

## บทที่ 3

### การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

ขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการวางแผนจะต้องทำการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์ รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในในการดำเนินธุรกิจของโรงงาน และสุดท้าย คือ การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในมาประเมินผลเพื่อวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ต้องตอบคำถามให้ได้ 3 ประการ คือ

1. อนาคตต้องการจะไปที่ไหน (Where do we want to be?)
2. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)

#### 3.1 อนาคตต้องการจะไปที่ไหน (Where do we want to be?)

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- วิสัยทัศน์  
“สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ เพื่อเป็นผู้นำด้านตลาดของอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้าของประเทศไทย”
- ภารกิจ
  1. โรงงานจะดำเนินธุรกิจเสมือนหนึ่งหุ้นส่วน (Partner) สำคัญที่อยู่ในใจของลูกค้าโดยเน้นการสนองตอบตามความต้องการของลูกค้าทุกประเภท
  2. เพิ่มและรักษาลูกค้าที่คุ้มค่าและศักยภาพสูง
  3. โรงงานจะทำการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีหลากหลายประเภท และจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม รวมทั้งมีบริการที่ยอดเยี่ยม เน้นการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา
  4. โรงงานจะทำการผลิตให้มีของเสียน้อยที่สุด มีสินค้าคงคลังในระดับที่ปลอดภัย รวมทั้งเน้นความพร้อมของทรัพยากรตลอดเวลาโดยทรัพยากรในที่นี้คือ คน เครื่องจักร วัตถุดิบ

- คำนิยาม

- ผลิตสินค้าได้มาตรฐาน
- จัดส่งฉับไว
- เอาใจใส่ลูกค้า
- พัฒนาศักยภาพพนักงาน

- นโยบาย

มุ่งมั่นส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีแนวทางยึดถือและปฏิบัติ ดังนี้

“มุ่งเน้นการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า”

- วัตถุประสงค์

ด้านการเงิน

- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจ
- เพิ่มยอดขาย
- ลดต้นทุนสินค้าขาย
- เพิ่มรายได้จากลูกค้าใหม่
- เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่า
- เพิ่มรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่

ด้านลูกค้า

- สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า
- การหาลูกค้าใหม่เพิ่ม
- รักษาลูกค้าเดิม
- ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ
- ราคาที่สามารถแข่งขันได้
- จัดส่งตรงเวลา
- ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ

ด้านกระบวนการภายใน

- การบริหารวัตถุดิบที่ดี
- ลดของเสีย
- เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

- เครื่องจักรพร้อมใช้งานเสมอ
- กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว
- มีผลิตภัณฑ์ใหม่อยู่เสมอ
- การวางแผนการผลิตที่เหมาะสม

#### ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- บุคลากรที่มีทักษะ
- เพิ่มขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน
- ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ส่งเสริมการทำกิจกรรม

### 3.2 ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)

เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์จะเป็นข้อมูลพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อดูว่าปัจจุบันการดำเนินงานเป็นอย่างไร อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด ตลอดจนสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมรุนแรงมากน้อยแค่ไหน โดยในการวิเคราะห์สถานการณ์ จะจำแนกออกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยในการวิเคราะห์สถานการณ์ในแต่ละหัวข้อที่กล่าวมานั้น ทางผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม (แสดงในภาคผนวก ก.) จากกลุ่มผู้บริหารและหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น หนังสือ Internet แล้วนำเสนอต่อกลุ่มผู้บริหารของโรงงานเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม ตามที่กลุ่มผู้บริหารเสนอแนะ

#### 3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis) และการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Analysis)

##### 3.2.1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป จะวิเคราะห์ทางด้านทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ทางด้านเทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- ทางด้านเศรษฐกิจ

1. อัตราการเจริญทางเศรษฐกิจ เศรษฐกิจไทยปี 2548 และปี 2549 จะขยายตัวอยู่ในช่วงร้อยละ 4.7 และร้อยละ 4.7 – 5.7 ตามลำดับ โดยมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจในปี 2548 มีปัจจัยบวกด้านการลงทุน การฟื้นตัวอย่างเต็มที่มากขึ้นของการท่องเที่ยว และการใช้จ่ายครัวเรือนซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนจากการจ้างงานและเงินเดือนทั้งของภาคเอกชนและภาครัฐที่สูงขึ้น รวมถึงการเริ่มดำเนินการลงทุนในโครงการ Mega project แต่ภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวลง ราคาน้ำมันที่ยังมีแนวโน้มทรงตัวอยู่ในระดับสูง และแรงกดดันอัตราเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้นมากตั้งแต่ครั้งหลังปี 2548 จะเป็นข้อจำกัดของการใช้จ่ายในครัวเรือนและมีผลต่อการลงทุนของภาคธุรกิจ นอกจากนี้ ปัญหาความไม่สงบในภาคใต้ การระบาดของไข้หวัดนก และอุบัติเหตุต่างๆ ยังนับเป็นความเสี่ยงของเศรษฐกิจที่ต้องระมัดระวัง ทั้งนี้คาดว่าอัตราเงินเฟ้อในปี 2549 จะเท่ากับร้อยละ 3.5-4.5 และผลิตภัณฑ์เงินสะพัดจะขาดดุลประมาณร้อยละ 2.2-2.7 ของ GDP (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2548 และแนวโน้มปี 2549, ธันวาคม 2548) เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 3.4 ในปี 2549 ชะลอตัวจากร้อยละ 3.6 ในปี 2548 และ ราคาน้ำมันโดยเฉลี่ยทั้งปี 2549 จะเท่ากับ 52 ดอลลาร์ สรอ. ซึ่งสูงกว่าบาเรลละ 49.30 ดอลลาร์ในปี 2548 เล็กน้อย (สำนักวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาส 3 และแนวโน้มปี 2548-2549, 6 ธันวาคม 2548) ส่งผลให้คู่แข่งใหม่ๆ ไม่กล้าเข้ามาลงทุนในอุตสาหกรรมนี้หรือโรงงานที่มีอยู่อาจจะชะลอการลงทุนลง ทำให้โรงงานมีโอกาสทำตลาดมากขึ้น เนื่องจากทางโรงงานมีสภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี

2. โครงสร้างทางเศรษฐกิจ รัฐบาลมีนโยบายที่จะปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยในเดือนมกราคม 2548 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จัดทำกรอบยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะเวลา 4 ปี (2548 – 2551) เพื่อ สร้างเศรษฐกิจไทยให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์มุ่งเน้นที่จะเพิ่มมูลค่าภาคการเกษตร และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มมูลค่าภาคอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างประเทศ และขยายฐานภาคบริการ เช่น การลงทุนของภาครัฐใน Mega projects ปัจจุบันภาครัฐทั้งรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจมีโครงการที่จะลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และ โครงสร้างทางสังคม ในช่วงปี 2548 – 2552 ซึ่งมีวงเงินงบประมาณ 1.5 ล้านล้านบาท ซึ่งหากเฉลี่ยแล้วแต่ละปี จะมีการลงทุนปีละ 3 แสนล้านบาท โดยเป็นการลงทุนในด้านเครือข่ายคมนาคม โครงการพัฒนาระบบน้ำ ที่อยู่อาศัย พลังงานและอื่นๆ ทำให้เกิดอุปสงค์ในสินค้า และวัตถุดิบที่จะใช้ในการลงทุนก่อสร้าง และพัฒนาอีกมาก จะส่งผล ต่อภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของอุตสาหกรรมการผลิตต้นน้ำ และปลายน้ำ (Forward and backward production linkage) ซึ่งการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจะทำให้เกิดการจ้างงานและการลงทุนใหม่ทั้งในส่วนของภาครัฐซึ่งจะ สร้างความต้องการอุปสงค์ของวัสดุก่อสร้าง และสินค้าอื่นที่เกี่ยวข้องและส่วนของภาคเอกชนเอง ก็จะมีการพัฒนาและ

ปรับปรุงระบบการผลิตเพื่อรองรับทั้งการเพิ่มขึ้นของการลงทุนภาครัฐ และการขยายกำลังการผลิตของภาคเอกชน (สุธี เหลืองอร่ามกุล, แนวโน้มการลงทุนในปี 2548 ตอนที่ 1, 9 พฤษภาคม 2548) นับเป็นโอกาสของทางโรงงานเนื่องจากการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจจะสร้างความต้องการอุปสงค์ของวัสดุก่อสร้าง และสินค้าอื่นที่เกี่ยวข้องทำให้ตลาดอุตสาหกรรมผลิตโคมไฟมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

3. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ค่าเงินบาทมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้น เนื่องจาก ในช่วงที่ผ่านมา เศรษฐกิจสหรัฐฯ ประสบปัญหาจากการขาดดุลบัญชีแฝด (ขาดดุลบัญชีเดินสะพัดและขาดดุลการคลัง) อย่างต่อเนื่องดังนั้น ทำให้คาดการณ์ได้ว่าค่าเงินดอลลาร์สหรัฐจะต้องอ่อนตัวลงเพื่อลดปัญหาการขาดดุลบัญชีแฝดดังกล่าว ส่งผลให้ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้น จะทำให้ราคาสินค้านำเข้าจากต่างประเทศเมื่อเทียบ เป็นเงินบาทมีราคาต่ำลง (สำนักวางแผนเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาส 3 และแนวโน้มปี 2548-2549, 6 ธันวาคม 2548) ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินสกุล US Dollar ทำให้ราคาวัตถุดิบ เช่น อลูมิเนียม ที่โรงงานต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศมีราคาต่ำลง ถือเป็นโอกาสของทางโรงงาน

4. อัตราดอกเบี้ย อัตราดอกเบี้ยทั้งเงินฝากและเงินกู้ยืม จะปรับตัวสูงขึ้น เนื่องจากแรงกดดันต่อเสถียรภาพทั้งภายในประเทศมากขึ้น โดยอัตราเงินเฟ้อทั่วไปเร่งตัวสูงขึ้นและมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นต่อไปอีกระยะหนึ่ง ดังนั้นเพื่อรักษาเสถียรภาพของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยจึงอยู่ในทิศทางขาขึ้นต่อไป (ธนาคารแห่งประเทศไทย, รายงานแนวโน้มเงินเฟ้อ, ตุลาคม 2548) อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินจะปรับตัวสูงขึ้นบ้าง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายของโรงงานเพิ่มขึ้นถือเป็นอุปสรรคของโรงงาน

- สังคม

1. อัตราการเจริญเติบโตของประชากร การคาดประมาณประชากรไทยจากปี พ.ศ. 2543 ถึงปี พ.ศ. 2568 โดยใช้ข้อสมมติด้านภาวะเจริญพันธุ์ระดับกลาง พบว่าประชากรทั่วราชอาณาจักรเพิ่มขึ้นจำนวนขึ้นจาก 62.24 ล้านคนในปี พ.ศ. 2543 เป็น 72.29 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 โดยมีอัตราเพิ่มร้อยละ 0.80 ต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2543-2548 และเพิ่มในอัตราที่ลดลง กล่าวคือ อัตราเพิ่มลดลงเหลือร้อยละ 0.69, 0.59, 0.50 และ 0.41 ในช่วงปี พ.ศ. 2548-2553, พ.ศ. 2553-2558, พ.ศ. 2558-2563 และ พ.ศ. 2563-2568 ตามลำดับ ในกรณีที่ใช้ข้อสมมติด้านภาวะเจริญพันธุ์ระดับสูง พบว่าประชากรทั่วราชอาณาจักรเพิ่มขึ้นจำนวนขึ้นจาก 62.24 ล้านคนในปี พ.ศ. 2543 เป็น 74.38 ล้านคนในปี พ.ศ. 2568 โดยมีอัตราเพิ่มร้อยละ 0.82 ต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2543-2548 และเพิ่มในอัตราที่ลดลงเหลือร้อยละ 0.61 ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2568 ส่วนในกรณีที่ใช้ข้อสมมติด้านภาวะเจริญพันธุ์ระดับต่ำ พบว่าประชากรทั่วราชอาณาจักรเพิ่มขึ้นจำนวนขึ้นจาก 62.24 ล้านคนในปี พ.ศ. 2543 เป็น 69.70 ล้านคนในปี พ.ศ. 2568 โดยมีอัตราเพิ่มร้อยละ 0.76 ต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2543-2548 และ

เพิ่มในอัตราที่ลดลงเหลือร้อยละ 0.17 ในช่วงปี พ.ศ. 2563-2568 (การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย (พ.ศ. 2543-2568): ผลต่อการกำหนดทิศทางนโยบายประชากรในอนาคต. เกื้อ วงศ์บุญสิน และคณะ, 3 สิงหาคม 2548) แม้จะไม่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์โดยตรง แต่การเพิ่มขึ้นของประชากรจะส่งผลกระทบต่ออุปโภค คือประชากรเพิ่มขึ้นการอุปโภคก็ย่อมมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดของอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์มีความต้องการใช้สินค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย นับเป็นโอกาสของโรงงาน

2. พฤติกรรมทางการบริโภค-อุปโภค สังคมมีการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์พลังงานมากขึ้นเนื่องจากราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้สินค้าของโรงงานขายได้มากขึ้นเนื่องจากสินค้าของทางโรงงานสามารถใช้ในโครงการอนุรักษ์พลังงานได้ นับเป็นโอกาสของโรงงาน

3. คุณภาพชีวิต รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพโดย เป้าหมายของการพัฒนา คือ การทำให้คนมีความสุข สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (คำแถลงนโยบายรัฐบาลต่อรัฐสภา, 23 มีนาคม 2548) คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งผลให้การอุปโภค-บริโภคสินค้าของผู้บริโภคจะพิจารณาเพิ่มขึ้นทั้งด้านราคาและคุณภาพสินค้า ดังนั้นจึงเป็นโอกาสต่อการดำเนินงานของบริษัทเนื่องจากบริษัทได้รับใบอนุญาตแสดงเครื่องหมายมาตรฐานกับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) และได้รับใบรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000

4. อัตราค่าแรง รัฐบาลปรับเพิ่มอัตราค่าแรงขั้นต่ำ จาก 170 บาทในปี 2547 เป็น 175 บาทในปี 2548 และ 184 บาทในปี 2549 เนื่องจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น (กระทรวงแรงงาน, 1 มกราคม 2548) จะทำให้ทางโรงงานมีต้นทุนแรงงานสูงขึ้น ถือเป็นอุปสรรคของโรงงาน

#### • ทางด้านเทคโนโลยี

1. ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร ปัจจุบันการสื่อสารสามารถทำได้หลายทางมากขึ้นไม่ว่าจะเป็น การใช้โทรศัพท์มือถือหรือการติดต่อผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่ออำนวยความสะดวกและเป็นการประหยัดเวลาของลูกค้า ซึ่งถือเป็นโอกาสของโรงงาน เนื่องจากโรงงานอยู่ไกลทำให้ลูกค้าบางรายไม่สะดวกในการเดินทางมาโรงงานสามารถติดต่อธุรกิจผ่านโทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ตแทนได้

2. ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีการนำใช้หุ่นยนต์ช่วยในการผลิตหรือมีการติดตั้งเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ หรือนำระบบ e-commerce มาใช้ มากขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกในการดำเนินงาน ถือเป็นโอกาสของโรงงานเนื่องจาก ปัจจุบันทางโรงงานเริ่มนำเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ ทำให้ไม่เสียเวลาในการตั้งเครื่อง และได้ชิ้นงานที่ตรงมีขนาดตามที่กำหนด

3. การขนส่ง สะดวกขึ้นเนื่องจาก มีหลายเส้นทางให้เลือกใช้ ทำให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าได้ทันเวลาการส่งมอบทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ถือเป็นโอกาสของโรงงาน

- การเมืองและกฎหมาย

1. นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม พัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจของประเทศ (cluster), พัฒนาคความเข้มแข็งของผู้ประกอบการ SMEs และวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งระบบส่งเสริมและบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่, พัฒนาระบบวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแห่งชาติและทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, ส่งเสริมเอกชนพัฒนาตราสินค้าและการออกแบบ การศึกษาวิจัยแนวโน้มและรสนิยมของผู้บริโภคในตลาดต่างๆ, ขยายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน SMEs และสร้างให้ไทยเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีสำหรับอนาคต, พัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางซื้อขายพลังงานและสร้างความมั่นคงด้านพลังงานในภูมิภาคและ ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสังคม (green production) (กรอบยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะ 4 ปี (2548-2551), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติวันที่ 11 มกราคม 2548) ถือเป็นโอกาสที่ทำให้โรงงานซึ่งเป็นโรงงาน SMEs มีโอกาสที่แข่งขันในระดับสูงขึ้นไปได้

2. กฎหมายสิ่งแวดล้อมในเรื่องการใช้น้ำปะปาแทนการใช้น้ำบาดาลซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดการทรุดตัวของแผ่นดิน (พระราชบัญญัติน้ำบาดาล ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๓๕, มาตรา ๔) ปัจจุบันทางโรงงานยังคงใช้น้ำบาดาลในกระบวนการพ่นสี ซึ่งถ้าต้องเปลี่ยนไปใช้น้ำปะปาแทนก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายของโรงงานเพิ่มขึ้น ถือเป็นอุปสรรคของโรงงาน

3. กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ได้มีการหันมาสนใจคุ้มครองผู้บริโภคมากขึ้น เช่น สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ได้มีการออกมาตรการบังคับสำหรับสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าเพิ่มขึ้นและจะทยอยออกเพิ่มขึ้นอีกซึ่งจะช่วยสกัดกั้นสินค้านำเข้าคุณภาพต่ำ ราคาถูกได้ในระดับหนึ่ง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2547) ทำให้โรงงานสามารถขายสินค้าได้มากขึ้นเนื่องจาก โรงงาน ได้รับใบอนุญาตแสดงเครื่องหมายมาตรฐานกับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) และได้รับใบรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 ขึ้น ถือเป็นโอกาสของโรงงาน

### 3.2.1.2 การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Analysis)

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อศึกษาความได้เปรียบ-เสียเปรียบทางการแข่งขัน โดยอาศัยโมเดล 5 ปัจจัยของไมเคิล อี.พอร์เตอร์ (Porter's Five-Force Model) ช่วยในการวิเคราะห์ โดยทั้ง 5 ปัจจัย คือ สภาพการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม, อันตรายจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่, อันตรายจากสินค้าหรือบริการทดแทน, อำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์ และ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ โดยทางผู้วิจัยได้หาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตร่วมกับสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- สภาพการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรม

1. จำนวนคู่แข่งที่มี ในอุตสาหกรรมโคมไฟมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง เนื่องจากมีโรงงานผลิตโคมไฟเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากเลขทะเบียนโรงงานประเภท 74 มีโรงงานที่ทำและประกอบโคมไฟฟ้า ประมาณ 52 โรง (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 27 มกราคม 2548) แต่มีจำนวนคู่แข่งหลักๆ อยู่ 4 ราย ซึ่งถ้าเปรียบเทียบด้านกำลังผลิตแล้วไม่ต่างกันมากนัก ทำให้เกิดการแข่งขันกันสูง นับเป็นอุปสรรคของโรงงาน

2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ในช่วงระยะเวลาอีก 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) นโยบายของรัฐบาลในปัจจุบัน ได้วางทิศทางและเป้าหมายให้ภาคอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายให้อุตสาหกรรมขยายตัวในผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศเพิ่มขึ้นจาก 2.3 ล้านล้านบาทในปี พ.ศ.2547 เป็น 3.3 ล้านล้านบาทในปี พ.ศ.2551 ซึ่งมีอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6 ต่อปี (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, โครงการ“จัดวางยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไทย, 16 พฤศจิกายน 2548) และแนวโน้มในปี 2549 ภาคอุตสาหกรรมน่าจะมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 7 โดยมีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ราคาน้ำมันคาดว่าจะเสถียรภาพมากกว่าปีนี้และอยู่ในระดับที่สูงอยู่ อัตราการขยายตัวการลงทุนในประเทศที่สูงขึ้น รวมทั้ง Mega projects ของรัฐที่จะเริ่มดำเนินการบางส่วน และปัญหาภาคใต้และปัญหาใช้หัวคนก จะได้รับการแก้ไขและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบลงจากปีที่ผ่านมา นอกจากนี้กระทรวงอุตสาหกรรมพิจารณาเห็นว่า ยังมีแนวทางที่รัฐบาลจะผลักดันให้ภาคอุตสาหกรรมมีการขยายตัวได้มากกว่าที่คาดการณ์ไว้ คือ ร้อยละ 7 มาเป็นร้อยละ 8.5 ได้ ซึ่งจะทำให้ GDP ภาคอุตสาหกรรมมีมูลค่าเพิ่มขึ้นกว่า 2 แสนล้านบาท เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจอุตสาหกรรม, กระทรวงอุตสาหกรรม, พฤศจิกายน 2548) การการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างโรงงานมีมากขึ้น นับเป็นอุปสรรคของโรงงาน

3. ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ พบว่าผลิตภัณฑ์ของผู้แข่งขันแต่ละรายในอุตสาหกรรมไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ทำให้การแข่งขันสูง นับเป็นอุปสรรคของโรงงาน

4. ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่นๆ พบว่าค่าใช้จ่ายของลูกค้าในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่นๆ จะค่อนข้างต่ำ นั่นคือโคมไฟฟ้าของแต่ละยี่ห้อ มีราคาไม่แตกต่างกันมากนัก ทำให้ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตรายอื่นได้ง่าย นับเป็นอุปสรรคของโรงงาน

5. ตราสินค้า ลูกค้าให้ความสำคัญกับตราสินค้าค่อนข้างมาก เนื่องจากโคมไฟฟ้าไม่ใช่สินค้าที่ลูกค้าจะซื้อบ่อยๆ ถือเป็นโอกาสของโรงงาน เนื่องจากตราสินค้าของทางโรงงานเป็นที่รู้จักในตลาดเพราะผลิตมานานและผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี

6. กลยุทธ์ของผู้แข่งขัน พบว่าผู้แข่งขันแต่ละรายในอุตสาหกรรมจะมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกัน โดยทางโรงงานตัวอย่างจะเน้นที่คุณภาพและการส่งมอบที่ตรงเวลา ในขณะที่



คู่แข่งรายอื่นๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก ทำให้โรงงานต้องสูญเสียศักยภาพในการแข่งขันไป นับเป็นอุปสรรคของโรงงาน

- อันตรายจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่

1. การลงทุน พบว่าโอกาสที่ผู้แข่งขันรายใหม่จะเข้ามาทำตลาดในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องมีการลงทุนสูง ในเรื่องค่าใช้จ่ายสำหรับเครื่องจักรซึ่งอยู่ในช่วง 1.05-30 ล้านบาท (อุตสาหกรรมโคมไฟ/โປໂປ, ฐานข้อมูลเทคโนโลยีการผลิต กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม) รวมทั้งจะต้องทำการศึกษาและเรียนรู้ในเรื่องกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีต่างๆ แต่ถ้าเป็นโรงงานกลึงจะสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ได้ง่าย เนื่องจากไม่ต้องลงทุนในเรื่องเครื่องจักรมากนัก เพราะเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตมีความคล้ายคลึงกันกับโรงงานผลิตโคมไฟ ถือเป็นอุปสรรคของโรงงาน

2. ช่องทางการจัดจำหน่าย ต้องใช้เงินทุนในการสร้างสูง พบว่าการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ของผู้แข่งขันรายใหม่ทำได้ยากและต้องใช้เงินทุนสูง เนื่องจากผู้แข่งขันรายเดิมในอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ถือเป็นโอกาสของโรงงาน

3. การโต้ตอบจากคู่แข่งรายเดิม พบว่าในอุตสาหกรรมนี้จะมีการโต้ตอบจากคู่แข่งรายเดิมค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโต้ตอบในด้านราคา เพื่อสร้างข้อได้เปรียบให้แก่ธุรกิจของตน ทำให้ได้รับคำสั่งซื้อมากขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลให้การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ของผู้แข่งขันรายใหม่เป็นไปได้ยาก ถือเป็นโอกาสของโรงงาน

4. ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ลูกค้าโดยส่วนใหญ่จะมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเดิม ดังนั้นการที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาทำตลาดจึงจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ถือเป็นโอกาสของโรงงาน

- อันตรายจากสินค้าหรือบริการทดแทน

1. การมีสินค้าทดแทน พบว่ามีโคมไฟที่ใช้ตกแต่งภายใน สามารถทดแทนโคมไฟฟ้าได้ แต่สินค้าทดแทนเหล่านี้จะไม่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์และมีปริมาณไม่มากนักในตลาดโคมไฟ ถือเป็นโอกาสของโรงงาน

2. ค่าใช้จ่ายในการในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน ในกรณีที่ลูกค้าต้องการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ทำให้โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีน้อย

- อำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์

1. จำนวนซัพพลายเออร์ แม้ทาง โรงงานจะมีจำนวนซัพพลายเออร์ไม่มากนัก และการเสาะหาคัดเลือกหรือเปลี่ยนแปลงจึงเป็นไปได้ยากแต่เนื่องจากทางบริษัทมีการติดต่oszัพพลายเออร์มานานแล้วจึงส่งผลให้ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองค่อนข้างต่ำ ถือเป็น โอกาสของ โรงงาน

2. ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ เนื่องจากราคาสินค้าของซัพพลายเออร์แต่ละรายไม่ต่างกันมากนักทำให้ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์อยู่ในเกณฑ์ต่ำถือเป็น โอกาสของ โรงงาน

3. โอกาสที่ซัพพลายเออร์จะพัฒนามาเป็นผู้ผลิตเองนั้นมีโอกาสเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิต คอมพิวเตอร์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องเรียนรู้ด้านกระบวนการผลิตตลอดจนต้องใช้เวลาในการทำตลาดและมีคู่แข่งจำนวนมาก ดังนั้นการที่ซัพพลายเออร์จะพัฒนาตัวมาเป็นผู้ผลิตเองมีโอกาสน้อยกว่า ข้อมทำให้อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ต่ำลงด้วยถือเป็น โอกาสของ โรงงาน

4. ความแตกต่างกันของผลิตภัณฑ์และบริการของซัพพลายเออร์ ไม่แตกต่างกันมากนักทำให้ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองค่อนข้างต่ำถือเป็น โอกาสของ โรงงาน

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

1. จำนวนผู้ซื้อมีหลายรายแต่ผู้ซื้อหลักที่ซื้อในปริมาณมากๆ มีเพียง 1 ราย การที่จำนวนของผู้ซื้อที่มีน้อยทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่มีสูงซึ่งเป็นอุปสรรคต่อโรงงานเป็นอย่างมาก

2. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ของผู้ผลิตแต่ละรายจะมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่มีสูง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อโรงงาน

3. โอกาสที่ผู้ซื้อจะพัฒนามาเป็นผู้ผลิตเอง มีโอกาสเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตคอมพิวเตอร์จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องเรียนรู้ด้านกระบวนการผลิตตลอดจนมีคู่แข่งจำนวนมาก นับเป็นโอกาสของ โรงงาน

4. ปริมาณการซื้อของผู้ซื้อแต่ละราย มีผู้ซื้อปริมาณมากๆ เพียงรายเดียวทำให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงทำให้เป็นอุปสรรคต่อโรงงาน

### 3.2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยจะทำการประเมินผลการวิเคราะห์ตามการประเมินตามหน้าที่ธุรกิจ (Business Function) คือ จะประเมินหน้าที่งานหลักของโรงงาน และประเมินการบริหารจัดการองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ด้านการผลิต

1. เทคโนโลยีการผลิต เนื่องจากทางโรงงานเปิดกิจการมาเป็นเวลานานทำให้เทคโนโลยีในการผลิตล้ำหลังกว่าคู่แข่ง โดยเครื่องจักรที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และอาศัยประสาทสัมผัสจากคนในการปรับตั้งเครื่อง ถือเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

2. ความสามารถในการจัดการด้านการผลิต ทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การแทรกงานในการผลิตได้ สำหรับในส่วนประกอบที่สำคัญๆ ซึ่งใช้เป็นส่วนประกอบในการผลิตก็มีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ เพื่อที่จะรักษาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับที่ดีได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ถือเป็นจุดแข็งของโรงงาน

3. ระยะเวลาในการส่งมอบ เนื่องจากทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการผลิตได้ง่าย ทำให้โรงงานสามารถผลิตสินค้าได้ทันการส่งมอบถือเป็นจุดแข็งของโรงงาน

4. ต้นทุนการผลิต ต้นทุนในการผลิตของทางโรงงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยต้นทุนการผลิตในปี 2548 เปรียบเทียบกับปี 2547 มีต้นทุนในการผลิตที่เพิ่มขึ้นถือเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

5. การบำรุงรักษาเครื่องจักร เนื่องจากเครื่องจักรส่วนมากเป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และจะมีการบำรุงรักษา ก็ต่อเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดการชำรุดแล้วเท่านั้น รวมถึงการปฏิบัติงานของช่างซ่อมบำรุงจะทำการซ่อม โดยอาศัยประสบการณ์ และความคุ้นเคยในการซ่อมบำรุง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้งถือเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

6. การจัดการสินค้าคงคลัง วัตถุดิบของทางโรงงานมีมากเกินไปความต้องการซึ่งในบางครั้งสินค้าคงคลังไม่เคลื่อนไหวถึง 6 เดือนและระยะเวลาโดยเฉลี่ยในการเก็บรักษาวัตถุดิบที่มากเกินไปกว่าค่าที่ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ที่กำหนดไว้ คือ 51 วันถือเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

7. ระบบจัดการด้านสารสนเทศ ทางโรงงานยังขาดระบบสารสนเทศทางการผลิต ปัจจุบันมีเพียงในส่วน of วัตถุดิบคงคลัง เท่านั้นที่นำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ และส่วนใหญ่การจัดทำและบันทึกข้อมูลจะอยู่ในรูปเอกสารทำให้ยากต่อการสืบค้น เพื่อนำข้อมูลดิบเหล่านั้นมา

วิเคราะห์ผล และในบางครั้งเกิดการสูญหายของเอกสารอีกทั้งยังเสียเวลาในการค้นหาอีกด้วยถือเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

- ด้านการเงิน

1. โรงงานมีสภาพทางการเงินที่คล่องตัว มีสินทรัพย์หมุนเวียนมากกว่าหนี้สิน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับธนาคารและ ไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการชำระหนี้ของลูกหนี้ ถือเป็นจุดแข็งของโรงงาน

2. ความสามารถในการทำกำไร จากงบการเงินของทางโรงงานพบว่ากำไรสุทธิของทางโรงงานปี 2548 เพิ่มขึ้น จากปี 2547 ถือเป็นจุดแข็งของโรงงาน

- ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. สวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ของพนักงาน ทางโรงงานมีสวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งนับเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่จะช่วยดึงดูดพนักงานให้ทำงานอยู่กับ โรงงานเป็นระยะเวลาต่างๆ ได้และสร้างกำลังใจแก่พนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ความต้องการด้านอัตราค่าจ้างคน จากการวิเคราะห์พบว่าโรงงานมีอัตราการเข้าออกของพนักงานในโรงงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ถือเป็นจุดแข็งของโรงงาน

3. การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการอบรม การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อให้พนักงานมีทักษะ ความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ เพิ่มขึ้น แต่ผลจากการสอบหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก นับว่าเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

- การวิจัยและพัฒนา\_ควบคุมคุณภาพ

1. จำนวนผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ทางโรงงานจะผลิตสินค้าใหม่ก็ต่อเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า ทำให้ทางโรงงานยังมีสินค้าไม่หลากหลายมากนัก นับว่าเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถผลิตต้นแบบได้ทันตามกำหนดคนักลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างมาก

3. ผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิจัยและพัฒนา บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีน้อย ทำให้การวิจัยตลาดและออกแบบสินค้าใหม่ๆ มาวางขายในตลาดเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามีไม่มากนัก นับว่าเป็นจุดอ่อนของโรงงาน

4. การควบคุมเครื่องมือวัด เนื่องจากทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001:2000 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ดังนั้นในการควบคุมเครื่องมือวัดที่ใช้จึงมีการส่งเครื่องมือวัดไปสอบเทียบอยู่เป็นประจำและนำผลการสอบเทียบที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ วัตถุดิบ งานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป ทางโรงงานมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอน อีกทั้งวัตถุดิบส่วนใหญ่ก็สั่งจากซัพพลายเออร์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

- การจัดซื้อ

1. กลยุทธ์การจัดซื้อ ปัจจุบันยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกันแต่เนื่องจากทางโรงงานมีการติดต่อซัพพลายเออร์มานานแล้ว ทำให้โรงงานได้รับสิทธิพิเศษจากซัพพลายเออร์ เช่น ได้รับส่วนลดพิเศษ

2. การพยากรณ์การสั่งซื้อ การพยากรณ์ส่วนใหญ่จะอาศัยสถิติจากยอดขายในปีที่ผ่านมา ทำให้ทางโรงงานมีวัตถุดิบคงคลังมากเกินไป

3. การติดต่อประสานงาน เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อเป็นฝ่ายที่ต้องมีการติดต่อประสานกับฝ่ายๆ อื่นๆ ค่อนข้างมาก เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบตามที่ต้องการ ดังนั้นเมื่อทางโรงงานได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้ทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบได้ตามที่กำหนดไว้

- การบริหารคุณภาพ

1. มีระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001:2000 ทำให้พนักงานทำงานที่มาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้สินค้าที่ผลิตออกมามีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด

- ด้านการจัดการ

1. ลักษณะโครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของโรงงานมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat Organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) สูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้โดยง่าย อีกทั้งยังช่วยให้การสื่อสารต่างๆ ภายในองค์กร เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีลักษณะการบริหารงานแบบเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และลักษณะการมอบหมายอำนาจภายในโรงงาน จะเป็นรูปแบบผสมระหว่างแบบรวมและแบบกระจายอำนาจทำให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในโรงงานรวดเร็วและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างทันท่วงที

3. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงาน ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) ทำให้พนักงานมีสิทธิ์ที่จะเสนอแนะความคิดเห็น หรือบอกกล่าวปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของตนได้ โดยตรงและทันทีที่มีปัญหา

### 3.3 ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)

ขั้นตอนถัดมา คือการวางกลยุทธ์ เพื่อให้ทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุ บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้โดยกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้ทำการวิจัยจะทำการกำหนดเพียงกลยุทธ์ระดับองค์กรตามกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard (พสุ เศรษฐรินทร์ (2547:47)) โดยเลือกใช้ แบบจำลองของจีอี (GE Model) 9 เซลล์ ซึ่งการประเมินแบบนี้จะเป็นการประเมินระหว่างปัจจัยความคืบหน้าของอุตสาหกรรมซึ่งอาศัยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ กับ ความเข้มแข็งของธุรกิจ ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในองค์กร

โดยในการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรของโรงงานกรณีศึกษา วิเคราะห์จากแบบสอบถามที่ส่งให้กลุ่มผู้บริหารทำการกรอกข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ โดยขั้นตอนประเมินอยู่ในภาคผนวก ก. ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินได้ตามหัวข้อต่างๆ ดังนี้

### 3.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

จากการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อโรงงานโดยการออกแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 3.3.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป

ตารางที่ 3.1 สรุปสภาพแวดล้อมทั่วไปที่สำคัญ

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทั่วไปที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<u>โอกาส</u>			
1. อัตราการเจริญทางเศรษฐกิจ ที่มีแนวโน้มขยายตัวขึ้น	0.16	3	0.48
2. โครงสร้างทางเศรษฐกิจ มีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ	0.09	3	0.27
3. อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินสกุล US Dollar	0.06	3	0.18
4. อัตราการเจริญเติบโตของประชากร การเพิ่มขึ้นของประชากรจะส่งผลกระทบต่อทางอ้อมต่อการซื้อคอมพิวเตอร์	0.03	3	0.09
5. พฤติกรรมทางการบริโภค-อุปโภค สังคมมีการตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์พลังงานมากขึ้น	0.034	4	0.136
6. คุณภาพชีวิต คุณภาพชีวิตของประชากรดีขึ้น	0.02	4	0.08
7. ความเจริญก้าวหน้าด้านการสื่อสาร มีการติดต่อสื่อสารได้หลากหลาย	0.075	4	0.3
8. ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันทางโรงงานเริ่มนำเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้	0.135	4	0.54
9. การขนส่ง สะดวกและหลากหลาย	0.06	4	0.24
10. นโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs	0.102	3	0.306

11. กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ได้มีการหันมาสนใจ คุ้มครองผู้บริโภคมากขึ้น	0.077	3	0.231
<u>อุปสรรค</u>			
1. อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินจะปรับตัวสูงขึ้นบ้าง ส่งผล ให้ค่าใช้จ่ายของโรงงานเพิ่มขึ้น	0.09	2	0.18
2. อัตราค่าแรง ที่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวสูงขึ้น จะทำให้ ทางโรงงานมีต้นทุนแรงงานสูงขึ้น	0.016	1	0.016
3. กฎหมายสิ่งแวดล้อม ในเรื่องการใช้น้ำปะปาแทนการ ใช้น้ำบาดาลซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดการทรุดตัวของแผ่นดิน	0.051	1	0.051
รวม	1		3.1

### 3.3.1.2 สภาพการแข่งขันของธุรกิจ

ตารางที่ 3.2 สรุปสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่สำคัญ

ปัจจัยทางสภาพการแข่งขันของธุรกิจที่สำคัญ	น้ำหนัก	การ ประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<u>โอกาส</u>			
1. ตราสินค้า ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับตรา สินค้าน้อยเกินไป	0.057	4	0.228
2. ช่องทางการจัดจำหน่าย พบว่าการสร้างช่องทางการ จัดจำหน่ายใหม่ของผู้แข่งขันรายใหม่ทำได้ยาก	0.07	3	0.21
3. การได้ตอบจากคู่แข่งรายเดิม การได้ตอบจากคู่แข่ง รายเดิมในอุตสาหกรรมนี้ค่อนข้างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้ตอบในด้านราคา	0.055	3	0.165
4. ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า ลูกค้าโดยส่วนใหญ่จะ มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเดิม ดังนั้นการที่คู่แข่ง รายใหม่จะเข้ามาในตลาดจึงจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง	0.065	4	0.26
5. การมีสินค้าทดแทน พบว่าสินค้าทดแทนจะไม่ สามารถนำมาใช้ทดแทนได้อย่างสมบูรณ์และมีปริมาณ ไม่มากนักในตลาดคอมพิวเตอร์	0.09	3	0.27



6. ค่าใช้จ่ายในการในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง	0.07	3	0.21
7. จำนวนซัพพลายเออร์ ทางโรงงานมีการติดต่อซัพพลายเออร์มานานแล้วจึงส่งผลให้ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองค่อนข้างต่ำ	0.029	3	0.087
8. ต้นทุนในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ ราคาสินค้าของซัพพลายเออร์แต่รายไม่ต่างกันมากนัก	0.023	3	0.069
9. โอกาสที่ซัพพลายเออร์จะพัฒนาเป็นผู้ผลิตเองนั้นมีโอกาสเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจากต้องใช้งเงินลงทุนสูง ต้องใช้เวลานานในการทำตลาดและมีคู่แข่งจำนวนมาก	0.008	3	0.024
10. ความแตกต่างกันของผลิตภัณฑ์และบริการของซัพพลายเออร์ ไม่แตกต่างกันมากนัก	0.02	4	0.08
11. โอกาสที่ผู้ซื้อจะพัฒนาเป็นผู้ผลิตเอง มีโอกาสเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย เนื่องจาก ต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องเรียนรู้ด้านกระบวนการผลิตและมีคู่แข่งจำนวนมาก	0.04	3	0.12
<b>อุปสรรค</b>			
1. จำนวนคู่แข่งชั้นมีจำนวนคู่แข่งชั้นหลักๆ อยู่ 4 ราย ซึ่งถ้าเปรียบเทียบด้านกำลังผลิตแล้วไม่ต่างกันมากนัก	0.07	1	0.07
2. อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรม มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น	0.04	2	0.08
3. ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก	0.05	2	0.1
4. ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่นๆ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของตราสินค้าอื่นๆจะค่อนข้างต่ำ	0.032	2	0.064
5. กลยุทธ์ของผู้แข่งขัน ส่วนใหญ่จะเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นหลัก	0.061	1	0.061
6. การเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ ถ้าเป็นโรงงานกลึงจะสามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ได้ง่าย	0.07	1	0.07

7. จำนวนผู้ซื้อที่มีหลายรายแต่ผู้ซื้อหลักที่ซื้อในปริมาณมาก ๆ มีเพียง 1 ราย	0.06	0	0
8. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ โคมไฟของผู้ผลิตแต่ละรายจะมีความแตกต่างกันไม่มากนัก ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อสูง	0.04	1	0.04
9. ปริมาณการซื้อของผู้ซื้อแต่ละมีผู้ซื้อปริมาณมาก ๆ เพียงรายเดียวทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองสูง	0.05	2	0.1
รวม	1		2.308

### 3.3.2 สภาพแวดล้อมภายใน

จากการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อโรงงาน โดยการออกแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 3.3 สรุปสภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญ

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง</b>			
1. ความสามารถในการจัดการด้านการผลิต ทางโรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น	0.040	4	0.16
2. ระยะเวลาในการส่งมอบ โรงงานมีกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น สามารถปรับแผนการผลิตได้ง่าย	0.020	5	0.1
3. โรงงานมีสภาพทางการเงินที่คล่องตัว อีกทั้งไม่มีความเสี่ยงในเรื่องการชำระหนี้ของลูกหนี้	0.126	5	0.63
4. ความสามารถในการทำกำไร กำไรของโรงงานเพิ่มขึ้น	0.063	3	0.189
5. สวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ของพนักงาน ทางโรงงานมีสวัสดิการและการจัดการด้านผลประโยชน์ต่อพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี	0.023	4	0.092

6. ความต้องการด้านอัตรากำลังคน มีอัตราการเข้าออกของพนักงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ	0.028	4	0.112
7. ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา สามารถผลิตต้นแบบได้ทันตามกำหนดนัดลูกค้า	0.012	3	0.036
8. การควบคุมเครื่องมือวัด มีการส่งเครื่องมือวัดไปสอบเทียบอยู่เป็นประจำ	0.0068	5	0.034
9. การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของ วัตถุดิบ งานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป ทางโรงงานมีการตรวจสอบคุณภาพในทุกๆ ขั้นตอน	0.0163	5	0.0815
10. กลยุทธ์การจัดซื้อ ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน อาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน	0.084	3	0.252
11. การติดต่อประสานงานในการจัดซื้อ ได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้ทำให้การสั่งซื้อวัตถุดิบได้ตามที่กำหนดไว้	0.042	3	0.126
12. มีระบบคุณภาพตามมาตรฐานสากล ทางโรงงานได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามระบบ ISO 9001 : 2000	0.097	5	0.485
13. ลักษณะ โครงสร้างองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของโรงงานมีลักษณะค่อนข้างแบนราบ (Flat Organization) จึงทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) สูง	0.058	4	0.232
14. รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร จะเป็นระบบเปิด และมีรูปแบบผสมระหว่างแบบรวมและแบบกระจายอำนาจ	0.062	3	0.186
15. การติดต่อสื่อสาร/การประสานงานโดยได้นำระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way) มาใช้	0.053	3	0.159
จุดอ่อน			
1. เทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักรที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยมือ (Manual) และอาศัยประสาทสัมผัสจากคนในการปรับตั้งเครื่อง	0.013	2	0.026

2. ต้นทุนการผลิต ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น	0.036	2	0.072
3. การบำรุงรักษาเครื่องจักร การบำรุงรักษาก็ต่อเมื่อเครื่องจักรอุปกรณ์เกิดการชำรุดแล้วเท่านั้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อการผลิตในบางครั้ง	0.035	1	0.035
4. การจัดการสินค้าคงคลัง วัตถุดิบของทางโรงงานมีมากเกินไปเกินความต้องการ	0.024	1	0.024
5. ระบบจัดการด้านสารสนเทศด้านการผลิต ในฝ่ายผลิตของทางโรงงานยังขาดการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้	0.026	1	0.026
6. การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ผลจากการสอบหลังฝึกอบรมอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจนัก	0.051	1	0.051
7. จำนวนผลิตภัณฑ์ ส่วนใหญ่ทางโรงงานจะผลิตสินค้าใหม่ก็ต่อเมื่อมีคำสั่งจากลูกค้า	0.0197	1	0.0197
8. ผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิจัยและพัฒนา บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา มีน้อย ทำให้การวิจัยตลาดและออกแบบสินค้าใหม่ๆ มาวางขายในตลาดมีไม่มากนัก	0.0222	1	0.0222
9. การพยากรณ์การสั่งซื้อ การพยากรณ์ส่วนใหญ่จะอาศัยสถิติจากยอดขายในปีที่ผ่านมา	0.042	2	0.084
รวม	1		3.2344

เมื่อพิจารณาทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม โดยให้ความสัมพันธ์กับทั้ง 2 ปัจจัยเท่าๆ กัน ดังคะแนนรวมในตารางที่ 3.1 และ 3.2 สามารถนำมาแสดงถึงคะแนนความดึงดูดของอุตสาหกรรม ดังนี้

ตารางที่ 3.4 คะแนนความดึงดูดของอุตสาหกรรม

	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป	0.5	3.1	1.55
วิเคราะห์อุตสาหกรรม	0.5	2.308	1.154
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1</b>		<b>2.704</b>

### 3.3.4 สรุปคะแนนความดึงดูดของอุตสาหกรรมและคะแนนของความแข็งแกร่งทางธุรกิจ

จากตารางที่ 3.4 พบว่าคะแนนความดึงดูดของอุตสาหกรรมมีค่าเท่ากับ 2.70 และเมื่อพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดังคะแนนรวมในตารางที่ 3.3 พบว่าคะแนนของความแข็งแกร่งทางธุรกิจมีค่าเท่ากับ 3.23

### 3.3.5 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เมื่อนำผลข้อมูลของสภาพแวดล้อมทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้ แบบจำลองของจีอี (GE Model) 9 เซลล์ พบว่าได้ค่าดังแสดงในรูปที่ 3.1

1. การเจริญเติบโตขยายตัว ในแนวตั้ง	5. กลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัว ในแนวนอน	3. กลยุทธ์หัดตัว : เปลี่ยนแปลง (Turnaround)	สูง (5)
4. กลยุทธ์คงตัว: หยุดไว้ ก่อน หรือ ก้าวไปด้วยความ ระมัดระวัง	5. กลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัว ในแนวนอน	6. กลยุทธ์หัดตัว: บริษัทใน อาณัติหรือขายทิ้งบางส่วน (Captive Company or Divestment)	กลาง (2)
	กลยุทธ์คงตัว : ไม่มีการ เปลี่ยนแปลงหรือการทำกำไร		
7. กลยุทธ์เติบโต ขยายตัวสู่ ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจเดิม (Concentric Diversification)	8. กลยุทธ์เติบโต ขยายตัวสู่ ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้อง (Conglomerate Diversification)	9. กลยุทธ์หัดตัว : การไม่ลงทุน หรือเลิกกิจการ	ต่ำ(0)

เข้มแข็ง (5)

กลาง (2.5)

อ่อนแอ(0)

ความแข็งแกร่งทางธุรกิจ

รูปที่ 3.1 แบบจำลองของจีอี (GE Model)

ความดึงดูดของอุตสาหกรรม มีค่าเท่ากับ 2.70

ความแข็งแกร่งทางธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 3.23

ดังนั้น กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอน โดยโรงงานจะขยายตัวในธุรกิจเดิม ด้วยการขยายไปยังตลาดหรือเข้าไปสู่พื้นที่อื่นๆ ของประเทศ รวมทั้งการเพิ่มมูลค่าการซื้อต่อครั้งของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้า เพื่อเพิ่มยอดขายและกำไรของธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอนที่ได้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.4 บทสรุป

ทำการวางแผนกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโรงงาน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์ จากนั้นได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มผู้บริหารระดับสูงประเมินปัจจัยต่างๆ ที่จะเป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของโรงงาน แล้วนำค่าที่ได้จากการประเมินผลมาเสนอต่อกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพื่อตรวจสอบความถูกต้องในการประเมินผลจากนั้นนำผลที่ได้มาหากลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้จากแบบจำลองของจีอี (GE Model) คือ กลยุทธ์เจริญเติบโตขยายตัวในแนวนอน