



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงงาน

จากบทที่ 3 เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งวิธีการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวจัดเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงงาน ขั้นตอนต่อไปสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจ และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของโรงงาน จากนั้นจึงค่อยมากำหนดกลยุทธ์ของโรงงานเป็นอันดับถัดไป ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ของโรงงานนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ของโรงงาน

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จำเป็นจะต้องทราบถึงทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเสียก่อน เพื่อที่เราจะได้ทราบว่าเราจะต้องการไปที่ใดในอนาคต ทำให้สามารถวางแผนกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนระบุแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ เพื่อไปยังจุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเริ่มจากการพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามลำดับ ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารในองค์กร ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร เพื่อเป็นการบอกถึงทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน และช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในแนวทิศทางเดียวกันได้อย่างถูกต้อง

ในการศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จตัวอย่างนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้จัดทำแบบสอบถามขึ้น (ดูแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก ประกอบ) เพื่อสำรวจทัศนคติของผู้บริหารองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ แล้วส่งให้กับ

ผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำการตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาประกอบกับผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบันที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก

จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก โดยผู้บริหารระดับสูงที่สุดขององค์กร สามารถสรุปวิสัยทัศน์ของโรงงานผลิตลูกกึ่งลำเลียงตัวอย่าง โดยรายละเอียดของข้อความวิสัยทัศน์มีดังนี้

" เป็นผู้นำทางด้านอุปกรณ์ขนถ่ายลำเลียงในประเทศไทย "

และมีแนวทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ จะเป็นเลิศในด้าน

- คุณภาพ
- เทคโนโลยี
- บริการ
- การจัดส่ง
- ราคา

เนื่องจากทางโรงงานผลิตลูกกึ่งลำเลียงตัวอย่างเป็นโรงงานในเครือของบริษัทแม่จากต่างประเทศที่มีชื่อเสียง และเป็นผู้นำทางการตลาดทั้งทางด้านลูกกึ่งลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วยและลูกกึ่งลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นกอง แต่โรงงานผลิตลูกกึ่งลำเลียงตัวอย่างเป็นผู้นำทางการตลาดของลูกกึ่งลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับ 42 % ดังตารางที่ 3.1 และสำหรับลูกกึ่งลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นกอง เป็นผู้ตามทางการตลาด โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดเท่ากับ 10 % ซึ่งอยู่อันดับที่ 4 ดังตารางที่ 3.2 จึงทำให้โรงงานผลิตลูกกึ่งลำเลียงตัวอย่างจึงมีความต้องการในอนาคตที่จะเป็นผู้นำทางการตลาดสำหรับสินค้าประเภทนี้ด้วย

เมื่อพิจารณาจากข้อความวิสัยทัศน์ของโรงงานลูกกึ่งลำเลียงตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่าเป็นข้อความซึ่งมีเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง และแสดงให้เห็นถึงความต้องการในอนาคต นอกจากนี้ ทางบริษัทยังได้มีการกำหนดภารกิจหลักโดยทั่วไปซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

4.1.2 การกำหนดภารกิจ

การกำหนดภารกิจจะทำให้ทราบถึงทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ ซึ่งภารกิจขององค์กรที่กำหนดขึ้นนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย โดยโรงงานผลิตถูกกึ่งกำลังตัวอย่างจะกำหนดภารกิจขององค์กร โดยเน้นในเรื่องของคุณภาพ เทคโนโลยี การบริการ การจัดตั้ง และราคา เพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้าประเภทอุตสาหกรรม ทั้งที่เป็นผู้ใช้โดยตรง (End User) หรือที่เรียกว่าผู้ใช้ขั้นสุดท้าย และผู้ผลิตคอนเวเยอร์ (Maker) หรือที่เรียกว่าผู้ใช้ชั้นกลาง ตลอดจนมีผลิตภัณฑ์ถูกกึ่งกำลังที่หลากหลายประเภท เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทของอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

ในการกำหนดภารกิจหลักของโรงงานผลิตถูกกึ่งกำลังตัวอย่างนี้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ซึ่งจากการสำรวจพบว่า ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก เรื่อง ทัศนคติของผู้บริหารองค์กร ด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ประกอบกับการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันในแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก สามารถสรุปข้อความภารกิจหลักได้ดังนี้

1. บริษัทจะดำเนินธุรกิจเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วน (partner) สำคัญที่อยู่ในใจของลูกค้า ทั้งลูกค้าที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับระบบอัตโนมัติ ระบบลอจิสติก รวมถึงการจัดเก็บและกระจายสินค้าของลูกค้าในทุก ๆ อุตสาหกรรม
2. บริษัทจะทำการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากล มีหลากหลายประเภท โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบริการที่ยอดเยี่ยม และเน้นการจัดตั้งที่รวดเร็วตรงเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ เหมาะสม และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

จะเห็นได้ว่า ข้อความภารกิจหลักของบริษัทมีความสอดคล้องกับข้อความที่แสดงถึงวิสัยทัศน์ของบริษัท กล่าวคือ การที่บริษัทจะเป็นผู้นำทางด้านอุปกรณ์ขนถ่ายกำลังได้นั้น บริษัทจำเป็นต้องดำเนินธุรกิจโดยเปรียบเสมือนเป็นหุ้นส่วนหรือส่วนสำคัญที่อยู่ในใจของลูกค้า นั่นคือ เมื่อใดก็ตามที่ลูกค้านึกถึงผลิตภัณฑ์ถูกกึ่งกำลัง ลูกค้าจะนึกถึงบริษัททันที โดยที่ลูกค้าของบริษัทจะไม่จำกัดเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ใช้ระบบอัตโนมัติหรือระบบลอจิสติกเท่านั้น แต่

ยังรวมไปถึงการจัดเก็บและกระจายสินค้าของทุก ๆ อุตสาหกรรมในทุก ๆ แห่งทั่วโลก อีกด้วย โดยทางบริษัทจะเน้นที่การผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานสากล มีความหลากหลาย จำหน่ายในราคาที่เหมาะสม รวมทั้งมีการจัดตั้งที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตรงเวลา ตลอดจนมีการบริการที่สอดคล้อง โดยอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ตอบสนองลูกค้าได้อย่างเต็มที่ เหมาะสม อันจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด และในที่สุด ลูกค้าก็จะถือว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของเขา ที่จะช่วยให้เขาประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

4.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

จากผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟถึงลำเทียนในบทที่ 3 เรื่องการวิเคราะห์สถานการณ์ จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนที่สำคัญของโรงงานมีดังนี้

(1) ด้านการวางแผนและควบคุมการผลิต เนื่องจากการวางแผนและควบคุมการผลิตของแผนกลูกกอล์ฟถึงลำเทียนสำหรับสินค้าเป็นหน่วยยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีปัญหาบ่อยครั้ง จึงทำให้การส่งออกไปยังลูกค้ามักจะล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดไว้

(2) ด้านราคาสินค้าและระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า เนื่องจากลูกกอล์ฟถึงลำเทียนสำหรับสินค้าเป็นกองมีการกำหนดราคาไว้สูง เพราะเป็นสินค้านำเข้าจากต่างประเทศและมีคุณภาพดี กอปรกับระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าที่ยาวนานกว่าคู่แข่ง เพราะต้องรอการขนส่งจากต่างประเทศ จึงทำให้ศักยภาพทางการแข่งขันของสินค้าลูกกอล์ฟถึงลำเทียนชนิดนี้ตกลง

ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการแก้ไขเพราะไม่เช่นนั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงงานในระยะยาวอย่างแน่นอน และผลการสำรวจข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามชุดที่ 2 ในภาคผนวก ก ในเรื่อง ทศนคติของผู้บริหารองค์กรด้านวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ ประกอบกับการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันในแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น สามารถสรุปรายละเอียดของวัตถุประสงค์หลักของทางโรงงานได้ดังนี้

- (1) ดำเนินการเพื่อให้เป็นผู้นำทางด้านการตลาดของลูกกอล์ฟถึงลำเทียน
- (2) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

โดยมีเป้าหมายดังนี้

- (1) ส่วนแบ่งการตลาดของแผนกถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นกองเท่ากับ 15 % ภายในปี พ.ศ. 2543
- (2) รักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของแผนกถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นหน่วยให้ไม่น้อยกว่า 42% ในปี พ.ศ. 2542
- (3) ได้รับ ISO 9002 ภายในปี พ.ศ. 2544

ซึ่งบทสรุปของการสำรวจข้อมูลในด้านทัศนคติของผู้บริหารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ ได้กล่าวไว้แล้วโดยละเอียดในภาคผนวก ข หัวข้อ 1.4

4.2 การกำหนดกลยุทธ์

เมื่อโรงงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนถัดไป คือ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้โรงงานสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของโรงงานผลิตถูกกึ่งต่ำถึง โดยพิจารณาจากแบบสอบถามชุดที่ 1 ในภาคผนวก ก. เรื่องทัศนคติของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโรงงานผลิตถูกกึ่งต่ำถึง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ โดยขั้นตอนการประเมินอยู่ในหัวข้อ 1.3 เรื่องการประเมินสถานการณ์ ในภาคผนวก ข. สามารถสรุปผลการประเมินได้ตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อแผนกถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย และแผนกถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นกอง
- (2) สภาพการแข่งขันของถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย
- (3) สภาพการแข่งขันของถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นกอง
- (4) สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย
- (5) สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นกอง

4.2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อแผนกลยุทธ์ถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นหน่วย และแผนกลยุทธ์ถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นกอง

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อโรงงานผลิตลูกกอล์ฟถึงค่าเฉลี่ย สามารถสรุปดังตารางที่ 4.1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อโรงงานผลิตลูกกอล์ฟถึงค่าเฉลี่ย

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน ¹	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. อัตราดอกเบี้ยภายในประเทศมีแนวโน้มต่ำลงเรื่อย ๆ	0.07	4	0.28
2. การเพิ่มขึ้นของประชากรทำให้การบริโภคสูงขึ้น	0.05	4	0.20
3. กระแสการตื่นตัวในเรื่องของการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อม	0.05	4	0.20
4. ความก้าวหน้าในด้านวัสดุอุปกรณ์ขนถ่ายถึงค่าเฉลี่ย	0.28	4	1.12
5. การผ่อนคลายข้อบังคับด้านกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว	0.13	3	0.66
อุปสรรค			
1. ภาวะเศรษฐกิจของไทยตกต่ำ ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโดยส่วนใหญ่	0.20	1	0.20
2. ค่าเงินบาทอ่อนตัวทำให้ต้นทุนนำเข้าสูงขึ้น	0.13	0	0
รวม	1.00		2.66

หมายเหตุ ¹ การประเมิน (Rating) มีตั้งแต่ 0-5 โดย Rating = 5 หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดโอกาสต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด และจะลดน้อยลงไปตามลำดับจนถึง Rating = 0 หมายถึง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นได้ว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 2.66 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่ากลางเล็กน้อย แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาสแก่ทางโรงงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.1.2 สภาพการแข่งขันของถูกกึ่งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสภาพการแข่งขันของถูกกึ่งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย สามารถสรุปผลดังตารางที่ 4.2 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สรุปสภาพการแข่งขันของถูกกึ่งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย

ปัจจัยทางสภาพการแข่งขันที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน ²	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. จำนวนคู่แข่งรายใหญ่ที่สำคัญ ๆ มีน้อย	0.08	5	0.40
2. ราคาและคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่ต่างจากคู่แข่ง	0.05	3	0.15
3. ลูกค้ายังมีความเชื่อถือในตราสินค้าอยู่	0.04	3	0.12
4. คู่แข่งใหม่มีน้อย เพราะลงทุนสูงและมี know-how	0.09	4	0.36
5. คู่แข่งใหม่แทรกหรือสร้างช่องทางจำหน่ายใหม่ได้ยาก	0.05	4	0.20
6. คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีการตอบโต้ที่รุนแรง	0.02	4	0.08
7. ลูกค้าจงรักภักดีต่อตราสินค้าสูง	0.04	4	0.16
8. คู่แข่งเดิมมีต้นทุนต่ำ เพราะการประหยัดจากขนาดการผลิต	0.07	5	0.35
9. มีสินค้าทดแทนได้น้อย	0.06	4	0.24
10. โอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนเป็นไปได้ยาก	0.04	4	0.16
11. ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองต่ำ เพราะมีจำนวนมาก	0.08	4	0.32
12. การเปลี่ยนซัพพลายเออร์ทำได้ง่าย เพราะมีมากมาย	0.06	4	0.24
13. ซัพพลายเออร์จะก้าวมาผลิตถูกกึ่งเองทำได้ยาก	0.03	3	0.09
14. ลูกค้ามีอำนาจต่อรองต่ำ เพราะมีจำนวนมาก	0.06	4	0.24
อุปสรรค			
1. แนวโน้มของอุตสาหกรรมต่าง ๆ เริ่มฟื้นตัวเล็กน้อย	0.07	2	0.14
2. ลูกค้ามีโอกาสมเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ง่าย	0.02	2	0.04
3. การออกจากอุตสาหกรรมนี้ยากเพราะลงทุนสูง	0.01	1	0.01
4. คู่แข่งใช้กลยุทธ์การตลาดที่หลากหลายล่อใจลูกค้า	0.06	2	0.12
5. สินค้าในตลาดไม่ต่างกันมากทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง	0.03	2	0.06
6. สภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น	0.04	2	0.08
รวม	1.00		3.68

หมายเหตุ ² การประเมิน (Rating) มีตั้งแต่ 0-5 โดย Rating = 5 หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดโอกาสต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด และจะลดน้อยลงไปตามลำดับจนถึง Rating = 0 หมายถึง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด

จากตารางที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 3.68 หมายถึงอุตสาหกรรมถูกถึงต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วยมีสภาพการแข่งขันในระดับต่ำ จึงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับสูง

4.2.1.3 สภาพการแข่งขันของถูกถึงต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นกอง

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสภาพการแข่งขันของถูกถึงต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นกอง สามารถสรุปผลดังตารางที่ 4.3 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 สรุปสภาพการแข่งขันของถูกถึงต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นกอง

ปัจจัยทางสภาพการแข่งขันที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน ¹	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
โอกาส			
1. ราคาและคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัทแตกต่างจากคู่แข่ง	0.05	4	0.20
2. ลูกค้านี้อาจเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งได้ยาก	0.02	4	0.08
3. คู่แข่งใหม่มีน้อย เพราะลงทุนสูงและมี know-how	0.09	5	0.45
4. คู่แข่งใหม่แทรกหรือสร้างช่องทางจำหน่ายใหม่ได้ยาก	0.05	4	0.20
5. คู่แข่งในอุตสาหกรรมมีการตอบโต้ที่รุนแรง	0.02	4	0.08
6. คู่แข่งใหม่ทำตลาดยาก เพราะลูกค้าจงรักภักดีต่อตราสินค้า	0.04	4	0.16
7. คู่แข่งเดิมมีต้นทุนต่ำ เพราะการประหยัดจากขนาดการผลิต	0.07	5	0.35
8. ไม่มีสินค้าที่ทดแทนได้	0.09	5	0.45
9. ซัพพลายเออร์จะก้าวมาผลิตถูกถึงเองทำได้ยาก	0.03	3	0.09
10. ลูกค้านี้อ่านจตอรองต่ำ เพราะมีจำนวนมาก	0.06	4	0.24
11. สินค้าในตลาดแตกต่างกันมากทำให้ลูกค้านี้อ่านจตอรองต่ำ	0.04	4	0.16
อุปสรรค			
1. จำนวนคู่แข่งชั้นรายใหญ่ที่สำคัญ ๆ มีน้อย	0.08	2	0.16
2. แนวโน้มของอุตสาหกรรมต่าง ๆ เริ่มฟื้นตัวเล็กน้อย	0.07	2	0.14
3. ลูกค้าเริ่มสนใจราคา มากกว่าตราสินค้า	0.04	1	0.04
4. การออกจากอุตสาหกรรมนี้ยากเพราะลงทุนสูง	0.01	1	0.01
5. คู่แข่งใช้กลยุทธ์การตลาดที่หลากหลายต่อใจลูกค้า	0.06	2	0.12

หมายเหตุ ¹ การประเมิน (Rating) มีตั้งแต่ 0-5 โดย Rating = 5 หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดโอกาสต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด และจะลดน้อยลงไปตามลำดับจนถึง Rating = 0 หมายถึง ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด

ปัจจัยทางสภาพการแข่งขันที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
อุปสรรค (ต่อ)			
6. ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองสูง เพราะมีจำนวนน้อย	0.10	2	0.20
7. การเปลี่ยนซัพพลายเออร์ทำได้ยาก เพราะมีน้อยราย	0.06	2	0.12
8. สภาพเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น	0.02	1	0.02
รวม	1.00		3.27

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นได้ว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 3.27 หมายถึงอุตสาหกรรมถูกกลั้งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นกองมีสภาพการแข่งขันในระดับปานกลางจนถึงระดับต่ำ จึงมีความน่าสนใจอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง

4.2.1.4 สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกลั้งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย

จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกลั้งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย สามารถสรุปผลดังตารางที่ 4.4 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 สรุปสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกถูกกลั้งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน ¹	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1. บริษัทเป็นผู้นำตลาดถูกกลั้งต่ำเพียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย	0.09	5	0.45
2. สินค้ามีคุณภาพสูง และหลากหลายประเภท	0.08	5	0.40
3. มีตราชื่อที่แข็งแกร่ง	0.07	4	0.28
4. พนักงานมีทักษะและความชำนาญพร้อม	0.02	4	0.08
5. บริษัทแม่สนับสนุนเต็มที่และมีสายการผลิตเองในประเทศ	0.18	5	0.90
6. บริษัทแม่สนับสนุนด้านการเงินเต็มที่	0.20	5	1.00
7. โครงสร้างองค์กรแบนราบ ทำให้มีความยืดหยุ่นสูง	0.04	4	0.16
8. ผู้บริหารระดับสูงใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของลูกค้า	0.09	4	0.36

หมายเหตุ ¹ การประเมิน (Rating) มีตั้งแต่ 0-5 โดย Rating = 5 หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดจุดแข็งต่อการดำเนินงานธุรกิจมากที่สุด และจะถดถอยลงไปตามลำดับจนถึง Rating = 0 หมายถึง ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนต่อการดำเนินงานธุรกิจมากที่สุด

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดอ่อน (ต่อ)			
1.สวัสดิการไม่ดีพอและจำนวนพนักงานน้อยเกินไป	0.07	2	0.14
2..ราคาสินค้าสูงกว่าคู่แข่งในตลาดเล็กน้อย	0.03	2	0.06
3.ตัวแทนจำหน่ายของบริษัทมีน้อย ทำให้กระจายสินค้าไม่ทั่วถึง	0.04	2	0.08
4..มีปัญหาด้านการวางแผนการผลิตบ่อยครั้ง	0.09	1	0.09
รวม	1.00		4.00

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 4.00 หมายถึง บริษัทนี้มีจุดแข็งจากธุรกิจถูกถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นหน่วยอยู่มาก

4.2.1.5 สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกลยุทธ์ถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นกอง

จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกลยุทธ์ถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นกอง สามารถสรุปผลดังตารางที่ 4.5 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.5 สรุปสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อแผนกลยุทธ์ถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นกอง

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง			
1.สินค้ามีคุณภาพสูง และหลากหลายประเภท	0.09	5	0.45
2.มีตราชื่อที่มีชื่อเสียง	0.08	4	0.32
3.พนักงานมีทักษะและความชำนาญพร้อม	0.03	4	0.12
4.บริษัทแม่สนับสนุนด้านการเงินเต็มที่	0.19	5	0.95
5.โครงสร้างองค์กรแบบราบ ทำให้มีความยืดหยุ่นสูง	0.04	4	0.16
6..ผู้บริหารระดับสูงใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง	0.09	4	0.36

หมายเหตุ * การประเมิน (Rating) มีตั้งแต่ 0-5 โดย Rating = 5 หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดจุดแข็งต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด และจะลดน้อยลงไปตามลำดับจนถึง Rating = 0 หมายถึง ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
จุดอ่อน (ต่อ)			
1. ระยะเวลาส่งมอบสินค้านาน เพราะต้องนำเข้ามา	0.06	0	0
2. ราคาสินค้าสูงกว่าคู่แข่งในตลาดมาก เพราะต้องนำเข้ามา	0.05	0	0
3. ตัวแทนจำหน่ายของบริษัทมีน้อย ทำให้กระจายสินค้าไม่ทั่วถึง	0.02	2	0.04
4. ไม่มีสายการผลิตสำหรับสินค้าประเภทนี้ในประเทศ.	0.27	1	0.27
5. สวัสดิการไม่ดีพอและจำนวนพนักงานน้อยเกินไป	0.08	2	0.16
รวม	1.00		2.83

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมมีค่าเท่ากับ 2.83 หมายถึง บริษัทนี้มีจุดแข็งจากธุรกิจถูกถึงค่าเฉลี่ยสำหรับสินค้าเป็นกองอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยให้ความสำคัญกับทั้ง 2 ปัจจัยเท่า ๆ กันดังตารางที่ 4.1, 4.2 และ 4.3 ซึ่งแสดงถึงความดึงดูดของอุตสาหกรรมถูกถึงค่าเฉลี่ยทั้งสองประเภทดังนี้

ตารางที่ 4.6 ความดึงดูดของอุตสาหกรรมถูกถึงค่าเฉลี่ยที่ใช้ค่าเฉลี่ยสินค้าเป็นหน่วย

	Weight	Rating	Weighted Score
Industry Analysis	0.50	3.68	1.84
Environment Analysis	0.50	2.66	1.33
Total	1.00		3.17

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความดึงดูดของอุตสาหกรรม มีค่าเท่ากับ 3.17 นั่นคือ หากพิจารณาในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมถูกถึงค่าเฉลี่ยที่ใช้ค่าเฉลี่ยสินค้าเป็นหน่วยประกอบเข้าด้วยกันแล้ว พบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมผลิต ถูกถึงค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง ยังคงมีความน่าสนใจให้เข้าไปลงทุน

ตารางที่ 4.7 ความดึงดูดของอุตสาหกรรมถูกกึ่งต่ำถึงที่ใช้ต่ำถึงสินค้าเป็นกอง

	Weight	Rating	Weighted Score
Industry Analysis	0.50	3.27	1.64
Environment Analysis	0.50	2.66	1.33
Total	1.00		2.97

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความดึงดูดของอุตสาหกรรม มีค่าเท่ากับ 2.97 นั่นคือ หากพิจารณาในด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมถูกกึ่งต่ำถึงที่ใช้ต่ำถึงสินค้าเป็นกองประกอบเข้าด้วยกันแล้ว พบว่า ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมผลิตถูกกึ่งต่ำถึงอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง ยังคงมีความน่าดึงดูดใจให้เข้าไปลงทุน

สำหรับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในดังตารางที่ 4.4 และ 4.5 นั้น พบว่าระดับคะแนนของความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นหน่วยของบริษัท ตัวอย่างนั้นมีค่าเท่ากับ 4.00 ซึ่งหมายถึงบริษัทมีความแข็งแกร่งในอุตสาหกรรมนี้อย่างมาก ในขณะที่ระดับคะแนนของความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจถูกกึ่งต่ำถึงสำหรับสินค้าเป็นกองของบริษัทตัวอย่างนั้น มีค่าเท่ากับ 2.83 นั่นคือ บริษัทมีความแข็งแกร่งในอุตสาหกรรมนี้ปานกลาง

เมื่อนำผลข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอกรวมทั้งสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจผลิตถูกกึ่งต่ำถึงของบริษัทตัวอย่างนี้ มาวิเคราะห์โดยใช้ General Electric Model 9 เซลล์ พบว่าในธุรกิจผลิตถูกกึ่งต่ำถึงที่ใช้ต่ำถึงสินค้าเป็นหน่วยของบริษัทตกอยู่ในช่องที่จะต้องดำเนินการใช้กลยุทธ์การรักษาสถานภาพ โดยจะหยุดกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ชั่วคราวหรือก้าวต่อไปด้วยความระมัดระวัง (Stability Strategy : Pause or Proceed with Caution) เนื่องจากระดับคะแนนของความน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรมมีค่าเท่ากับ 3.17 และระดับคะแนนของความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจมีค่าเท่ากับ 4.00 ส่วนธุรกิจผลิตถูกกึ่งต่ำถึงที่ใช้ต่ำถึงสินค้าเป็นกองของบริษัทตกอยู่ในช่องที่จะต้องดำเนินการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยจะมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญตามแนว (Growth Strategy : Concentration via Horizontal Integration) โดยขยายตัวเข้าสู่ตลาดส่วนอื่นเพื่อเพิ่มยอดขายและกำไร เนื่องจากระดับคะแนนของความน่าดึงดูดใจของอุตสาหกรรมมีค่าเท่ากับ 2.97 และระดับคะแนนของความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจมีค่าเท่ากับ 2.83 ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังรูปภาพที่ 4.1

<p>① กลยุทธ์การเจริญเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งความเชี่ยวชาญ - การบูรณาการแนวตั้ง 	<p>② กลยุทธ์การเจริญเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งความเชี่ยวชาญ - การบูรณาการแนวนอน 	<p>③ กลยุทธ์การคัดลอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฟื้นฟู 	<p>5 สูง</p>	
<p>④ กลยุทธ์การคัดลอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฟื้นฟู 	<p>⑤ กลยุทธ์การเจริญเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมุ่งความเชี่ยวชาญ - การบูรณาการแนวนอน <p>กลยุทธ์การอยู่คงที่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การไม่เปลี่ยนแปลง - อัตราค่าไรคงที่ 	<p>⑥ กลยุทธ์การคัดลอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทแทรก - การขายกิจการ 	<p>2.5 กลาง</p>	<p>ความดึงดูดทาง อุตสาหกรรม</p>
<p>⑦ กลยุทธ์การเจริญเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม 	<p>⑧ กลยุทธ์การเจริญเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม 	<p>⑨ กลยุทธ์การคัดลอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การล้มละลาย - การเลิกดำเนินงาน 	<p>0 ต่ำ</p>	
<p>5 เข้มแข็ง</p>	<p>2.5 เฉลี่ย</p>	<p>0 อ่อนแอ</p>		

ความแข็งแกร่งทางธุรกิจ



แทน ผลกระทบที่ถูกถึงค่าเสี่ยงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย



แทน ผลกระทบที่ถูกถึงค่าเสี่ยงสำหรับสินค้าเป็นกอง

โดยขนาดของวงกลม แทน ขนาดหรือส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท

รูปที่ 4.1 แมทริกซ์ความดึงดูดของอุตสาหกรรมกับความแข็งแกร่งของธุรกิจของแผนกถูกถึงค่าเสี่ยงทั้งสองแผนก

จากรูปที่ 4.1 เป็นกลยุทธ์ระดับบริษัทของธุรกิจถูกถึงค่าเสี่ยงสำหรับค่าเสี่ยงสินค้าเป็นหน่วย และธุรกิจถูกถึงค่าเสี่ยงสำหรับค่าเสี่ยงสินค้าเป็นกอง ซึ่งมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ประเมินได้จากสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายใน

4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เนื่องจากถูกกึ่งค่าเสียงสำหรับค่าเสียงสินค้าเป็นหน่วยและเป็นกอง มีความแตกต่างทั้งทางด้านลักษณะการใช้งาน และประเภทของอุตสาหกรรมที่ใช้งาน ดังนั้นในการแบ่งหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ จึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 หน่วยธุรกิจดังนี้

- SBU 1 : ถูกกึ่งค่าเสียงสำหรับค่าเสียงสินค้าเป็นหน่วย
- SBU 2 : ถูกกึ่งค่าเสียงสำหรับค่าเสียงสินค้าเป็นกอง

โดยในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะสามารถวิเคราะห์ได้จากตัวแบบกลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter) ซึ่งจะพิจารณาจากขอบเขตของการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงได้ดังรูปที่ 4.2 ดังนี้



รูปที่ 4.2 กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับ SBU 1 และ SBU 2

จากรูปที่ 4.2 เป็นการวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจของแต่ละ SBU โดยกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานสรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) กลยุทธ์การแข่งขันของหน่วยงาน SBU 1

กลยุทธ์สำหรับ SBU 1 จะอยู่ที่การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยมุ่งสร้างความแตกต่างในหลาย ๆ ด้านด้วยการครอบคลุมตลาดที่กว้าง โดยความแตกต่างที่พิจารณาคือ

- ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ คือ มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายรุ่นและประเภท เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ และตรงกับลักษณะเฉพาะในแต่ละอุตสาหกรรมให้มากที่สุด
- ความแตกต่างด้านการบริการ โดยให้บริการที่สะดวก รวดเร็วแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และการจัดส่งของที่ตรงต่อเวลา
- ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ โดยจะเน้นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี รวมถึงยี่ห้อสินค้าที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันดีทั่วไปในวงการอุตสาหกรรมที่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ถูกกถึงถ้าถึง

(2) กลยุทธ์การแข่งขันของหน่วยงาน SBU 2

กลยุทธ์สำหรับ SBU 2 จะอยู่ที่กลยุทธ์การมุ่งต้นทุน (Cost Focus) และกลยุทธ์การมุ่งความแตกต่าง (Focused Differentiation) ควบคู่กันไป โดยมุ่งเน้นพื้นที่ที่มีศักยภาพ และมีอำนาจซื้อสูง โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

- สร้างความแตกต่างด้านการบริการ โดยให้บริการที่สะดวก รวดเร็วแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่าง ๆ และการจัดส่งของที่ตรงต่อเวลา
- สร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ โดยจะเน้นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี
- เน้นต้นทุนต่ำที่มุ่งตลาดหรือพื้นที่ที่มีศักยภาพและมีอำนาจการซื้อสูง โดยกำหนดราคาเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

4.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาภายในหน้าที่แต่ละอย่างของธุรกิจ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร โดยจะทำการแบ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่ออกเป็น 4 ด้าน ตามโครงสร้างองค์กรได้ดังนี้

- กลยุทธ์การตลาด
- กลยุทธ์การผลิต / การดำเนินงาน
- กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- กลยุทธ์การเงิน

โดยในการเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่แต่ละกลยุทธ์นั้น จะกำหนดให้ SBU 1 และ SBU 2 ใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านการเงินร่วมกัน และจะให้ในแต่ละ SBU 1 และ SBU 2 ใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดและการผลิตแยกออกจากกันโดยแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

- ตารางที่ 4.8 แสดงกลยุทธ์ด้านการตลาด ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดสำหรับ SBU 1
- ตารางที่ 4.9 แสดงกลยุทธ์ด้านการตลาด ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดสำหรับ SBU 2
- ตารางที่ 4.10 แสดงกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานสำหรับ SBU 1
- ตารางที่ 4.11 แสดงกลยุทธ์การดำเนินงานสำหรับ SBU 2
- ตารางที่ 4.12 แสดงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับ SBU 1 และ SBU 2
- ตารางที่ 4.13 แสดงกลยุทธ์การเงินสำหรับ SBU 1 และ SBU 2

ตารางที่ 4.8 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU1

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU1		
<p>● ผลิตภัณฑ์</p> <p>1. สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์</p> <p>2. สร้างความแตกต่างด้านการบริการ</p>	<p>1.1 นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากทางบริษัทมีจุดแข็งทางด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย ตรงกับลูกค้าในทุกอุตสาหกรรม</p> <p>1.2 นำเสนอผลิตภัณฑ์ของโรงงานที่มีลักษณะใช้แทนกันได้ โดยเน้นถึงจุดแข็ง และชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของคู่แข่ง (ถ้าข้อมูลคู่แข่งยังไม่มี ก็จะต้องทำการเก็บรวบรวมให้ได้มากที่สุด)</p> <p>2. เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมาก ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ บริการ และข้อเสนอแนะต่างๆ แก่ลูกค้า รวมถึงการจัดส่งสินค้าที่ตรงต่อเวลาหรือภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ</p>	<p>- ตรวจสอบเช็คยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ลูกค้าถึงลำเลียงแต่ละประเภท ว่าแตกต่างจากของเดิมอย่างไร เพื่อทราบถึงสถานะทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ และใช้ในการตัดสินใจทางด้านการดำเนินการทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ต่อไป</p> <p>- ทำแบบสอบถามเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่แท้จริงที่ถูกค้าต้องการและข้อมูลของคู่แข่ง</p> <p>- ประเมินความพอใจจากแบบสอบถามหรือใบเสนอแนะ</p>

ตารางที่ 4.8 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU1 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU1		
<ul style="list-style-type: none"> ● ผลิตภัณฑ์ (ต่อ) 3. สร้างความแตกต่างด้านบุคลากร 4. สร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ 	<ul style="list-style-type: none"> 3. ฝึกอบรมพนักงานขาย ทุกๆ 2 อาทิตย์ เพื่อให้พนักงานขายสามารถแก้ปัญหาหรือให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจ เพิ่มขีดความสามารถในการขาย และมีวิจรรณญาณในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า 4. สร้างการยอมรับในตราผลิตภัณฑ์ของโรงงาน เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ราคาไม่แพง ตัดมาจากเครื่องจักรที่ถูกค่านำเข้ามาจากต่างประเทศ <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินพนักงานขายเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคการขาย เรื่องผลิตภัณฑ์ และอื่นๆ ทุก 1 เดือน - ประเมินจากแบบสอบถามหรือใบเสนอแนะ

ตารางที่ 4.8 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU1 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU1		
<ul style="list-style-type: none"> ● ราคา <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มปริมาณการจำหน่ายให้มากขึ้นของผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งทำได้ 2. เพิ่มกำไรสำหรับผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ● ช่องทางการจัดจำหน่าย <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม เช่น ผู้ผลิตคอนเวเยอร์ ผู้รับเหมางานมในโรงงาน และอื่นๆ เป็นช่องทางเพื่อขายให้กับผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมอื่นที่เนื่องจากทางบริษัทไม่มีผู้แทนจำหน่าย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ขายผลิตภัณฑ์ให้มีราคาแตกต่างจากคู่แข่ง โดยให้มีราคาสูงกว่าคู่แข่งไม่มาก 2. ขายผลิตภัณฑ์ในราคาที่มีกำไรสูง <ol style="list-style-type: none"> 1. สอบถามข้อมูลจากผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม ว่ามีผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรมที่รายที่รับงานกับผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมและทำการติดต่อ เพื่อวางข้อกำหนดเฉพาะ (Specification) ของสินค้า และสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สํารวจผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูง และตั้งเป้ายอดขายของผลิตภัณฑ์ที่ทำการปรับราคา เพื่อตรวจสอบว่าสามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหรือไม่ และจัดทำ Comparative Pricing Survey เพื่อสำรวจราคาและบริการของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคาวางแผนการขาย และประเมินผลการขาย - วัดผลจากจำนวนผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นต่อสัปดาห์

ตารางที่ 4.8 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU1 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU1		
<ul style="list-style-type: none"> ● ช่องทางการจัดจำหน่าย (ต่อ) 2. เพิ่มจำนวนผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มยอดขาย ● การส่งเสริมการตลาด 1. เน้นหนักในการขายโดยใช้บุคคล (Personal Selling) โดยเฉพาะในด้านคุณสมบัติของบุคลากร ซึ่งจะเป็นักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะ 	<ol style="list-style-type: none"> 2. เสาะหาแหล่งข้อมูลของผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) รายชื่อตามนิคมอุตสาหกรรม อินเทอร์เน็ต และอื่นๆ เพื่อประโยชน์ในการติดต่อทำธุรกิจ รวมทั้งช่วยให้สามารถกำหนดเกี่ยวกับข้อกำหนดเฉพาะ (Specification) ของสินค้าของตนได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น 1. กำหนดลูกค้าเป้าหมายโดยพนักงานขายแต่ละคน และใช้กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - วัดผลจากจำนวนผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นต่อสัปดาห์ - วัดผลการขายจากยอดของพนักงานขายแต่ละคน

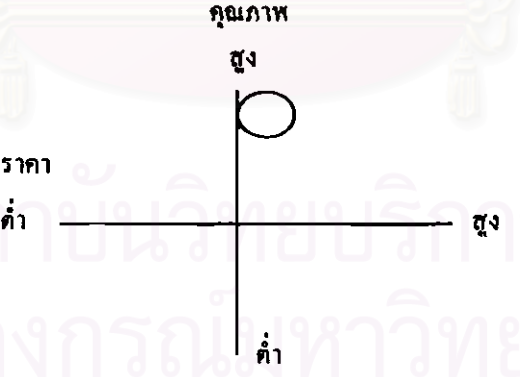
ตารางที่ 4.8 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU1 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU1		
<ul style="list-style-type: none"> ● ช่องทางการจัดจำหน่าย (ต่อ) 2. ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย <ul style="list-style-type: none"> 2.1 การส่งเสริมการขายมุ่งที่ผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม 2.2 การส่งเสริมการขายมุ่งที่ผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม 2.3 การส่งเสริมการขายมุ่งที่พนักงานขาย 	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 มุ่งการให้ส่วนลดตามปริมาณที่สั่งซื้อแก่ผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม 2.2 มุ่งการให้ส่วนลดตามปริมาณที่สั่งซื้อและในราคาต่ำกว่าผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม เพื่อกระตุ้นยอดขายของผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม 2.3 ตั้งเป้าจำนวนยอดขายในแต่ละเดือน และให้ค่าคอมมิชชั่นตามความเหมาะสม เพื่อกระตุ้นการขายของพนักงานขาย 	<p>- วัดผลจากการส่งเสริมการขายในแต่ละวิธี</p>

ตารางที่ 4.9 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU2

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 2		
<ul style="list-style-type: none"> ● ผลិតภณท์ 1. สร้างความแตกต่างด้านผลิตภณท์ 2. สร้างความแตกต่างด้านการบริการ 3. สร้างความแตกต่างด้านบุคลากร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำเสนอผลิตภณท์ของถูกกถึงต่ำเคียงสินค้าเป็นกอง โดยเน้นถึงจุดแข็ง และชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของคู่แข่ง (ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลคู่แข่งให้มากที่สุด) 2. เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมาก ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ ปรีกษา และข้อเสนอแนะต่างๆ แก่ลูกค้า รวมถึงการจัดส่งสินค้าที่ตรงต่อเวลาหรือภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ 3. จัดการฝึกอบรมพนักงานขาย โดยจัดให้มีการอบรมทุกๆ 2 อาทิตย์ เพื่อให้พนักงานขายสามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้า สร้างให้เกิดความพึงพอใจ รวมทั้งมีความสามารถในการขาย และมีวิจารณญาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำแบบสอบถาม เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่แท้จริงที่ลูกค้าต้องการและทราบข้อมูลของคู่แข่งได้ - ประเมินความพอใจจากแบบสอบถามหรือใบเสนอแนะ - ประเมินพนักงานขายเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคการขาย เรื่องผลิตภณท์ และอื่นๆ เป็นประจำทุกๆ 1 เดือน

ตารางที่ 4.9 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU2 (ต่อ)

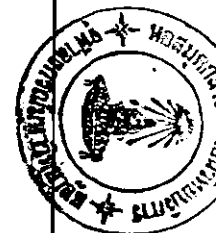
กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 2		
<ul style="list-style-type: none"> ● ผลิตภัณฑ์ (ต่อ) 4. สร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ 5. เปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ 	<p>4. สร้างการยอมรับในตราผลิตภัณฑ์ของโรงงาน เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งคิดมาจากเครื่องจักรที่ถูกค่านำเข้าจากต่างประเทศ</p> <p>5. ทำการเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากยอดขายลดต่ำลง โดยปรับปรุงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ให้มีความเหมาะสม เช่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่งชั้นมาก แต่ราคาสินค้าแตกต่างกันไม่มาก</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> - ประเมินการยอมรับของลูกค้าในตราผลิตภัณฑ์ของโรงงานจากแบบสอบถามหรือโอบเซนอแนะ - ประเมินความพอใจจากแบบสอบถามหรือโอบเซนอแนะ

ตารางที่ 4.9 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU2 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 2		
<ul style="list-style-type: none"> ● ราคา <ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นการสร้างส่วนแบ่งตลาด ● ช่องทางการจัดจำหน่าย <ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่มผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม เช่น ผู้ผลิตคอนเวเยอร์ เพื่อเป็นช่องทางในการขายให้กับผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมอีกทีหนึ่ง เนื่องจากทางโรงงานไม่มีผู้แทนจำหน่ายของตนเอง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดราคาให้ต่ำลง โดยใกล้เคียงกับคู่แข่งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยอาศัยการ <ul style="list-style-type: none"> - ขอให้ทางบริษัทแม่ลดราคาถูกลงบ้าง - เพิ่มกำลังการผลิตของทางโรงงานเอง โดยการส่งเครื่องจักรเข้ามาติดตั้งเป็นสายการผลิตภายในประเทศไทยเอง 1. สอบถามข้อมูลจากผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมว่า มีผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรมที่รายที่รับงานกับผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม และทำการติดต่อเพื่อวางข้อกำหนดเฉพาะของผลิตภัณฑ์ (Specification) และสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนการขายและประเมินผลยอดขาย และจัดทำ Comparative Pricing Survey เพื่อสำรวจราคาและบริการของคู่แข่งอื่น เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดราคา - วัดผลจากจำนวนผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นต่อปีค่า

ตารางที่ 4.9 กลยุทธ์ด้านการตลาดของ SBU2 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 2		
<ul style="list-style-type: none"> ● ช่องทางการจัดจำหน่าย (ต่อ) 2. เพิ่มจำนวนผู้ใช้ทางอุตสาหกรรมให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มยอดขาย ● การส่งเสริมการตลาด 1. เน้นในด้านการขายด้วยพนักงานขาย (Personal Selling) ที่เป็นวิศวกรที่มีความรู้และชำนาญงาน 2. ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย <ul style="list-style-type: none"> 2.2 การส่งเสริมการขายมุ่งที่ผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม 2.2 การส่งเสริมการขายมุ่งที่ผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> 2. หาแหล่งข้อมูลของผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรมต่างๆ รวมถึงตลาด Niche ของโรงงานเอง เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าและปริมาณยอดขายของโรงงาน 1. กำหนดลูกค้าเป้าหมายโดยพนักงานขายแต่ละคน และใช้กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย <ul style="list-style-type: none"> 2.1 มุ่งการให้ส่วนลดตามปริมาณที่สั่งซื้อแก่ผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม 2.2 มุ่งการให้ส่วนลดตามปริมาณที่สั่งซื้อ และให้ราคาต่ำกว่าผู้ใช้งานทางอุตสาหกรรม เพื่อกระตุ้นยอดขายของผู้จำหน่ายทางอุตสาหกรรม 2.3 ตั้งเป้าจำนวนยอดขายในแต่ละเดือน และให้ค่าคอมมิชชั่นตามความเหมาะสม เพื่อกระตุ้นการขายของพนักงานขาย 	<ul style="list-style-type: none"> - วัดผลจากลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นต่อ 1 สัปดาห์ และปริมาณยอดขายที่เพิ่มขึ้น - วัดผลการขายจากยอดขายของพนักงานขายแต่ละคน - วัดผลจากการส่งเสริมการขายในแต่ละวิธี



ตารางที่ 4.10 กลยุทธ์ด้านการผลิตและการดำเนินงานของ SBU1

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 1		
<p>1. การเลือกทำเลที่ตั้งใหม่</p> <p>2. การออกแบบตำแหน่งของเครื่องจักรให้เหมาะสม</p> <p>3. พัฒนาระบบการจัดซื้อให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. เลือกทำเลที่ตั้งที่สามารถเข้ารับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ใน Zone 3 เพื่อให้ได้รับประโยชน์ทางด้านภาษีอากรและอัตราพิกัดศุลกากรในช่วงระยะเวลาภายในปี 2547 ทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบที่นำเข้ามาลดลง</p> <p>2. ทำการเก็บข้อมูลและทำการจัดตำแหน่งที่ตั้งของเครื่องจักรใหม่ เพื่อลดเวลาการขนย้ายและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เนื่องจากโรงงานมีผังเป็นแบบกระบวนการผลิต</p> <p>3. ให้ทางฝ่ายจัดซื้อทำการคัดเลือกผู้ส่งมอบ (Supplier) ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านของราคา คุณภาพ และการส่งของที่ตรงต่อเวลา โดยจัดทำเป็นเอกสาร</p>	<p>- ศึกษาความเป็นไปได้ของการเลือกทำเลที่ตั้งใหม่</p> <p>- ใช้การคำนวณช่วยในการวางผังหรือคอมพิวเตอร์ช่วยในการวางผัง</p> <p>- ทำการประเมินผู้ส่งมอบแต่ละรายที่จัดส่งสินค้าให้ทางโรงงาน</p>

ตารางที่ 4.10 กลยุทธ์ด้านการผลิตและการดำเนินงานของ SBU1 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU1 (ต่อ)		
<p>4. การพยากรณ์</p> <p>5. ระบบควบคุมโดยใช้เอกสารควบคุมการผลิต</p> <p>6. จัดระบบการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลัง (Inventory) ให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>7. การบริหารคุณภาพ</p>	<p>4. ทำการพยากรณ์ความต้องการการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในกิจกรรมด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการผลิต การบริหารวัสดุ การตลาด การใช้ทรัพยากร และการบริการลูกค้า เป็นต้น</p> <p>5. จัดการระบบเอกสารที่ใช้ในการผลิตและระบบการวางแผนการผลิต เพื่อพัฒนาแนวทางในการปรับปรุงระบบการวางแผนการผลิตที่เหมาะสม</p> <p>6. กำหนดและวางแผนระบบการตั้งซื้อสินค้าคงคลัง ทั้งในด้านปริมาณและระยะเวลาให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต</p> <p>7. นำระบบบริหารคุณภาพ ISO9002 มาใช้ภายในปี 2544 เพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กรและผลิตภัณฑ์ของบริษัทในการเป็นบริษัทแรกในอุตสาหกรรมที่ได้รับ ISO 9002</p>	<p>- ใช้เทคนิคการพยากรณ์ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ</p> <p>- ประเมินผลจากจำนวนครั้งของการจัดตั้งผลิตภัณฑ์ไม่ทันตามกำหนด</p> <p>- หาจุดในการตั้งซื้อที่เหมาะสมจาก EOQ Mode หรือนำระบบโปรแกรม MRP II มาช่วยในการควบคุมสินค้าคงคลัง</p> <p>- กำหนดเป้าหมายให้ได้รับ ISO 9002 ภายในปี 2544</p>

ตารางที่ 4.11 กลยุทธ์การดำเนินงานของ SBU2

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 2		
<p>1. การเลือกทำเลที่ตั้งใหม่</p> <p>2. การพยากรณ์</p> <p>3. การประกอบการผลิตเองภายในประเทศ</p>	<p>1. เลือกทำเลที่ตั้งที่สามารถเข้ารับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ใน Zone 3 เพื่อให้ได้รับประโยชน์ทางด้านภาษีอากรและอัตราภาษีศุลกากรในช่วงระยะเวลาภายในปี 2547 ทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบที่นำเข้ลดต่ำลง</p> <p>2. ทำการพยากรณ์ความต้องการการใช้ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในกิจกรรมด้านต่างๆ เช่น การวางแผนการผลิต การบริหารวัสดุ การตลาด การใช้ทรัพยากร และการบริการลูกค้า เป็นต้น</p> <p>3. ทำการนำเข้าเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เพื่อนำมาประกอบชิ้นส่วนเป็น Assembly Line ในประเทศไทย เพื่อลดราคาของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในช่วงที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้</p>	<p>- ศึกษาความเป็นไปได้ของการเลือกทำเลที่ตั้งใหม่</p> <p>- ใช้เทคนิคการพยากรณ์ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ</p> <p>- ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของการตั้งเครื่องจักรมาประกอบชิ้นส่วนเองภายในประเทศ</p>

ตารางที่ 4.11 กลยุทธ์การดำเนินงานของ SBU2 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 2		
4. การบริหารคุณภาพ	4. นำระบบบริหารคุณภาพ ISO9002 มาใช้ภายในปี 2544 เพื่อสร้างภาพลักษณ์แก่องค์กรและผลิตภัณฑ์ของบริษัทในการเป็นบริษัทแรกในอุตสาหกรรมที่ได้รับ ISO 9002	- กำหนดเป้าหมายให้ได้รับ ISO 9002 ในปี 2544

ตารางที่ 4.12 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ SBU1 และ SBU2

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 1 และ SBU2		
<p>1. การฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</p> <p>3. การสรรหามุคคลากรและการคัดเลือกบุคลากร</p>	<p>1. จัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะทางบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยจัดฝึกอบรมกันเองภายในบริษัท หรือส่งไปอบรมนอกสถานที่</p> <p>2. วางแผนด้านกำลังคนของบริษัทเพื่อให้เพียงพอต่อองค์กร โดยจัดเตรียม จัดหา พัฒนา และใช้กำลังคนในองค์กรให้ได้ประโยชน์ รวมทั้งศึกษาวิจัยกำลังคนเพื่อวางมาตรการอันจะเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. สรรหามุคคลากรและคัดเลือกบุคลากรในกรณีมีตำแหน่งว่าง โดยสรรหาและคัดเลือกจากภายในก่อน คือ จากพนักงานที่ถูกปลด ทั้งนี้เพราะพนักงานเหล่านี้จะมีความคุ้นเคยกับบริษัทแล้ว</p>	<p>- ประเมินผลการฝึกอบรมโดยเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการจัดฝึกอบรม รวมทั้งประเมินผลการทำงานเปรียบเทียบทุกปี</p> <p>- จัดทำการวางแผนอัตรากำลังคน</p> <p>- ควบคุมการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด</p>

ตารางที่ 4.12 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ SBU1 และ SBU2 (ต่อ)

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 1 และ SBU2		
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.ประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน โดยพิจารณา Action Plan ของพนักงานแต่ละคน และแจ้งผลเพื่อให้พนักงานนำไปแก้ไขปรับปรุง	- จัดทำระบบและคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และควบคุมการประเมินให้เป็นตามระบบ
5. การบริหารค่าตอบแทน	5. จ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งพิจารณาอัตราผลตอบแทนของอุตสาหกรรม	- จัดทำโครงสร้างค่าตอบแทน (Pay Structure) เพื่อกำหนดโครงสร้างของเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น รวมทั้งพิจารณาถึงการเลื่อนตำแหน่งเพื่อตรวจสอบความยุติธรรมของค่าตอบแทน และขวัญกำลังใจในการทำงานของบริษัท
6. รางวัลและแรงจูงใจ	6. จัดการเกี่ยวกับระบบสวัสดิการและคอมมิชชั่นต่าง ๆ ให้เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่จะช่วยดึงดูดพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ๆ ได้	- ควบคุมการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด
7. แรงงานสัมพันธ์	7.การใช้นโยบายโยกย้ายและปลดออก ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าและชี้แจงเหตุผล รวมทั้งต้องจ่ายค่าชดเชยให้เหมาะสม โดยดูจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงานผู้นั้น ร่วมกับอัตราการจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย	- ตรวจสอบความยุติธรรมของค่าชดเชย และข้อเรียกร้องของสภาพแรงงานทุกครั้ง

ตารางที่ 4.13 กลยุทธ์การเงินของ SBU1 และ SBU2

กลยุทธ์	การดำเนินงาน	การควบคุม
SBU 1 และ SBU2		
<p>1. ปรับปรุงอัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ให้สูงขึ้น</p> <p>2. ลดจำนวนสินค้าคงเหลือให้ต่ำที่สุดเพื่อเพิ่มอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว</p>	<p>1. ดำเนินการเร่งรัดการจัดเก็บลูกหนี้ที่ถึงกำหนดแล้วแต่ยังไม่ชำระหนี้ ประกอบกับทางบัญชีต้องประสานงานกับฝ่ายขาย โดยแจ้งบัญชีลูกหนี้ที่ยังค้างชำระให้ฝ่ายขายรับรู้ เพื่อทำการติดตามและควบคุมการขายกับลูกค้านั้นต่อไป</p> <p>2. ขายสินค้าคงเหลือในราคาต่ำกว่าปกติ เนื่องจากปกติสินค้าคงเหลือจะเป็นสินค้าที่ทางลูกค้าสั่งแล้วไม่เอาหรือสั่งผิด ซึ่งไม่สามารถขายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทางฝ่ายบัญชีต้องประสานงานกับฝ่ายขายในเรื่องของสินค้าคงเหลือว่ามีอยู่จำนวนเท่าไร แล้วให้ทางฝ่ายขายนำเสนอแก่ลูกค้าในขนาดที่ใกล้เคียง โดยขายในราคาต่ำกว่าปกติ</p>	<p>- กำหนดระยะเวลาการให้เครดิตแก่ลูกค้าให้แน่นอน โดยแบ่งเป็น ลูกค้าเก่า - ให้เครดิต 1-2 เดือน ลูกค้าใหม่ - ขายเป็นเงินสด</p> <p>- กำหนดระยะเวลาในการเก็บสินค้าคงเหลือประเภทนี้ไว้ไม่เกิน 6 เดือน</p>

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามชุดที่ 3 เรื่องทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อลูกค้าถึงลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นหน่วย และแบบสอบถามชุดที่ 4 เรื่องทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อลูกค้าถึงลำเลียงสำหรับสินค้าเป็นกอง โดยจัดส่งแบบสอบถามทั้งสองชุดให้กับลูกค้าจำนวนทั้งสิ้น 25 ราย จำแนกเป็นลูกค้าของหน่วยงาน SBU 1 จำนวน 15 ราย และหน่วยงาน SBU 2 จำนวน 10 ราย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

- สำหรับ SBU 1 : มีผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 73 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความต้องการให้บริษัทปรับปรุงในเรื่องการส่งมอบสินค้าให้ตรงเวลา และร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความต้องการให้ปรับปรุงในเรื่องราคา และร้อยละ 13 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความต้องการให้ปรับปรุงในเรื่องการบริการ

- สำหรับ SBU 2 : มีผู้ตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 80 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความต้องการให้บริษัทปรับปรุงในเรื่องราคา และร้อยละ 70 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความต้องการให้ปรับปรุงในเรื่องการส่งมอบสินค้าให้ตรง นอกนั้นก็เหลือร้อยละ 20 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความต้องการให้ปรับปรุงในเรื่องการบริการ

จากการวางกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต่าง ๆ ประกอบกับการประเมินความต้องการของลูกค้าของหน่วยงาน SBU 1 และหน่วยงาน SBU 2 ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทางผู้ศึกษาวิจัยได้ทำการพิจารณาและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางด้านการผลิตและการดำเนินงานที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เพื่อที่จะช่วยแก้ไขจุดอ่อนของทางโรงงาน โดยกลยุทธ์ที่ได้นำมาทำการศึกษาและดำเนินกลยุทธ์ ได้แก่

- หน่วยงาน SBU 1 : กลยุทธ์การจัดระบบควบคุมโดยใช้เอกสารควบคุมการผลิต
- หน่วยงาน SBU 2 : กลยุทธ์การนำเข้าเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตเพื่อตั้งสายการผลิตภายในประเทศเองของ

ซึ่งรายละเอียดในการศึกษาและดำเนินกลยุทธ์ของทั้งสองหน่วยงาน (SBU 1 และ SBU 2) จะกล่าวไว้ในบทที่ 5 เรื่องการดำเนินแผนกลยุทธ์ ต่อไป