้ team synergy และการจูงใจโดยให้รางวัล ผลตอบแทน เป็นต้น
- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) คือการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการจัดการทรัพยากร การเงิน การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากวัตถุดิบหลายชนิดมีการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยการซื้อเป็นสกุล USD แต่การขายให้ลูกค้าขายเป็น THB การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนทำให้กระทบโดยตรงกับกำไรสุทธิ



## บทที่ 5

### การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ของบริษัท จากปัญหาที่เกิดขึ้นทั้ง 2 ปัญหา บริษัทมีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ดังนี้

1. กลยุทธ์สร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ซึ่งวิธีการ ปฏิบัติในส่วนนี้ทางบริษัท ควรมีการออกแบบสินค้าใหม่อยู่อย่างสม่ำเสมอ และติดตามสำรวจความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นสำคัญ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสินค้าให้สินค้าของทางบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

2. กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration ) เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับผลิตภัณฑ์เดิม คือกระดาดยถ่ายเอกสาร โดยเจาะกลุ่มลูกค้าที่เป็นหน่วยงานราชการและสถาบันต่างๆ

ในการนำกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นไปใช้งานจริง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** จัดตั้งทีมงานในการรับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดึงตัวแทนจากแต่ละหน่วยงาน ซึ่งบุคคลที่เลือกมาจะต้องเป็นคนที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงจากแต่ละหน่วยงาน ตามหน้าที่งาน ดังนี้ หน่วยงาน R&D, QA, Marketing, Production คณะทำงานนี้จะทำหน้าที่ประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง และศึกษาเพื่อหาโอกาสทางการตลาด และวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมา เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้

**ขั้นตอนที่ 2** แบ่งกลยุทธ์ให้ทีมงานแต่ละฝ่ายของบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบสำหรับการนำกลยุทธ์ไปใช้ รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

1. กลยุทธ์สร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Product Differentiate) ซึ่งวิธีการได้แบ่งขั้นตอนเป็น 3 ระยะ ได้แก่

#### ระยะที่ 1: การวิจัยและศึกษาความเป็นไปได้

เป็นขั้นตอนการศึกษาและวิจัยตลาด ตลอดจนความต้องการของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ ร่วมกับปัจจัยด้านความสามารถด้านการผลิตและเทคโนโลยีที่บริษัทมีอยู่ เพื่อทำแผนการพัฒนาสินค้าใหม่ ระยะนี้ใช้เวลาในกระบวนการทั้งหมด จนกระทั่งได้ Technology road map เป็นเวลา 6 เดือน

#### ระยะที่ 2: การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นไปได้เชิงการค้าและการผลิตมากที่สุด มาทดลองจำลองกระดาษขึ้นมาในห้องทดลอง เพื่อหาสูตรที่ใช้ในการผลิต และเมื่อได้สูตรการผลิต ก็เลือกเครื่องจักรที่เหมาะสมที่จะนำมาผลิตจริง เพื่อทดลองผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น Prototype ออกมา และหลังจากที่ปรับกระบวนการผลิตและคุณภาพจนได้ตามเป้าหมายแล้ว ก็นำไปทดสอบการใช้งานตามลักษณะการใช้งานจริงกับลูกค้า ระยะนี้ใช้เวลาในการดำเนินการ 6 เดือน ถึง 1 ปี

#### ระยะที่ 3: การออกสินค้าและติดตามผลการใช้งาน

หลังจากได้พัฒนา ปรับปรุงและทดสอบการใช้งานผลิตภัณฑ์จนได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีสม่ำเสมอแล้ว ก็จะเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดที่จะเปิดตัวสินค้าใหม่ของบริษัทให้กับลูกค้าได้รู้จัก ทราบถึงลักษณะการใช้งานและความแตกต่าง จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ และติดตามผลการใช้งานหลังการขาย สำหรับทีมงานแต่ละฝ่ายที่ทำแผนงานในการออกสินค้าใหม่ ก็ต้องติดตามผลชี้วัดทางด้านยอดขาย และคิดค้นพัฒนาสินค้าใหม่ต่อไป

แผนการดำเนินการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แสดงดังตาราง 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Activities	Resp. person	Y1				Y2				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>Phase I: Research &amp; Preliminary study</b>										
- Create leader/sponser team from each section (R&D, Production, Marketing & Sales)	TRM team	■								
- Research customer needs and market study	TRM team		■							
- Create Technology Road Map	TRM team		■							
<b>Phase II: Product development</b>										
- Identify the product that will be focus	TRM team			■						
- Define requirement and transform to product attribute	Marketing and Production			■						
- Identify critical system requirement to select pilot plant	Marketing and Production			■						
- Estimated cost and price setting	Marketing and Production			■						
- Test run and tuning	Marketing and Production				■					
- Product testing in customer application	Marketing and sales					■				
- PDCA	TRM team					■	■			
<b>Phase III: Commercial run</b>										
- Follow up product quality and customer satisfaction	TRM team						■	■		
- Follow up TRM	TRM team						■	■		

2. กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) โดยการขยายส่วนแบ่งทางการตลาดให้ได้มากขึ้นอีก โดยเฉพาะกระดาษถ่ายเอกสารและสำนักงาน วิธีการดำเนินงานแบ่งเป็นการเจาะตลาดลูกค้า 2 กลุ่มดังนี้

- การเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่ตนเองมีอยู่แล้ว ได้แก่ ลูกค้าสำนักงานและลูกค้ารายย่อย จะใช้การส่งเสริมการขาย ใช้กลยุทธ์ด้านราคาและโปรโมชั่น เพื่อให้กระตุ้นยอดขายและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดสำหรับกระดาษถ่ายเอกสาร

ผู้รับผิดชอบ: ทีมขาย และส่งเสริมการตลาด

วิธีการ: ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เพื่อเน้นย้ำให้ลูกค้ารับรู้ถึงยี่ห้อสินค้า และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัท โดยวิธีดังนี้

- สร้าง connection กับร้าน Stationary ใหญ่ๆ และมีสาขาเยอะ ตาม Department Store ได้แก่ ร้าน B2S ในเซ็นทรัล และ Community mall ซึ่งมีสาขากระจายทั่วประเทศอยู่ 86 สาขา และร้าน BeTrend ของเดอะมอลล์กรุ๊ป ที่มีสาขาในกรุงเทพฯ และหัวเมืองใหญ่ รวม 7 สาขา เพื่อเป็นการกระจายสินค้า และต้นทุนการดำเนินงาน หากบริษัทไปตั้งศูนย์กระจายสินค้าเองตามหัวเมืองใหญ่ก็จะเสียต้นทุนค่าคลังสินค้าและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากกว่านี้ รวมถึงสามารถจัดโปรโมชั่นและจัดกิจกรรมร่วมกับร้าน Stationary เหล่านี้ได้



- จัด Road show ตามหน่วยงานราชการ องค์กร และสถาบันต่างๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยต่างๆ หน่วยงานราชการ งานแฟร์และงานสัปดาห์หนังสือ โดยจัดกิจกรรมให้ลูกค้ามีส่วนร่วมสนุก เน้นการแนะนำสินค้าและจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย

ระยะเวลาในการดำเนินการ: 3-6 เดือน

- การดึงลูกค้าที่ยังไม่เคยซื้อสินค้าให้มาเป็นลูกค้าเรา โดย focus ไปที่ผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไรให้บริษัทได้สูงและสามารถใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตได้เต็มที่ ในแผนงานนี้จะ focus ไปที่กระดาษถ่ายเอกสารที่เป็นยี่ห้อของบริษัทเอง

ผู้รับผิดชอบ: ทีมขาย และส่งเสริมการตลาด

วิธีการ: การเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าองค์กร สถาบัน หน่วยงานราชการต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องการเสริมภาพลักษณ์ความเป็นองค์กรสีเขียว องค์กรรักษ์สิ่งแวดล้อม จะเข้าไปนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตัวอย่างผลิตภัณฑ์สำหรับทดลองใช้งาน โดยเฉพาะกับหน่วยงานรัฐที่มีนโยบายให้ใช้กระดาษที่เป็นผลิตภัณฑ์ฉลากเขียว (Green Label) ตามมาตรฐานของกระทรวงอุตสาหกรรม (มอก.) ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานเหล่านี้ใช้กระดาษที่เป็น Recycle grade อยู่ สำหรับสินค้าของบริษัท เอเอเอ นั้นเป็นผลิตภัณฑ์กระดาษเกรดพรีเมียมรายแรกที่ได้รับฉลากเขียว ดังนั้น วิธีการที่เข้าไปก็จะใช้การเข้าไปแนะนำสินค้า เปรียบเทียบคุณสมบัติกับกระดาษ Recycle ที่หน่วยงานใช้อยู่ สาธิตให้เห็นความแตกต่างการใช้งานจริงและให้ตัวอย่างไปใช้ รวมถึงการพาลูกค้าเข้ามาชมกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานของบริษัท เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจถึงคุณภาพและสามารถจ่ายเงินซื้อกระดาษคุณภาพที่ดีในราคาที่สูงกว่าได้

ระยะเวลาในการดำเนินการ: 3 เดือน

**ขั้นตอนที่ 3** หลังจากบริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง จะใช้การติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC)

**Balanced Scorecard (BSC)** คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่มีอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุง สมรรถภาพการทำงาน ขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเงิน ระบบบริหารงานภายใน องค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กร ตามแนวทาง Balance Scorecard นั้น มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

### 1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วน รายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้ต่อจำนวนพนักงาน ต้นทุนการผลิตสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อัตราการลดต้นทุนในแต่ละปี เป็นต้น

1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน สัดส่วนงบลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา และผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการต่างๆ เป็นต้น

## 2. ลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล

2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

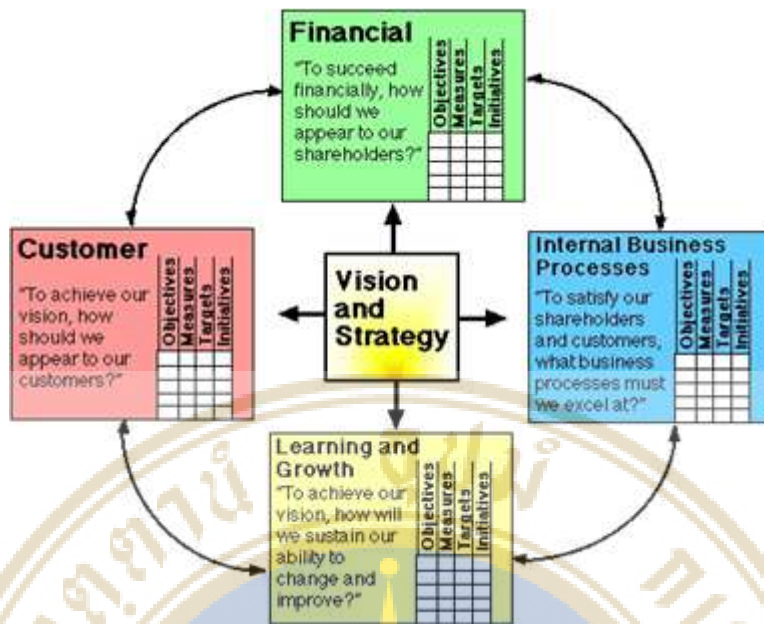
2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

## 3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

## 4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า



ภาพ 5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

รายละเอียดเมื่อนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบ Balance Scorecard ของบริษัท เอเอเอ จำกัด มีดังนี้

**มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)**

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มยอดขาย	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นต่อปี ของการจำหน่ายสินค้าภายในประเทศ	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiate) ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้าใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและคู่แข่งไม่สามารถทำได้ก็จะทำให้ตั้งราคาสูงกว่าตลาดได้</li> <li>- กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration) จัดโปรโมชั่นเพื่อเพิ่มปริมาณการซื้อของฐาน</li> </ul>

			ลูกค้าเดิมที่มี รวมถึงหาลูกค้าใหม่
เพิ่มกำไร	ร้อยละของกำไรที่เพิ่มขึ้น	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ลดต้นทุนการผลิต ทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบราคาต่ำก็จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการเงิน การบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนในการซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&amp;D Strategy) พัฒนาสินค้าใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและคู่แข่งไม่สามารถทำได้ก็จะทำให้ตั้งราคาสูงกว่าตลาดได้</li> </ul>
รายได้จากลูกค้าใหม่	ร้อยละของรายได้จากลูกค้าใหม่	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market Development) ขยายตลาดไปยังภูมิภาคอื่นและประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเป็นการกระจายสินค้าและเพิ่มฐานลูกค้า</li> </ul>

#### มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
ความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้า	ปริมาณการเคลมสินค้า	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ด้านการผลิต พัฒนากระบวนการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีและสม่ำเสมอ</li> </ul>

			<p>และลดของเสียในกระบวนการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา</li> </ul>
รักษาลูกค้าเดิมไว้	ร้อยละของลูกค้าเดิมที่ซื้อสินค้า	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiate) ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะตัว แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า</li> <li>- กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration) จัดโปรโมชั่น เพื่อเพิ่มปริมาณการซื้อของฐานลูกค้าเดิมที่มี รวมถึงหาลูกค้าใหม่</li> <li>- กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา</li> </ul>

### มุมมองด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
คุณภาพสินค้า	ร้อยละของเสียในกระบวนการผลิต	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ด้านการผลิต พัฒนากระบวนการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีและสม่ำเสมอ และลดของเสียในกระบวนการผลิต</li> <li>- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&amp;D Strategy) พัฒนาสินค้าและกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> </ul>

### มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าฝึกอบรม	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้แผนพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน</li> </ul>

หากบริษัท เอเอเอ จำกัด ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็จะ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดสำหรับตลาดสินค้ากระดาษถ่ายเอกสาร และมีความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลากหลาย วัตถุประสงค์การใช้งานไม่ใช่เพียงเฉพาะการใช้งานกระดาษเพื่องานพิมพ์และเขียนเท่านั้น แต่กระดาษยังสามารถนำไปใช้สำหรับงานอื่นๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ ได้ด้วย ซึ่งจะเป็นการเพิ่มอุปสงค์ของกระดาษและส่งผลถึงยอดขายและกำไรของบริษัทได้

## บรรณานุกรม

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

Kotler, P. 1997. **Marketing management analysis, Planning, Implementation and Control. 9th ed.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

The Thai Pulp and Paper Industries Association, **2004 TPPIA Directory**. Bangkok Thailand. 2004.

สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2555 และแนวโน้มปี 2556(อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์) สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.oie.go.th/>

เอกสารเผยแพร่ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์. สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.oie.go.th/>

รัชนิกา ทองคำ. 2554. **โครงสร้างตลาด พฤติกรรมการแข่งขันและผลการดำเนินงานอุตสาหกรรมผลิตกระดาษพิมพ์เขียนในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์, เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ฝ่ายวิจัย คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. 2547. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด, บริษัท. 2554. **อุตสาหกรรมกระดาษปี 2554....**

แนวโน้มขยายตัวทั้ง ตลาดในประเทศและต่างประเทศ [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.kasikornresearch.com/TH/KEconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid=26412>