

ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจกระดาษรังผึ้ง กรณีศึกษาบริษัท รังผึ้ง จำกัด (นามสมมุติ)

วิวรรณ รอดเปรี้ยว, สุทธาวรรณ จีระพันธุ์

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด

โทรศัพท์ : 089-660-8329 , Email : nn_chic@hotmail.com

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ : 081-835-5908 , Email : suthawan.chi@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาและการสร้างกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าของกระดาษรังผึ้งกรณีศึกษาบริษัท รังผึ้ง จำกัด(นามสมมุติ) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบถึงปัญหาที่แท้จริงที่ทำให้บริษัทประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ และนำปัญหามาวิเคราะห์ด้วยกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและสามารถแก้ไขปัญหาในประเด็นเรื่องยอดขายที่ลดลงซึ่งเป็นสิ่งที่คาดว่าจะเกิดผลกระทบต่อบริษัท ถ้าไม่มีการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้ทำการค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆทั้งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท รังผึ้ง จำกัด (นามสมมุติ) และพนักงานขายจำนวน 5 คน โดยภาพรวมจะวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อบริษัท ด้านการแข่งขัน เพื่อที่จะนำผลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามมากำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมกระดาษรังผึ้ง เพื่อศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร และระดับหน่วยธุรกิจสำหรับธุรกิจกระดาษรังผึ้ง บริษัท รังผึ้ง จำกัด และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในการเพิ่มยอดขายทางธุรกิจ

บทนำ

บริษัท รังผึ้ง จำกัด (นามสมมติ) เป็นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์กระดาษรังผึ้ง ซึ่งมีธุรกิจหลักคือการดำเนินการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทุกประเภทที่ผลิตจากกระดาษรังผึ้งก่อตั้งเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2552 โดยคุณอรุณ เหล่าการกิจกุล กรรมการผู้จัดการ ได้มองหานวัตกรรมใหม่ๆ ของวงการกระดาษ โดยอาศัยการศึกษาดูงานในต่างประเทศหวังสร้างความแตกต่างให้กับตลาดพร้อมหลีกเลี่ยงคู่แข่ง โดยการเป็นผู้นำเข้า และจำหน่ายบรรจุภัณฑ์ในกลุ่มของกระดาษรังผึ้งเป็นรายแรกในประเทศไทย

ซึ่งมาลงตัวที่กระดาษรังผึ้ง จากประเทศจีน ด้วยคุณสมบัติของกระดาษรังผึ้งที่ตัวแผ่นสามารถรองรับน้ำหนักได้สูงถึง 800 กก./ตรม. ดังนั้นจึงนำร่องทดลองทำตลาดกับตลาดรังผึ้งในประเทศไทย ซึ่งในช่วงแรกเน้นการนำเข้ากระดาษรังผึ้งเป็นแผ่นสำเร็จรูปแล้วนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ตามที่ตลาดต้องการ เช่น ธุรกิจส่งออกเน้นแปรรูปเป็นพาเลทแทนการใช้ไม้ที่บางครั้งผู้ส่งออกประสบปัญหาในเรื่องของแมลงที่อาจแฝงอยู่ในไม้พาเลทหรือแม้กระทั่งการนำไปทำเป็นส่วนหนึ่งของการกันกระแทกให้กับผลิตภัณฑ์ส่งออก ซึ่งล่าสุดทางบริษัทได้เจาะตลาดโลงศพจากกระดาษรังผึ้ง ที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ที่ต้องนำเข้าไม้เพื่อนำมาทำเป็นโลงศพจำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบันทางบริษัทได้มีโรงงานผลิตกระดาษรังผึ้งของตนเองอยู่ที่จังหวัดชลบุรี ซึ่งสามารถลดต้นทุนสินค้าได้มาก

บริษัท มีความมุ่งมั่นเอาใจใส่ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพสินค้า ในทุกขั้นตอนการผลิต ด้วยมาตรฐานการทำงานที่ได้รับการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ ISO : 9001

เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ

บริษัทมุ่งเน้นการเติบโตอย่างมั่นคงในการขยายธุรกิจ ควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่ดี และการตรงต่อเวลา โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากกระดาษรังผึ้ง สืบเนื่องจากความต้องการบริโภคสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยสรุป บริษัทฯ มีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิตอย่างต่อเนื่อง
2. รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้มากที่สุด
3. เน้นการขายสินค้าที่มีระบบการบริการและการจัดการที่ดีของทีมฝ่ายขาย
4. เพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากกระดาษรังผึ้งให้มากขึ้น

ปัญหาและลักษณะปัญหาที่สำคัญของบริษัท

จากการวิเคราะห์ยอดขายของทางบริษัท ยอดรายได้ที่ลดลงหรือไม่เป็นไปตามเป้าจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโลกรวมทั้งการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในธุรกิจบรรจุภัณฑ์กระดาษรีไซเคิลทั้งจากคู่แข่งรายเก่าและคู่แข่งรายใหม่ ส่งผลให้ธุรกิจบรรจุภัณฑ์กระดาษรีไซเคิลของบริษัท รั้งฝืด จำกัด มียอดขายได้จากการขายที่ลดลงถูกแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งและสูญเสียลูกค้าเป็นจำนวนมาก ทำให้ทางบริษัทเกิดสถานะขาดทุน หากไม่มีการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาแล้ว อาจส่งผลให้บริษัทมีจำนวนลูกค้าที่ลดลง รวมทั้งการเพิ่มลูกค้าใหม่ก็ทำได้ยาก จึงต้องมีการดำเนินการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อช่วยแก้ปัญหาต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้า เรื่องปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจกระดาษรีไซเคิลกรณีศึกษาบริษัท รั้งฝืด จำกัด (นามสมมุติ) ได้มุ่งศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจกระดาษรีไซเคิล ดังนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

วิเคราะห์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ด้วยแบบจำลอง Five Force

พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมของการแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Force Model) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ทฤษฎีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT)

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

ทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT นำข้อมูลเชื่อมโยงกันรูปแบบ TOWS Matrix

บริษัท รั้งฝืด จำกัด (นามสมมุติ) สามารถใช้การวิเคราะห์ SWOT มาใช้ประเมินสถานการณ์ของบริษัท เมื่อได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร หรืออุตสาหกรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำ SWOT ที่ได้มาจัดเรียงเป็นรูปตารางหรือเมตริกที่เรียกว่า

SWOT Matrix หรือ TOWS Matrix เพื่อให้ช่วยในการวิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำจุดแข็ง และโอกาสขององค์กรหรืออุตสาหกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (SO Strategies) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้องค์กรหรืออุตสาหกรรมสามารถแสวงหาประโยชน์จากโอกาสได้ (WO Strategies) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำจุดแข็งขององค์กรหรืออุตสาหกรรมมาลดผลกระทบของอุปสรรค (ST Strategies) และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการป้องกันไม่อุปสรรคมาใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนขององค์กรหรืออุตสาหกรรม (WT Strategies)

แนวคิดและทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไรและจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรการขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งและระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นโดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกันกลยุทธ์ระดับธุรกิจของSBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้นบางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่3กลยุทธ์คือการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเช่นแผนการผลิตแผนการตลาดแผนการดำเนินงานทั่วไปแผนการด้านทรัพยากรบุคคลแผนการเงิน เป็นต้น

2. แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาดบริการ (7P's Service Marketing Mix)

7P's Service Marketing Mix คือ ส่วนประสมทางการตลาดบริการ ซึ่งจะมี P เพิ่มเติมขึ้นมาอีก 3 อัน เนื่องจากในปัจจุบัน 4P's นั้นไม่เพียงพอต่อการอธิบายมุมมองหลักของการบริการ ซึ่งมีดังนี้

1. Product = ผลิตภัณฑ์
2. Price = ราคา
3. Place / Distribution = สถานที่ ครอบคลุมไปถึงการจัดส่งสินค้า (Supply Chain)
4. Promotion = การส่งเสริมการขายส่วนตัวที่เพิ่มเข้ามามีดังนี้ (จะเกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการโดยตรง)
5. People = บุคลากร จะมองในส่วนของพนักงานในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพูดจา มารยาท การแต่งกาย ฯลฯ
6. Process = กระบวนการ/การให้บริการ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตของธุรกิจบริการ ซึ่งก็คือ กระบวนการขั้นตอน/ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า
7. Physical Evidence = ลักษณะ ทางกายภาพ/ภายนอก ปัจจัยจะเกี่ยวข้องกับส่วนที่สัมผัส/จับต้องได้ของการให้บริการและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ของพื้นที่ให้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อความประทับใจของลูกค้า เช่น การมีป้ายโฆษณาติดอยู่หน้าร้านในตำแหน่งที่โดดเด่น ฯลฯ

แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (IMC)

กระบวนการนำเครื่องมือสื่อสารการตลาดหลายๆ รูปแบบมาผสมผสานใช้ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริโภคเป้าหมายรับรู้ว่าสินค้านั้นๆ มีคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ไปจากสินค้าของผู้ผลิตรายอื่นในตลาด

การใช้ IMC ในการสื่อสารทางการตลาดกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายมีประโยชน์ที่สำคัญคือ นอกจากเป็นการประหยัดในการทำการตลาด เป็นการบริหารทรัพยากรไม่ให้เกิดการสูญเปล่า แล้วยังเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ให้ผลตามต้องการ มีความถูกต้องไม่สูญเปล่าในการทำการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย มีความสอดคล้อง กลมกลืน ประสานและเข้ากันได้ เกิดความต่อเนื่องสัมพันธ์กันตลอดเวลาในแต่ละเครื่องมือการสื่อสารการตลาด มรการเติมเต็มกันอย่างสมบูรณ์แบบจนเกิดความสมดุล สนับสนุนซึ่งกันและกันมากที่สุด

การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management)

CRM หมายถึงวิธีการในการสร้างการรักษาและความพยายามในการดึง Customer Value ออกมาและสร้างเป็นคุณค่าระยะยาว Life time Customer Value ดังนั้น CRM จึงเป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

กรณีศึกษาเรื่อง ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจกระดาษรังผึ้ง กรณีศึกษา บริษัท รังผึ้ง จำกัด(นามสมมุติ) ได้ทำการศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ตามกรอบแนวทางของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยจะทำการศึกษาและค้นคว้า จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในส่วนของข้อมูลบริษัทและข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Dept Interview) โดยสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง คือ ประธานกรรมการ และพนักงานขาย โดยกำหนดประเด็นต่าง ๆ ในการสัมภาษณ์ จากนั้นจึงนำข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิมาประมวลผลร่วมกันโดยใช้แนวทางกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ คือการนำข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ของบริษัทที่ได้รวบรวมมาไว้มาทำการวิเคราะห์เพื่อประเมินหาทางเลือกในการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

จากการเก็บข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันของธุรกิจบรรจุกภัณฑ์กระดาษรังผึ้ง บริษัท รังผึ้ง จำกัด(นามสมมุติ) จำนวน 1 ท่าน ได้แก่

- คุณอรุณ เหล่าการกิจกุล ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัท รังผึ้ง จำกัด (นามสมมุติ)

จากการสัมภาษณ์พนักงานขาย

การกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ในตำแหน่งพนักงานขาย โดยเลือกสัมภาษณ์จากพนักงานขายบรรจุกภัณฑ์กระดาษรังผึ้งของบริษัท รังผึ้ง จำกัด(นามสมมุติ) จำนวน 5 ท่าน เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการขายบรรจุกภัณฑ์กระดาษรังผึ้ง

ผลการวิเคราะห์

จากการสรุปประมวลผลข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ แสดงให้เห็นว่า สาเหตุที่ บริษัท ริงฝิ่ง จำกัดมียอดการสั่งซื้อที่ลดลงหรือยอดขายไม่เป็นไปตามเป้า อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขันกันจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และคู่แข่งรายใหม่ในตลาดที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด และจากสภาวะเศรษฐกิจหดตัว ทำให้ลูกค้าปรับเปลี่ยนและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นให้ลดลง รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท เช่น ด้านการสร้างลูกค้าใหม่, ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่มีน้อย, ไม่มีการส่งเสริมการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์, คนงานในภาคการผลิตขาดความรู้ทักษะ ความชำนาญและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและสุดท้ายการที่ไม่สามารถผลิตเยื่อกระดาษเองได้ ซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้ขาดโอกาสในการขายสินค้า เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

สรุปและแนวโน้ม

ภาวะการผลิต การนำเข้า และการส่งออกเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ ในปี 2553 คาดว่า จะเพิ่มขึ้นจากปีก่อน เป็นผลจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ การเลือกตั้งซ่อมในหลายพื้นที่ของไทย และการแข่งขันฟุตบอลโลก 2010 ส่งผลให้กำลังซื้อกระเตื้องขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องประกอบกับการแข็งค่าของเงิน บาท ก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงกับผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าที่ต้องนำเข้าวัตถุดิบหรือสินค้ามาผลิตเพื่อบริโภคในประเทศ และเพื่อการส่งออก นอกจากนี้การปรับตัวที่เพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากฐานข้อมูลของ ปี 2552 ที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่า ปี 2553

สำหรับแนวโน้มของภาวะอุตสาหกรรมเยื่อ กระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ ในปี 2554 คาดว่า จะมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากปัจจัยลบจากปีก่อน อาทิ การแข็งค่าของเงินบาท ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการส่งออก การประสพภัยพิบัติทางธรรมชาติทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป ที่ยังฟื้นตัวไม่เต็มที่อาจส่งผลให้ตลาดทั้งภายในประเทศ และตลาดโลกชะลอตัว อย่างไรก็ตาม ยังคงมีปัจจัยสนับสนุนในประเทศ จากงานเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสมหามงคลที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเจริญพระชนมพรรษา ครบ 84 พรรษา และการคาดการณ์ว่า จะมีการเลือกตั้งใหม่ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ภาคการผลิตในอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์ขยายตัวได้เพิ่มขึ้น

วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งของบริษัท คือ มีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมกระดาษมากกว่า 20 ปี รวมทั้งบริษัทมีทีมงานที่มีประสบการณ์ในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าและมีการพัฒนารูปแบบสินค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ

จุดอ่อนของบริษัท คือ บริษัทไม่สามารถผลิตเยื่อกระดาษได้เองจึงมีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าคู่แข่ง

โอกาสของบริษัท คือ ในปัจจุบันมีความต้องการการใช้บรรจุภัณฑ์เพื่อรองรับและห่อหุ้มสินค้ามากขึ้นรวมทั้งการส่งออกในประเทศและต่างประเทศ จึงเป็นโอกาสที่การขยายตัวของบรรจุภัณฑ์กระดาษรีไซเคิลมีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้น

อุปสรรคของบริษัท คือ การที่มีคู่แข่งหลายรายที่มีศักยภาพ มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคาจึงเป็นอุปสรรคที่สำคัญของบริษัท

สรุปผลของการศึกษาคั้งนี้ เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาของบริษัทที่มียอดขายลดลงไม่เป็นไปตามเป้า จากการวิเคราะห์จึงได้กำหนดแนวทาง ในการแก้ไข 3 ทางเลือก ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ได้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จากการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียจากกลยุทธ์ทั้ง 3 แบบนั้นพบว่าแนวทางที่บริษัท รั้งผึ้ง จำกัด เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากว่าหลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลต่างๆแล้วพบว่าธุรกิจบรรจุภัณฑ์กระดาษรีไซเคิลนั้นยังมีโอกาสเติบโตได้อีกมาก เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายในการที่จะส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กอย่างจริงจัง และเนื่องจากความต้องการบรรจุภัณฑ์กระดาษรีไซเคิลมีจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นโอกาสที่ดีอย่างหนึ่ง โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ทาง บริษัท รั้งผึ้ง จำกัด เลือกใช้ก็คือการเติบโตแบบการขยายไปสู่ต้นน้ำ คือ การขยายธุรกิจผลิตเยื่อกระดาษและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะมีการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ๆ เกี่ยวกับกับเฟอร์นิเจอร์กระดาษรีไซเคิล ซึ่งข้อดีก็คือเราสามารถกำหนดโครงสร้างราคา รวมไปถึงกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของสินค้ากลุ่มนี้สูงเมื่อเทียบกับสินค้าอื่นๆที่ทางบริษัทจัดจำหน่ายอยู่ในภาพรวมแล้วทางบริษัทยังคงลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจให้เติบโตมากขึ้น และเมื่อบริษัท รั้งผึ้ง จำกัด สามารถที่จะผลิตเยื่อกระดาษได้จะส่งผลในด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) แนวทางที่บริษัทควรจะใช้กลยุทธ์ในระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจบรรจุกิจกรรมค้าปลีก รังผึ้ง ก็คือกลยุทธ์แบบกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการนำเสนอสินค้าของบริษัท รังผึ้ง จำกัด ที่แตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างความแตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้มีเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้า ทั้งจากกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านต่างๆ โดยกลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถทำกำไรได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจาก กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้นเป็นการสร้างความแตกต่างทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการบริการ รวมไปถึงด้านบุคลากรที่ทำให้สินค้านั้นมีความแตกต่างและโดดเด่นในตลาดเป็นอย่างมาก

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ควรเลือกใช้กลยุทธ์ด้านส่วนผสมทางการตลาด (7P's) เพื่อการพัฒนาในด้านสินค้าและบริการของบริษัท รังผึ้ง จำกัด ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างเพื่อให้ผลิตภัณฑ์เกิดความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น ด้านราคา การกำหนดราคาต่ำให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดได้ ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางอื่น เช่นการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านทาง ซัพพลายเออร์และช่องทางอินเทอร์เน็ตในเว็บไซต์ของบริษัท รังผึ้ง จำกัด ด้านการส่งเสริมการขาย การส่งเสริมการขายนั้นซึ่งบริษัทมีการจัดทำกับลูกค้าและเป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้า ด้วยบริษัทมีนโยบายในการลดราคาให้กับลูกค้า ที่มีการสั่งซื้อแบบต่อเนื่อง ด้านบุคลากร มีการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในด้านการบริการ และการขาย การเพิ่มพนักงานให้มีความเหมาะสมกับงานที่ต้องทำเพิ่มเพื่อเป็นการรองรับการขยายธุรกิจของบริษัท ซึ่งจะต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงกระบวนการในการดำเนินงานที่รวดเร็วฉับไวและการให้บริการขนส่งสินค้าที่มีความสะดวกรวดเร็วเพื่อเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าและยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ด้านสภาพแวดล้อม การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานไม่ว่าจะเป็น ในส่วนของออฟฟิศหรือในโรงงาน ก็ได้มีการปรับปรุงสถานที่ให้มีความน่าสนใจและสื่อถึงธุรกิจของบริษัทได้เป็นอย่างดี ในส่วนของออฟฟิศนั้นได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงห้องประชุม ห้องรับแขกที่ใช้ในการรองรับลูกค้าที่มาเยือนโดยการทำเฟอร์นิเจอร์ ของตกแต่ง เครื่องใช้ต่างๆภายในห้องซึ่งผลิตมาจากกระดาษรีไซเคิล ซึ่งดูแล้วสวยงาม น่าสนใจและประหยัด รวมทั้งมีการปรับสภาพแวดล้อมภายในบริษัทให้ดูเป็นธรรมชาติสร้างความรู้สึกร่อนคลายให้กับพนักงานและยังสื่อถึงการรักโลก ร้อนของบริษัทอีกด้วย บริษัทควรเน้นด้านการบริการและการสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ การโฆษณา การจัตรายการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการบริหาร

ความสัมพันธ์กับผู้บริโภค (CRM) เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และการบริการรวมทั้งยังทำให้ลูกค้าเกิดความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะสั้นและระยะยาว

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาในรายงานฉบับนี้ เรื่องปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจกระดาษรังผึ้ง กรณีศึกษา บริษัท รังผึ้ง จำกัด(นามสมมุติ) นี้เป็นการศึกษาโดยมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาของ บริษัทที่มียอดขายไม่เป็นไปตามเป้า

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุที่บรรลุวัตถุประสงค์กระดาษรังผึ้งมียอดขายที่ลดลงไม่เป็นไปตามเป้า นั้นเกิดจากสภาวะการแข่งขันทั้งจากคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและจากสภาวะเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวลดลงประกอบกับปัญหาด้านการเมือง รวมถึงปัจจัยอื่นๆที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท ได้แก่ ปัญหาด้านการสร้างลูกค้าใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีเพียงช่องทางเดียว ไม่ค่อยมีการส่งเสริมทางการตลาด และการโฆษณาประชาสัมพันธ์บริษัท คนงานในภาคการผลิตขาดความรู้ทักษะ ความชำนาญและความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และไม่สามารถผลิตเยื่อกระดาษเองได้ การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ บริษัท รังผึ้ง จำกัด (นามสมมุติ) ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงและปัจจัยความสำเร็จซึ่งจะถือเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ผ่านพ้นจุดเสี่ยงและก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อมูลตัวเลขยอดขายซึ่งถือว่าเป็นความลับของบริษัทผู้ศึกษาไม่สามารถนำมาเปิดเผยในรายงานได้ ข้อมูลจากคู่แข่งไม่ได้รับข้อมูลแบบเจาะลึก เนื่องจากการปกปิดข้อมูลทางการค้า เช่น ข้อมูลยอดขาย กลุ่มเป้าหมาย และข้อมูลต่างๆที่นำมาวิเคราะห์เป็นต้น และข้อมูลขององค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาระบบการภายใน

ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัท รังผึ้ง จำกัด

ในการที่จะนำกลยุทธ์ที่ได้เสนอไว้ไปปฏิบัตินั้นควรที่จะทำ Action Plan ที่ชัดเจน รวมไปถึงการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละงาน ควรจะมีการกำหนดระยะเวลาสำหรับแต่ละกลยุทธ์ และควรจะมีการตรวจสอบอยู่เสมอ เพื่อที่หากมีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เป็นไปตามที่วางไว้ จะได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

เนื่องจากด้วยระยะเวลาในการศึกษาที่มีจำกัด จึงทำให้สามารถศึกษาได้เฉพาะข้อมูลในบางส่วนของบริษัท รังผึ้ง จำกัด เพราะฉะนั้นจึงควรจะทำการศึกษาแผนกอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทด้วย เช่น แผนกการเงิน แผนกจัดซื้อ บริษัทควรที่จะสร้างข้อได้เปรียบด้านต้นทุน โดยการพยายามที่จะลดต้นทุนของบริษัทฯ ให้ต่ำลง เพื่อนำไปลดราคาของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เนื่องจากราคาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ สูงกว่าราคาของกลุ่มแข่งขัน และทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม งบประมาณประจำปี 2552 . รายงานการศึกษาแนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่
ของ เฟอร์นิเจอร์ทำจากกระดาษรีไซเคิล ประจำปี 2552 . ส่วนบริหารจัดการข้อมูลและ
ปรึกษาแนะนำ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
ชวิน สุกิจโกวิท, สุรพงศ์ สร้อยดอกสน . 2548 . การศึกษาแนวทาง ในการลดของเสียในโรงงาน
อุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูก . เทคโนโลยีการผลิต : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ
- จุมพล หนีมพานิช,ศิริพร สัจจามันท์,สุภาวดี ชีรธรรมากร,มยุรี ภาคลำเจียก . 2545 . ศักยภาพ
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกไทย . พิมพ์ครั้งที่ 1 . นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการ
แต่งตั้งตำรา . มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงสนะ บุญขวัญ. 2008. การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย.
- สมยศ นาวิการ. 2548. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539 . การตลาดสำหรับนักบริหาร **Marketing a management approach.**
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. 2544. **Customer Relationship Managment** การบริหารลูกค้าสัมพันธ์.
กรุงเทพมหานคร: ทิปป์อิงพอยท์เพลส.
- ชื่นจิตต์ แจ้งเจนกิจ. 2546. **IMC & MARKETING COMMUNICATION** กลยุทธ์การสื่อสาร
การตลาด.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ทิปป์อิงพอยท์เพลส.

หนังสือแปล

- Kotler, Philip.2547. การจัดการตลาด. แปลโดย ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.