บทที่ 3

การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์จะเป็นข้อมูลพื้นฐานของการวางแผน เพื่อดูว่าปัจจุบันการดำเนินงานเป็นอย่างไร อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด ตลอดจนสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมรุนแรงมากน้อยแค่ไหน โดยในการวิเคราะห์สถานการณ์จะจำแนกออกเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยในการวิเคราะห์สถานการณ์ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวมาแล้วนั้น ทางผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ส่งให้ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อของแบบสอบถามที่ 1 และแบบสอบถามที่ 5 ในภาคผนวก ก แล้วจึงทำการสรุปข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรภายในองค์กรที่ทำการตอบแบบสอบถามไว้ในหัวข้อ 1.1 ของภาคผนวก ข และได้รวบรวมรายละเอียดของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากหัวข้อ 1.3 เรื่องการประเมินสถานการณ์ ของภาคผนวก ข

3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป ในการวิเคราะห์นั้นจะทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง โดยปัจจัยภายนอกดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ในปัจจุบันนี้มีความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีมากขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจทำให้เกิดปัจจัยบวกหรือโอกาส (Opportunity) และอาจจะก่อให้เกิดปัจจัยลบหรืออุปสรรค (Threat) โดยในการวิเคราะห์สามารถจำแนกรายละเอียดตามสถานการณ์ได้ดังนี้

(1) ทางด้านเศรษฐกิจ

- สภาวะเศรษฐกิจ แม้ในปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจของไทยจะอยู่ในภาวะถดถอย อันส่งผลให้ต้องมีการประกาศให้ค่าเงินบาทลอยตัว และต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) อย่างไรก็ตามพบว่าเศรษฐกิจมีแนวโน้มฟื้นตัวดีขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่รัฐบาลได้พยายามนำนโยบายต่าง ๆ มาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ ทั้งใน

I19255299

ด้านสภาพคล่อง ด้านการลงทุน ด้านกำลังซื้อหรือการบริโภคของประชาชน ทำให้ตลาดของอุตสาหกรรมผลิตลูกกลิ้งลำเลียงมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่เนื่องจากปริมาณสินค้าที่มีอยู่ในตลาด (Supply) ยังคงมีมากและกำลังการผลิตของผู้ประกอบการที่เหลืออยู่ จึงคาดว่าน่าจะส่งผลให้ธุรกิจต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมผลิตลูกกลิ้งลำเลียงยังไม่มีการเพิ่มการลงทุนหรือขยายตัวมากเท่าใดนัก

- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ผลจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนจากเดิมซึ่งเป็นรูปแบบตะกร้าเงิน (Currency basket) มาเป็นรูปแบบลอยตัวแบบการจัดการ (Managed Float) อันเนื่องมาจากสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ได้ส่งผลให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงตามสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย ซึ่งการที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงได้ส่งผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบแก่อุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบในด้านบวกจะเป็นประเภทที่ผลิตสินค้าโดยอาศัยวัตถุดิบภายในประเทศทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่เพื่อผลิตสินค้าจำหน่ายในประเทศหรือส่งออกขายยังต่างประเทศ ส่วนอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบในด้านลบค่อนข้างมาก จะเป็นประเภทที่ผลิตสินค้าโดยต้องอาศัยการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศทั้งหมดหรือเป็นส่วนใหญ่และผลผลิตที่ได้จะจำหน่ายภายในประเทศ สำหรับอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าโดยอาศัยการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเป็นหลัก แต่ผลผลิตที่ได้จะส่งออกขายยังต่างประเทศนั้นจะได้รับผลกระทบในด้านบวกหรือลบ จะขึ้นอยู่กับว่าสัดส่วนระหว่างการนำเข้าวัตถุดิบและการส่งออกสินค้านั้นส่วนใดจะมากกว่ากัน สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงที่กล่าวถึงในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จัดเป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากค่าเงินบาทลอยตัวในด้านลบค่อนข้างมาก เนื่องจากต้องพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงในการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายภายในประเทศ จึงส่งผลให้มีต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบเพิ่มสูงขึ้นและยังต้องเผชิญปัญหาในด้านการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนอีกด้วย

- อัตราดอกเบี้ยภายในประเทศ ในปัจจุบันอัตราดอกเบี้ยในประเทศไทยอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำและมีแนวโน้มลดลงตามสภาพของระดับเงินเฟ้อที่ลดต่ำลง อีกทั้งสถาบันการเงินต่าง ๆ ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินส่งผลให้มีสภาพคล่องดีขึ้น จึงนับว่าเป็นโอกาสที่ดีสำหรับอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในการลงทุนหรือขยายกิจการ เพราะจะช่วยให้มีต้นทุนของเงินทุนต่ำลงได้

(2) ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

● ประชากรศาสตร์ ในปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรประมาณ 61.4 ล้านคน และมีอัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรอยู่ที่ 1.5% ซึ่งสิ่งแวดล้อมทางด้านประชากรนี้จะไม่ส่งกระทบต่ออุตสาหกรรมผลิตลูกกลิ้งโดยตรง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงจัดเป็นอุปกรณ์สำหรับงานอุตสาหกรรม แต่การเพิ่มขึ้นของประชากรจะส่งผลกระทบทางอ้อมกับการบริโภคของอุตสาหกรรม คือ เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น การบริโภคก็ย่อมมากขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้ตลาดของอุตสาหกรรมผลิตลูกกลิ้งลำเลียงเหล่านี้มีความต้องการใช้สินค้าของบริษัทเพิ่มมากขึ้น ทั้งเพื่อใช้ในการบำรุงรักษาและเพื่อใช้ในการขยายการลงทุน

● สังคม ในปัจจุบันนี้จะเห็นว่าได้มีกระแสการตื่นตัวในเรื่องของการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมอย่างมาก ดังนั้นสภาพแวดล้อมทางสังคมจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของโรงงาน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นได้ผ่านกระบวนการผลิตที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

(3) ทางด้านเทคโนโลยี

● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในด้านวัสดุอุปกรณ์ลำเลียงสินค้า ถือได้ว่าเป็นโอกาสของทางโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงในที่นี้ค่อนข้างมาก เนื่องจากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการวิจัยและพัฒนาของบริษัทแม่จากต่างประเทศทำให้บริษัทมีสินค้าหรืออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ที่ใหม่ ทันสมัย และมีคุณภาพออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง และเหนือกว่าคู่แข่งขันรายอื่น ๆ

(4) ด้านการเมืองและกฎหมาย

● การผ่อนคลายข้อบังคับทางด้านกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของบริษัทต่างด้าวตามประกาศคณะปฏิวัติที่ 281 ในเรื่องเกี่ยวกับการอนุญาตให้บริษัทต่างด้าวสามารถประกอบกิจการค้าส่งและปลีกในประเทศไทยจะเป็นโอกาสแก่บริษัท ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทจดทะเบียนตามกฎหมายไทย แต่ผู้ถือหุ้น 100% เป็นชาวต่างประเทศ ทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่เป็นนิติบุคคลต่างด้าว ซึ่งถ้ารัฐบาลออกกฎหมายที่ผ่อนคลายตาม ปว.281 จะทำให้บริษัทสามารถขยายธุรกิจออกไปได้กว้างขึ้น

3.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงเปรียบเทียบกับกิจการของคู่แข่งขันปัจจุบันว่า เรามีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันในด้านใดบ้างและมีข้อเสียเปรียบคู่แข่งขันในด้านใด โดยอาศัยโมเดลห้าปัจจัยของไมเคิล พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter's Five Forces Model) ช่วยในการวิเคราะห์ โดยในการวิเคราะห์นี้จะทำการแยกวิเคราะห์ตามผลิตภัณฑ์หลักของโรงงานคือ ลูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นหน่วย และลูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นกอง เนื่องจากทั้งสองผลิตภัณฑ์จะถูกใช้ในตลาดอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

3.2.1 ลูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นหน่วย

(1) สภาพการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันเดิม

- จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันมีจำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมนี้อยู่ 4 รายหลัก ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย

ผู้แข่งขัน	2537	2538	%	2539	%	2540	%	2541	%
โรงงานตัวอย่าง	30	35	17	39	11	45	15	42	(7)
คู่แข่ง A	35	29	(17)	25	(14)	15	(40)	8	(47)
คู่แข่ง B	20	23	15	22	(4)	20	(9)	28	40
คู่แข่ง C	10	9	(10)	10	11	11	10	10	(9)
อื่น ๆ	5	4	(20)	4	-	9	125	12	33

จากตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ว่า โรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างเป็นผู้นำตลาดทางด้านนี้ โดยมีส่วนแบ่งตลาดสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันรายอื่น ๆ คือประมาณ 42% ในปี

พ.ศ. 2541 และคาดว่าจะยังคงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้บริษัทสามารถกำหนดทิศทางของตลาดอุตสาหกรรมนี้ได้ ส่งผลให้ระดับการแข่งขันลดน้อยลง

- อัตราการเจริญเติบโตของตลาด จากการวิเคราะห์พบว่า อัตราการเจริญเติบโตของตลาดมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2540 เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจยังอยู่ในขั้นดี และเริ่มจะมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่คาดว่าในปี พ.ศ. 2542 สภาวะเศรษฐกิจจะค่อย ๆ ปรับตัวไปในทางบวก โดยจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นเล็กน้อย อันเป็นผลมาจากการที่รัฐบาลพยายามนำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ มาปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งการที่อุตสาหกรรมเจริญเติบโตช้านี้ย่อมจะทำให้ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทมีมากขึ้น

- ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ พบว่าผลิตภัณฑ์ของผู้แข่งขันแต่ละรายในอุตสาหกรรมไม่มีความแตกต่างกันมากนักในเรื่องของราคาและคุณภาพ ทำให้ระดับการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

- ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่น ๆ พบว่าค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่น ๆ จะค่อนข้างต่ำ เนื่องจากลูกกลิ้งลำเลียงมีราคาไม่สูงมากนัก ทำให้ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่นได้ง่าย

- ตราสินค้า จากการวิเคราะห์พบว่า ในระยะเริ่มแรกลูกค้าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับตราสินค้าค่อนข้างมาก เนื่องจากจะคำนึงถึงในเรื่องของคุณภาพการใช้งานเป็นสำคัญ แต่จากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่กำลังเผชิญอยู่ปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าเริ่มให้ความสำคัญกับตราสินค้าลดน้อยลง และหันมาพิจารณาที่ราคาของสินค้าเป็นอันดับแรกแทนที่จะเป็นในเรื่องของคุณภาพดังเช่นที่ผ่านมา ซึ่งหากราคาขายของผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกันมากนัก จึงค่อยมาเปรียบเทียบในด้านคุณภาพ อายุการใช้งาน หรือความคงทน

- การออกจากอุตสาหกรรม จะพบว่าการออกจากอุตสาหกรรมจะค่อนข้างลำบาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง

- กลยุทธ์ของผู้แข่งขัน พบว่าผู้แข่งขันแต่ละรายในอุตสาหกรรมจะมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกัน โดยทางโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างจะเน้นที่คุณภาพและชื่อเสียงเป็นสำคัญ ในขณะที่คู่แข่งขันรายอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก ซึ่งในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นปัจจุบัน ลูกค้าเริ่มที่จะหันมาให้ความสำคัญในเรื่องของราคาเป็นอันดับแรก โดยจะพิจารณาคุณภาพเป็นอันดับถัดมา ทำให้โรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างต้องสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันไป

(2) อันตรายจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่

- การลงทุน จะพบว่าโอกาสที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนสูง โดยเฉพาะในเรื่องของเงินทุน รวมทั้งจะต้องทำการศึกษาเรียนรู้ในเรื่องของกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ
- ช่องทางการจัดจำหน่าย จากการวิเคราะห์พบว่าในการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ของผู้แข่งขันรายใหม่จะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูง เนื่องจากผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าค่อนข้างมาก ทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ได้ยากขึ้น
- การโต้ตอบจากคู่แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม พบว่าในอุตสาหกรรมนี้จะมีการโต้ตอบจากคู่แข่งขันรายเดิมค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโต้ตอบในด้านราคา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบให้แก่ธุรกิจของตน ทำให้ได้รับการสั่งซื้อมากขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลให้การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ของผู้แข่งขันรายใหม่จะเป็นไปได้ยาก
- ความจงรักภักดีของลูกค้า ลูกค้าโดยส่วนใหญ่จะมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเดิม ดังนั้นการที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ได้จึงจำเป็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง
- ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรมจะมีข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ผู้แข่งขันรายใหม่ไม่มี เช่น แหล่งวัตถุดิบมีราคาต่ำกว่าและมีคุณภาพดีกว่า รวมทั้งผู้แข่งขันรายใหญ่หลัก ๆ ในอุตสาหกรรมจะมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนค่อนข้างมาก อันเนื่องมาจากเกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economic of Scale) อีกด้วย

(3) อันตรายจากสินค้าหรือบริการทดแทน

- การมีสินค้าทดแทน พบว่าในผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นหน่วยจะมีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้ เช่น สายพานลำเลียง โซ่ลำเลียง แต่สินค้าทดแทนเหล่านี้จะไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์
- ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน ในกรณีที่ลูกค้าต้องการจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนแทนการใช้ผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นหน่วยนี้ จะมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีน้อย

(4) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

- จำนวนซัพพลายเออร์ เนื่องจากจำนวนของซัพพลายเออร์ภายในประเทศมีมากและกระจายอยู่ทั่วไป การเสาะหาคัดเลือกหรือเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์จึงเป็นไปได้ง่าย ดังนั้นจึงส่งผลให้ซัพพลายเออร์แต่ละรายมีอำนาจการต่อรองต่ำ
- ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ จากเหตุผลที่กล่าวไว้ในหัวข้อข้างต้นที่ว่าจำนวนของซัพพลายเออร์มีมากและยังกระจายอยู่ทั่วไปอีกด้วย ย่อมช่วยให้การเปลี่ยนแปลงไปใช้ซัพพลายเออร์รายใหม่อื่น ๆ ทดแทนรายเดิมจึงมีโอกาสเป็นไปได้ง่าย ทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์อยู่ในเกณฑ์ต่ำ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์แต่ละรายก็ย่อมต่ำลงตามไปด้วย
- การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) ของซัพพลายเออร์ จากการวิเคราะห์พบว่า การที่ซัพพลายเออร์จะขยับขยายมาเป็นผู้ผลิตถูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นหน่วยเองนั้น มีโอกาสเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตถูกกลิ้งลำเลียงนี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องมีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี ต้องเรียนรู้ในด้านกระบวนการผลิตตลอดจนต้องใช้เวลานานในการทำตลาด โดยเฉพาะในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งมักจะถูกครอบครองโดยผู้แข่งขันรายเดิมในตลาดอยู่แล้ว การที่ซัพพลายเออร์มีโอกาสในการรวมตัวไปข้างหน้าที่ค่อนข้างต่ำนี้ย่อมจะทำให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ต่ำลงด้วย

(5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

- จำนวนผู้ซื้อ ผู้ซื้อในที่นี้จะเป็นลูกค้าประเภทอุตสาหกรรม ซึ่งลูกค้าที่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นหน่วยนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งใช้เพื่อเป็นอะไหล่ในการซ่อมบำรุงและเพื่อการขยายกำลังการผลิต เช่น อุตสาหกรรมผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคต่าง ๆ รวมไปถึงอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ต้องการให้ระบบจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้าเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น การที่จำนวนของผู้ซื้อมีมากย่อมทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อแต่ละรายมีน้อยลงนั่นเอง
- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นหน่วยของผู้ผลิตแต่ละรายจะไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากโรงงานผลิตถูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างได้มีผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งนี้บางประเภทที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะ ซึ่งคู่แข่งขันบางรายไม่มีและจากการที่ไม่มีสินค้าอื่น ๆ ที่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ จึงทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองลดน้อยลงไป

● ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบัน ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมากขึ้นในการที่จะแสวงหาสินค้าที่มีราคาต่ำและคุณภาพสูง

3.2.2 ลูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นกอง

(1) สภาพการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันเดิม

● จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันมีจำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมนี้อยู่ 7 รายหลัก ๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 ส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นกอง

ผู้แข่งขัน	2537	2538	%	2539	%	2540	%	2541	%
โรงงานตัวอย่าง	10.5	25	138	23	(9)	15	(53)	10	(50)
คู่แข่ง ก	9.5	11	16	20	45	27	26	29	7
คู่แข่ง ข	29	27	(7)	20	(35)	19	(5)	17	(12)
คู่แข่ง ค	22.5	27	17	24.5	(10)	27	9	28	4
คู่แข่ง ง	1.5	2.5	67	3	17	4	25	4	-
คู่แข่ง จ, A	12	5	(58)	6	17	4	(50)	5	20
อื่น ๆ	15	3.5	(77)	4	13	4	-	7	43

จากตารางที่ 3.2 จะเห็นว่าโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างมีส่วนครองตลาดของผลิตภัณฑ์นี้อยู่ในอันดับที่ 4 ประมาณ 10% ในปี พ.ศ. 2541 โดยมีคู่แข่ง ก และ ค เป็นผู้นำตลาดคู่กันและส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งทั้งสองรายนี้ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทตัวอย่างเองกลับมีแนวโน้มลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 จนถึงปัจจุบัน

● อัตราการเจริญเติบโตของตลาด จากการวิเคราะห์พบว่า แม้ว่าในปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจที่แต่เดิมอยู่ในขั้นตกต่ำจะมีแนวโน้มเป็นไปในทางบวกมากขึ้นกว่าแต่ก่อน แต่เนื่องจากการที่ผู้ประกอบการลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองโดยส่วนใหญ่จะยังคงมีกำลังการผลิตที่

เหลืออยู่ รวมทั้งปริมาณของลูกกลิ้งประเภทนี้ในตลาดก็ยังคงเหลืออยู่มาก จึงส่งผลให้อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมนี้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าใดนัก ดังนั้นจึงทำให้การแข่งขันระหว่างบริษัทยังคงสูงอยู่

- ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ พบว่าผลิตภัณฑ์ของผู้แข่งขันแต่ละรายในอุตสาหกรรมจะค่อนข้างแตกต่างกันมากทั้งในเรื่องของราคาและคุณภาพ จึงทำให้ระดับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมลดน้อยลงไป

- ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่น ๆ พบว่าค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่น ๆ จะค่อนข้างสูง เนื่องจากลูกกลิ้งลำเลียงประเภทนี้มีราคาที่ค่อนข้างแพง หากลูกกลิ้งลำเลียงเกิดเสียขึ้นมา ก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนคราวละมาก ๆ ทำให้ลูกค้าต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นสำหรับผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองนี้ ลูกค้าจึงมักจะให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพมากกว่าลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นหน่วย ดังนั้น โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่นจึงเป็นไปได้ยาก

- ตราสินค้า จากการวิเคราะห์พบว่า ในระยะเริ่มแรกลูกค้าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับตราสินค้าค่อนข้างมาก เนื่องจากจะคำนึงถึงในเรื่องของคุณภาพการใช้งานเป็นสำคัญ แต่จากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่กำลังเผชิญอยู่ปัจจุบัน ทำให้ลูกค้าเริ่มให้ความสำคัญกับตราสินค้าลดน้อยลง และหันมาพิจารณาที่ราคาของสินค้ามากขึ้น เนื่องจากลูกค้าโดยส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบในด้านลบจากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในครั้งนี้ ทำให้ต้องมีการเข้มงวดในเรื่องของ ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น และเริ่มหันมาให้ความสนใจกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งขันรายอื่น ๆ ที่ผลิตสินค้าขึ้นเองโดยอาศัยวัตถุดิบภายในประเทศ ซึ่งจะมีต้นทุนต่ำกว่าและสามารถกำหนดราคาขายให้ถูกกว่าได้ จากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองนี้มีเพิ่มสูงขึ้น

- การออกจากอุตสาหกรรม จะพบว่าการออกจากอุตสาหกรรมจะค่อนข้างลำบาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง

- กลยุทธ์ของผู้แข่งขัน พบว่าผู้แข่งขันแต่ละรายในอุตสาหกรรมจะมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกัน โดยทางโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างจะเน้นที่คุณภาพและชื่อเสียงเป็นสำคัญ ในขณะที่คู่แข่งขันรายอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก ทำให้มีการแข่งขันด้านราคากันมาก ซึ่งในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นปัจจุบัน ลูกค้าเริ่มที่จะหันมาให้ความสำคัญในเรื่องของราคาเป็นอันดับแรก โดยจะพิจารณาคุณภาพเป็นอันดับถัดมา ทำให้ โรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างต้องสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันไป

(2) อันตรายจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่

- การลงทุน จะพบว่าโอกาสที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนสูง โดยเฉพาะในเรื่องของเงินทุน รวมทั้งจะต้องทำการศึกษาเรียนรู้ในเรื่องของกระบวนการผลิต เครื่องจักร และเทคโนโลยีต่าง ๆ
- ช่องทางการจัดจำหน่าย จากการวิเคราะห์พบว่าในการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ของผู้แข่งขันรายใหม่จะต้องมีค่าใช้จ่ายที่สูง เนื่องจากผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าค่อนข้างมาก ทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่เข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ได้ยาก
- การโต้ตอบจากคู่แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม พบว่าในอุตสาหกรรมนี้จะมีการโต้ตอบจากคู่แข่งขันรายเดิมค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโต้ตอบในด้านราคา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบให้แก่ธุรกิจของตน ทำให้ได้รับการสั่งซื้อมากขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลให้การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ของผู้แข่งขันรายใหม่จะเป็นไปได้ยาก
- ความจงรักภักดีของลูกค้า ลูกค้าโดยส่วนใหญ่จะมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเดิม ดังนั้นการที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ได้จึงจำเป็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการที่เปลี่ยนให้ลูกค้าหันกลับมาทดลองใช้สินค้าของตน
- ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรมที่สามารถผลิตสินค้าได้เองโดยอาศัยวัตถุดิบภายในประเทศ จะมีข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ผู้แข่งขันรายใหม่ไม่มี เช่น แหล่งวัตถุดิบมีราคาต่ำกว่าและมีคุณภาพดีกว่า รวมทั้งผู้แข่งขันรายใหญ่หลัก ๆ ในอุตสาหกรรมจะมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนค่อนข้างมาก อันเนื่องมาจากเกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economic of Scale) อีกด้วย แต่สำหรับผู้แข่งขันที่ต้องอาศัยการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเพื่อมาจำหน่ายภายในประเทศ จะค่อนข้างเสียเปรียบทางด้านต้นทุน โดยเฉพาะในเรื่องของต้นทุนการนำเข้าที่เพิ่มสูงขึ้น อันเนื่องมาจากผลกระทบของค่าเงินบาทลอยตัว ซึ่งโรงงานผลิตถูกกลิ้งตัวอย่างเป็นบริษัทที่นำเข้าผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองจากต่างประเทศ 100% เพื่อมาจำหน่ายภายในประเทศ จึงมีความเสียเปรียบทางด้านต้นทุนค่อนข้างมาก ดังนั้นจากการที่ผู้แข่งขันแต่ละรายมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่แตกต่างกัน จึงทำให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมย่อมมีมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันในด้านราคานั่นเอง

(3) อันตรายจากสินค้าหรือบริการทดแทน

การมีสินค้าทดแทน พบว่าในผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองจะไม่มีสินค้าอื่นที่สามารถทดแทนได้อย่างเหมาะสม จึงนับเป็นโอกาสที่ดีของอุตสาหกรรมประเภทนี้อย่างยิ่ง

(4) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

- จำนวนซัพพลายเออร์ เนื่องจากจำนวนของซัพพลายเออร์ยังมีไม่มากนัก การเสาะหาคัดเลือกหรือเปลี่ยนแปลงซัพพลายเออร์จึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นจึงส่งผลให้ซัพพลายเออร์แต่ละรายมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ จากเหตุผลที่กล่าวไว้ในหัวข้อข้างต้นที่ว่าจำนวนของซัพพลายเออร์มีน้อย ย่อมทำให้การเปลี่ยนแปลงไปใช้ซัพพลายเออร์รายใหม่อื่น ๆ ทดแทนรายเดิมจึงมีโอกาสเป็นไปได้ยาก ทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์อยู่ในเกณฑ์สูง อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์แต่ละรายก็ย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย
- การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) ของซัพพลายเออร์ จากการวิเคราะห์พบว่า การที่ซัพพลายเออร์จะขยับขยายมาเป็นผู้ผลิตถูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นกองเองนั้น มีโอกาสเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตถูกกลิ้งลำเลียงนี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องมีความพร้อมและความชำนาญในด้านเทคโนโลยี ต้องเรียนรู้ในด้านกระบวนการผลิต เครื่องจักร ตลอดจนต้องใช้เวลานานในการทำตลาด โดยเฉพาะในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่ายซึ่งมักจะถูกครอบครองโดยผู้แข่งขันรายเดิมในตลาดอยู่แล้ว การที่ซัพพลายเออร์มีโอกาสในการรวมตัวไปข้างหน้าที่ค่อนข้างต่ำนี้ ย่อมจะทำให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ลดน้อยลงไป

(5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

- จำนวนผู้ซื้อ ผู้ซื้อในที่นี้จะเป็นลูกค้าประเภทอุตสาหกรรม ซึ่งลูกค้าที่ต้องใช้ผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองนี้มีอยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งใช้เพื่อเป็นอะไหล่ในการซ่อมบำรุงและเพื่อการขยายกำลังการผลิต เช่น อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ อุตสาหกรรมพลังงาน อุตสาหกรรมเหมืองแร่ อุตสาหกรรมเซรามิค อุตสาหกรรมปุ๋ย อุตสาหกรรมแก้ว เป็นต้น

การที่จำนวนของผู้ซื้อมีมากและหลากหลายประเภทย่อมทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อแต่ละรายมีน้อยลงนั่นเอง

- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าเป็นกองของผู้ผลิตแต่ละรายจะมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก และจากการที่ไม่มีสินค้าอื่น ๆ ที่สามารถทดแทนกันได้ จึงทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจการต่อรองลดต่ำลง
- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมากขึ้นในการที่จะแสวงหาสินค้าที่มีราคาต่ำและคุณภาพสูง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้นจะทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ จากภายในองค์กรที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยของตัวบริษัทเอง ซึ่งจะทำให้ทราบถึงศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทว่ามีมากน้อยเพียงใด และมีข้อเสียเปรียบเชิงการแข่งขันในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์ และจัดหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนหรือเสริมสร้างจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมแก่บริษัทให้มากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะจำแนกออกเป็น 2 ส่วนตามประเภทของผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย และถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นกอง เหตุผลที่ต้องจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน เนื่องจากผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทนี้อยู่ในสถานการณ์ทางการตลาดที่แตกต่างกัน มีตลาด (หรือลูกค้า) ที่มีลักษณะแตกต่างกันหรืออยู่ในตลาดอุตสาหกรรมที่ต่างกัน ตลอดจนการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปก็มีความแตกต่างกันด้วย

3.3.1 ถูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นหน่วย

3.3.1.1 จุดแข็ง (Strength)

(1) ด้านการตลาด

จากการวิเคราะห์พบว่าในปัจจุบันบริษัทมีจุดแข็งทางด้านการตลาดค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นผู้นำตลาดอุตสาหกรรมถูกกลิ้งลำเลียงนี้อยู่ โดยมีส่วนแบ่งตลาดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 42 ทำให้สามารถกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงทิศทางของตลาดได้โดยง่าย นอกจากนี้บริษัทยังมีจุดเด่นในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพสูงและหลากหลายประเภททำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่และเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทได้ให้ความสำคัญในการวิจัยและพัฒนามาโดยตลอด อีกทั้งวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่เป็นส่วนประกอบหลักที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ก็สั่งนำเข้ามาจากซัพพลายเออร์ที่ได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9000 เป็นที่เรียบร้อย สำหรับวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบย่อยอื่น ๆ บริษัทจะทำการจัดหาคัดเลือกจากซัพพลายเออร์ภายในประเทศ โดยพิจารณาในเรื่องของคุณภาพเป็นสำคัญ จากเหตุผลสนับสนุนดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นการรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดีและนับเป็นจุดเด่นของบริษัทอย่างยิ่ง มีการรับประกันคุณภาพ 1 ปีสำหรับตลับลูกปืนและมีอายุการใช้งานคงทน ตรายี่ห้อมีชื่อเสียง มีภาพลักษณ์ในตราสินค้า (Brand Image) ที่ดี ได้รับความเชื่อถือ และเป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก

- ราคา (Price)

การกำหนดราคาขาย ได้ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาเชิงการแข่งขัน (Competitive pricing) โดยตั้งราคาขายไว้ในระดับที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับคู่แข่งขัน แต่จะสูงกว่าคู่แข่งขันเล็กน้อย เนื่องจากคุณภาพสินค้าที่ดีกว่า ทำให้ราคาขายของผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ในตลาดได้ ซึ่งนับเป็นจุดแข็งทางการตลาดอีกประการหนึ่ง

- ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

เนื่องจากบริษัทได้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามานาน ทำให้มีลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้า จึงนับเป็นจุดแข็งของบริษัทอีกประการหนึ่งที่ทำให้คู่แข่งขันที่มีอยู่เดิมหรือคู่แข่งขันรายใหม่ที่ต้องการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดของบริษัทไปจำเป็นต้องใช้ความพยายามและเงินทุนเพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโอกาสที่ลูกค้าของบริษัทจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งขันเป็นไปได้ยาก

- การส่งเสริมการขาย (Promotion)

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งถำเลียงจัดเป็นสินค้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าประเภทอุตสาหกรรมหรือโรงงานเป็นหลัก ในการทำตลาดจึงจำเป็นต้องเน้นหนักในด้านการขายตรงโดยอาศัยพนักงานขายเป็นหลัก ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า บริษัทมีข้อได้เปรียบในด้านการส่งเสริมการขายค่อนข้างมาก เนื่องจากมีพนักงานฝ่ายขายและฝ่ายเทคนิคที่เป็นวิศวกรที่มีความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขายของฝ่ายเทคนิค (Technical support) ซึ่งคู่แข่งรายอื่น ๆ ยังไม่มีหรือไม่เน้นหนักในด้านนี้

(2) ด้านการผลิต

บริษัทได้มีการจัดตั้งสายการผลิตลูกกลิ้งถำเลียงสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นหน่วยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา โดยได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากบริษัทแม่อย่างเต็มที่ รวมทั้งมีการใช้วัตถุดิบซึ่งจัดหาได้ภายในประเทศซึ่งช่วยลดต้นทุนของวัตถุดิบลงอย่างมาก แต่สำหรับในชิ้นส่วนวัตถุดิบที่สำคัญ ๆ ซึ่งใช้เป็นส่วนประกอบในการผลิตก็ยังคงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เพื่อที่จะสามารถรักษาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับที่ดีได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้

(3) ด้านการเงิน

จากการวิเคราะห์งบการเงิน พบว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของการเงินค่อนข้างมากแม้จะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ เนื่องจากบริษัทแม่ได้ให้การสนับสนุนทางด้านการเงินอย่างเต็มที่ เช่น การให้ส่วนลดทางการค้าในการสั่งซื้อสินค้าผ่านบริษัทแม่ในสิงคโปร์ หรือการยืดระยะเวลาการชำระหนี้ หรือการให้กู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าท้องตลาดอยู่ที่ระดับ 6.00%-7.50% โดยไม่มีกำหนดระยะเวลาการชำระคืน ทำให้ต้นทุนทางการเงินของบริษัทอยู่ในระดับที่ได้เปรียบคู่แข่งขันรายอื่น เป็นต้น จึงทำให้บริษัทไม่มีปัญหาด้านการเงินแต่อย่างใด

(4) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับตัวสินค้าอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายเทคนิคและฝ่ายขายที่เป็นวิศวกรที่มีทักษะความรู้ความชำนาญโดยตรง ทำให้มีข้อได้เปรียบคู่แข่งขันค่อนข้างมาก และที่สำคัญ คู่แข่งขันโดยส่วนใหญ่ของบริษัทเองก็ไม่ได้ ให้ความสำคัญในการให้บริการเชิงเทคนิคแก่ลูกค้ามากเท่าใดนัก จึงนับเป็นจุดแข็งของบริษัท อย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

(5) ด้านการจัดการ

เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของบริษัทมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) สูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยง่าย อีกทั้งยังช่วยให้การสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารงานระดับสูงขององค์กรมีลักษณะการบริหารงานแบบเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) และนโยบายการบริหารแบบเปิดประตู (Open-door policy) มาใช้ ทำให้พนักงานมีสิทธิที่จะเสนอแนะความคิดเห็น หรือบอกกล่าวปรึกษาปัญหากับผู้บังคับบัญชาของตนได้โดยตรงและทันทีที่มีปัญหาหรือข้อข้องใจ

ลักษณะการมอบหมายอำนาจภายในบริษัท จะเป็นในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานค่อนข้างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในบริษัทมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

3.3.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

(1) ด้านการตลาด

จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีจุดอ่อนในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) อย่างมาก เนื่องจากในปัจจุบัน บริษัทยังไม่มีตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ในเขตพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศได้

(2) ด้านการผลิต

เนื่องจากทางโรงงานผลิตถูกกลิ้งลำเลียงเป็นโรงงานแบบสั่งทำ จึงไม่มีการผลิตสินค้าเพื่อเก็บไว้สำหรับขายเพราะความต้องการของลูกค้าแต่ละรายแตกต่างกัน โดยจะทำการผลิตเมื่อได้รับใบสั่งซื้อจากทางลูกค้า ระยะเวลาในการผลิตและระยะเวลาส่งมอบจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปริมาณที่ลูกค้าสั่ง โดยทางฝ่ายผลิตจะเป็นผู้วางแผนการผลิต แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาเนื่องจากการผลิตไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่ฝ่ายผลิตเป็นผู้กำหนดซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้งมาก ทำให้ลูกค้าบ่นต่อว่าเข้ามากับทางบริษัท และลูกค้าบางรายก็เปลี่ยนไปใช้ของคู่แข่งรายอื่นบ้างก็มี

(3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์พบว่า บริษัทยังมีจุดอ่อนในเรื่องของสวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนที่อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม หรือการจัดการในเรื่องของค่าคอมมิชชั่น เช่น จ่ายค่าคอมมิชชั่นล่าช้า ซึ่งปัจจัยทางด้านสวัสดิการและอัตราค่าจ้างนี้นับเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่จะช่วยดึงดูดใจพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ๆ ได้ และสร้างกำลังใจแก่พนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ พบว่าบริษัทมีจำนวนของพนักงานไม่เพียงพอแก่ความต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในส่วนของฝ่ายขาย ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายจัดส่งสินค้า จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานในบริษัท (Turn-over rate) อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยสาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือปัญหาในเรื่องของสวัสดิการและอัตราค่าจ้างที่ไม่เหมาะสมดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

3.3.2 ลูกกลิ้งลำเลียงที่ใช้ลำเลียงสินค้าเป็นกอง

3.3.2.1 จุดแข็ง (Strength)

(1) ด้านการตลาด

จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีจุดเด่นทางด้านการตลาดในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ผลิตภัณฑ์ (Product)

เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นกองของบริษัทจัดเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงและมีหลากหลายประเภท ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่และเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทได้มีการทำวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ได้มาจากการสั่งนำเข้าจากซัพพลายเออร์ที่ได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9000 เป็นที่เรียบร้อยและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วโลก จากเหตุผลสนับสนุนดังกล่าวข้างต้นจึงเป็นการรับประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้เป็นอย่างดีและนับเป็นจุดเด่นในด้านตัวผลิตภัณฑ์อย่างมาก มีการรับประกันคุณภาพและมีอายุการใช้งานคงทน โดยระยะเวลาในการรับประกันคุณภาพประมาณ 3.42 ปี (หรือ 30,000 ชั่วโมงทำงาน) ซึ่งจัดเป็นระยะเลาการรับประกันที่ยาวนานเมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งขันรายอื่น ๆ ที่มักจะกำหนดระยะเวลารับประกันในช่วง 6 เดือน ถึง 1 ปี เท่านั้น ตรายี่ห้อมีชื่อเสียง มีภาพลักษณ์ในตราสินค้า (Brand Image) ที่ดี ได้รับความเชื่อถือและเป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก

- ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

มีลูกค้าที่มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อตราสินค้า เช่น บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) เป็นต้น จึงนับเป็นจุดแข็งของบริษัทอีกประการหนึ่งที่ทำให้คู่แข่งขันที่มีอยู่เดิมหรือคู่แข่งขันรายใหม่ที่ต้องการเข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาดของบริษัทไป จำเป็นต้องใช้ความพยายามและเงินทุนเพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโอกาสที่ลูกค้าเหล่านี้ของบริษัทจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคู่แข่งขันเป็นไปได้ยาก

- การส่งเสริมการขาย (Promotion)

เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย กล่าวคือ บริษัทมีจุดเด่นในเรื่องของการให้บริการด้านเทคนิคทั้งก่อนและหลังการขาย รวมทั้งมีพนักงานที่ดีมีคุณภาพ เป็นวิศวกรที่มีทักษะความรู้ความสามารถในสายงานโดยตรง โดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายขายและฝ่ายเทคนิค เนื่องจากผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงจัดเป็นสินค้าที่จำหน่ายให้แก่ลูกค้าประเภทอุตสาหกรรมหรือโรงงานเป็นหลัก ในการทำตลาดจึงจำเป็นต้องเน้นหนักในด้านการขายตรงโดยอาศัยพนักงานขายเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขายของฝ่ายเทคนิค (Technical support) ซึ่งคู่แข่งรายอื่น ๆ ยังไม่มีหรือไม่เน้นหนักในด้านนี้

(2) ด้านการเงิน

เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย กล่าวคือ จากการวิเคราะห์งบการเงิน พบว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของการเงินค่อนข้างมาก แม้จะตกอยู่ในสภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ เนื่องจากบริษัทแม่ได้ให้การสนับสนุนทางด้านการเงินอย่างเต็มที่ด้วยเหตุผลเช่นเดียวกันกับที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อด้านการเงินของผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย จึงทำให้บริษัทไม่มีปัญหาในด้านเงินทุนแต่อย่างใด

(3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทมีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับตัวสินค้าอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายเทคนิคและฝ่ายขายที่เป็นวิศวกรที่มีทักษะความรู้ความชำนาญโดยตรง ทำให้มีข้อได้เปรียบคู่แข่งขันค่อนข้างมาก และที่สำคัญ คู่แข่งขันโดยส่วนใหญ่ของบริษัทเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในการให้บริการเชิงเทคนิคแก่ลูกค้ามากเท่าใดนัก จึงนับเป็นจุดแข็งของบริษัทอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน

(4) ด้านการจัดการ

เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของบริษัทมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) สูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยง่าย อีกทั้งยังช่วยให้การสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารงานระดับสูงขององค์กรมีลักษณะการบริหารงานแบบเปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) และนโยบายการบริหารแบบเปิดประตู (Open-door policy) มาใช้ ทำให้พนักงานมีสิทธิที่จะเสนอแนะความคิดเห็น หรือบอกกล่าวปรึกษาปัญหากับผู้บังคับบัญชาของตนได้โดยตรงและทันทีที่มีปัญหาหรือข้อข้องใจ

ลักษณะการมอบหมายอำนาจภายในบริษัท จะเป็นในรูปแบบของการกระจายอำนาจ (Decentralization) ให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานค่อนข้างเต็มที่ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในบริษัทมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

3.3.2.2 จุดอ่อน (Weakness)

(1) ด้านการตลาด

จากการวิเคราะห์พบว่า บริษัทมีจุดอ่อนในเรื่องของราคา (Price) ค่อนข้างมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่บริษัทมีต้นทุนในการนำเข้าสินค้าเพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลจากการที่ค่าเงินบาทลอยตัว โดยปกติบริษัทจะกำหนดราคาขายสินค้าไว้สูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากบริษัทวางตำแหน่งของสินค้าไว้ที่คุณภาพสูง อายุการใช้งานคงทน ซึ่งเมื่อพิจารณาสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน ลูกค้าส่วนใหญ่จะให้ความสนใจในเรื่องของราคาเป็นอันดับแรก และถ้าราคาไม่แตกต่างกันมากนักก็จะเปรียบเทียบกับคุณภาพ แต่คงไม่สนใจเรื่องคุณภาพมาเป็นอันดับแรก และที่สำคัญลูกค้าคงไม่ใช้สินค้าของบริษัทซึ่งสูงกว่าคู่แข่งมากถึง 50-100% ประเด็นเรื่องราคานี้จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทต้องสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันไป สาเหตุที่ราคาขายของสินค้าสูงกว่าคู่แข่งขันอย่างมาก เนื่องมาจากผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งชนิดนี้ที่ต้องนำเข้าจากอิตาลีโดยผ่านบริษัทแม่ที่สิงคโปร์ซึ่งบวกราคากำไรเข้าไปราว 10-20% ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นและราคาขายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เพราะบริษัทนี้ได้กำหนดราคาขายให้มีกำไรที่ประมาณ 10-20% ของต้นทุนนำเข้า

นอกจากในเรื่องของราคาแล้ว บริษัทยังมีจุดอ่อนในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นชิ้น ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบัน บริษัทยังไม่มีตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ในเขตพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้ไม่สามารถกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทั่วประเทศได้

ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าค่อนข้างยาวนาน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขัน เนื่องจากต้องสั่งนำเข้าสินค้าจากประเทศอิตาลีซึ่งต้องใช้ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน ในขณะที่คู่แข่งขันจะใช้ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าประมาณ 7 วัน ถึง 2 เดือนเท่านั้น

การที่ยอดขายของผลิตภัณฑ์นี้ของบริษัทขึ้นอยู่กับการเติบโตของอุตสาหกรรมหลัก ๆ เพียงไม่กี่รายนับเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัทอย่างยิ่ง โดยในปัจจุบันพบว่าความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นกอง (Demand) ได้ลดลง อันเนื่องมาจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องลดกำลังการผลิตลง ทำให้ความต้องการในการขยายโรงงานลดลง หรือความต้องการใช้ถูกกลิ้งเข้ามาใช้เป็นอะไหล่ (Spare parts) ลดลงตามกำลังการผลิตที่ลดลงในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ซึ่งนับเป็นลูกค้ารายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งมักจะสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อใช้เป็นชิ้นส่วนของเครื่องจักรกลลำเลียงวัตถุดิบ และเป็นอุปกรณ์อะไหล่ไว้ซ่อมบำรุง แต่จากสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจที่ผ่านมาได้ส่งผลกระทบในด้านลบต่ออุตสาหกรรมปูนซีเมนต์นี้ค่อนข้างมาก ทำให้ต้องลดกำลังการผลิตลงและเข้มงวดในเรื่องของค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้ยอดขายของบริษัทซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นรายได้ที่มาจากการขายให้กับอุตสาหกรรมนี้ต้องลดลงตามไปด้วย

(2) ด้านการผลิต

บริษัทยังไม่เคยมีการจัดตั้งสายการประกอบของผลิตภัณฑ์ถูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นกอง เพื่อผลิตขึ้นเองภายในประเทศ ซึ่งประเด็นในเรื่องนี้นับว่าเป็นจุดอ่อนของบริษัทค่อนข้างมาก เนื่องจากในปัจจุบันนี้ บริษัทต้องนำเข้าผลิตภัณฑ์ประเภทนี้จากต่างประเทศ 100% ซึ่งผลกระทบในด้านลบที่บริษัทได้รับจากการเปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนในครั้งนี้ ทำให้ต้นทุนในการนำเข้าของผลิตภัณฑ์นี้เพิ่มสูงขึ้นมาก บริษัทจึงต้องสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันในด้านราคา เนื่องจากคู่แข่งขันโดยส่วนใหญ่จะเป็นคู่แข่งขันซึ่งทำการผลิตเองในประเทศ โดยใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local parts) ทำให้มีต้นทุนสินค้าต่ำ สามารถกำหนดราคาขายถูกกว่าได้

(3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ลูกกลิ้งลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย กล่าวคือ จากการวิเคราะห์พบว่า บริษัทยังมีจุดอ่อนในเรื่องของสวัสดิการที่ให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนที่อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม หรือการจัดการในเรื่องของค่าคอมมิชชั่น ที่จ่ายค่าคอมมิชชั่นล่าช้า ซึ่งปัจจัยทางด้านสวัสดิการและอัตราค่าจ้างนี้นับเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่จะช่วยดึงดูดใจพนักงานให้ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ๆ ได้ และสร้างกำลังใจแก่พนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

จำนวนพนักงานไม่เพียงพอ พบว่าบริษัทมีจำนวนของพนักงานไม่เพียงพอแก่ความต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในส่วนของฝ่ายขาย ฝ่ายเทคนิค และฝ่ายจัดส่งสินค้า จากการวิเคราะห์พบว่าบริษัทมีอัตราการเข้าออกของพนักงานในบริษัท (Turn-over rate) อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยสาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือปัญหาในเรื่องของสวัสดิการและอัตราค่าจ้างที่ไม่เหมาะสมดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

จากผลสรุปของการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียงตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งในด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกลิ้งลำเลียง ซึ่งจะกล่าวไว้ในบทที่ 4 เรื่องการกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงงาน ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย