



## บทที่ 1

ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันนับตั้งแต่ที่ทางรัฐบาลประกาศใช้อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว (Managed Float) ส่งผลกระทบต่อธุรกิจและอุตสาหกรรมที่นำเข้าชิ้นส่วนจากต่างประเทศเพื่อใช้ในการผลิตและการขาย ทำให้ต้นทุนและราคาขายของสินค้ามีราคาสูงขึ้น และจากวิกฤติเศรษฐกิจในปัจจุบันธุรกิจและอุตสาหกรรมหลายแห่งต้องปิดกิจการ ในขณะที่บางแห่งต้องชะลอการลงทุนและลดกำลังการผลิตลง ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจที่ผลิตชิ้นส่วนเพื่อขายให้กับธุรกิจและอุตสาหกรรมเหล่านี้ต้องประสบปัญหาตามไปด้วย เนื่องจากปริมาณการซื้อลดลงและการแข่งขันในประเภทเดียวกันมีความรุนแรงขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก

ธุรกิจต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินกิจการและสามารถที่จะต่อสู้กับคู่แข่งได้ ดังนั้นธุรกิจจึงจำเป็นต้องหันมาพิจารณาและปรับกลยุทธ์ของตนให้มีความเหมาะสมและให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้โดยอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

### 1.1 บทนำ

โรงงานตัวอย่างที่ทำการศึกษาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นโรงงานผลิตและนำเข้าลูกกอล์ฟลำเอียงซึ่งใช้สำหรับระบบขนถ่ายลำเอียง โดยชิ้นส่วนที่ทางโรงงานผลิตจะเป็นลูกกอล์ฟลำเอียงซึ่งใช้ลำเอียงสินค้าที่มีลักษณะเป็นหน่วยหรือเป็นชิ้น เช่น ลูกกอล์ฟอิสระ และลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังขับ เป็นต้น ปริมาณการผลิตโดยรวมประมาณ 200,000 ลูกต่อปี ในส่วนที่โรงงานนำเข้าลูกกอล์ฟมาเพื่อขายจะเป็นลูกกอล์ฟลำเอียงในสายพานซึ่งใช้ลำเอียงสินค้าที่มีลักษณะเป็นกอง โดยปกติทางโรงงานจะนำเข้ามาประมาณ 50,000 ลูกต่อปี โดยระยะเวลาการนำเข้าประมาณ 10-12 สัปดาห์

ลูกค้าของทางโรงงานจะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ โดยลูกค้ากลุ่มแรกจะเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์ขนถ่ายลำเอียงโดยซื้อลูกกอล์ฟจากทางโรงงานไปประกอบเข้ากับโครงสร้างที่ผู้ผลิตออกแบบหรือทำตามแบบของลูกค้าที่ออกแบบไว้แล้วทำการขายต่อให้กับลูกค้าอีกที ส่วนลูกค้ากลุ่มที่สอง คือ ผู้ใช้งานโดยตรงโดยจะซื้อลูกกอล์ฟลำเอียงจากทางโรงงาน เพื่อเปลี่ยนแทนลูกกอล์ฟลำเอียง

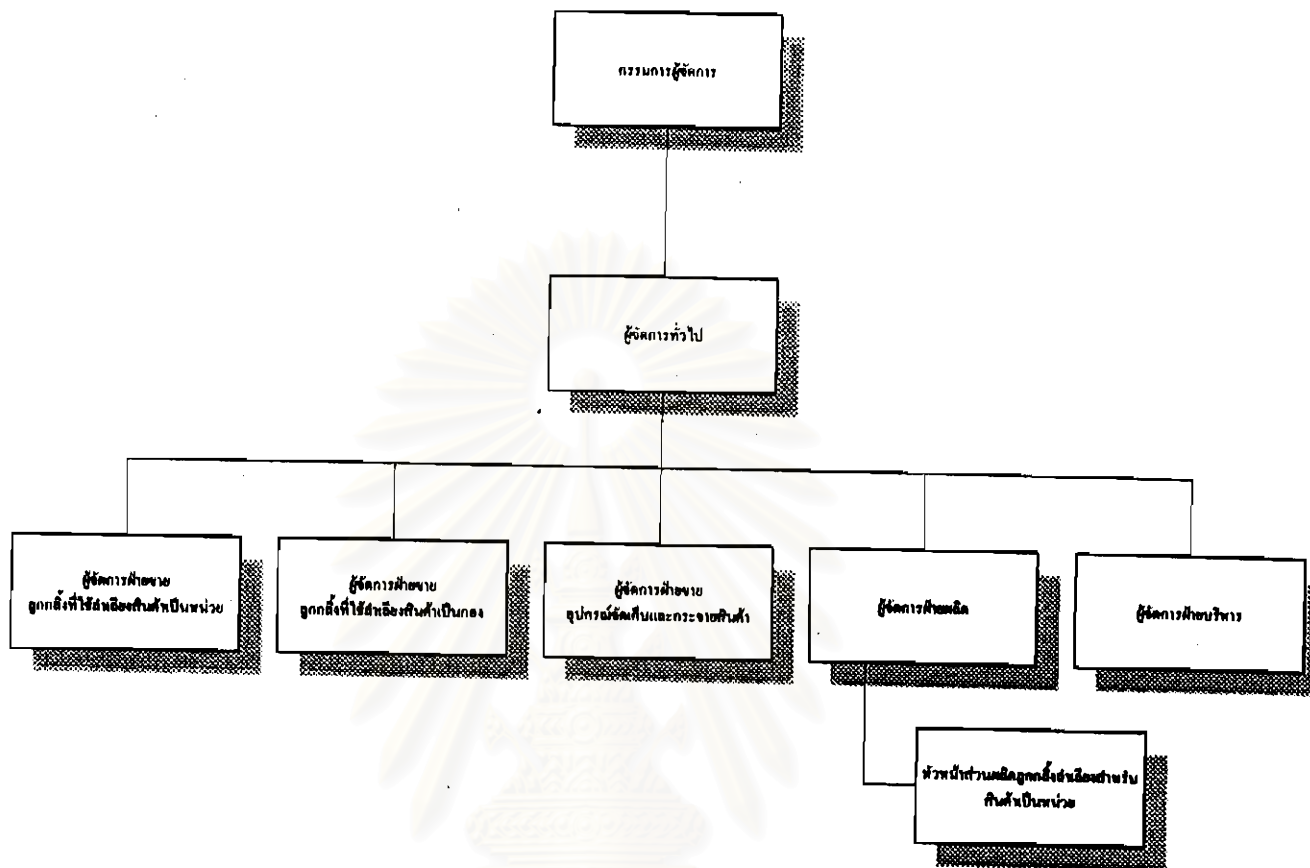
ชำรุดและใช้งานไม่ได้แล้ว ทางโรงงานจะผลิตลูกกอล์ฟที่เทียบตามความต้องการของลูกค้าโดยอ้างอิงรูปแบบมาตรฐานตามที่โรงงานมีอยู่

ในสภาวะที่เศรษฐกิจเจริญเติบโต ธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีการขยายโรงงาน เพิ่มกำลังการผลิต ทางบริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี เพราะว่าลูกกอล์ฟที่เทียบเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญที่ใช้ในการค้าปลีก การขนถ่ายสินค้าและการจัดเก็บสินค้า ซึ่งสามารถใช้กับโรงงานต่าง ๆ เกือบทุกโรงงาน กติกาที่ทางบริษัทใช้จะเน้นในเรื่องของคุณภาพสินค้า การแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตลูกกอล์ฟยังไม่รุนแรง เวลาที่ลูกค้าจะพิจารณาเลือกใช้งานเกี่ยวกับลูกกอล์ฟที่เทียบ โดยส่วนใหญ่จะคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าเป็นอันดับแรก ด้านราคาของลูกกอล์ฟที่เทียบจะเป็นอันดับรองลงมา แต่จากสภาวะเศรษฐกิจ ณ ปัจจุบัน ลูกค้ามีกำลังซื้อน้อยลง สภาวะการแข่งขันในด้านอุตสาหกรรมลูกกอล์ฟที่เทียบมีความรุนแรงมาก พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป โดยจะคำนึงถึงราคาเป็นอันดับแรก คุณภาพเป็นอันดับรองลงมา ดังนั้นทางบริษัทจึงเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของสภาวะแวดล้อมโดยจะต้องวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท และแสวงหาช่องทางและโอกาสในการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง เพื่อให้บริษัทมีการเจริญเติบโตและพัฒนาอย่างเหมาะสม การบริหารกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้

### 1.1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของทางโรงงาน

บริษัทผลิตลูกกอล์ฟที่เทียบ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2535 เป็นบริษัทในเครือของบริษัทผู้ดำเนินการผลิตในเรื่องของอุปกรณ์ขนถ่ายลำเลียงรายใหญ่จากต่างประเทศ โดยบริษัทมียอดขายโดยรวมกว่า 70 ล้านบาท พนักงานกว่า 60 คน บริษัทจะทำการผลิตลูกกอล์ฟที่เทียบและนำเข้าอุปกรณ์ที่ใช้ในระบบขนถ่ายลำเลียง ได้แก่ ลูกกอล์ฟอิสระ ลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังขับ ลูกกอล์ฟในสายพานลำเลียง อุปกรณ์สำหรับจัดเก็บ และกระจายสินค้า เป็นต้น

บริษัทจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทแบ่งออกตามหน้าที่ (Functional Structure) ออกเป็น 5 หน่วยงาน แสดงได้ดังรูปที่ 1.1 ต่อไปนี้



รูปที่ 1.1 ผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานผลิตถูกกึ่งลำเต็ชง

จากรูปที่ 1.1 ผังโครงสร้างองค์กรของโรงงานผลิตถูกกึ่งลำเต็ชงประกอบด้วย 5 หน่วยงานได้แก่

- (1) ฝ่ายขายถูกกึ่งที่ใช้ลำเต็ชงสินค้าที่เป็นหน่วย (Unit Handling Division)
- (2) ฝ่ายขายถูกกึ่งที่ใช้ลำเต็ชงสำหรับสินค้าที่เป็นกอง (Bulk Handling Division)
- (3) ฝ่ายขายอุปกรณ์จัดเก็บและกระจายสินค้า (Logix Division)
- (4) ฝ่ายผลิต (Production Division)
- (5) ฝ่ายบริหาร (Administration Division)

ฝ่ายขายถูกกึ่งที่ใช้ลำเต็ชงสินค้าที่เป็นหน่วยเป็นฝ่ายขายถูกกึ่งลำเต็ชงที่ใช้สำหรับอุตสาหกรรมเบา ผลิตภัณฑ์ของฝ่ายนี้มี 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตภายใน

ประเทศ เช่น ถูกถึงลำเลียงอิสระ ถูกถึงลำเลียงที่ใช้กำลังขับ เป็นต้น ส่วนที่สองจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ เช่น ถูกบอลลำเลียง รางส่งชิ้นงาน เป็นต้น โดยอุตสาหกรรมที่ใช้ถูกถึงลำเลียงประเภทนี้ได้แก่

- อุตสาหกรรมรถยนต์
- อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์
- อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม
- อุตสาหกรรมกระดาษ
- อุตสาหกรรมปุ๋ย สี และเคมีภัณฑ์
- อุตสาหกรรมอื่น ๆ

ฝ่ายขายถูกถึงที่ใช้ลำเลียงสำหรับสินค้าที่เป็นกองเป็นฝ่ายขายถูกถึงลำเลียงสำหรับอุตสาหกรรมหนัก ผลิตภัณฑ์ของฝ่ายนี้จะเป็นส่วนซึ่งต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ เช่น ถูกถึงในสายพานลำเลียง เป็นต้น โดยอุตสาหกรรมที่ใช้ถูกถึงลำเลียงประเภทนี้ได้แก่

- อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์
- อุตสาหกรรมโรงไม้หิน
- อุตสาหกรรมพลังงาน
- อุตสาหกรรมเซรามิค
- อุตสาหกรรมปุ๋ย
- อุตสาหกรรมอื่นๆ

ฝ่ายขายอุปกรณ์จัดเก็บและกระจายสินค้าเป็นฝ่ายขายอุปกรณ์สำหรับจัดเก็บและกระจายสินค้าสำหรับคลังสินค้า ผลิตภัณฑ์ของฝ่ายนี้จะเป็นระบบในการจัดเก็บสินค้าสินค้า ได้แก่ ระบบจัดเก็บแบบเข้าก่อนออกก่อน เป็นต้น

ฝ่ายโรงงานจะทำการผลิตถูกถึงที่ใช้ลำเลียงสินค้าที่เป็นหน่วย และตั้งผลิตภัณฑ์ที่ต้องนำเข้ามาจากต่างประเทศ โดยมีหน้าที่หลัก ๆ ดังต่อไปนี้

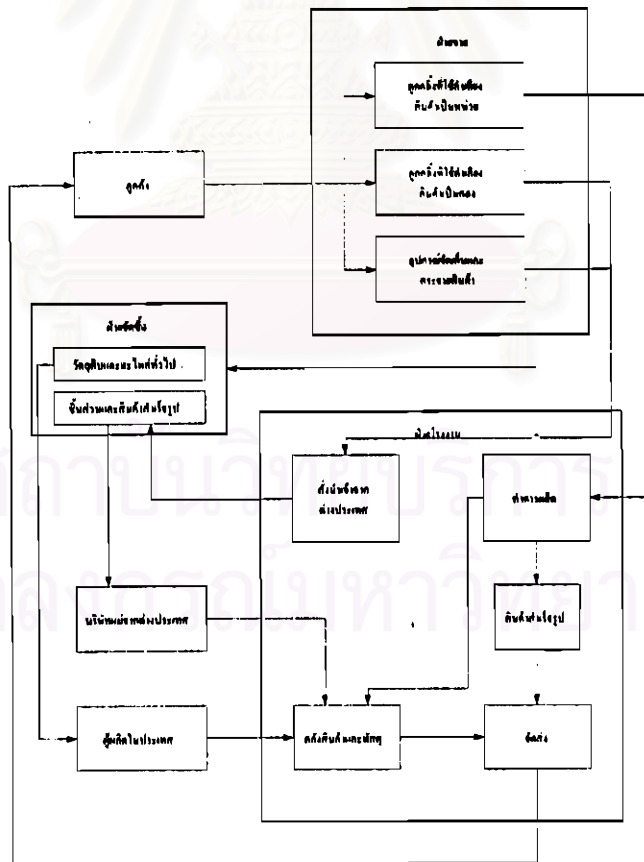
- วางแผนการผลิต
- วางแผนกำลังการผลิต
- การบริหารสินค้าคงคลัง
- การวางแผนความต้องการวัตถุดิบ.

- จัดตารางการผลิต
- การควบคุมคุณภาพ

ฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายที่ประกอบด้วยแผนกบัญชี แผนกการเงิน แผนกบุคคล แผนกจัดซื้อ และอื่นๆ

### 1.1.2 การดำเนินงานทางธุรกิจของโรงงาน

ทางโรงงานผลิตลูกกอล์ฟถ้าเพียงจะเป็นโรงงานผลิตแบบสั่งทำ โดยทางโรงงานจะทำการผลิตลูกกอล์ฟถ้าเพียงเมื่อได้รับข้อกำหนดของลูกค้าพร้อมกับใบตั้งชื่อของลูกค้า ซึ่งนโยบายของทางบริษัทจะไม่ทำการผลิตเพื่อเก็บไว้เป็นสต็อกเนื่องจากว่าทางลูกค้ามีความต้องการลูกกอล์ฟถ้าเพียงที่หลากหลายโดยขึ้นอยู่กับขนาดชิ้นงานที่ลูกค้าจะถ้าเพียง โดยการดำเนินงานทางธุรกิจของโรงงานแสดงได้ดังรูปที่ 1.2 ดังนี้



รูปที่ 1.2 แผนผังการดำเนินงานทางธุรกิจของทางโรงงาน

จากรูปแผนผังการดำเนินงานทางธุรกิจเริ่มจากฝ่ายขายทั้ง 3 ฝ่ายจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับลูกค้าในเรื่องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าก็จะสั่งซื้อสินค้ามายังฝ่ายขายโดยออกเป็นใบสั่งซื้อ จากนั้นทางฝ่ายขายออกใบสั่งผลิตไปยังโรงงานผลิต เมื่อทางโรงงานผลิตได้รับใบสั่งผลิตจากฝ่ายขาย ทางโรงงานก็ผลิตก็จะทำการผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จสำหรับสินค้าเป็นหน่วย และส่งนำเข้าลูกกอล์ฟสำเร็จสำหรับสินค้าเป็นกองรวมทั้งอุปกรณ์จัดเก็บและกระจายสินค้าแล้วทำการส่งมอบงานให้แก่ลูกค้าตามวันเวลาที่กำหนด

### 1.1.3 ประเภทผลิตภัณฑ์ของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ

ผลิตภัณฑ์ของทางโรงงานแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- (1) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในโรงงาน
- (2) ผลิตภัณฑ์ที่สั่งนำเข้าจากต่างประเทศ

ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในโรงงาน ได้แก่

- (ก) ลูกกอล์ฟอิสระ (Free Rollers)
- (ข) ลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังขับ (Powered Rollers)

โดยลูกกอล์ฟที่ผลิตในโรงงานนี้จะผลิตหลายขนาดขึ้นอยู่กับขนาดชิ้นงานของลูกกอล์ฟที่ถ้าเล็งว่ามีชิ้นงานมีความกว้าง ความยาว และน้ำหนักชิ้นงานเป็นอย่างไร โดยขนาดของลูกกอล์ฟจะเปลี่ยนแปลงตามค่า 3 ค่า คือ เส้นผ่านศูนย์กลางท่อ เส้นผ่านศูนย์กลางเพลา และความยาวของผิวลูกกอล์ฟ โดยรูปแบบตัวอย่างของลูกกอล์ฟอิสระและลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังขับแสดงไว้ในรูปที่ 1.3 และ 1.4 ดังนี้



รูปที่ 1.3 ลูกกอล์ฟอิสระ



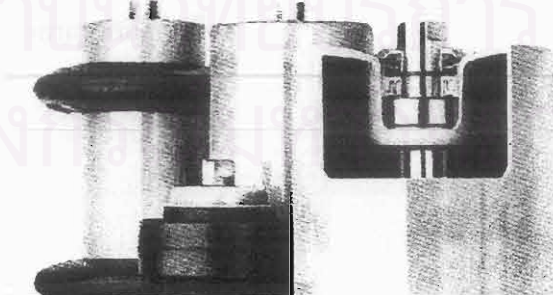
รูปที่ 1.4 ลูกกลิ้งที่ใช้กำลังขับ

ผลิตภัณฑ์ที่ส่งนำเข้าจากต่างประเทศ ได้แก่

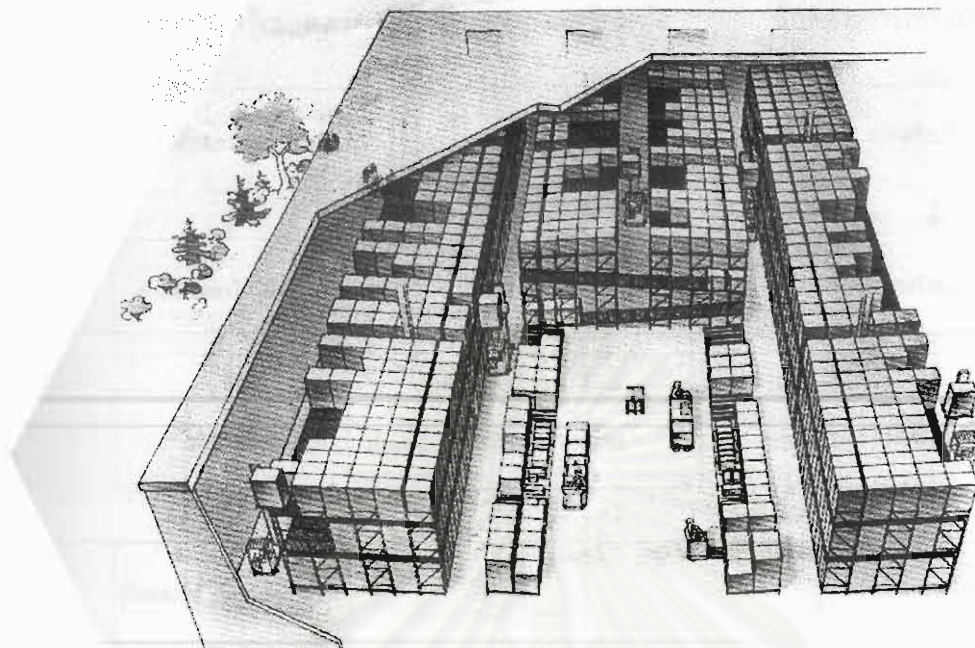
- (ก) ลูกกลิ้งลำเตียงในสายพาน
- (ข) อุปกรณ์จัดเก็บและกระจายสินค้า

โดยรูปแบบตัวอย่างของผลิตภัณฑ์ที่ส่งนำเข้าจากต่างประเทศแสดงได้ ดังรูป 1.5

และ 1.6 ดังนี้



รูปที่ 1.5 ลูกกลิ้งลำเตียงในสายพาน



รูปที่ 1.6 อุปกรณ์จัดเก็บและกระจายสินค้า

#### 1.1.4 กระบวนการผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ

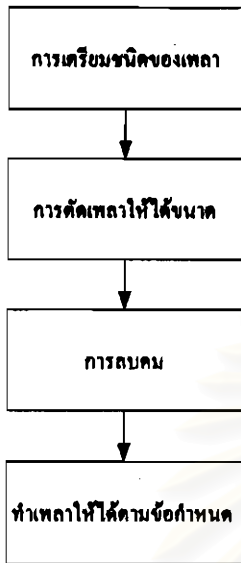
กระบวนการผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จประกอบด้วยกระบวนการหลักอยู่ 4 ขั้นตอนได้แก่

- (1) การเตรียมท่อ
- (2) การเตรียมเพลลา
- (3) การเตรียมฝาประกบ
- (4) การประกอบลูกกอล์ฟสำเร็จ

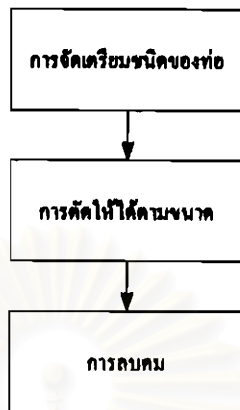
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



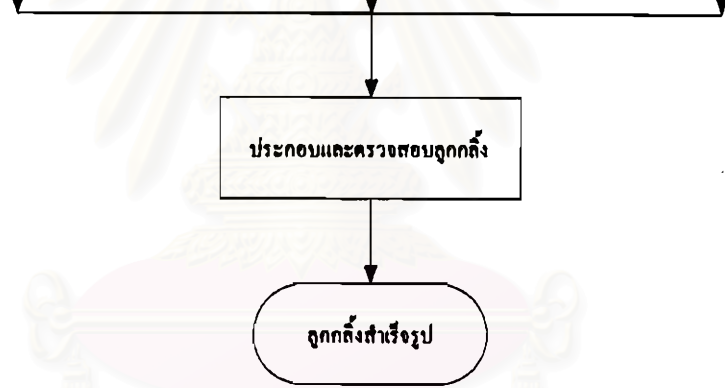
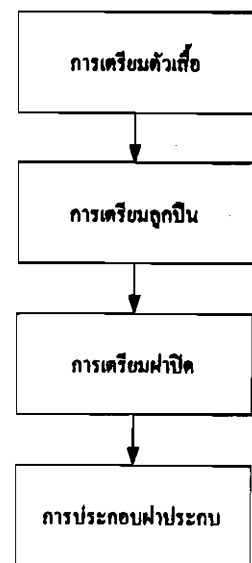
### ขั้นตอนการเตรียมเพลา



### ขั้นตอนการเตรียมท่อ



### ขั้นตอนการเตรียมฝาประกบ



รูปที่ 1.7 แผนภูมิการไหลของการผลิตลูกกึ่งลำเลียง

กระบวนการผลิตตามรูปที่ 1.7 ขั้นตอนแรกเริ่มจากการตัดเพลาให้ได้ขนาดตามขนาดที่ถูกกำหนดแล้วทำการเจียลบคม แล้วนำเพลาไปผ่านขั้นตอนซึ่งจะทำให้ได้เพลาตามข้อกำหนดที่ถูกกำหนด ขั้นตอนที่สอง คือ การนำท่อไปตัดให้ได้ตามขนาดที่ถูกกำหนดแล้วทำการเจียลบคมเพื่อที่จะให้ใส่ฝาประกบได้พอดี ขั้นตอนที่สาม คือ การประกอบฝาประกบ โดยการนำตัวเสื้อลูกปืน และฝาปิดมาประกอบเข้าด้วยกัน ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิตลูกกึ่งลำเลียง คือ การประกอบลูกกึ่งลำเลียง โดยการนำชิ้นส่วนที่ได้จากในขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นมาประกอบเข้าด้วยกันด้วยกระบวนการย้ำหัว หรือการเชื่อม

## 1.2 ความสำคัญของปัญหา

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มจากการประเมินสภาวะแวดล้อมขององค์กร แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรอย่างกว้าง ๆ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการนำไปสู่การปฏิบัติขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่เนื่องจากทางโรงงานผลิตลูกกอล์ฟกำลังเผชิญไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญ ไม่ได้หันมาพิจารณาและปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมโดยอาศัยการบริหารกลยุทธ์ส่งผลให้ทางโรงงานผลิตลูกกอล์ฟกำลังประสบปัญหาต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

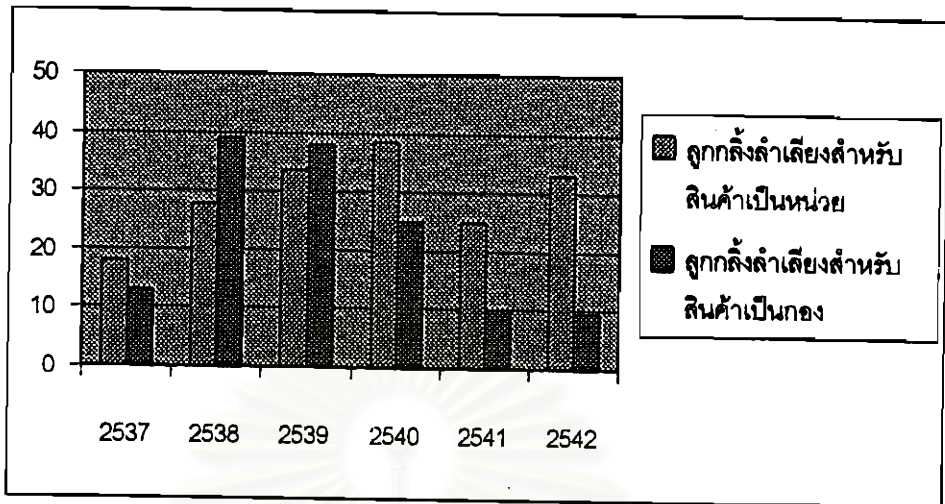
- (1) ยอดขายของทางโรงงานลดลง
- (2) ต้นทุนต่อหน่วยในการนำเข้าลูกกอล์ฟที่ใช้สำหรับกำลังผลิตสินค้าเป็นกองสูงขึ้น
- (3) การส่งของล่าช้ากว่ากำหนด

ยอดขายของทางโรงงานผลิตลูกกอล์ฟกำลังผลิตลดลง ซึ่งพิจารณาได้จากข้อมูลยอดขายของทางโรงงานผลิตลูกกอล์ฟกำลังผลิตดังแสดงในตารางที่ 1.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 ยอดขายลูกกอล์ฟกำลังผลิตของทางโรงงาน

ปี	ลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังผลิตเป็นหน่วย (ล้านบาท)	ส่วนต่าง (%)	ลูกกอล์ฟที่ใช้กำลังผลิต เป็นกอง (ล้านบาท)	ส่วนต่าง (%)
2537	18	-	13	-
2538	28	56	39	200
2539	33.5	20	38	(3)
2540	38.5	15	25	(34)
2541	25	(35)	10	(60)
2542	33	32	9.5	(5)

จากข้อมูลยอดขายในตารางที่ 1.1 สามารถนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นแนวโน้มของยอดขายของลูกกอล์ฟกำลังผลิตทั้ง 2 ฝ่าย ดังรูปที่ 1.8 ต่อไปนี้



รูปที่ 1.8 การเปรียบเทียบขอคขายของถูกกลึงลำเดียวทั้ง 2 ฝ่าย

จากรูปที่ 1.8 ขอคขายของถูกกลึงลำเดียว 2 ฝ่ายมีแนวโน้มลดลง โดยแนวโน้มขอคขายของถูกกลึงที่ใช้ลำเดียวสินค้าเป็นกองมีแนวโน้มลดลงมากกว่าขอคขายถูกกลึงที่ใช้ลำเดียวสินค้าเป็นหน่วย และจากข้อมูลเพิ่มเติมในอดีตของทางโรงงานสามารถนำมาวิเคราะห์ขอคขายของถูกกลึงลำเดียวสำหรับลำเดียวสินค้าเป็นหน่วยดังนี้

(ก) ขอคขายเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2537-2540 และเริ่มลดลงเมื่อปี 2541 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจตกต่ำ

(ข) ส่วนแบ่งทางการตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งปี 2540 เท่ากับ 45% โดยสูงที่สุดในบรรดาผู้ผลิตถูกกลึงลำเดียวทั้งหมด ปี 2541 มีแนวโน้มจะลดลงเนื่องจากราคาถูกกลึงลำเดียวสูงขึ้นเนื่องจากชิ้นส่วนบางตัวต้องสั่งนำเข้าจากต่างประเทศเพื่อนำมาประกอบในโรงงาน เช่น ฝาประกอบ เป็นต้น

ในส่วนขอคขายของถูกกลึงลำเดียวสำหรับลำเดียวสินค้าเป็นกองพิจารณาได้ดังนี้

(ก) ขอคขายเริ่มลดลงตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปัจจุบันก่อนหน้าที่เศรษฐกิจจะตกต่ำ

(ข) ส่วนแบ่งทางการตลาดมีแนวโน้มต่ำลงเรื่อยๆจนกระทั่งปี 2540 เท่ากับ 15% ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 4 ในบรรดาผู้ผลิตลูกกอล์ฟทั้งหมด ซึ่งจากเดิมเมื่อปี 2538 มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด คือ 28% เป็นอันดับที่ 2 ในตอนนั้น

จากข้อมูลข้างต้นแนวโน้มยอดขายลูกกอล์ฟถึงค่าเฉลี่ยของทั้งสองฝ่ายลดลงเรื่อย ๆ และส่วนแบ่งทางการตลาดก็มีแนวโน้มที่จะลดลง ส่งผลทำให้กำไรของทางโรงงานลดลงด้วย ถ้าไม่ดำเนินการแก้ไขก็จะทำให้ส่วนแบ่งตลาดลดลง

ต้นทุนต่อหน่วยในการนำเข้าลูกกอล์ฟที่ใช้ค่าเฉลี่ยสินค้าเป็นกองสูงขึ้น เนื่องจากค่าเงินบาทอ่อนตัวลง โดยอัตราแลกเปลี่ยนตั้งแต่ปี 2537-2541 แสดงดังตารางที่ 1.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.2 อัตราแลกเปลี่ยนตั้งแต่ปี 2537- 2541

ปี	อัตราแลกเปลี่ยน ( 1\$)
2537	16.62
2538	17.98
2539	18.47
2540	28.51
2541	25.00

จากตารางที่ 1.2 อัตราแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มสูงขึ้นโดย ปี 2540 มีค่าเท่ากับ 28.51 และลดลงเท่ากับ 25 เมื่อปี 2541

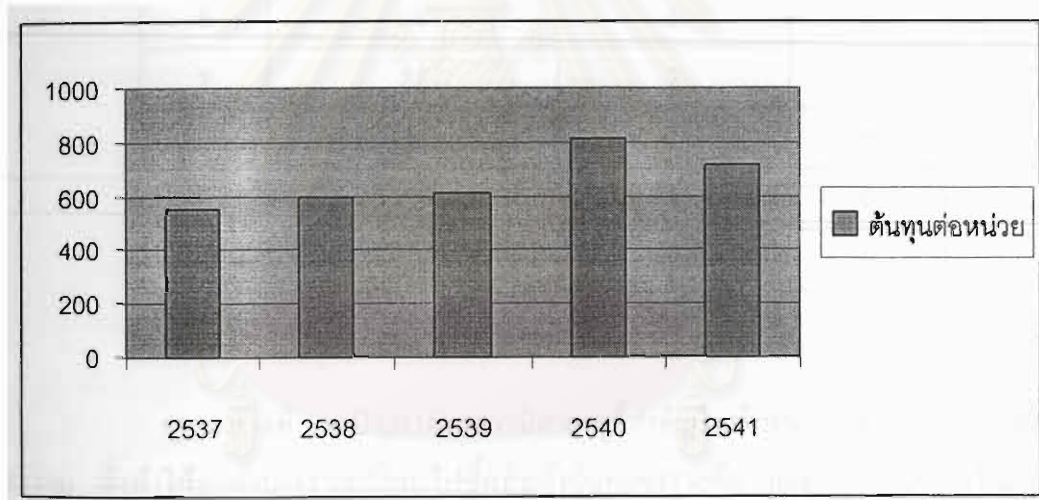
$$\begin{aligned}
 \text{ต้นทุน (บาท)} &= \{(\text{ราคาที่ซื้อจากต่างประเทศ}) \times (\% \text{ที่ลดราคา}) \times (\text{ภาษีนำเข้าลูกกอล์ฟ} \\
 &\quad \text{ค่าเฉลี่ย}) \times (\text{ค่าขนส่ง}) \times (\text{ค่าเฉลี่ยอัตราเงินเฟ้อ})\} \times \text{อัตราแลกเปลี่ยน} \\
 &= 43.51 \times 0.63 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.1 \times \text{อัตราแลกเปลี่ยน} \\
 &= 33.27 \times \text{อัตราแลกเปลี่ยน, (ในปี 2540-2541) \% ส่วนลดเท่ากับ 0.54)
 \end{aligned}$$

เมื่อคิดที่ความยาวที่ 200 มิลลิเมตร ต้นทุนต่อหน่วยของลูกกอล์ฟถึงค่าเฉลี่ยที่นำเข้าจากต่างประเทศมีต้นทุนสูงขึ้นดังตารางที่ 1.3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.3 ดันทุนของลูกกึ่งถ้ำเลี้ยงตั้งแต่ปี 2537-2541

ปี	ดันทุนต่อหน่วยเมื่อความยาวเท่ากับ 200 มิลลิเมตร	ส่วนต่าง(%)
2537	553	-
2538	598	8.14
2539	614	2.68
2540	813	32.41
2541	713	(12.30)

จากตารางที่ 1.3 จะเห็นได้ว่าดันทุนต่อหน่วยของลูกกึ่งถ้ำเลี้ยงมีแนวโน้มสูงขึ้น เนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยนที่สูงขึ้น



รูปที่ 1.9 ดันทุนต่อหน่วยของลูกกึ่งถ้ำเลี้ยงตั้งแต่ปี 2537-2341

จากรูปที่ 1.9 เมื่อดันทุนต่อหน่วยของการนำเข้าสูงขึ้นราคาที่ขายให้กับลูกค้าก็สูงขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นรายอื่นที่มีต้นทุนต่ำกว่า ทำให้ลูกค้ามีบริการสั่งซื้อน้อยลง และหันไปใช้ของคู่แข่งซึ่งมีราคาที่ต่ำกว่า ถ้าทางโรงงานไม่รีบดำเนินการแก้ไขจะทำให้บริษัทขาดทุนเป็นอย่างมาก

การส่งของให้กับลูกค้าถ้าช้ากว่ากำหนดจะเกิดขึ้นเกือบทุกสัปดาห์โดยดังแสดง  
ในตารางที่ 1.4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1.4 จำนวนการส่งของล่าช้าต่อสัปดาห์

สัปดาห์ที่	จำนวนครั้งของการส่ง	จำนวนครั้งที่ส่งสาย	%
1	25	3	12
2	27	4	15
3	20	3	15
4	23	3	13
5	26	2	8
6	28	5	18
7	22	2	9
8	20	1	5
9	23	0	0
10	22	2	9

จากตารางที่ 1.4 ปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุที่สำคัญในเรื่องของการวางแผนการผลิต  
ในโรงงาน ซึ่งทำให้ลูกค้าบางรายเปลี่ยนไปซื้อสินค้ากับคู่แข่งรายอื่น และส่งผลกระทบต่อเรื่อง  
ของคุณภาพอีกด้วยเนื่องจากต้องรีบทำการผลิตเพื่อส่งให้ทันตามกำหนดทำให้ละเลยการตรวจสอบ  
งานก่อนส่งมอบให้แก่ลูกค้า



### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ

### 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตของงานศึกษาและวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. จัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
2. จะทำการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบสำหรับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
3. จะดำเนินแผนกลยุทธ์ระยะสั้นของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ

### 1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานศึกษาและวิจัย

ขั้นตอนของงานศึกษาและวิจัยมีดังนี้

1. ศึกษาการดำเนินงานของโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
2. ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษาถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
4. จัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
5. นำแผนกลยุทธ์ที่ได้มาใช้กับโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
6. ติดตามผลและเปรียบเทียบผล
7. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ
8. จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาและวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อโรงงานผลิตลูกกอล์ฟสำเร็จ
2. สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการที่กำหนดไว้ได้
3. เพื่อแนวทางสำหรับผู้สนใจที่จะศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยด้านอื่น ๆ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย