กลยุทธ์การเพิ่มผลกำไรอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ: กรณีศึกษา บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

วิทวัส สิงห์จาน

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มผลกำไรอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ:
กรณีศึกษา บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557

.....

นายวิทวัส สิงห์จาน
ผู้วิจัย

.....

พาสน์ ทีฆทรัพย์
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความช่วยเหลือและการสนับสนุนที่ดีจากหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะ อ.พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางในการศึกษาตลอดจนตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านของวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาที่สถาบันแห่งนี้ จนทำให้ผู้เขียนมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์ และ บิดา มารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนใน MS รุ่น 15C ที่ได้ให้การสนับสนุนและกำลังใจแก่ผู้เขียน จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคต ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับไว้ และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

วิทวัส สิงห์จาน

กลยุทธ์การเพิ่มผลกำไรอย่างยั่งยืนในอุตสหกรรมวัสดุทนไฟ: กรณีศึกษา บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

STRATEGIES TO SUSTAIN AND ENHANCE PROFITABILITY IN REFRACTORY BUSINESS: CASE STUDY SIAM REFRACTORY INDUSTRY CO., LTD.

วิทวัส สิงห์จาน 5550480

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษา บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด หนึ่งในธุรกิจ SCG Cement-Building Materials ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยเป็นบริษัทผู้ผลิตวัสดุทนไฟรายใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยปัจจุบันภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรุนแรงมากขึ้น จากการเข้ามาของผู้แข่งสำคัญอย่างประเทศจีนประกอบกับต้นทุนด้านวัตถุดิบและการผลิตที่สูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทเริ่มประสบปัญหาสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on Sales) ลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 10.2% ในปี 2551 มาเป็น 8.3% ในปี 2556

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์สร้างการเติบโต โดยการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างและตรงตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า มุ่งเน้นที่การส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) ซึ่งก็คือ การนำเสนอสินค้าและบริการภายใต้ระบบ Total Solution Product & Service ในขณะเดียวกันมีการดำเนินการลดการสูญเสีย (Loss) ในทุกขั้นตอนการดำเนินงานผ่านกระบวนการ TPM เพื่อลดต้นทุนและสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

คำสำคัญ : กลยุทธ์เพิ่มผลกำไรอย่างยั่งยืน/ Product Development / วัสดุทนไฟ / บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

46 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญรูปภาพ		**ฉ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 ข้อมูลบริษัท	1
	1.3 โครงสร้างองค์กร	5
	1.4 ข้อมูลอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ	6
	1.5 สภาพปัญหา	10
บทที่ 2	**การวิเคราะห์ปัญหา**	**12**
	2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	12
	2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	15
	2.3 การวิเคราะห์ Key Success Factor	19
บทที่ 3	**ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น**	**22**
	3.1 การคิดเชิงระบบ	22
	3.1.1 โครงสร้างปัญหา บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด	23
บทที่ 4	**กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา**	**27**
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	27
	4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	29
	4.3 กลยุทธ์ระดับประฏิบัติการ	31
	4.3.1 การดำเนินงานเพื่อสร้างความแตกต่าง (Differentiate)	32
	4.3.2 การดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน (Cost reduction)	32

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 5	**การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**	**37**
	5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	37
	5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	39
	5.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)	40
	5.2.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)	41
	5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)	42
	5.2.4 มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)	43
บรรณานุกรม		**45**
ประวัติผู้วิจัย		**46**

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	2
1.2	แสดงกลุ่มลูกค้าของบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด	3
1.3	แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด	5
1.4	แสดงความสำคัญและความเกี่ยวข้องของวัสดุทนไฟในอุตสาหกรรมต่างๆ	6
1.5	แสดงสัดส่วนการใช้วัสดุทนไฟในอุตสาหกรรมต่างๆของโลก	7
1.6	แสดงขนาดตลาดวัสดุทนไฟภายในประเทศช่วงปี 2553-2555	8
1.7	แสดงส่วนแบ่งการตลาดวัสดุทนไฟภายในประเทศปี 2555	8
1.8	แสดงการวิเคราะห์รายละเอียดคู่แข่งที่สำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	9
1.9	แสดงส่วนแบ่งการตลาดวัสดุทนไฟภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ปี 2555	10
1.10	แสดงยอดขายและสัดส่วนกำไรต่อยอดขายของบริษัทในช่วงปี 2551-2556	11
1.11	แสดงสัดส่วนกำไรต่อยอดขายของบริษัทเทียบกับ RHI ช่วงปี 2551-2556	11
2.1	แสดง Five Force Analysis Model	13
2.2	แสดงการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทโดย 5-Force Model	15
2.3	แสดง PESTEL Analysis Model	17
2.4	แสดงประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ยูโรโซน ญี่ปุ่น และจีน ปี 2556 และ 2557	18
2.5	แสดงการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทโดย PESTEL Analysis	20
2.6	แสดง Key Success Factors ของอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ	21
3.1	แสดงตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	23
3.2	แสดง Causal Loop Diagram ปัญหาของบริษัท	24
3.3	แสดง Causal Loop Diagram ปัญหาราคาขายวัสดุทนไฟ	24
3.4	แสดง Causal Loop Diagram ปัญหาต้นทุนการผลิต	25
4.1	แสดง SRIC's Product & Technology Roadmap	31
4.2	แสดงแผนการพัฒนา New Product และ HVA ของบริษัท	32

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

		หน้า
4.3	แสดงระบบบริหารจัดการ TPM	34
4.4	แสดงแหล่งวัตถุดิบที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตวัสดุทนไฟ	35
4.5	แสดงระดับกลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้	35
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด	39
5.2	แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	40
5.3	แสดงค่าความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการภายใต้ระบบ Total Solution Product & Service ของบริษัทปี 2556	41
5.4	แสดง KPI ยอดขายสินค้ากลุ่ม New Product Development, HVA และ Eco Products ของบริษัท	42
5.5	แสดงยอดขายสินค้ากลุ่ม New Product Development และเป้าหมายการขายในปี 2557-2560	42
5.6	แสดง KPI หน่วยงานผลิตหลังจากนำระบบ TPM มาใช้	43
5.7	แสดงผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานเปรียบเทียบปี 2554 และ 2556	43

บทที่ 1
บทนำ

การพัฒนาของอุตสาหกรรมในประเทศไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากในอดีตที่ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรมเพียงอย่างเดียว ได้มีการเปลี่ยนแปลงโดยหันไปเพิ่มบทบาทของความเป็นประเทศอุตสาหกรรมมากขึ้น จนในปัจจุบันนับได้ว่าประเทศไทยมีประเภทของอุตสาหกรรมอยู่มากมาย และเมื่อกล่าวถึงอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีผลต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจะเน้นไปที่อุตสาหกรรมหลัก เช่น อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมเซรามิกและ อุตสาหกรรมอิเล็คทรอนิกส์ แต่เมื่อกล่าวถึงอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ (Refractory) น้อยคนที่จะรู้จัก แต่หากมองลึกลงไปจะพบว่าในขบวนการผลิตของทุกอุตสาหกรรมล้วนต้องอาศัยความร้อน ดังนั้นวัสดุทนไฟจึงเข้ามามีบทบาทในการช่วยให้ขบวนการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆสามารถดำเนินไปได้

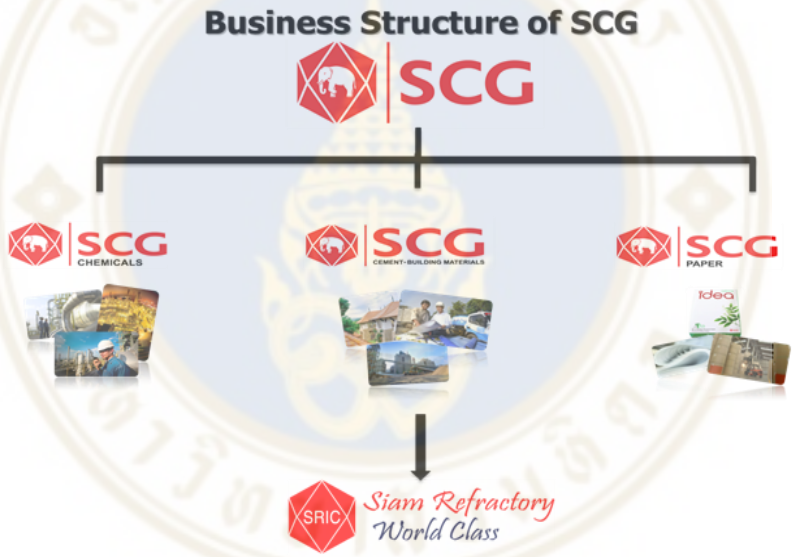
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมวัสดุทนไฟเกิดขึ้นในประเทศไทยมากว่า 60 ปี ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟได้เติบโตตามการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในตลาดวัสดุทนไฟมีแนวโน้มที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน ประกอบกับการเข้ามาของคู่แข่งจากประเทศจีน ที่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านราคาและต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ ซึ่งส่งผลกระทบโดยรวมต่อผู้ผลิตวัสดุทนไฟทั่วโลก ส่งผลให้การแข่งขันทางด้านราคาและบริการในปัจจุบันมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการด้านวัสดุทนไฟจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและยังคงอยู่ในตลาดได้ในระยะยาวต่อไป

1.2 ข้อมูลบริษัท

บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด (The Siam Refractory Industry Co.,Ltd.) หนึ่งในธุรกิจ SCG Cement-Building Materials ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้นำ

กลุ่มอุตสาหกรรมรายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ธุรกิจหลักคือ 1. ธุรกิจ Cement-Building Materials 2. ธุรกิจ Chemicals 3.ธุรกิจ Paper บริษัทถูกก่อตั้งโดย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในปีพุทธศักราช 2496 โดยเป็นผู้ผลิตวัสดุทนไฟชั้นนำรายแรกในประเทศไทย บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด ณ ขณะนั้น ถูกเรียกเป็นกิจการวัสดุทนไฟ ทำหน้าที่ในการผลิตวัสดุทนไฟ เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตของบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดการนำเข้าสินค้าวัสดุทนไฟจากต่างประเทศ และต้องการที่จะมีการผลิตและพัฒนาวัสดุทนไฟขึ้นภายในประเทศไทย โดยมีลูกค้าหลักได้แก่ โรงงานผลิตปูนซิเมนต์ โรงงานผลิตเหล็ก โรงงานผลิตแก้ว โรงงานปิโตรเคมี โรงงานกระดาษ และโรงงานที่มีการใช้ความร้อนสูงในกระบวนการผลิต โดยในปัจจุบัน บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด เป็น ผู้ผลิตวัสดุทนไฟรายใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คลอบคลุมกลุ่มลูกค้ากว่า 300 ราย ใน 60 ประเทศทั่วโลก

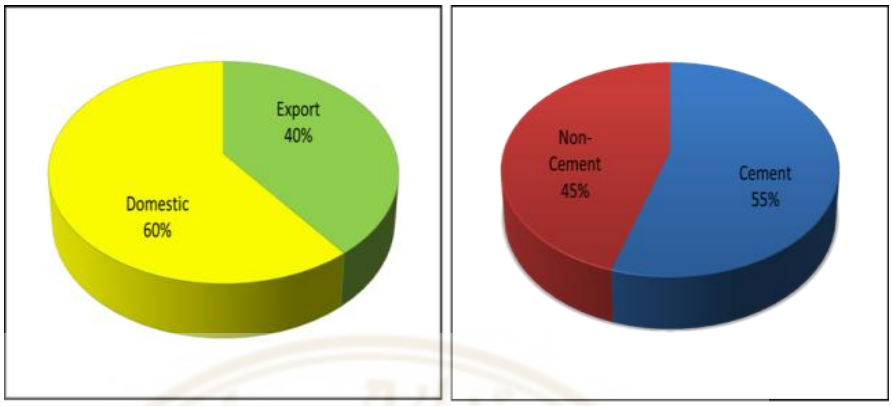


ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
ที่มา : รายงานประจำปีบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2556

กลุ่มลูกค้า

บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นหลายกลุ่มเป้าหมายได้แก่ กลุ่มโรงงานผลิตปูนซิเมนต์ กลุ่มโรงงานผลิตเหล็ก กลุ่มโรงงานผลิตแก้ว กลุ่มโรงงานผลิตอลูมิเนียม กลุ่มโรงงงานผลิตเซรามิค กลุ่มโรงงานปิโตรเคมี และกลุ่มลูกค้าอื่นๆ ที่ใช้ความร้อนในกระบวนการผลิต โดยมีกลุ่มลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ กว่า 300 ราย และกว่า 60

ประเทศทั่วโลก โดยแบ่งตลาดเป็นในประเทศ 60% และต่างประเทศ 40% และกลุ่มลูกค้า Cement 55% และ Non-Cement 45%



ภาพที่ 1.2 แสดงกลุ่มลูกค้าของบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด
ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

วิสัยทัศน์

เราจะร่วมกันปลูกฝังความเชื่อใน “SRIC POWER” และลงมือปฏิบัติด้วยความเชื่อมั่นอย่างเต็มเปี่ยมด้วยจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม ภายใต้บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีคุณค่าสูงสุดเพื่อสร้างความปีติแก่ลูกค้า ด้วยการนี้เราจะเป็นบริษัท วัสดุทนไฟชั้นนำระดับโลก ที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตและบรรลุผลตอบแทนทางธุรกิจเป็นที่น่าพอใจอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

บริษัทจะสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยการนำเสนอสินค้าที่มีราคาที่เหมาะสม คุณภาพที่ดีและจัดส่งสินค้าได้ตามกำหนด

สถานที่ตั้งบริษัท

บริษัทมีสถานที่ในการดำเนินธุรกิจอยู่ 2 ส่วน 1. ออฟฟิศสำหรับส่วนขายและการตลาด อยู่ที่ เลขที่ 1 ถ.ปูนซิเมนต์ไทย บางซื่อ กรุงเทพฯ และ 2. โรงงานสำหรับผลิตสินค้า ตั้งอยู่ที่ 1 หมู่ 9 ถนนห้วยบง-ท่าลาน อ.บ้านหมอ จ.สระบุรี โดยมีระยะทางจากกรุงเทพฯ 134 กิโลเมตร

ข้อมูลกำลังการผลิต

บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด ในช่วงก่อตั้ง มีกำลังการผลิตโดยรวมประมาณ 12,000 ตันต่อปี และได้มีการขยายและเพิ่มกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องจนมีกำลังการผลิตโดยรวมเพิ่มเป็น 169,000 ตันต่อปี ณ ปัจจุบัน โดยมีข้อมูลในแต่ละช่วงเวลาดังนี้

2496 ได้เริ่มก่อตั้งกิจการวัสดุทนไฟ และก่อสร้างโรงงาน Alumina Plant กำลังการผลิตโดยรวม 12,000 ตันต่อปี 2517 ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิตจาก Harbison-Walker ประเทศสหรัฐอเมริกา

2528 ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิต Low Cement Castable จากยุโรป

2534 ก่อสร้างโรงงาน Basic Plant กำลังการผลิตโดยรวม 75,000 ตันต่อปี

2536 ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการผลิต Mag-Carbon Brick จากประเทศญี่ปุ่น และเปลี่ยนจาก กิจการวัสดุทนไฟ มาเป็น บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

2537 ก่อสร้างโรงงาน Monolithic Plant กำลังการผลิตโดยรวม 103,000 ตันต่อปี

2539 ขยายโรงงานและเพิ่มกำลังการผลิต Basic Plant กำลังการผลิตโดยรวม 125,000 ตันต่อปี

2550 ขยายโรงงานและเพิ่มกำลังการผลิต Basic Plant กำลังการผลิตโดยรวม 162,000 ตันต่อปี และมีกำลังผลิตโดยรวม 169,000 ตันต่อปี ในปี 2552

2552 กำลังการผลิตโดยรวม 169,000 ตันต่อปี

สินค้าและบริการ

ประเภทของวัสดุทนไฟแบ่งออกได้ดังนี้

1. อิฐทนไฟ (Refractory Brick) มีลักษณะเป็นก้อน การใช้งานส่วนมากจะนำไปใช้ในงานก่อ เช่น ในการสร้างเตาเผา เป็นต้น อิฐทนไฟเป็นวัสดุทนไฟประเภทที่สามารถรักษาขนาดสัณฐานเดิมเมื่อผ่านการใช้งาน และมีคุณสมบัติดีกว่าวัสดุทนไฟประเภทอื่น

2. อิฐฉนวนกันความร้อน (Insulating Brick) เป็นอิฐที่ใช้สำหรับป้องกันการสูญเสียความร้อนออกไปภายนอก สามารถใช้ได้กับงานก่อทั่วไป ซึ่งมีหลายคุณภาพให้เลือกใช้ตามแต่อุณหภูมิที่ใช้งาน

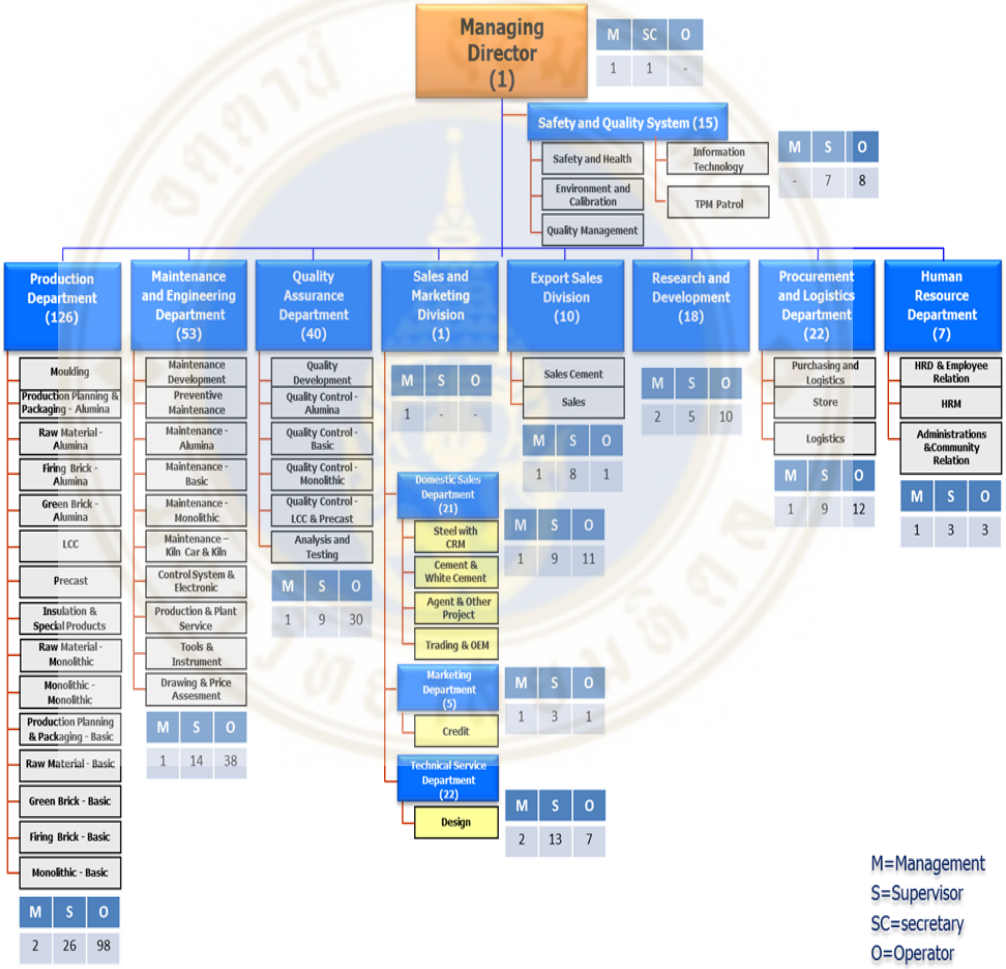
3. ปูนทนไฟ (Mortar) เป็นวัสดุทนไฟชนิดพิเศษ เนื้อละเอียด ใช้ในการก่ออิฐทนไฟทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างอิฐ และป้องกันการแทรกซึมของก๊าซหรือของเหลวออกจากรอยต่อระหว่างอิฐ

4. คอนกรีตทนไฟ (Castable) เป็นส่วนผสมของเม็ดวัสดุทนไฟกับซีเมนต์ทนไฟซึ่งมีอลูมินัมสูง เมื่อผสมกับน้ำ จะสามารถเทลงเป็นแบบรูปร่างต่างๆได้คล้ายกับคอนกรีตปรกติ ช่วยลดปัญหาในบริเวณที่ก่ออิฐได้ยาก

5. พลาสติกทนไฟ (Plastic) ลักษณะเป็นก้อนเหนียวคล้ายดินน้ำมัน ประกอบด้วยเม็ดวัสดุทนไฟกับพวกดินหรือสารเคมีซึ่งทำให้เกิดความเหนียว มักใช้กับการปะซ่อมผนังเตาที่แตกบิ่น ให้ความสะดวกรวดเร็วในการซ่อมแซมและยังใช้เป็นโครงสร้างของเตาเผาได้อีกด้วย

บริษัทยังมีบริการให้คำแนะนำด้านการเลือกใช้วัสดุทนไฟและการติดตั้งวัสดุทนไฟอย่างถูกวิธี โดยวิศวกรผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย

1.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

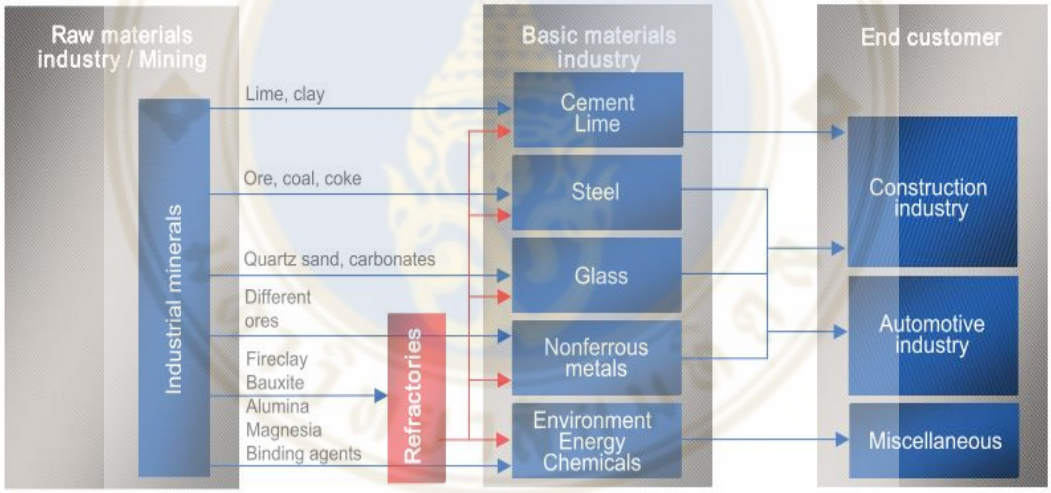
ที่มา : ส่วนการบุคคล บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

จากภาพที่ 1.3 บริษัทมีพนักงานรวมทั้งสิ้นในปี 2556 จำนวน 346 คน โดยแบ่งเป็นระดับจัดการ 16 คน ระดับบังคับบัญชา 107 คน และระดับปฏิบัติการ 223 คน โดยแบ่งออกเป็น

ส่วนย่อย ได้แก่ ส่วนผลิต ส่วนซ่อมบำรุงและวิศวกรรม ส่วนส่งเสริมการผลิต ส่วนพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนการบุคคล ส่วนจัดหาและโลจิสติกส์ ฝ่ายขายต่างประเทศ และฝ่ายขายและการตลาดซึ่งประกอบด้วย ส่วนขายในประเทศ ส่วนการตลาด และส่วนบริการเทคนิค

1.4 ข้อมูลอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ

จากภาพที่ 1.4 กระบวนการของอุตสาหกรรมที่สำคัญล้วนต้องอาศัยความร้อนทั้งสิ้น อาทิเช่น อุตสาหกรรมผลิตปูนซิเมนต์ อุตสาหกรรมผลิตเหล็ก อุตสาหกรรมผลิตแก้ว ดังนั้นวัสดุทนไฟจึงเข้ามามีบทบาทในการช่วยให้ขบวนการผลิตของอุตสาหกรรมต่างๆ สามารถดำเนินไปได้ โดยอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟนับได้ว่ามีความสำคัญยิ่งต่ออุตสาหกรรมหลัก ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมปลายน้ำ เช่น อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง อุตสาหกรรมยานยนตร์ จึงนับได้ว่าวัสดุทนไฟเป็นอุตสาหกรรมที่อยู่เบื้องหลังพัฒนาการและความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจของโลก

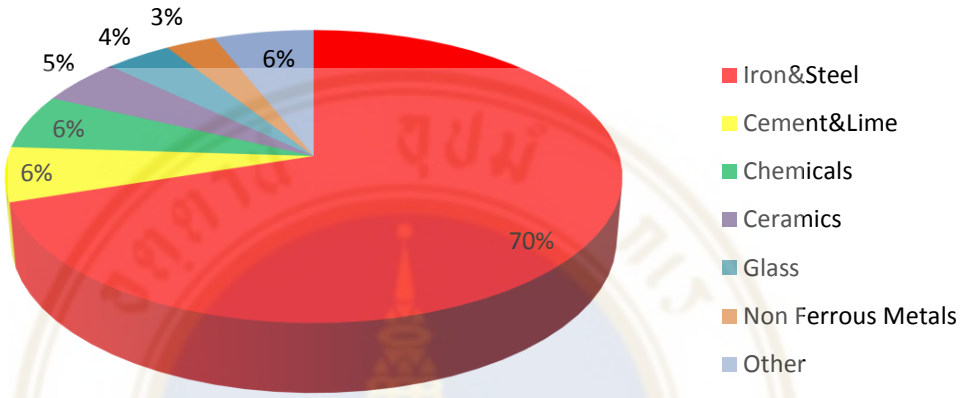


ภาพที่ 1.4 แสดงความสำคัญและความเกี่ยวข้องของวัสดุทนไฟในอุตสาหกรรมต่างๆ
ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

ส่วนแบ่งการตลาด

จากภาพที่ 1.5 จะเห็นได้ว่า ส่วนแบ่งตลาดวัสดุทนไฟของโลกจะขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมเหล็กเป็นหลัก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการใช้วัสดุทนไฟสูงที่สุดมากถึง 70% ของความต้องการวัสดุทนไฟทั่วโลก โดยอัตราการผลิตวัสดุทนไฟของโลกอยู่ที่ประมาณ 41.5 ล้านตันในปี 2555 (กำลังการผลิตของบริษัท เท่ากับ 0.17 ล้านตันต่อปี หรือเทียบเท่ากับ 0.4% ของกำลังการผลิตวัสดุทนไฟของโลก) มูลค่าตลาดวัสดุทนไฟของโลกอยู่ที่ประมาณ 825 พันล้านบาท

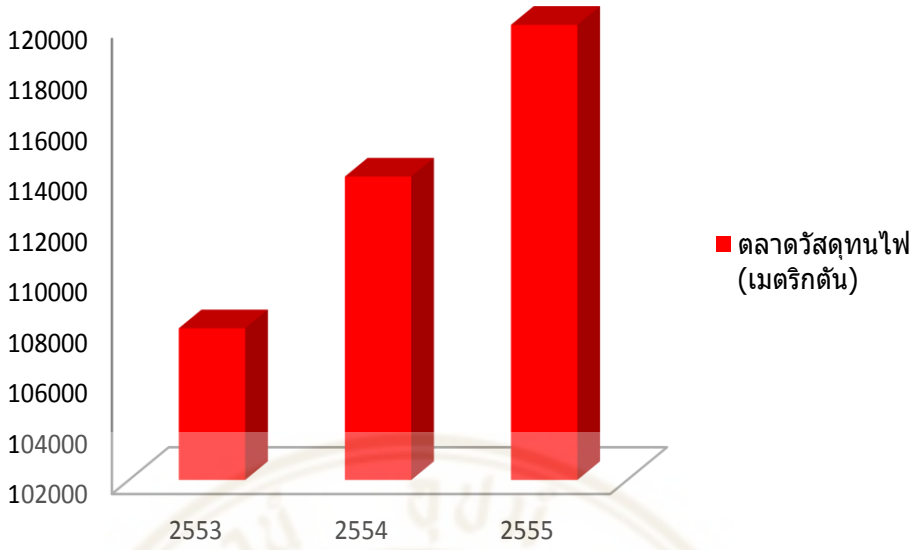
(ยอดขายบริษัทเท่ากับ 3.2 พันล้านบาทในปี 2555 หรือเทียบเท่ากับ 0.4 % ของยอดขายวัสดุทนไฟทั่วโลก) โดยส่วนแบ่งการตลาดที่ใหญ่ที่สุด อยู่ที่ประเทศจีน มีกำลังการผลิตประมาณ 29.5 ล้านตันต่อปี มูลค่าตลาดประมาณ 472 พันล้านบาท รองลงมาคือกลุ่มประเทศแถบยุโรป 4.1 ล้านตันต่อปี มูลค่าตลาดประมาณ 129 พันล้านบาท และถัดมาคือ กลุ่มประเทศแถบอเมริกาเหนือ1.4 ล้านตันต่อปี มูลค่าตลาดประมาณ 46 พันล้านบาท และการอัตราการผลิตวัสดุทนไฟของโลก จะเพิ่มขึ้นเป็น 46 ล้านตันในปี 2560 ด้วยมูลค่าตลาด 957 พันล้านบาท



ภาพที่ 1.5 แสดงสัดส่วนการใช้วัสดุทนไฟในอุตสาหกรรมต่างๆของโลก

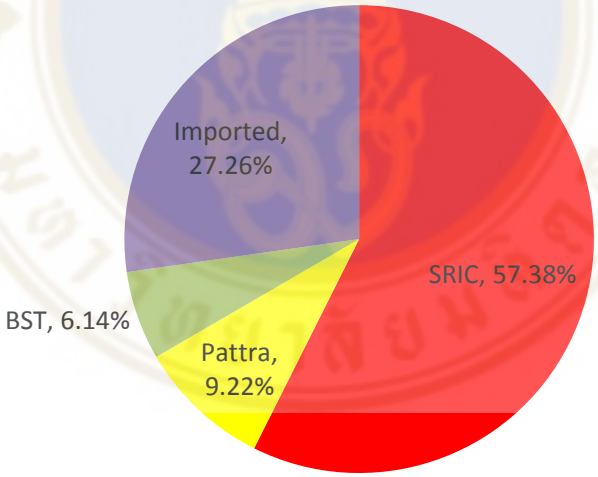
ที่มา : http://ceramics.org/ceramic-tech-today

สำหรับประเทศไทยแล้วตลาดโดยรวมของวัสดุทนไฟมีทั้งสิ้นประมาณ 4,000 ล้านบาท โดยข้อมูลจากปี 2555 ตลาดวัสดุทนไฟโดยรวมของประเทศมีทั้งสิ้น 120,000 ตัน สามารถแบ่งสัดส่วนตลาดโดยประมาณได้ดังนี้ บริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด 68,000 ตัน (57.38%) บริษัทภัทรารีแฟคทอรี่ จำกัด 10,800 ตัน (9.22%) ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกแสงไทย 7,200 ตัน (6.14%) และที่เหลือเป็นการนำเข้าจากต่างประเทศ 34,000 ตัน (21.11%) ส่วนตลาดในปี 2553 และ 2554 มีทั้งสิ้น 108,000 ตันและ114,000 ตันตามลำดับดังแสดงในภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6 แสดงขนาดตลาดวัสดุทนไฟภายในประเทศช่วงปี 2553-2555

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด



ภาพที่ 1.7 แสดงส่วนแบ่งการตลาดวัสดุทนไฟภายในประเทศปี 2555

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

วิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ

Topic		Siam Refractory World Class	BST	Qinghua Refractories	RHI REFRACTORIES
Product	Quality of product	Medium	Low	Medium	High
	Service Quality	High	Medium	Medium	Low
	New Product launching	Medium	Low	High	High
	Varieties of product	Medium	Low	High	High
	Product Development Technology	Medium	Medium	High	High
	Brand Image	Medium	Low	Medium	High
	International Standard	Medium	Low	High	High
Price	Product	Medium	Low	Low	High
Channel	Distribution by Agency	High	Low	High	High
	Branches	Low (1 Branch)	Low (1 Branch)	High	High
	Lead Time Delivery	Medium	Low	High	High
Communication	Advertising	High	Low	High	High
	Sales Promotion activity	High	Medium	Low	Low
	Product launching presentation	Medium	Low	High	High
	Event / Public Relation	Medium	Low	Low	High
	CSR	High	Low	Medium	High
	Social Network	Low	Low	Medium	High
	Relation with customers	High	Medium	Medium	Medium

ภาพที่ 1.8 แสดงการวิเคราะห์รายละเอียดคู่แข่งที่สำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

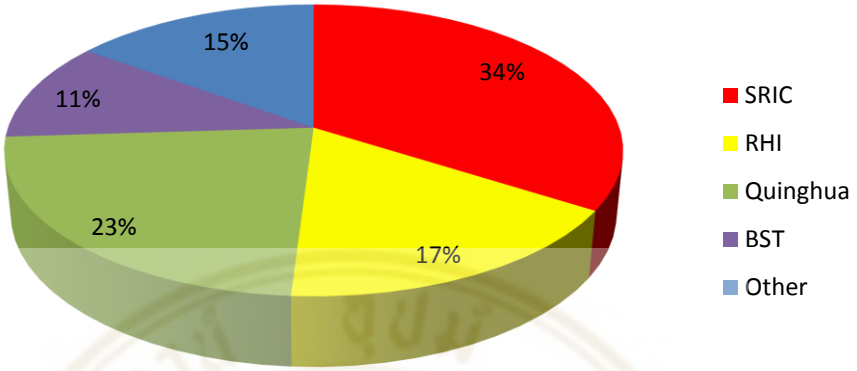
จากภาพที่ 1.8 คู่แข่งที่สำคัญของบริษัท ได้แก่ BST, RHI และ Qinghua โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. RHI เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายวัสดุทนไฟอันดับ 1 ของโลกด้วยกำลังการผลิตวัสดุทนไฟ 2 ล้านตันต่อปี มีฐานการผลิตอยู่ที่ประเทศออสเตรียและภูมิภาคยุโรป จึงส่งผลให้มีเทคโนโลยีในการผลิตที่สูง และมีภาพลักษณ์ของสินค้าที่ดีที่สุด แต่ด้วยฐานการผลิตอยู่ห่างไกลจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จึงทำให้คุณภาพในการให้บริการต่ำกว่าผู้แข่งขันรายอื่นในตลาด และมีราคาขายที่สูงที่สุดในตลาด

2. Qinghua เป็นบริษัทผลิตวัสดุทนไฟจากประเทศจีน มีกำลังการผลิตมากกว่า 1 ล้านตันต่อปี โดยมีจุดเด่นในเรื่องราคาของสินค้าที่ต่ำที่สุดในตลาด เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่อยู่ในประเทศจีนและมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ

3. BST เป็นผู้ผลิตวัสดุทนไฟในประเทศไทย เน้นการขายวัสดุทนไฟภายในประเทศเท่านั้น โดยมีเทคโนโลยีในการผลิตและคุณภาพสินค้าที่ได้รับการยอมรับจากตลาดต่ำที่สุด โดยเน้นการขายสินค้าเข้ากลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงล่างเท่านั้น

โดยสามารถแบ่งสัดส่วนตลาดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้โดยประมาณในปี 2555 ได้ดังนี้ บริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด 34% RHI 17% Quinghua 23% BST 11% และผู้ผลิตรายอื่น 15% ดังแสดงในภาพที่ 1.9



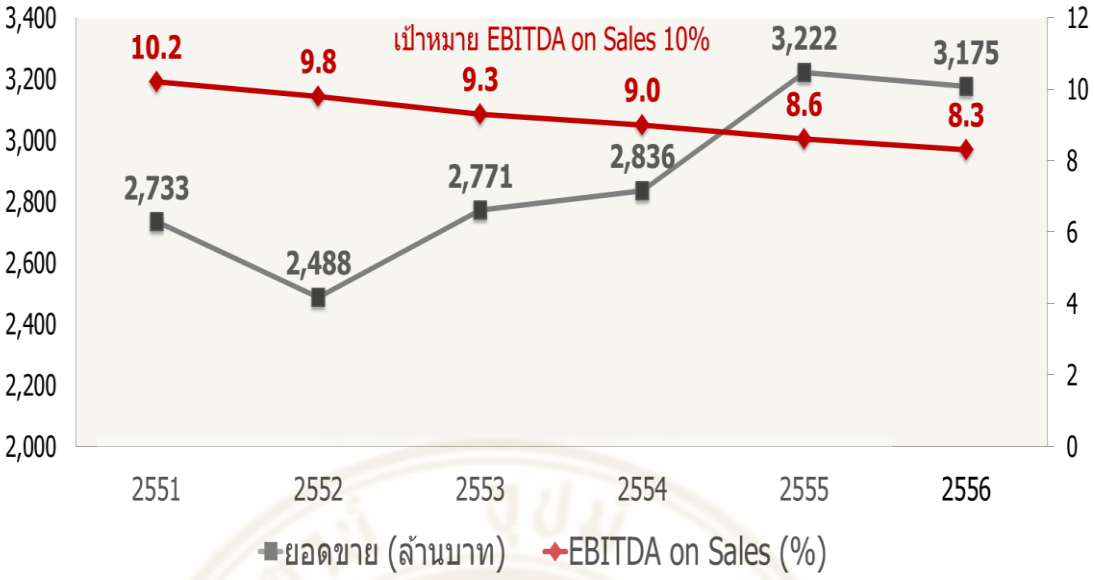
ภาพที่ 1.9 แสดงส่วนแบ่งการตลาดวัสดุทนไฟภายในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ปี 2555

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

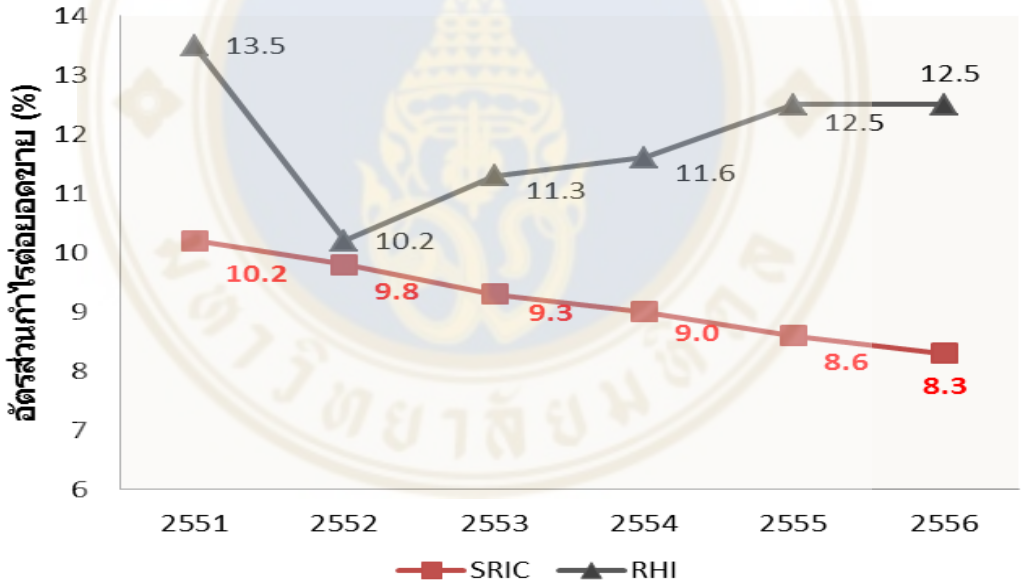
1.5 สภาพปัญหา

ปี 2556 บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด มีปัญหาการลดลงของยอดขายวัสดุทนไฟ จาก 3,222 ล้านบาท ในปี 2555 มาเป็น 3,175 ล้านบาทในปี 2556 และสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on Sales) ลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 10.2% ในปี 2551 มาเป็น 8.3% ในปี 2556 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ที่ 10% ในขณะที่คู่แข่ง RHI ยังสามารถรักษาระดับสัดส่วนกำไรให้อยู่ในระดับเดิมได้ ดังภาพที่ 1.10 และ 1.11

จากปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและมีสัดส่วนกำไรต่อยอดขายดีขึ้นอีกครั้งหนึ่ง



ภาพที่ 1.10 แสดงยอดขายและสัดส่วนกำไรต่อยอดขายของบริษัทในช่วงปี 2551-2556



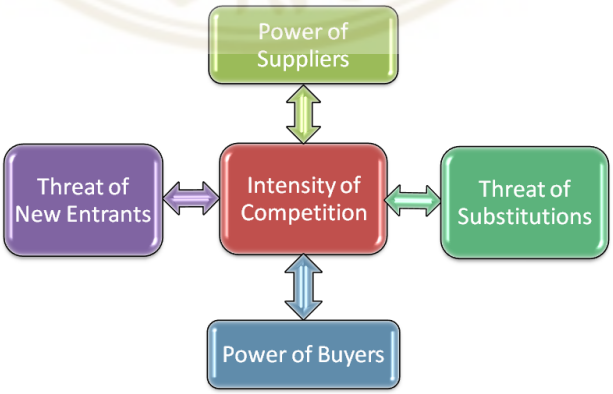
ภาพที่ 1.11 แสดงสัดส่วนกำไรต่อยอดขายของบริษัทเทียบกับ RHI ช่วงปี 2551-2556

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on Sales) ของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551 – 2556 ในขณะที่คู่แข่งรายสำคัญอย่าง RHI สามารถรักษาผลกำไรให้อยู่ในระดับเดิมได้ ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้สัดส่วนกำไรของบริษัทดีขึ้น และปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบัน

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการจัดการ และการแข่งขัน (Competitiveness) โดยใช้แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis Model ซึ่งจะบอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยที่ความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ถ้าแรงผลักดัน 5 แรงอ่อนแรงลงมากเท่าใด โอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดันทั้ง 5 แรง และพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทได้ (Porter, 1980) ซึ่งแรงผลักดันทั้ง 5 แรง ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Analysis Model

ที่มา : http://www.privatewritting.com

1. Barriers to entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

2. Intensity of rivalry among existing competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้เกิดความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้

3. Bargaining power of buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อมักจะมีอำนาจการต่อรองสูง

4. Pressure from substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น

5. Bargaining power of suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในบริษัท ทำให้บริษัทรู้ถึงสภาวะอุตสาหกรรมที่อยู่ ส่งผลให้บริษัทสามารถลดจุดอ่อน และเสริมจุดแข็งของบริษัทและดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์ Five Force ของบริษัทมีดังนี้

1. Barriers to entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) ผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมมีผลทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากคู่แข่งที่มาจากประเทศจีนมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำจากการประหยัดจากขนาด (Economy of scale)

ส่งผลถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่สูงขึ้นและสินค้าของแต่ละบริษัทไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน รวมถึงต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าบริษัทอื่นของลูกค้ามีไม่มาก ทำให้แรงจากการคุกคามของผู้เข้าใหม่สูง

2. Intensity of rivalry among existing competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตสูง ส่งผลให้ปัจจุบันมีผู้เล่นรายใหญ่ในตลาดจากจีนที่มีต้นทุนต่อหน่วยสินค้าที่ต่ำและบริษัท RHI ที่มีเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง กำลังแข่งขันกับบริษัทอยู่ในปัจจุบัน จึงถือว่ามีการแข่งขันที่สูง และมีการใช้กลยุทธ์ตอบโต้เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นอุตสาหกรรมใหญ่อย่างอุตสาหกรรมซีเมนต์และอุตสาหกรรมเหล็ก

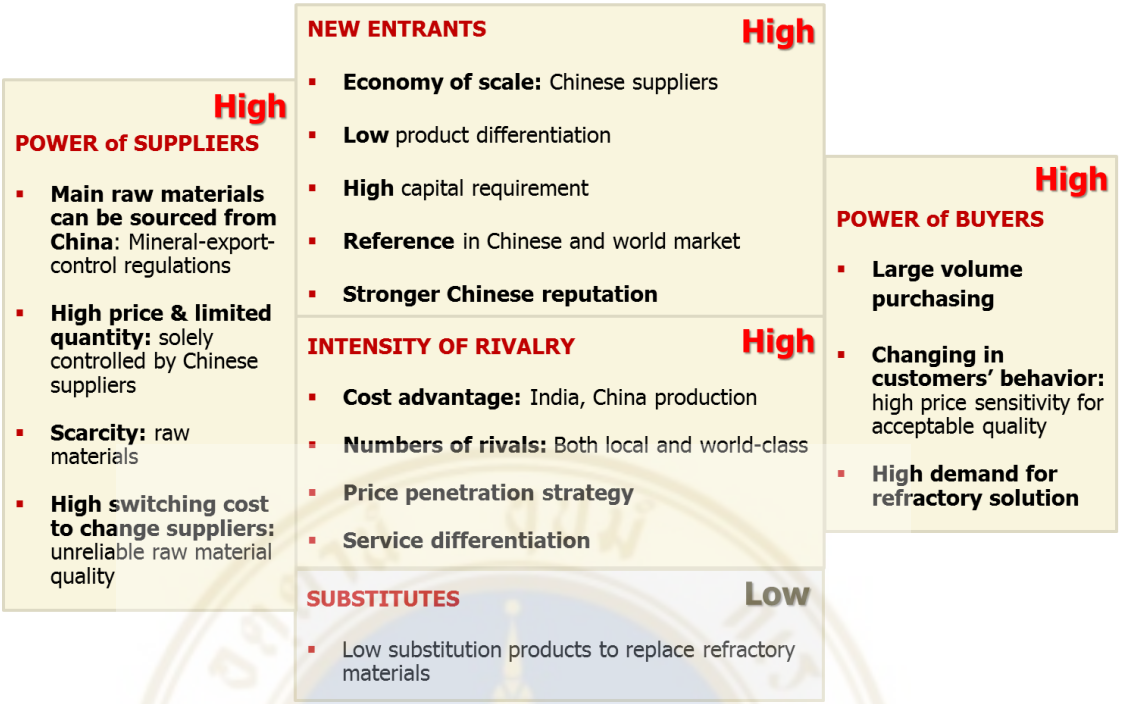
3. Bargaining power of buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ในตลาดมีผู้ซื้อรายใหญ่อยู่จำนวนไม่มากและใช้การรวมปริมาณในการจัดซื้อในแต่ละครั้ง (Group purchasing) รวมถึงผู้ซื้อใช้ปัจจัยเรื่องราคาเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจ ส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองสูง

4. Pressure from substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) เนื่องจากความเฉพาะเจาะจงและคุณสมบัติของวัสดุทนไฟ ทำให้มีสินค้าทดแทนจำนวนน้อยสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมนี้ จึงถือว่าเป็นแรงที่ต่ำไม่มีผลต่ออุตสาหกรรมและบริษัท

5. Bargaining power of suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) สำหรับวัสดุทนไฟวัตถุดิบประมาณ 80% ต้องนำเข้ามาจากประเทศจีน ที่มีกฎหมายจำกัดการส่งออกแร่ธาตุให้มีปริมาณน้อยลงทุกปี และยากต่อการหาวัตถุดิบทดแทน รวมถึงการเปลี่ยนไปซื้อวัตถุดิบกับผู้ขายรายอื่นจะมีความเสี่ยงต่อคุณภาพของสินค้าของบริษัทที่จะไปเปลี่ยนไปด้วย ส่งผลให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองสูงและมีแนวโน้มที่ราคาวัตถุดิบจะปรับขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุปการวิเคราะห์แรกผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัท

จากการวิเคราะห์ในมุมมองที่ส่งผลต่อบริษัทพบว่า อุตสาหกรรมวัสดุทนไฟเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มในการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทั้งในมุมมองทางด้านราคาและคุณภาพของสินค้า รวมถึงต้นทุนวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลกำไรของบริษัท จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดปัจจุบันและอนาคต



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทโดย 5-Force Model

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

PESTLE Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PESTLE Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ส่วนประกอบของ PESTLE

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกธุรกิจในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในแต่ละพื้นที่ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบด้านลบ ต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิตอลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเตอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น

L – Legal กฎหมาย ปัจจัยทางกฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และกฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค

E – Environmental ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนิเวศวิทยา เช่น ที่ตั้งของบริษัท ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ปรากฏการณ์เอลนินโญ่ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร ความสัมพันธ์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติของพนักงาน

ภาพที่ 2.3 แสดง PESTEL Analysis Model

ที่มา : http://www.dineshbakshi.com

ผลการวิเคราะห์ PEST ของอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟมีดังนี้

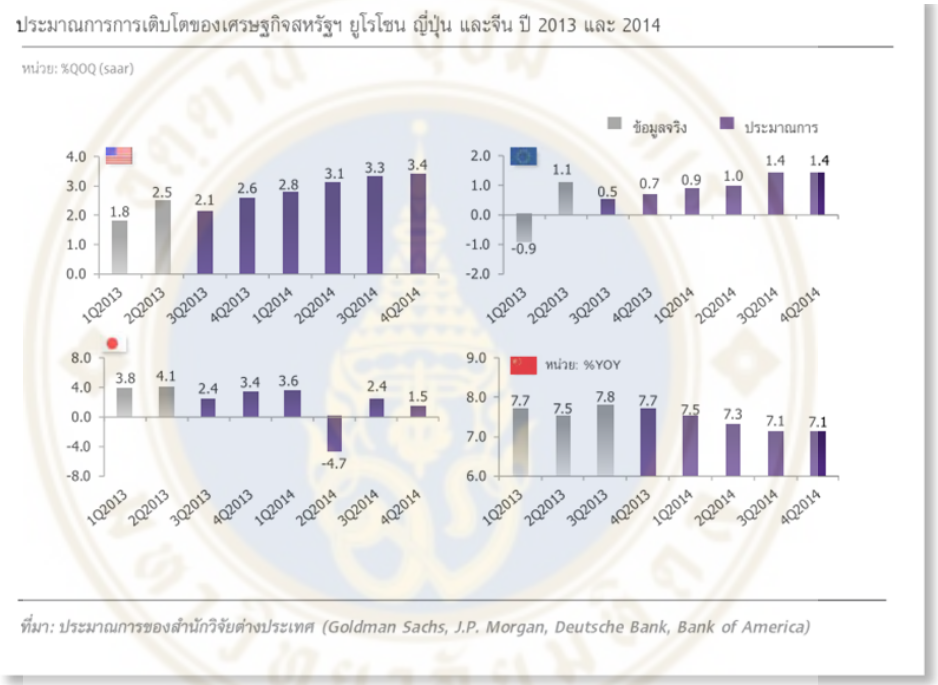
P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม

เนื่องด้วยสถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันของประเทศไทยและของโลกยังอยู่ในภาวะที่มีความไม่แน่นอน และมีสเถียรภาพต่ำ โดยส่งผลต่อการชะลอตัวในภาคอุตสาหกรรม แต่แนวโน้มภาคอุตสาหกรรมการผลิต และโครงสร้างพื้นฐานก็ยังสามารถดำเนินต่อไปได้ เนื่องจากความต้องการขั้นพื้นฐานของประชากรและของโลก ยังต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป ด้วยเหตุนี้อุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการผลิตดังกล่าว จึงยังสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ในอนาคต แต่ถ้าหาก สถานการณ์การเมืองโลกและในประเทศไทยมีแนวโน้มที่ดีขึ้น และปัญหาเริ่มยุติลง แนวโน้มภาคอุตสาหกรรมก็จะมีทิศทางที่ดีขึ้นมากกว่าเดิม

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2557 มีแนวโน้มดีขึ้นจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริการ และยุโรป ขณะที่ญี่ปุ่นและจีนมีแนวโน้มทรงตัว โดยเศรษฐกิจสหรัฐฯ จะมีแรงสนับสนุนจากภาคการบริโภค ภาคที่อยู่อาศัย และการจ้างงานที่ค่อยๆ ปรับตัวดีขึ้นตามแรงสนับสนุนจากมาตรการผ่อนปรนเชิงปริมาณ (QE) ซึ่งจะยังคงขนาดการซื้อสินทรัพย์ไว้จนถึงสิ้นปี 2557 เป็นอย่างน้อย เช่นเดียวกับยูโรโซนที่เศรษฐกิจฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง ภาคการเงินมีเสถียรภาพมากขึ้น และธนาคารกลางยุโรปมีแนวโน้มผ่อนคลายนโยบายการเงินเพิ่มเติม ขณะที่ญี่ปุ่นจะมีการ

ปรับขึ้นภาษีการบริโภค (Sales tax) ในไตรมาส 2 ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการ ใช้จ่ายในประเทศ และยังคงต้องจับตาการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการจ้างงาน ส่งผลให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นมีแนวโน้มทรงตัวเทียบกับการฟื้นตัวในปีนี้ ในส่วนของเศรษฐกิจจีนมีแนวโน้มชะลอลงเล็กน้อยตามเป้าหมายการเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของรัฐบาล และสุดท้ายเศรษฐกิจอาเซียนมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นตามทิศทางเศรษฐกิจโลก โดยรวมแล้วเศรษฐกิจโลกมีสัญญาณที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ แต่ยังคงมีความเสี่ยงในภาคการคลังของสหรัฐฯ ในช่วงต้นปีหน้า และความไม่แน่นอนในช่วงเวลาการปรับลดขนาดมาตรการ QE ที่จะส่ง ผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจและการเงินโลก



ภาพที่ 2.4 แสดงประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ยูโรโซน ญี่ปุ่น และจีน ปี 2556 และ 2557

ที่มา : ประมาณการของสำนักวิจัยต่างประเทศ (Goldman Sachs, J.P. Morgan, Deutsche Bank, Bank of America)

S – Social: ปัจจัยทางสังคม เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

ภาคธุรกิจเอกชนทั้งอุตสาหกรรมและบริการขยายตัวอย่างรวดเร็ว สังคมปรับตัวไปสู่สังคมอุตสาหกรรมมากขึ้นกำลังซื้อของคนขยายตัวมากขึ้น เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร กล่าวคือ มีประชากรวัยทำงานเพิ่มขึ้น แต่ประชากรที่เป็นภาระลดน้อยลง เกิดการขยายตัวของความเป็นเมือง เกิดการขยายตัวทางการศึกษา สังคมผูกพันกับต่างประเทศมากขึ้นการ

เปลี่ยนแปลงของชุมชนและครอบครัว จากครอบครัวขยายขนาดใหญ่เป็นครอบครัวเดี่ยวขนาดเล็กด้วยเหตุนี้เอง จะส่งผลในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องผลิตสินค้าและปัจจัยเพื่อตอบสนองความต้องการของประชากร ส่งผลในการทำธุรกิจมีการขยายตัวที่สูงขึ้น อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ ที่เป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำของกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมต่างๆ เช่นกัน

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

การผลิตวัสดุทนไฟ มีการใช้เทคโนโลยี และ Know How ในการผลิตขั้นสูง ดังนั้นการพัฒนาและต่อยอดในด้านเทคโนโลยีการผลิตในปัจจุบัน จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการผลิตวัสดุทนไฟ เพื่อให้กระบวนการในการผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุด

L – Legal กฎหมาย ปัจจัยทางกฎหมาย เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม

เนื่องด้วยวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตวัสดุทนไฟ มากกว่า 60% อยู่ในประเทศจีน โดยประเทศจีนได้มีการตั้งกฎหมายกำแพงภาษีและกฎหมายจำกัดการส่งออก (Export license) เพื่อควบคุมราคาและปริมาณในการส่งออกแร่ธาตุออกนอกประเทศ ด้วยเหตุนี้ผู้ผลิตวัสดุทนไฟที่มีการนำเข้าวัตถุดิบจากประเทศจีน จะมีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ผลิตวัสดุทนไฟจากประเทศจีน

E – Environmental ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม

จากการรณรงค์ในปัจจุบันเรื่องการรักษาสภาพแวดล้อมรอบโรงงานอุตสาหกรรม ส่งผลให้ลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมให้ความสนใจวัสดุทนไฟที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น จึงเป็นโอกาสในการพัฒนาสินค้าของผู้ผลิตวัสดุทนไฟให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนการผลิตและราคาขายสินค้าในกลุ่มนี้ที่สูงขึ้น แต่กลุ่มลูกค้าจะยังคงมีแนวโน้มให้ความสนใจในคุณสมบัติดังกล่าวมากกว่าปัจจัยเรื่องราคา

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis พบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นปัจจัยในเชิงบวกต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟในปัจจุบัน แต่ปัจจัยด้านกฎหมายของประเทศจีนที่เป็นปัจจัยเชิงลบส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรของผู้ผลิตในประเทศลดลงและมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงขึ้น จากผู้แข่งขันที่มาจากประเทศจีน

ภาพที่ 2.5 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทโดย PESTEL Analysis

2.3 การวิเคราะห์ Key Success Factor

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการแข่งขัน (Key Success Factors, KSF) เป็นปัจจัยหลักที่ใช้กำหนดความสำเร็จทั้งด้านการเงินและการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม KSF จะระบุถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจควรต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ผู้บริหารในแต่ละองค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมที่ตนแข่งขัน เพราะจะเป็นตัวกำหนดแนวทางกลยุทธ์ เช่น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีระดับสูง มีความเชี่ยวชาญและการลงทุนเป็นอย่างสูงในด้านการวิจัยและพัฒนา มีความสามารถในด้านนวัตกรรมทั้งในด้านสินค้าและกระบวนการผลิต มีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีนั้น อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ คุณภาพในการผลิตเป็นเลิศ มีการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขายที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ มีสินค้าให้เลือกหลายชนิด

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ ประกอบด้วย Key Success Factors 3 ด้านคือ

1. Values to Customers การมอบคุณค่าในสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า เพื่อเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมและขยายฐานลูกค้าใหม่ อย่างมั่นคงและยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ครบวงจร (Total Refractory Solution and Effectiveness) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

2. Organization Excellence การบริหารองค์กรให้เป็นเลิศและดีเยี่ยมโดยการนำระบบ Total Quality Management (TQM) และ ระบบ Total Productive Maintenance (TPM) มาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการจัดการในทุกๆด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กรและลดต้นทุนจากการสูญเสียในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. Strategic Partners การมีพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้ขายวัตถุดิบ จนกระทั่งลูกค้า อาทิเช่น การจัดทำสัญญาระยะยาวด้านราคา (Long term price

agreement) กับผู้จำหน่ายวัตถุดิบรายใหญ่จากประเทศจีน เพื่อควบคุมการแกว่งตัวของราคาวัตถุดิบและคุณภาพ รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับบริษัทวิศวกรรมจากต่างประเทศ (Engineering Firm) เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการเป็นแพ็คเกตร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งเสริมทำให้บริษัทสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ภาพที่ 2.6 แสดง Key Success Factors ของอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, PESTEL และ Key Success Factors มีดังนี้

1.อุตสาหกรรมวัสดุทนไฟมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคม ซึ่งส่งผลให้มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงขึ้นด้วยเช่นกัน

2.ต้นทุนการผลิตและการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคาและคุณภาพของสินค้า ส่งผลให้การรักษาสัดส่วนกำไรให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ทำได้ยากยิ่งขึ้น

3.ระบบการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การมีพันธมิตรทางการค้าที่ดีและการหาแนวทางในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการจะช่วยให้บริษัทรักษาความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันเอาไว้ได้

ดังนั้นการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความแตกต่างในด้านการเป็นผู้นำนวัตกรรมทั้งสินค้าและบริการและการรักษาต้นทุนการผลิตบริษัทให้ดีกว่าคู่แข่งจะช่วยให้รักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทและรักษาสัดส่วนกำไรที่เหมาะสมในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 ทำให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท สำหรับการสร้างความเข้าใจในการเชื่อมโยงเหตุและผลของปัญหาและการสร้างกลยุทธ์การรักษากำไรและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ทางผู้ศึกษาได้นำปัญหาที่มีมาเขียนในรูปแบบของ Causal Loop Diagram เพื่อให้เข้าใจถึงระบบและกระบวนการดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและเข้าใจง่ายมากยิ่งขึ้น

3.1 การคิดเชิงระบบ

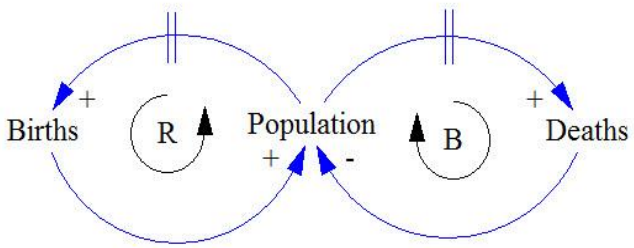
Causal Loop Diagram เป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) ซึ่งโครงสร้างของ Causal Loop Diagram จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกันดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศรแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (–)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือNegative Loop



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

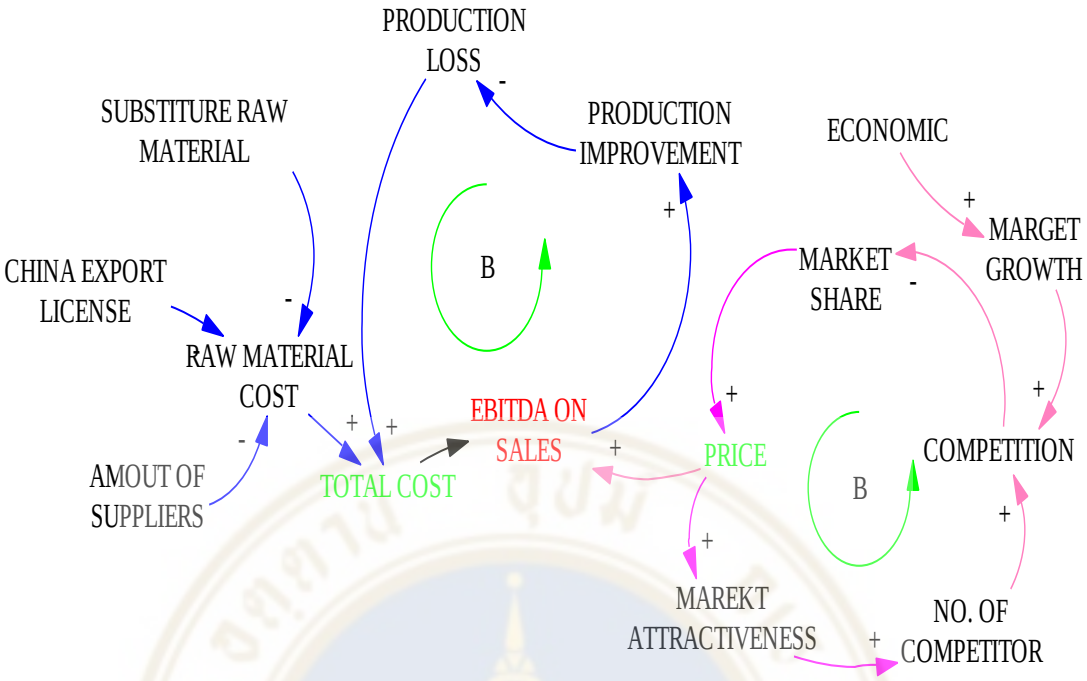
ที่มา : http://systemsandus.com

จากตัวอย่างในภาพที่ 3.1 ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในLoop มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก Positive (Reinforce) Loop + R คือลูปทางด้านซ้ายของภาพที่มีเครื่องหมายบวก ได้แสดงให้เห็นว่า Fractional Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Birth Rate สูงขึ้น เมื่อ Birth Rate สูงขึ้นทำให้ Population สูงขึ้น และมีผลทำให้ Birth Rate สูงขึ้นตามต่อไป ในขณะที่ ตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ในLoop มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ Negative (Balancing Loop) Loop–B คือลูปทางด้านขวาของภาพที่มีเครื่องหมายลบ ได้แสดงให้เห็นว่า Average Lifetime สูงขึ้นทำให้ Death มากขึ้น ส่งผลให้ Population ลดลง เมื่อ Population ลดลงทำให้ Death มากขึ้นเป็นทิศทางที่ตรงข้ามกันไป

ดังนั้น Causal Loop Diagram จึงสะท้อน โครงสร้างย้อนกลับ ที่ประกอบเข้ามาเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) คือมีค่าไปในทิศทางเดียวกันเช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย แต่หากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าลดลงตามไปด้วย ในขณะที่การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) คือมีค่าในทิศทางตรงข้ามเช่นถ้าค่าต้นทางมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบตามมาจะมีค่าลดลงและหากค่าต้นทางมีค่าลดลงผลกระทบจะเป็นในแนวตรงกันข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น (Coyle, 1979)

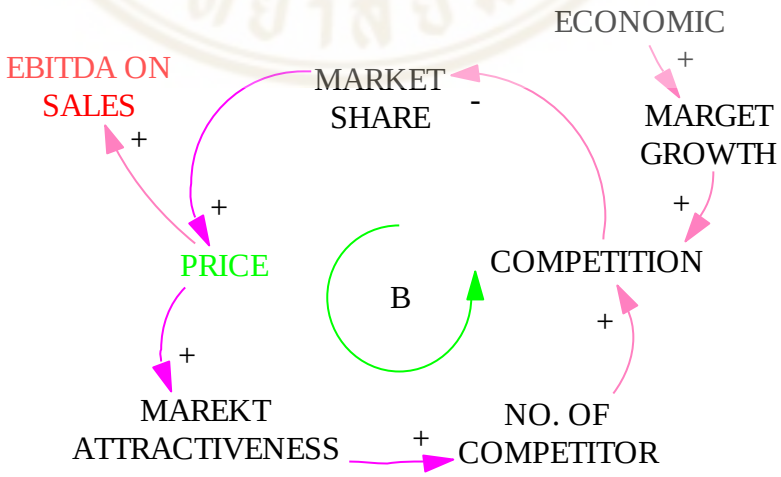
3.1.1 โครงสร้างปัญหา บริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่าสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on Sales) ของบริษัทลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551-2556 โดยปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัทสามารถแสดงออกมาเป็น Casual Loop Diagram ได้ดังนี้



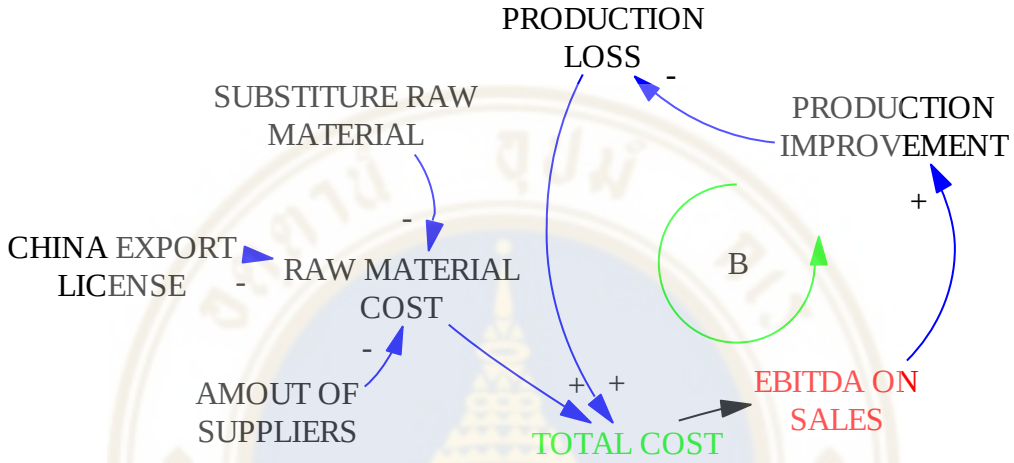
ภาพที่ 3.2 แสดง Causal Loop Diagram ปัญหาของบริษัท

จากภาพที่ 3.2 ผลกำไรของบริษัทที่ลดลงมาจากปัญหาหลัก 2 ประการคือ ราคาขายวัสดุทนไฟที่มีแนวโน้มลดลงจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่รุนแรงขึ้น และ ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น จากต้นทุนวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้นและการสูญเสียจากการผลิต (Production Loss) โดยอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดง Causal Loop Diagram ปัญหาราคาขายวัสดุทนไฟ

จากภาพที่ 3.3 ราคาขายวัสดุทนไฟที่สูงจะส่งผลให้ตลาดมีความน่าสนใจมากขึ้น จำนวนผู้แข่งขันจากทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น อัตราการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูงขึ้น ส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทต่ำลง และจะทำให้ราคาขายลดลงจากการเข้าไปแข่งขันด้านราคาเพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาดกับคู่แข่งมากยิ่งขึ้น จึงทำให้กำไรของบริษัทลดลง โดยสภาพเศรษฐกิจที่ดีจะส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของอุตสาหรรมวัสดุทนไฟและอัตราการแข่งขันไปให้เป็นไปในทิศทางที่รุนแรงมากขึ้น



ภาพที่ 3.4 แสดง Causal Loop Diagram ปัญหาต้นทุนการผลิต

จากภาพที่ 3.4 ต้นทุนการผลิตวัสดุทนไฟ ส่งผลต่อกำไรของบริษัทโดยตรง เมื่อกำไรลดลง การลงทุนปรับปรุงด้านการผลิตจะลดลง การสูญเสียจากจากการผลิตมากยิ่งขึ้น (Production Loss) ส่งผลให้ให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น โดยต้นทุนวัตถุดิบมาจาก 3 ปัจจัย จำนวนผู้ขายวัตถุดิบที่เป็นรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย รัฐบาลจีนกำหนด Export License สำหรับการส่งออกวัตถุดิบให้น้อยลง และ วัตถุดิบทดแทนที่มีจำนวนน้อย ทำให้ราคาในการซื้อวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทที่ลดลง

สรุป

จากการวิเคราะห์ Causal Loop Diagram ของบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด พบว่า สัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on Sales) ที่มีแนวโน้มลดต่ำลงนั้น มาจากปัญหา 2 ประการคือ

1.ราคาขายสินค้าที่ต่ำลง เป็นผลมาจากส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทที่ลดลง จากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยการเข้ามาของคู่แข่งจากต่างประเทศ โดยเฉพาะคู่แข่งจากประเทศจีน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อราคาขายและกำไรของบริษัท

2.ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น จากสาเหตุ 2 ประการคือ ต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นจากการปรับขึ้นราคาโดยผู้ขายวัตถุดิบจากประเทศจีน ซึ่งถือเป็นแหล่งวัตถุดิบหลักและในปัจจุบันวัตถุดิบทดแทนที่มีไม่มาก เนื่องจากยังไม่มีแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสมมาทดแทนได้ และมีต้นทุนการผลิตที่สูง เนื่องจากการผลิตพบปัญหาในด้าน Loss และ Reject ของสินค้าในกระบวนการผลิต

ดังนั้นปัจจัยที่ควรพิจารณาเพื่อแก้ไขปัญหาในระยะยาวคือ การจัดการกระบวนการควบคุมต้นทุนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ โดยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและราคาขายที่เหมาะสมเอาไว้ได้

บทที่ 4
กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงได้ และทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันและรักษากำไรได้อย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของบริษัทดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ของบริษัทเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในบริษัท ได้ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรโดยการวางแนวทางในอนาคตให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินการที่มีความชัดเจน โดยแนวทางในการดำเนินการกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีทางเลือกได้แก่ กลยุทธ์การสร้างการเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การลดตัดทอน

ซึ่งในสถานการณ์ของบริษัทมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มระดับรายได้และขยายส่วนแบ่งการตลาดจากแนวโน้มของอุตสาหกรรมที่เติบโตขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างการเติบโต เข้ามาเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินการหลักในอนาคต โดยมีแนวทางทั้งหมดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การสร้างการเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพขององค์กรในการสร้างการเติบโตในแง่ต่างๆ ทั้งรายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียง ด้วยวิธีการในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพขององค์กรโดยวิธีต่างๆ ของกลยุทธ์กลุ่มนี้ได้แก่

1. การพัฒนาตลาด (Marketing Penetration) เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรแข่งขันในตลาดเดิมด้วยการสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดเดิมให้มีรายได้ที่สูงขึ้นแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดในตลาดที่แข่งขันอยู่ในปัจจุบันให้ได้มากขึ้น โดยการกระตุ้นความต้องการภายในตลาดเดิมให้มีการตื่นตัวและหันมาบริโภคสินค้าในตลาดมากขึ้นกว่าเดิม โดยกลยุทธ์นี้จะทำทั้งการดึงกลุ่มผู้ไม่เคยใช้บริการสินค้า (Non – User) มาทดลองใช้ หรือ ผู้ที่ใช้สินค้าแต่เป็นของคู่แข่งให้หันมาใช้สินค้าของตราสินค้าตนเองแทน ลักษณะของกลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นไปที่การทำให้เกิดการซื้อหรือการทดลองใช้สินค้าเพื่อให้เกิดการรับรู้และกระตุ้นให้เกิดการจดจำและบอกต่อหรือใช้ซ้ำเองได้ ไม่ว่าจะเป็นการลดราคา หรือ ปล่อยสินค้าทดลอง เป็นต้น

2. การพัฒนาสินค้า (Product Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การนำสินค้าหรือบริการเดิมขององค์กรมาปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น และเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าเดิมให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังรวมไปถึงการที่ใช้สินค้าหรือบริการเดิมที่ลูกค้าพึงพอใจอยู่แล้ว แต่มีการแตกไลน์สินค้าหรือบริการใหม่ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น และเป็นทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้าได้มีโอกาสเลือกสินค้าหรือบริการได้มากขึ้น ทำให้เป็นช่องทางในการเพิ่มการเติบโตจากสินค้าหรือบริการใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การหาช่องทางในการสร้างรายได้หรือส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ โดยใช้สินค้าหรือบริการเดิมในการเจาะเข้าไปในตลาดที่ยังไม่เคยทำมาก่อน โดยตลาดดังกล่าวอาจจะมีคู่แข่งที่มีสินค้าหรือบริการที่เหมือนกันอยู่แล้วหรือไม่ก็ได้ วิธีดังกล่าวเป็นการหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กรนอกจากการทำให้เกิดรายได้แล้ว ยังทำให้เกิดการรับรู้กระจายไปยังตลาดอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาแบบหลากหลาย (Diversification) เป็นการมุ่งเน้นไปทั้งหาช่องทางในการสร้างรายได้และส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ พร้อมกับพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาดได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างไลน์ใหม่ของทั้งกลุ่มเป้าหมายในตลาด ด้วยสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากเดิมออกไป

5. การควบรวมหรือซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) เป็นการดำเนินการมุ่งเน้นไปที่การมองหาธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการเดิมขององค์กร แล้วทำการดึงให้เข้ามาอยู่ในองค์กรเดียวกันด้วยวิธีการซื้อหรือควบรวม ทำให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น โดยกิจการที่ไปดึงมานั้นอาจจะไม่มีความเกี่ยวพันกับการดำเนินธุรกิจเดิมก็ได้แต่สามารถบริหารและดำเนินการภายใต้แนวทางการดำเนินการของบริษัทได้ ซึ่งจะทำให้บริษัทได้รับเทคโนโลยีใหม่ หรือตลาดใหม่ จากกลุ่มธุรกิจที่ไปทำการซื้อหรือควบรวมมา

6. การเข้าร่วมเป็นพันธมิตร (Alliance) ในบ้างครั้งอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้บริโภคหรือกลุ่มซัพพลายเออร์มีสูงเกินไปจึงทำให้ผู้ที่ดำเนินธุรกิจในตลาดเดียวกันแทนที่จะแข่งขันกันกลับกลายเป็นพันธมิตรกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับแรงด้านต่างๆ และสร้างข้อกำหนดในการแข่งขันที่จะอำนวยให้มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้นรวมไปถึงสามารถต่อกรกับคู่แข่งที่อยู่นอกกลุ่มพันธมิตรได้

โดยสรุปแล้วกลยุทธ์ระดับองค์กรในการสร้างการเติบโต (Growth Strategy) ผู้ศึกษาพบว่าบริษัทควรดำเนินกลยุทธ์ การพัฒนาตลาด (Marketing Penetration) และการพัฒนาสินค้า (Product Development) โดยมุ่งเน้นเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าเดิมให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและขยายตลาดเข้ากลุ่มลูกค้าที่ปัจจุบันยังใช้สินค้าของบริษัทจำนวนน้อยอยู่ อาทิเช่น กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลังงานที่บริษัทยังมีส่วนแบ่งการตลาดที่ต่ำ แต่เป็นตลาดที่ให้กำไรที่สูงกว่าอุตสาหกรรมอื่น โดยการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างและตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า อาทิเช่น การพัฒนาสินค้าวัสดุทนไฟให้มีอายุการใช้งานที่นานขึ้น การนำเสนอแบบ Total solution Package ซึ่งเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ผลที่ได้คือส่วนแบ่งการตลาด และราคาขายสินค้าที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการสร้างผลกำไรและการเติบโตของบริษัทให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการในระหว่างการแข่งขันในตลาดที่บริษัทได้ลงไปทำการแข่งขันอยู่ โดยมุ่งเน้นหาทางสร้างความได้เปรียบในวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ในการทำการตลาดไม่ว่าจะเป็นการสร้างการรับรู้และมีภาพลักษณ์ที่ดีในตลาด การได้ส่วนแบ่งการตลาดจำนวนมาก หรือการเป็นผู้นำตลาดในเรื่องของยอดขาย หรือชื่อเสียงในตลาดดังกล่าว โดยเป็นการดึงศักยภาพขององค์กรด้วยทรัพยากรที่ทางองค์กรมีเข้ามาใช้ในการทำการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีการตอบสนองมาจากกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อให้แนวทางในการดำเนินการมีความสอดคล้องกันโดยกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การทำตลาดที่เน้นการสร้างยอดขายและขยายส่วนแบ่งด้วยการลงทุนในสินทรัพย์ที่จะทำให้สินค้าหรือบริการสามารถทำได้ในปริมาณที่มากจนต้นทุนอยู่ในระดับที่ต่ำ อันเกิดจากการที่ลดของเสียหรือข้อปฏิบัติที่ทำให้เกิดการเสียเวลาหรือมีต้นทุนที่ฟุ่มเฟือย การมีเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จนทำให้การเกิด

การผลิตที่ได้คุณภาพในปริมาณที่มากขึ้น การควบคุมต้นทุนในขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด เพื่อทำให้ค่าใช้จ่ายลดน้อยลง และหักกับรายได้น้อยลง และมีกำไรเยอะขึ้น

2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำนวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดหรือการสร้างสิ่งที่มีอยู่ในตลาดแต่บริษัทไม่เคยทำมาก่อน มาตอบสนองความต้องการของตลาดโดยใช้ชื่อเสียงจากตราสินค้าเดิมมาช่วยในการแข่งขัน โดยแสดงให้เห็นถึงความสามารถของนวัตกรรมใหม่ๆ ของสินค้าหรือบริการที่เกิดขึ้นให้ผู้บริโภคได้เห็น และสามารถตอบสนองความต้องการในตลาดได้มากขึ้น แต่วิธีการสร้างนั้นมีความเสี่ยงในเรื่องของการลอกเลียนแบบเช่นกันตามลักษณะความยากง่ายของสินค้าหรือบริการที่ทำขึ้นมาใหม่ หรือบางครั้งการแตกไลน์สินค้าเก่าไปยังตลาดใหม่ที่ไม่เคยทำก็มีความเสี่ยงที่ลูกค้าจะยังคงจงรักภักดีกับตราสินค้าที่ครองตลาดนั้นอยู่ จึงต้องมีความมั่นคงในชื่อเสียงของบริษัทในระดับหนึ่งเพื่อใช้เป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบเมื่อเข้าไปในตลาดใหม่

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) เป็นการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทถนัดที่สุดในการตอบสนองลูกค้าในตลาด โดยไม่มุ่งเน้นที่จะทำการตลาดแข่งขันมากนักแต่สามารถกำหนดขอบเขตที่ตัวเองสามารถอยู่รอดได้ และค่อยกอบโกยตลาดรอบข้างขอบเขตของตนทีละน้อย จะมีการดำเนินการที่รัดกุมทั้งในเรื่องของต้นทุนที่จำกัดให้แข่งขันและครองเป้าในตลาดที่ตัวเองต้องการได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำตลาดแต่สามารถดำเนินกิจการอยู่รอดได้ และมีความโดดเด่นของสินค้าหรือบริการเป็นของตัวเองที่ทำให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการได้ในระดับหนึ่ง

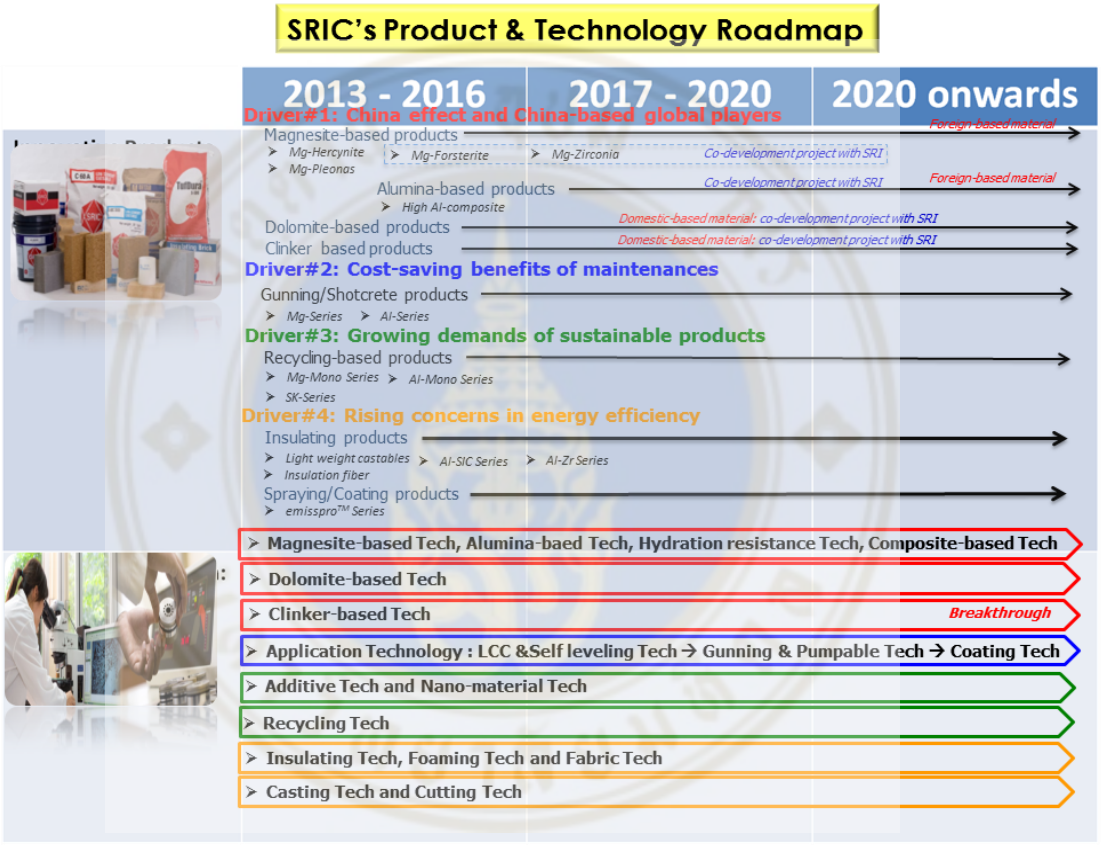
เพื่อให้ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องการสร้างการเติบโต โดยใช้สินค้าและมีบริการที่มีความแตกต่างและตรงตามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ดังนั้นในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจบริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำนวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มุ่งเน้นที่การส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) ซึ่งก็คือ การนำเสนอ สินค้าและบริการภายใต้ระบบ Total Solution Product& Service โดยเน้นการให้บริการที่ครบวงจร ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบัน สร้างความร่วมมือในการพัฒนาสินค้าร่วมกันกับลูกค้า เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด มีระยะเวลาในการพัฒนาและออก New Product & HVA ให้สั้นลง โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาสินค้าและบริการตาม SRIC's Product & Technology Roadmap ตามแรงผลักดันของปัจจัยภายนอกดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบจากประเทศจีนและคู่แข่งระดับโลกที่มีฐานการผลิตในประเทศจีน
2. สินค้ากลุ่มที่ช่วยประหยัดต้นทุนจากการซ่อมวัสดุทนไฟที่น้อยลง

3. ความต้องการตลาดที่สูงขึ้นต่อสินค้ากลุ่มที่สามารถนำมาใช้ใหม่ได้

4. สินค้ากลุ่มประหยัดพลังงาน

เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง และขยายตลาดไปในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สร้างผลกำไรได้มากขึ้น ในขณะเดียวกันควรมีการดำเนินการ การลดการสูญเสีย (Loss) ในทุกขั้นตอนการดำเนินงานผ่านกระบวนการ TPM เพื่อลดต้นทุนและสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัท



ภาพที่ 4.1 แสดง SRIC's Product & Technology Roadmap

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการณ์

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการณ์ เป็นกลยุทธ์ขั้นล่างสุดของการจัดการกลยุทธ์ โดยการนำกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจมาใช้ในการปฏิบัติการจริง โดยเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานขององค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่สร้างความแตกต่าง (Differentiate) และกลุ่มที่ทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Cost

reduction) ซึ่งมีกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตทั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ การสร้างความแตกต่างในสินค้ากลุ่ม New Products & HVA และมีกระบวนการในการลดการสูญเสียในทุกขั้นตอนการดำเนินงานตามแนวทางดังต่อไปนี้

4.3.1 การดำเนินงานเพื่อสร้างความแตกต่าง (Differentiate)

แผนการพัฒนา New Products และ HVA

สร้างความร่วมมือจากหน่วยงาน ส่วนขายในประเทศ ส่วนขายต่างประเทศ ส่วนการตลาด ส่วนบริการเทคนิค ส่วนผลิต และส่วนวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อวางแผนการพัฒนาสินค้ากลุ่ม New Products และ HVA ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีแบบแผนชัดเจน

จากภาพที่ 4.1 แสดงถึงแผนการพัฒนาสินค้ากลุ่ม New Product แบ่งตามอุตสาหกรรมของลูกค้า โดยมีแผนการออกสินค้ากลุ่ม New Product เพิ่มขึ้นทุกปีเพื่อตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและความต้องการของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยเน้นการพัฒนาสินค้าในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมซีเมนต์ที่เป็นลูกค้ากลุ่มหลัก อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลังงานที่เป็นตลาดเป้าหมายเพื่อสร้างความสามารถในการขยายตลาดเข้ากลุ่มลูกค้ารายใหม่ได้มากขึ้น

Launched New Product Plan

Plan	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total New Products	7	7	8	8	9	9	11	12	13	14
1. Cement & Lime	3	1	3	4	4	3	5	6	7	7
1-01 : Cyclone/Preheater	1		1	4		1	1	2	2	2
1-02 : Rotary Kiln	2	1			1	1	2	2	3	2
1-03 : Oulet & Burner			1		1		1	1	1	1
1-04 : WHG & Other			1		1	1		1		1
1-05 : Lime Kiln					1		1		1	1
2. Steel & Foundry		2	2	1	2	2	2	2	2	2
2-01 : Steel / EAF			2		1		1		1	
2-02 : Steel / Ladle		1				1		1		1
2-03 : Steel / Tundish					1	1		1		1
2-04 : Steel / Reheating Furnace		1		1			1		1	
3. Pretochemical & Boiler	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2
3-01 : Petrochem		1	1	1	1		1		1	1
3-02 : Boiler	1	2				1		1		1
4. Non-Ferrous	1		1	2	1	1	1	1	1	1
4-01 : Al Industry	1		1	2	1		1		1	1
4-02 : Other Non-Ferrous						1		1		
5. Glass, Incineratorand Others	2	1	1		1	2	1	1	1	1
5-01 : Glass Industry	2		1		1					
5-02 : Incinerator						1				
5-03 : other industries		1				1	1	1	1	1
6. Manufacturing Driven							1	1	1	1
6-01 : Substitued Mat'l							1		1	
6-02 : Alternative Process								1		1
Grand Total	7	7	8	8	9	9	11	12	13	14
Detail	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
New Product - Sale Target (MB)	410	373	416	510	517	545	582	625	670	720
2011 base : New Product - Sale Gap (MB)	90	201	345	243	83	-125	-462	-625	-670	-720
2011 base : New Product Sale Result (MB)	500	574	761	753	600	420	120	0	0	0
New Product - Sale Since 2012 (MB)					225	250	270	300	330	360
New Product - Sale Com. Since 2012 (MB)					825	895	865	1,045	1,375	1,510
Estimate Total New Product (MB)	500	574	761	753	1,425	1,315	985	1,045	1,375	1,510
Estimate Total New Product (%)	18%	23%	27%	27%	29%	30%	27%	30%	37%	38%

ภาพที่ 4.2 แสดงแผนการพัฒนา New Product และ HVA ของบริษัท

Total Solution Product& Service

มุ่งเน้นไปที่การรับฟังความคิดเห็นและการนำเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยการทำงานเป็นทีมระหว่างส่วนขาย ส่วนพัฒนาผลิตภัณฑ์ และส่วนบริการเทคนิค เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการแบบ Total Solution Product& Service โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแผนในการพัฒนาสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบันให้มากที่สุด การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า และสามารถตั้งราคาขายสินค้าและบริการได้ในระดับราคาที่สามารถสร้างกำไรตามเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ โดยปัจจุบันบริษัทมี Total Solution Package ที่ได้สร้างรายได้และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น อาทิเช่น วัสดุทนไฟแบบ Precast ที่ใช้ในหม้อเผาปูนซีเมนต์ ซึ่งช่วยลดระยะเวลาการติดตั้งและต้นทุนรวมที่ลูกค้าต้องเสียในระหว่างการซ่อม ให้คำแนะนำและการติดตั้งสินค้าในกลุ่ม Saving Energy ที่เป็น Coating Materials โดยมีการรับประกันการลดการสูญเสียพลังงานระหว่างกระบวนการผลิตของลูกค้าและมี Payback Period ในระยะเวลาประมาณ 3 เดือน เป็นต้น

4.3.2 การดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน (Cost reduction)

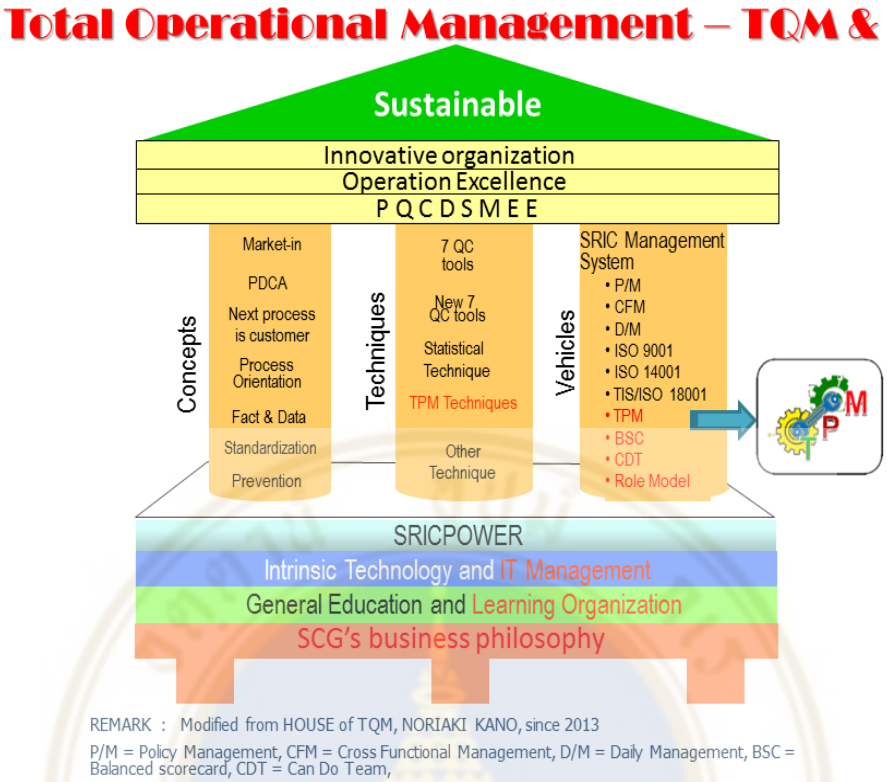
การนำระบบ TPM มาใช้ในบริษัท

TPM หรือการบำรุงรักษาเชิงทวีผลโดยรวม (Total Productive Maintenance) หมายถึงระบบการบำรุงรักษาที่ครอบคลุมตลอดช่วงอายุอุปกรณ์ นับตั้งแต่การวางแผน การผลิต การบำรุงรักษา และอื่น ๆ บริษัทได้นำระบบ TPM มาใช้ในองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงจนถึงพนักงานหน้างาน และการส่งเสริมการบำรุงรักษาเชิงทวีผลโดยผ่านการจัดการแบบสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนถึงการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อยที่จะทำให้ประสิทธิภาพของอุปกรณ์มีค่าสูงสุดโดยมีเป้าหมายดังนี้

1.ลดการหยุดของอุปกรณ์ ทั้งกรณีหยุดสายการผลิตและการหยุดเพื่อซ่อมแซมงาน

2.เพิ่มความสามารถของอุปกรณ์ทั้งในแง่ปริมาณ คือ ผลิตให้มากขึ้น และแง่คุณภาพคือการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าพอใจ

3.การปรับปรุงองค์ประกอบด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อทำให้คุณภาพดีขึ้นและมีผลกำไรสูงขึ้น



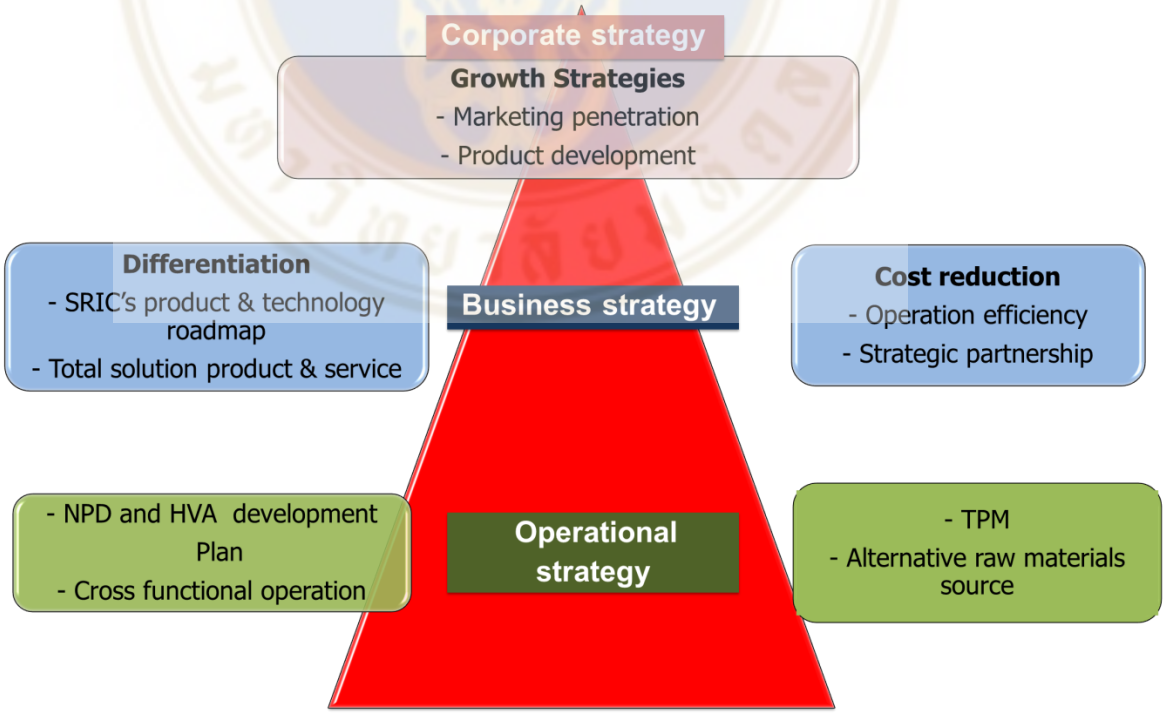
ภาพที่ 4.3 แสดงระบบบริหารจัดการ TPM

การจัดการต้นทุนวัตถุดิบ

หน่วยงานจัดหาได้มีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมีการกำหนด Action Plan ในด้านวัตถุดิบหลักได้มีการค้นหาแหล่งวัตถุดิบเพิ่มเติมและหาวัตถุดิบทดแทนจากแหล่งวัตถุดิบในประเทศต่างๆทั่วโลก เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกในการเลือกซื้อวัตถุดิบทั้งเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าเดิมและสินค้ากลุ่ม New Products & HVA และเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ขายเดิม เพื่อให้ได้ราคาซื้อที่เหมาะสมที่สุด โดยจากการค้นหาและการเข้าไปดูแหล่งวัตถุดิบ พบว่ามีแหล่งวัตถุดิบจำนวนมากที่สามารถนำมาใช้งานในกระบวนการผลิตวัสดุทนไฟและนำมาทดแทนวัตถุดิบเดิมได้

Material		Order quantity	% Value		Source																						
		Ton		Acc.	Australia	China	Croatia	France	India	Israel	Japan	Jordan	Korea	Netherland	Norway	Oman	Pakistan	Philippines	SA.	Slovakia	Spain	Sweden	Thai	Turkey	Vietnam	USA
				Select=>																						
5510251000300	MAGNESITE-1,NEDMAG	4,500.00	11%	11%		X								X												
5510083000041	CALCINED KAOLIN CLAY	20,300.00	11%	22%		X							X												X	
5510042000000	BAUXITE-2,GRADE 87	13,398.00	11%	32%		X			X																	X
5510253000000	MAGNESITE-3,GRADE 87	9,204.00	9%	41%		X			X				X											X		
5510014000000	ALUMINA,SINTERED,SPINEL,MAS-66	1,970.50	8%	49%		X			X		X															
5510256000000	MAGNESITE,DEAD BURNT 98% (CHINA)	6,032.00	8%	57%		X								X												
5510073000030	CEMENT,80%	1,336.00	5%	62%				X	X				X	X													
5510252000000	MAGNESITE-2,GRADE 95	3,514.00	4%	66%		X																		X		
5510016000000	ALUMINA,TABULAR	1,060.00	4%	70%				X			X			X												
5510257000110	MAGNESITE,FUSED,97.5%	1,721.00	4%	74%	X	X																				
5510041200110	BAUXITE-1	3,681.00	4%	78%		X			X																	
5510251000000	MAGNESITE-1,UBE 98 HD	1,200.00	3%	80%						X	X	X														
5510073000000	CEMENT,50%	1,344.00	2%	83%		X	X	X					X													
5510275000000	MICROSILICA	463.20	2%	85%											X				X							
5510073000020	CEMENT,70%	463.00	2%	86%		X		X	X				X	X												
5510251000410	MAGNESITE-4&6	1,052.00	2%	88%		X														X						
5510092000000	CHROME ORE-2	1,040.00	1%	89%												X	X	X	X							
5510025000000	ANDALUSITE,K-57P	630.00	1%	90%		X													X							
5510357200000	SILICON,CARBIDE,95%	220.00	1%	91%		X					X															
5510377000000	BORRESPERSE,CA (CALCIUM LIGNOSULPHO	477	1%	92%		X																X				
5510012000010	ALUMINA,CALCINED,AM-21	280.00	1%	93%				X	X		X			X												
5510161000000	EXTENDOSPHERE	167.60	1%	94%	X	X																				
5510116000000	CLAY,NASARN	6,400.00	1%	95%																			X			

ภาพที่ 4.4 แสดงแหล่งวัตถุดิบที่สามารถนำมาใช้ในการผลิตวัสดุทนไฟ



ภาพที่ 4.5 แสดงระดับกลยุทธ์ภายในองค์กรและกลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้

สรุป

จากข้อมูลข้างต้นได้มีการแก้ไขปัญหา 2 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนของการสร้างความแตกต่างของสินค้าผ่านกระบวนการวางแผนการพัฒนาสินค้า New Products และ HVA อย่างมีแบบแผนชัดเจน ด้วยความร่วมมือจากทุกส่วนในบริษัท เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเรื่องราคาขายและรักษาผลกำไรในตลาดที่มีการแข่งขันรุนแรง โดยตอบสนองต่อกลยุทธ์ระดับองค์กรในการสร้างการเติบโตของบริษัททั้งในตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมถึงการพัฒนากระบวนการจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ด้วยระบบ TPM และแนวทางการจัดหาแหล่งวัตถุดิบทดแทนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ขายและรักษาราคาซื้อวัตถุดิบหลักให้ได้ราคาที่เหมาะสมที่สุด

บทที่ 5
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อทราบถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ดำเนินการแก้ไขปัญหาของบริษัทแล้วนั้น การที่จะแปลงแนวทางดำเนินกลยุทธ์จากทฤษฎีไปสู่แนวทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องมีเครื่องทางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วย โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกมาใช้ คือ การนำแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้มาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยง สร้างให้เกิดเป็น แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map แล้วจึงนำไปผนวกเข้ากับ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicators ;KPIs เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกด้าน อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อที่จะเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน หากแนวทางการทางานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนที่กลยุทธ์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้าน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของ ความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล อันเชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์ไปถึงผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือ 4 มุมมอง ตามการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ จึงต้องอธิบายถึงแนวคิดของ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลก่อน

Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการกลยุทธ์ให้บรรลุผล โดยการแปลง (อธิบาย) กลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของใบคะแนน (Scorecard) ซึ่ง

ประกอบด้วยกลุ่ม (มิติ) ของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน 4 กลุ่มด้วยกัน โดยที่เป้าประสงค์ใน 4 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลในใบคะแนนนี้ ยังครอบคลุมถึงกิจกรรม (เหตุ) ที่จำเป็นในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย (ผล) และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดและบริหารจัดการกลยุทธ์ Balanced Scored Card เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรในภาคเอกชนไว้ 4 ด้าน คือ

1. **ด้านการเงิน (Financial Perspective)** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีความสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำเป็นต้น

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์เป็นต้น

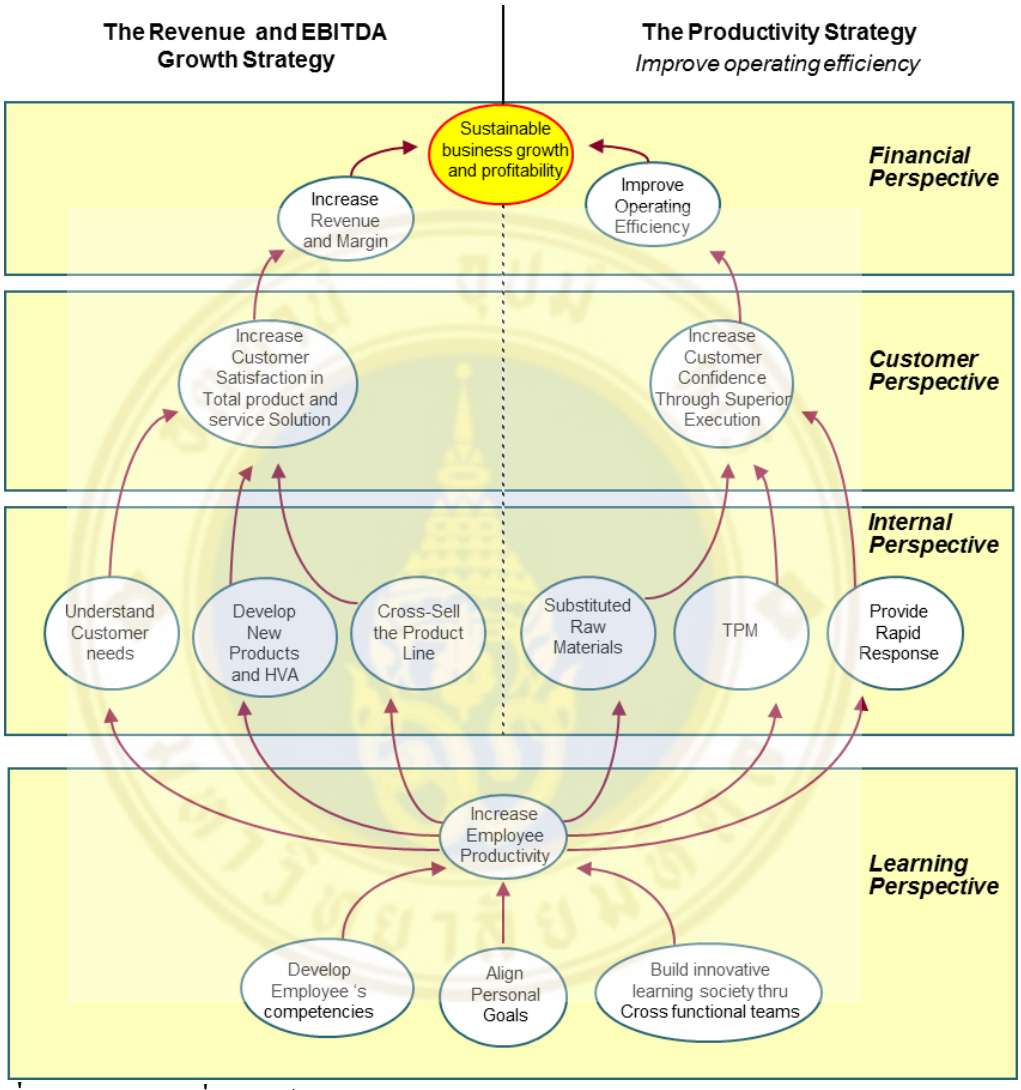
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพเป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นต้น

โดยเมื่อนำแต่ละมิติ มาเชื่อมโยงในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationship) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ และที่สาคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทาให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้ทราบว่า สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรนั้น มีเรื่องใดบ้าง และในขณะเดียวกันในแต่ละมิติยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้แผนที่ยุทธศาสตร์ ที่มีการประเมินและพิจารณาในมิติทั้ง 4 ตามหลักการ BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยนำมาเชื่อมโยงกับ BSC ดังรูปภาพที่ 5.1 และ 5.2 เพื่อไปสู่เป้าหมาย การดำเนินการเพื่อให้บริษัทเติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท สยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด

แผนที่ยุทธศาสตร์นั้นเริ่มต้นกำหนดแผนดำเนินงานที่มิติแรกคือ มิติด้านการเงิน ต่อไปยัง มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ตามลำดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลย้อนกลับทางจากมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาสู่มิติด้านการเงินในที่สุด โดยแต่ละมิติ มีรายละเอียด กิจกรรมดำเนินงาน จุดมุ่งหมาย และ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน ดังภาพที่ 5.2

	Strategic Objectives	Strategic Measurements	
		Indicators	KPI
Financial	F1 – Increase revenue and margin F2 - Improve productivity for cost reduction	F1 - EBITDA F1 - Revenue growth F2 - Operation cost	F1 - EBITDA on Sales ➔ 10% F1 - Revenue Growth ➔ 3% YOY F2 - Operation cost reduce ➔ 5% YOY
Customer	C1 - Increase Customer Satisfaction with products & services C2 - Increase customer loyalty through efficient operation	C1 - Customer Satisfaction C2 - SRIC brand health check survey	C1 - Customer Satisfaction ➔ >70% C2 - SRIC brand health check survey ➔ >70% C1,C2 - Survey every year
Internal	I1 - Improve sales ratio of New products and HVA I2 - Use substitution raw materials I3 - Minimize operational losses	I1 - %New product and HVA sales to total sales revenue I2 - %Substitution material to total raw materials usage I3 - Reject rate I3 - OEE rate	I1 - %New product and HVA sales ➔ >30% on total sales revenue I2 - %Substitution material ➔ >20% of total annual production I3 - %Monthly reject rate ➔ <1.5% I3 - %Monthly OEE rate ➔ <80%
Learning	L1 - Develop employee's competency L2 - Build innovative learning society through cross functional team	L1 - Employee satisfaction L1 - Examination after training L2 - No. of innovative idea from cross functional team enhancement	L1 - Employee Satisfaction ➔ >3.5 out of total score 5 L1 - Test results ➔ >80% L2 - Innovation idea ➔ >12 ideas per year

ภาพที่ 5.2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

5.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ

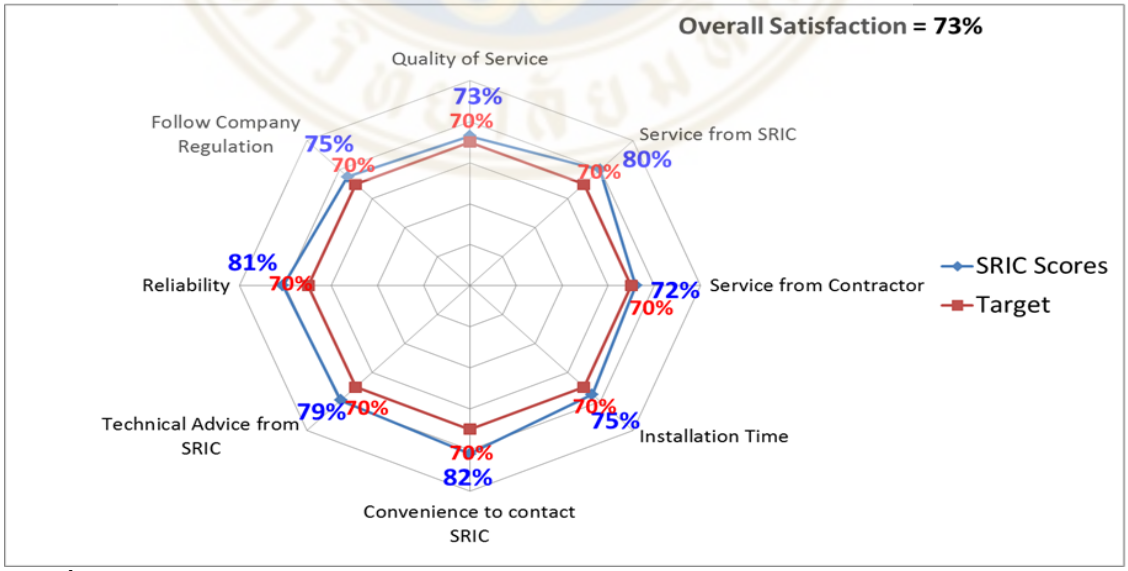
-กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) จะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดทั้งในกลุ่มตลาดเดิม เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมซีเมนต์ เหล็ก กระดาษ และขยายการขายวัสดุทนไฟไปยังกลุ่มตลาดอุตสาหกรรมที่บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและพลังงาน โดยใช้ความเชี่ยวชาญในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวัสดุทนไฟ โดยเน้นที่สินค้ากลุ่ม New Products และ HVA และการเสนอขายแบบ Total Solution Product& Service เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายและทำให้อัตราส่วนกำไรต่อยอดขายดีขึ้น โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI สำหรับมิตินี้ คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขายรวม 3% YOY และสัดส่วนกำไรต่อยอดขาย (EBITDA on Sales) 10%

- กลยุทธ์ด้านผลิตภาพ (Productivity Strategy) จะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงานภายในบริษัทให้มีการสูญเสียระหว่างดำเนินการให้น้อยที่สุดและการจัดซื้อวัตถุดิบหลักให้ได้ต้นทุนที่ต่ำลง เพื่อบริหารต้นทุนรวมในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ ต้นทุนการดำเนินงานรวมลดลง 5% YOY

5.2.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) มุ่งเน้นที่การส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) ซึ่งก็คือ การนำเสนอ สินค้าและบริการภายใต้ระบบ Total Solution Product & Service โดยเน้นการให้บริการที่ครบวงจร มีการพัฒนาสินค้าร่วมกับลูกค้าเพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าได้สูงที่สุด โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI สำหรับมิตินี้ คือ ค่าความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการภายใต้ระบบ Total Solution Product & Service มากกว่า 70% จาก 100% โดยเก็บข้อมูลทุกปี

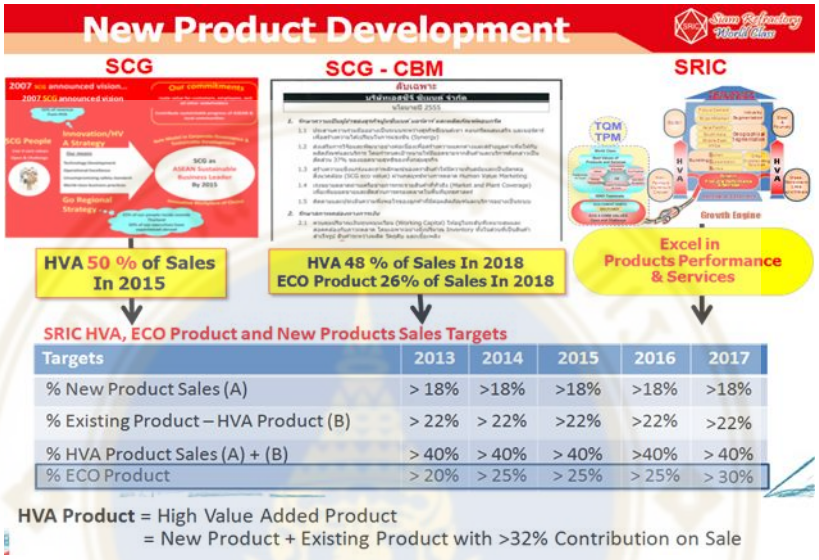
กลยุทธ์ด้านผลิตภาพ (Productivity Strategy) มุ่งเน้นการสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อการดำเนินงานของบริษัท ความสม่ำเสมอ(Reliability)ในคุณภาพของสินค้าและบริการ การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้า และภาพลักษณ์ของบริษัท โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI สำหรับมิตินี้ คือ ผลการสำรวจ Brand Health check มากกว่า 70% จาก 100% โดยเก็บข้อมูลทุกปี



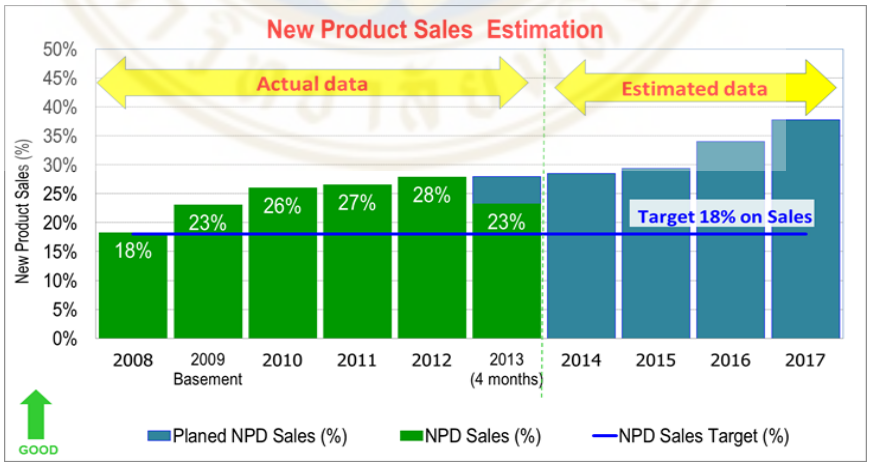
ภาพที่ 5.3 แสดงค่าความพึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าและบริการภายใต้ระบบ Total Solution Product& Service ของบริษัทปี 2556

5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) มุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในบริษัทเพื่อพัฒนา New Products และ HVA ให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มราคาขายทั้งในกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI สำหรับมิตินี้ สัดส่วนยอดขายสินค้า New Products & HVA ต่อยอดขายรวมมากกว่า 40% ต่อปี



ภาพที่ 5.4 แสดง KPI ยอดขายสินค้ากลุ่ม New Product Development, HVA และ Eco Products ของบริษัท



ภาพที่ 5.5 แสดงยอดขายสินค้ากลุ่ม New Product Development และเป้าหมายการขายในปี 2557-2560

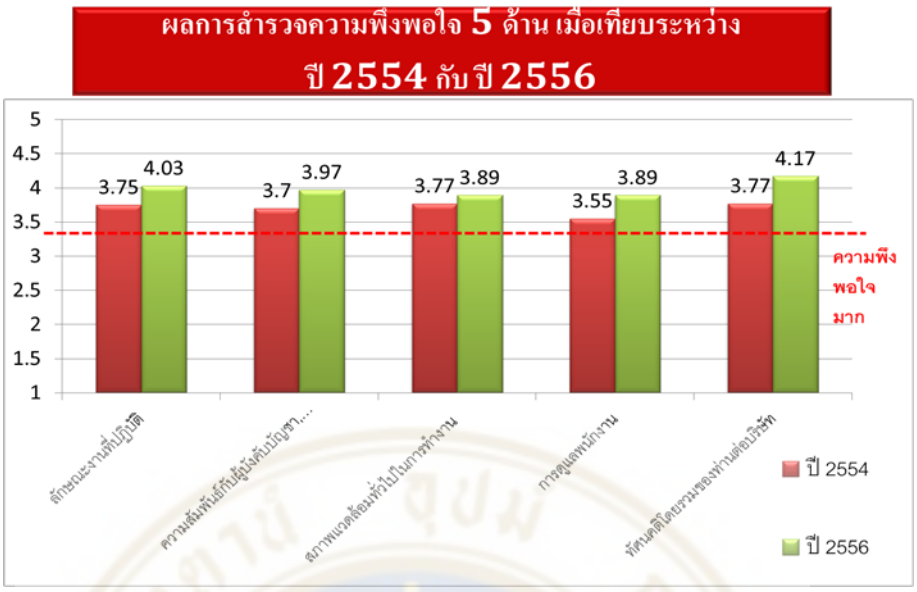
กลยุทธ์ด้านผลิตภาพ (Productivity Strategy) โดยการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Operation Management) มุ่งเน้นที่การกำจัด Loss ในกระบวนการผลิตและการดำเนินงานทุกขั้นตอนให้ได้มากที่สุด โดยใช้ระบบ TPM (Total Productive Maintenance) เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในโรงงานให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด รวมถึงการหาแหล่งวัตถุดิบทดแทน เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกในการเลือกซื้อและใช้วัตถุดิบทดแทนในกระบวนการผลิต โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานและ KPI ที่ใช้วัดผลสำหรับมิตินี้ คือ Production Losses Rate มี %Reject สินค้าน้อยกว่า 1.5% ของสินค้าที่ผลิตทั้งหมดในหนึ่งเดือน ต้นทุนจากการดำเนินงานและการผลิตสินค้าที่ลดลงมากกว่า 22 ล้านบาทต่อปี ปริมาณการใช้วัตถุดิบทดแทนเทียบกับการใช้วัตถุดิบทั้งหมดมากกว่า 20% ประสิทธิภาพการใช้เครื่องจักร (OEE rate) มากกว่า 80%

Item	Plan	Control Item	Target 2013	Actual 2013	Status
1	Zero Accident	Loss time Accident	0	0	
2	Improve %OEE by TPM	%OEE	85%	80.3%	
3	On time Delivery	% On time delivery	100%	97.4%	
4	Reduce Reject and Over M/O	% Reject and Over M/O	1.5%	2.63%	
5	Cost reduction	YTD Cost Saving(MB)	21.47	4.01	

ภาพที่ 5.6 แสดง KPI หน่วยงานผลิตหลังจากนำระบบ TPM มาใช้

5.2.4 มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานและคู่ธุรกิจ โดยการจัดการฝึกอบรมในองค์ความรู้ที่จำเป็นและสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานทั้งของหน่วยงานที่พนักงานรับผิดชอบและภาพรวมของบริษัท อาทิเช่น ระบบ TPM ที่มีความเกี่ยวข้องในแต่ละหน่วยงานและผลประโยชน์ต่อบริษัทในภาพรวม การจัดทำ Workshop แบบกลุ่มย่อยเพื่อเสริมสร้างการแชร์ความรู้ทั้งในหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์แบบ Innovation Learning Society through Cross-functional teams รวมถึงการสื่อให้เห็นถึงเป้าหมายเดียวกันของทั้งบริษัท โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI สำหรับมิตินี้ คือ Employee satisfaction มากกว่า 3.5 จาก 5 คะแนน จากผลสำรวจทุกปี จำนวนความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแบบ Cross functional team ในบริษัทที่สามารถนำมาใช้ได้จริงมากกว่า 12 ความคิดต่อปี



ภาพที่ 5.7 แสดงผลการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานเปรียบเทียบปี 2554 และ 2556

สรุป

ในการสร้างการเติบโตและทำให้บริษัทมีผลกำไรอย่างยั่งยืน บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง มีขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้เครื่องมือ Strategic Map ในการสื่อสารไปยังทีมงาน และใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดและใกล้ชิด จึงจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

บรรณานุกรม

C. K. Prahalad and Gary Hamel. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review May–June 1990.

Philips, L. W., Chang, D.R. & Buzzell, R.D. (1983). Product quality, cost positioning and business performance: A test of some key hypotheses. Journal of Marketing, 47(2), 26-44.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, *32*(5), 10–17.

Pitts, Robert A. & Leil, Devid. (2000). Strategic Management: Building and Sustaning Competitive Advantage (2nd Ed.). USA: South – Western.

Kenichi Ohmae. (1991) The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business, McGraw-Hill, August 1, 1991.