

บทที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์

ในบทนี้จะกล่าวถึง ประวัติองค์กรที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

3.1 ประวัติองค์กรที่ศึกษาวิจัย

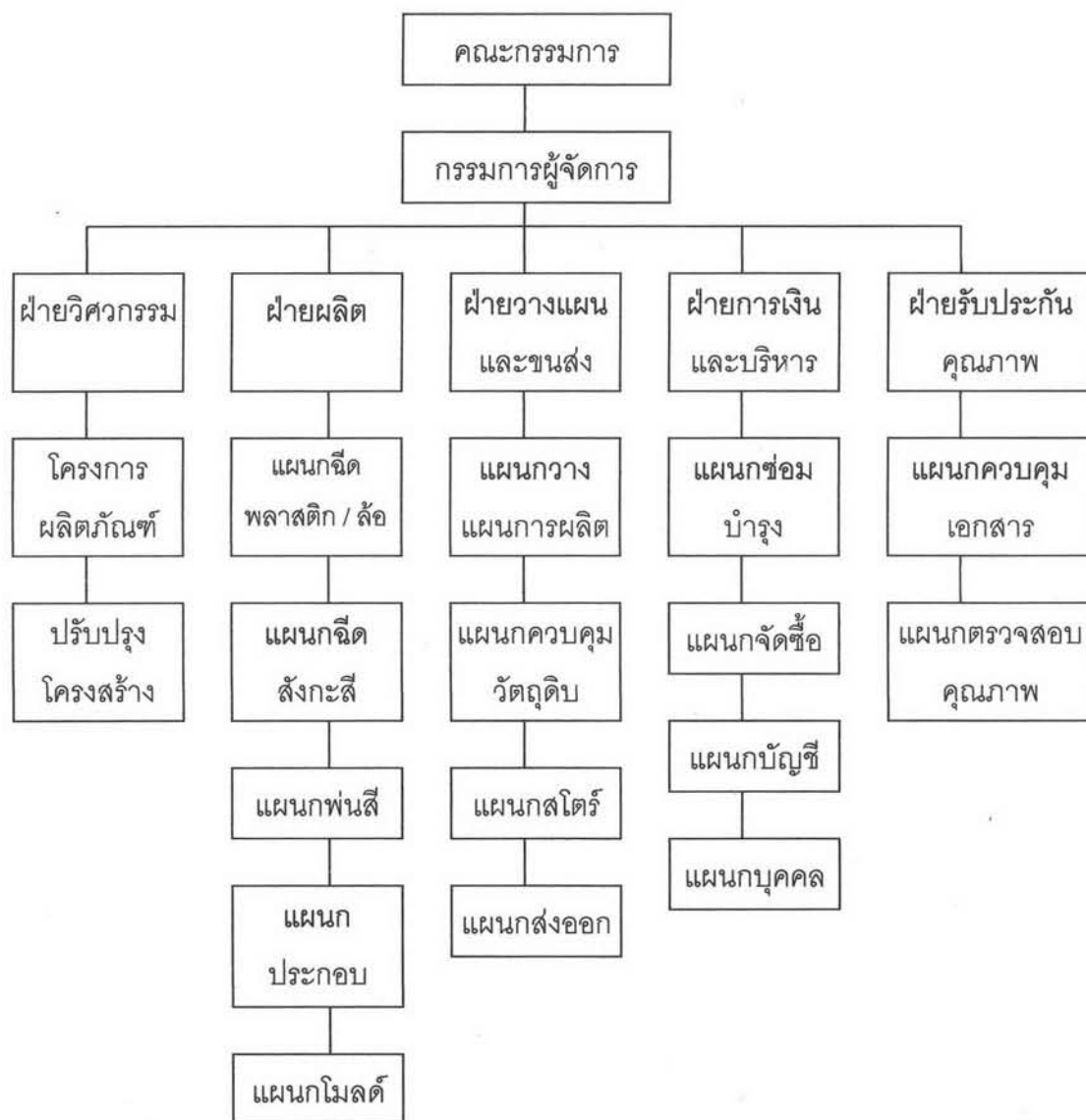
โรงงานผลิตที่เป็นกรณีศึกษานี้ ตั้งอยู่ที่อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี เริ่มก่อตั้ง ในประเทศฝรั่งเศสเป็นแห่งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2504 โดยมุ่งเน้นการผลิตรถโมเดลย่อส่วน และในปี พ.ศ. 2530 ได้เข้ามาตั้งโรงงานในประเทศไทย บนเนื้อที่ 10 ไร่ โดยมีผู้ถือหุ้นและกรรมการผู้จัดการ เป็นชาวฝรั่งเศส มีพนักงานทั้งสิ้น 700 คน และผลิตเพื่อส่งออกทั้งหมด (100 %)

โดยมีสัดส่วนการขายแต่ละผลิตภัณฑ์ดัง ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนการขายผลิตภัณฑ์

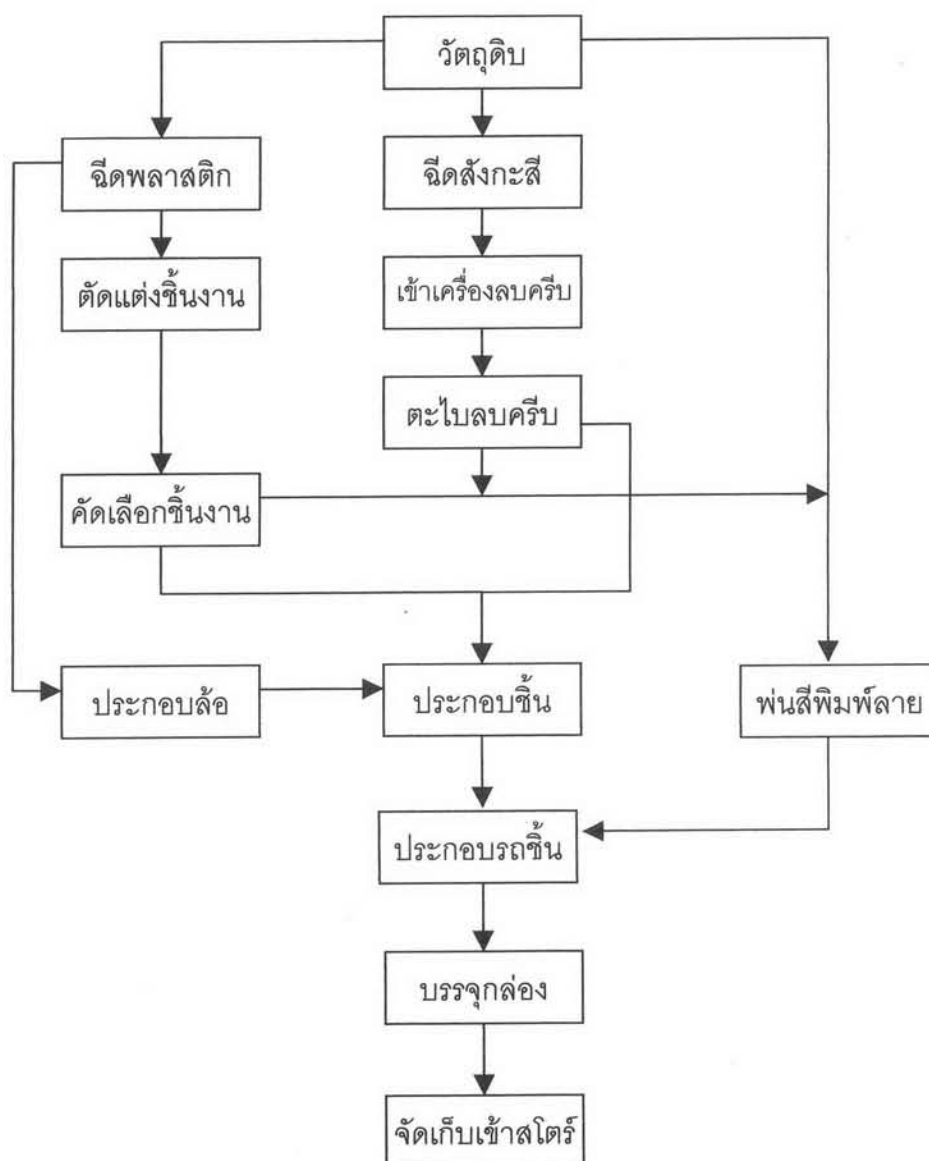
กลุ่มผลิตภัณฑ์	สัดส่วนยอดขายทั้งหมด(%)	กำไรจากการขาย(%)
FICTION	7.5%	12.8%
LICENSES	0.8%	26.5%
MAXI SERIES	11.0%	14.2%
MAXI SETS	0.5%	11.5%
MINI SETS	10.1%	10.4%
MINI	32.6%	12.6%
SONIC	0.4%	9.5%
SQUAD FORCES	0.9%	12.3%
VRAC	7.1%	11.7%
GARAGE	4.5%	14.3%
ACCESSORIES	0.6%	19.2%
TEAM TUNING	23.3%	16.7%
LET'S & GO	0.3%	14.9%
OTHERS	0.2%	-5.8%
Total	100.0%	13.7%

ผังองค์กร:



รูปที่ 3.1 ผังโครงสร้างองค์กรที่ศึกษา

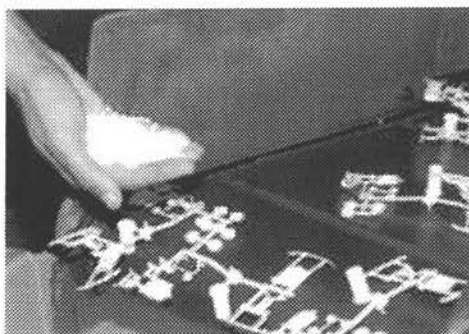
กระบวนการผลิตรถเด็กเล่น



รูปที่ 3.2 กระบวนการผลิตรถเด็กเล่น

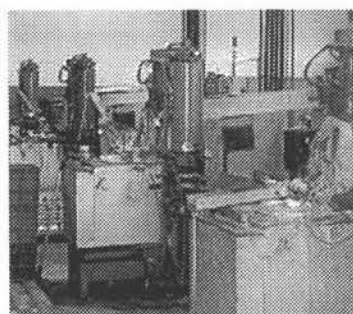
ในกระบวนการผลิตของเด็กเล่น แบ่งเป็นกระบวนการผลิตหลัก 5 แผนก ดังนี้

1. แผนกฉีดพลาสติก โดยเริ่มจากการนำเม็ดพลาสติก มาผสมเม็ดสี โดยการนำมาชั่งและนำมาผสมกันในอัตราส่วนที่เหมาะสม หลังจากนั้นนำใส่ลงในเครื่องฉีด (Hopper) โดยผ่านการหลอมเหลวพลาสติกฉีดผ่านเข้าแม่พิมพ์จนได้ชิ้นพลาสติก นำชิ้นพลาสติกที่ได้นำไปคัดแยกหรือตัดแต่งชิ้นงานให้ได้ตามต้องการ เพื่อให้ได้จำนวนชิ้นงานที่ต้องการ แล้วนำส่งเข้า Store โดยที่แผนกประกอบ หรือแผนกพ่นสีและพิมพ์ลาย จะเบิกชิ้นงานออกจาก Store เพื่อนำไปใช้งานต่อไป



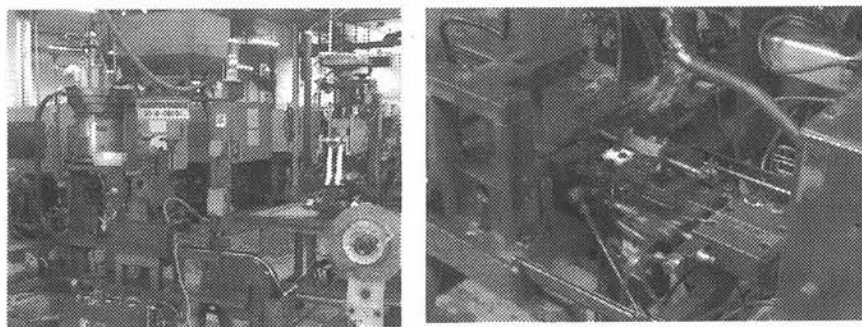
รูปที่ 3.3 แผนกฉีดพลาสติก

2. แผนกฉีดสังกะสี โดยเริ่มจากนำแท่ง สังกะสีใส่ลงในเตาเครื่องฉีดเพื่อหลอมละลายแล้วฉีดสังกะสีเหลวเข้าแม่พิมพ์จนได้ชิ้นงานสังกะสี นำชิ้นงานที่ได้เข้าเครื่องลบคม (Roto) หรือตะไบชิ้นงานเพื่อไม่ให้เป็นอันตรายต่อเด็ก แล้วนำส่งเข้า แผนกพ่นสี และพิมพ์ลาย เพื่อทำสีชิ้นงาน



รูปที่ 3.4 แผนกฉีดสังกะสี

3. แผนกประกอบล้อ นำล้อพลาสติกที่ผ่านขั้นตอนการฉีดพลาสติก มาเข้าเครื่องพิมพ์ลายล้อ (Decoration) แล้ว นำเข้าเครื่องประกอบเพลาล้อรถ (Axle) เมื่อได้เพลาล้อรถแล้วนำเข้า Store เพื่อรอประกอบ



รูปที่ 3.5 แผนกประกอบล้อ

4. แผนกพ่นสี และพิมพ์ลาย นำชิ้นงานพลาสติก หรือชิ้นงานสังกะสีไปแขวนที่ลวดแขวนชิ้นงาน เพื่อเข้าตู้อบพ่นสี หลังจากได้ชิ้นงานที่ผ่านการพ่นสีแล้ว ส่งต่อไปยังขั้นตอนพิมพ์ลายสี (Pad) และทำสีบางส่วน (Mash)



รูปที่ 3.6 แผนกพ่นสีและพิมพ์ลาย

5. แผนกประกอบ และบรรจุภัณฑ์ นำชิ้นส่วนที่ผ่านขั้นตอนก่อนหน้านี้นำมาประกอบเป็นคันรถ เมื่อได้เป็นคันรถแล้ว นำมาบรรจุกล่องตามจำนวนและแบบตามที่ลูกค้าต้องการ



รูปที่ 3.7 แผนกประกอบ

วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision)

เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตของเล่นในระดับยุโรปทั้งในด้านคุณภาพ และบริการหลังการขาย โดยให้ลูกค้าพอใจกับมูลค่าของของเล่น

ภารกิจหลักขององค์กร (Mission)

เป็นบริษัทผลิตของเล่นให้มีคุณภาพและมีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานโลกสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนทั่วโลก โดยมีการพัฒนาโครงสร้างด้านต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

วัตถุประสงค์ขององค์กร (Objective)

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ศึกษา มีการกำหนดไว้ดังนี้

- จำนวนคำร้องเรียนของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัทไม่เกิน 4 ครั้งต่อปี
- ลดจำนวน Component ที่ไม่เคลื่อนไหวใน Store เกิน 1 ปี ลง 30%
- ลดจำนวนชั่วโมงเครื่องจักรเสีย ไม่เกิน 8%
- เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้ได้ 90%
- จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมงต่อคนต่อปี
- จัดส่งสินค้าให้ลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด 100%

นโยบาย (Policy)

- ผลิตของเล่นให้มีคุณภาพและมีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานโลก
- พัฒนาโครงสร้างด้านต้นทุนเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้
- เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต
- ส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- จัดส่งสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

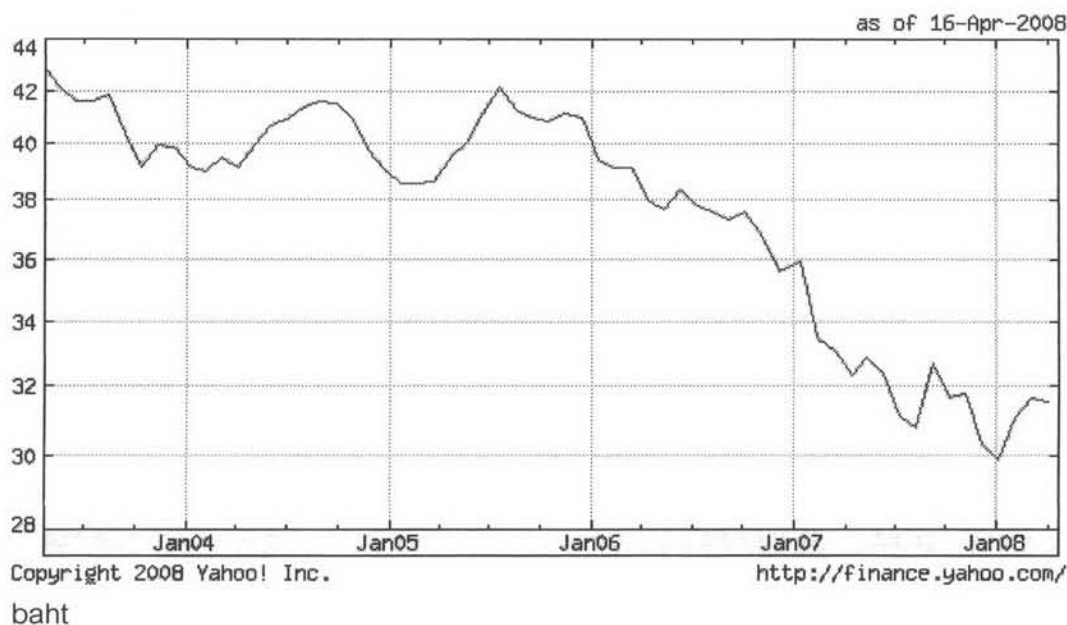
3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

3.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะ ได้แก่

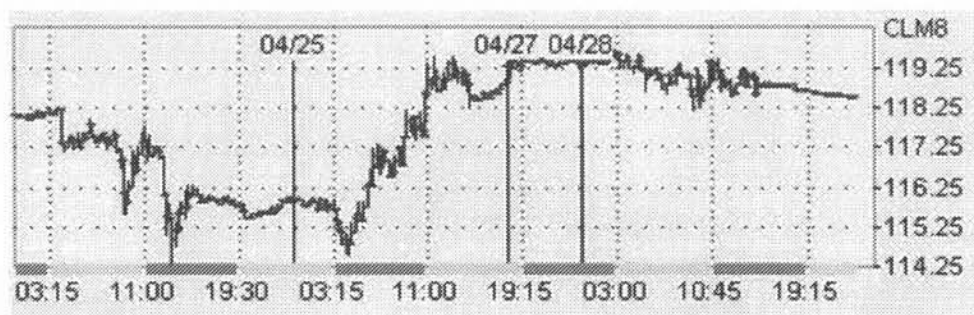
เศรษฐกิจ

- ค่าเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ที่มีแนวโน้มอ่อนค่าลง นักวิเคราะห์หลายฝ่าย คาดว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเงินในประเทศสหรัฐฯ ทำให้ค่าเงินดอลลาร์ จะยังมีแนวโน้มอ่อนค่าลง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้กองทุน Hedge Funds และนักลงทุนสถาบันต่าง ๆ กระจายความเสี่ยงจากการถือตราสารหนี้หรือหน่วยลงทุนในสกุลเงินดอลลาร์ ไปซื้อล่วงหน้าสินค้าโภคภัณฑ์ อื่นๆ โดยเฉพาะน้ำมันและการซื้อทองคำ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับบริษัทที่ศึกษา



รูปที่ 3.8 แสดงแนวโน้มค่าเงินบาทเมื่อเทียบกับค่าเงินดอลลาร์ สหรัฐอเมริกา

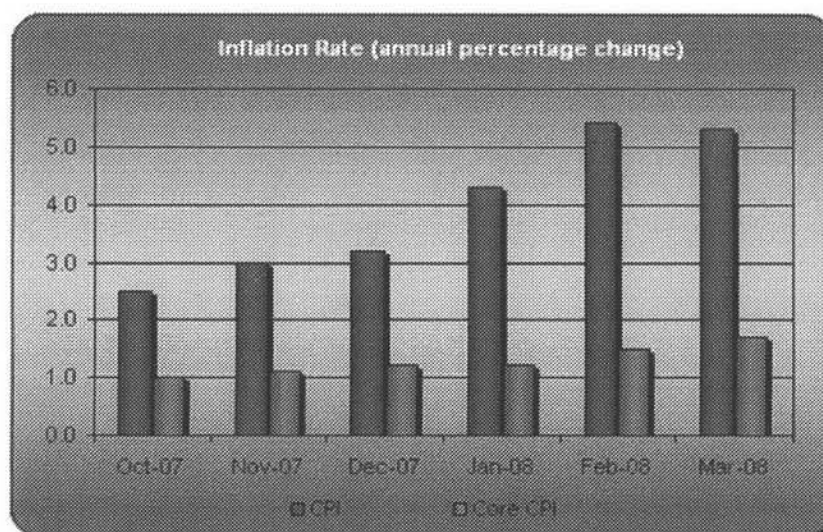
- แนวโน้มราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ในช่วงเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา จากระดับราคาน้ำมันดิบ 30 ดอลลาร์/บาร์เรล จนถึงระดับ 119 ดอลลาร์/บาร์เรล และมีแนวโน้มจะขึ้นไปที่ระดับ 120 ดอลลาร์/บาร์เรล ไม่ว่าจะเกิดจากความต้องการพลังงานโลกสูงขึ้น หรือเกิดการปั่นราคาของนักเก็งกำไรในตลาด



รูปที่ 3.9 แสดงแนวโน้มราคาน้ำมัน US Dollar ต่อบาร์เรล

ที่มา : www.nymex.com

- อัตราเงินเฟ้อมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จากแรงกดดันด้านต้นทุนราคาน้ำมันที่สูงขึ้นการปรับเพิ่มราคาวัตถุดิบ และการปรับเพิ่มค่าจ้าง ประกอบกับความต้องการสินค้าและบริการในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น



	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Jan-08	Feb-08	Mar-08
CPI	2.5	3.0	3.2	4.3	5.4	5.3
Core CPI	1.0	1.1	1.2	1.2	1.5	1.7

รูปที่ 3.10 : แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อภายในประเทศ

ที่มา : www.bot.or.th

ตารางที่ 3.2 แสดงอัตราเงินเฟ้อในต่างประเทศ

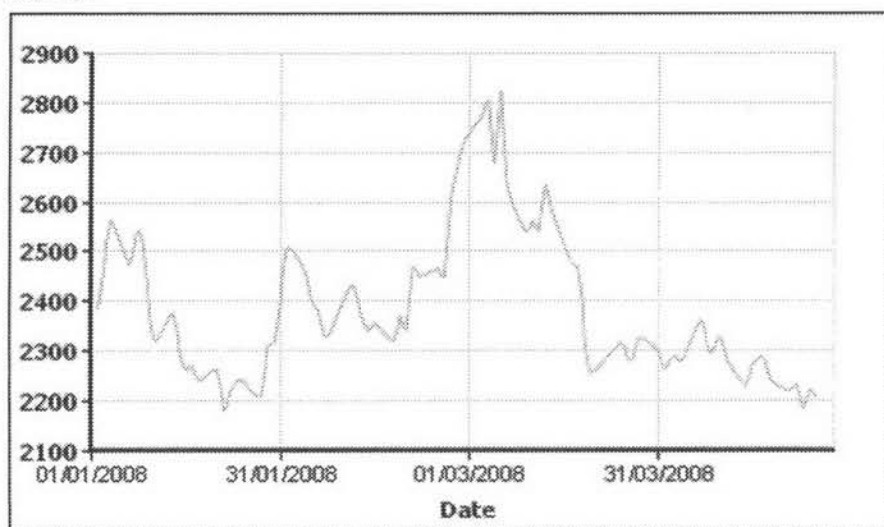
อัตราเงินเฟ้อทั่วไป (%)	2550	2550			2551	
	ทั้งปี	ไตรมาส 4	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
จีน	4.8	6.6	6.9	6.5	7.1	8.7
ฮ่องกง	2.0	3.5	3.4	3.8	3.2	6.3
เกาหลี	2.5	3.4	3.5	3.6	3.9	3.6
ไต้หวัน	1.8	4.5	4.8	3.3	3.0	3.9
อินโดนีเซีย	6.4	6.7	6.7	6.6	7.4	7.4
มาเลเซีย	2.0	2.2	2.3	2.4	2.3	2.7
ฟิลิปปินส์	2.8	3.3	3.2	3.9	4.9	5.4
สิงคโปร์	2.1	4.1	4.2	4.4	6.6	6.5
สหรัฐอเมริกา	2.9	4.0	4.4	4.1	4.3	4.0
สหภาพยุโรป	2.1	2.9	3.1	3.1	3.2	3.3
อินเดีย	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5.0
ญี่ปุ่น	0.6	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8
เวียดนาม	12.6	n.a.	n.a.	ไตรมาส 1,51	มี.ค.	เม.ย.
				16.4	19.4	21.4

1. CPI : ดัชนีผู้บริโภค (Consumer Price Index) ใช้วัดอัตราเงินเฟ้อของประเทศ

- เศรษฐกิจโลกชะลอตัว เศรษฐกิจโลกในปี พ.ศ.2551 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 4.1 ซึ่งชะลอลงจากร้อยละ 4.9 ในปี พ.ศ. 2550 และเป็นการปรับลดลงจากสมมติฐานเดิมร้อยละ 4.5 ซึ่งเป็นการปรับลดการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศหลักเป็นสำคัญ ได้แก่เศรษฐกิจ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรป และ จีน โดยคาดว่าเศรษฐกิจโลกยังต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผลกระทบต่อเนื่องของปัญหาหนี้สินด้อยคุณภาพ (sub-prime) ที่ยืดเยื้อไปในปี พ.ศ. 2551 การเปลี่ยนแปลงในค่าเงินสกุลหลัก และการดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดเพื่อลดแรงกดดันอัตราเงินเฟ้อของประเทศจีน

- ราคาวัตถุดิบ การผลิตของเด็กเล่นของบริษัทที่ศึกษา จะมีรายการวัตถุดิบหลักและมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงราคาในตลาด ดังนี้

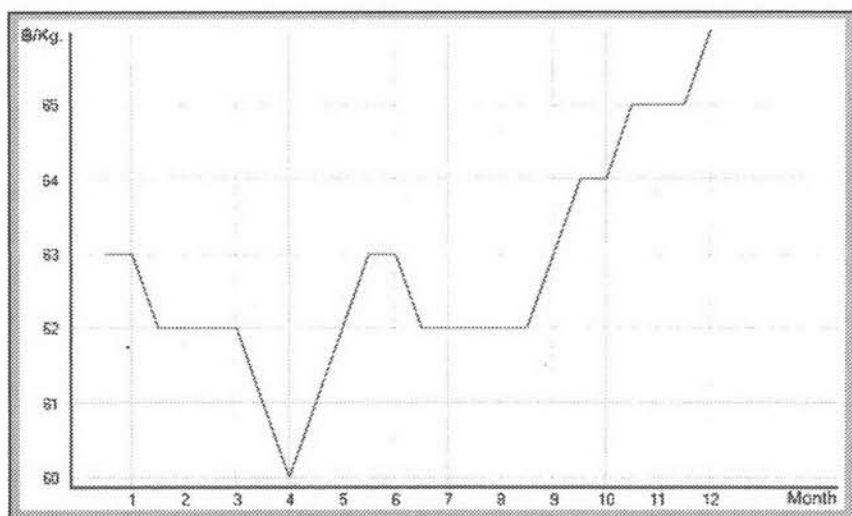
สังกะสี US\$/TON



รูปที่ 3.11 : แสดงแนวโน้มราคาสังกะสี
ที่มา : <http://www.lme.com>

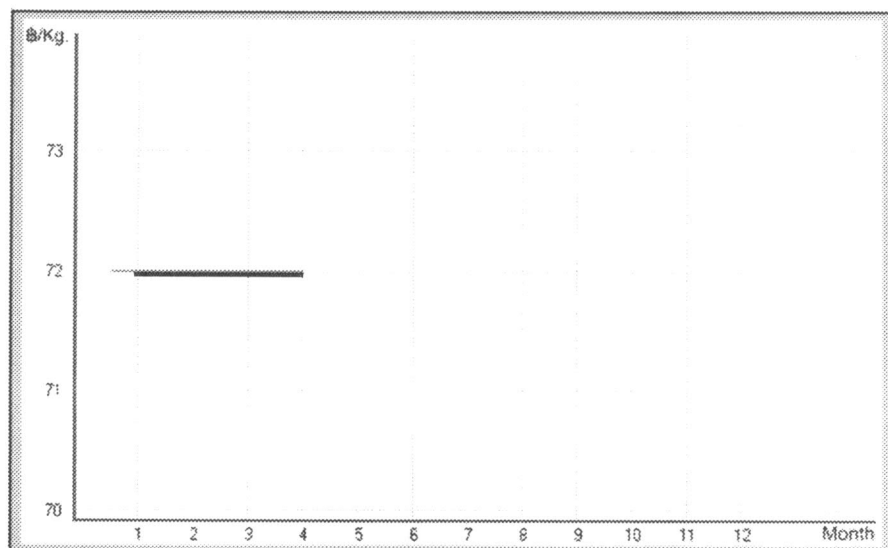
พลาสติก (ABS)

2550



รูปที่ 3.12 (ก) : แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก ABS 2550

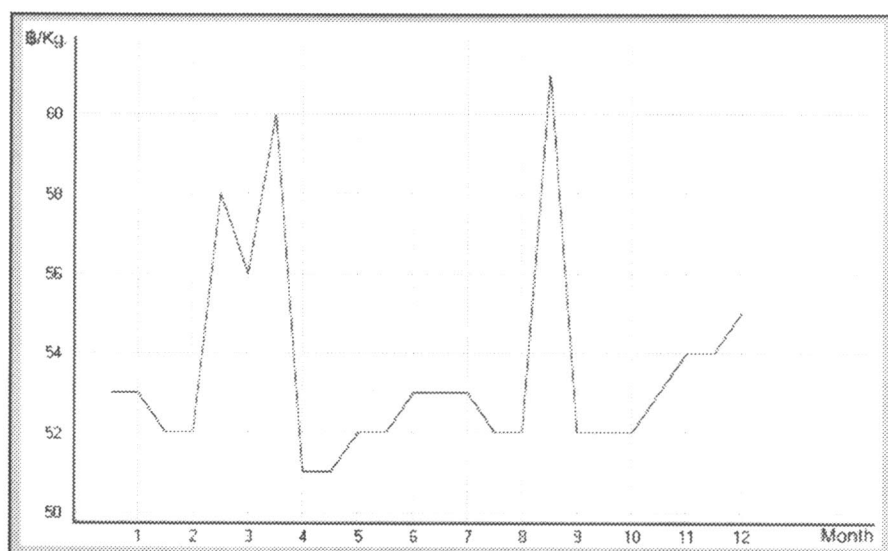
2551



รูปที่ 3.12 (ข) : แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก ABS 2551

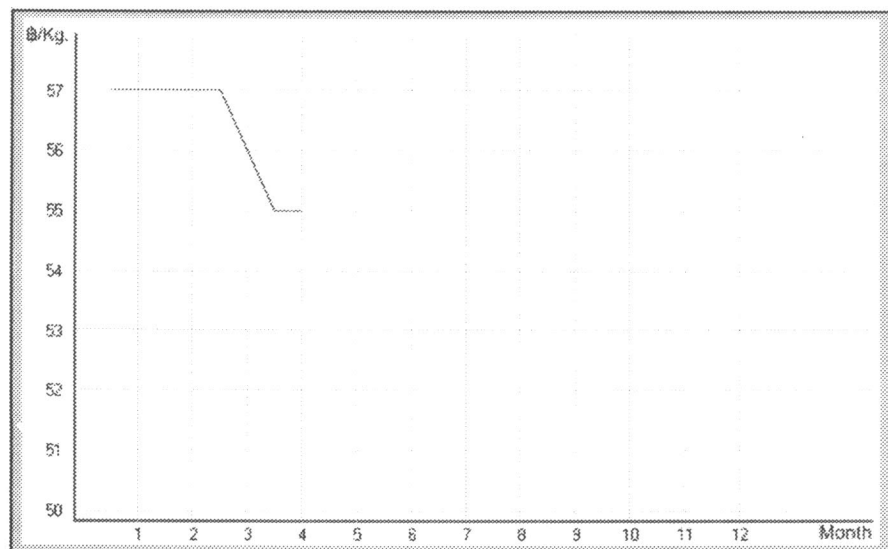
พลาสติก (PP)

2550



รูปที่ 3.13 (ก) : แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก PP 2550

2551



รูปที่ 3.13 (ข) : แสดงแนวโน้มราคาเม็ดพลาสติก PP 2551

ที่มา : www.tpia.org

การเมือง และกฎหมาย

ปัจจัยเรื่องการเมืองถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเชื่อมั่น และการตัดสินใจลงทุนของนักลงทุนจากต่างประเทศ ปัจจุบันได้มีรัฐบาลที่มาจากทางเลือกตั้งแต่ยังคงติดปัญหาคดีต่างๆ ในรัฐบาลซึ่งมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและต่อเสถียรภาพของรัฐบาล

1) มาตรการด้านภาษีภายในประเทศ

ก) การเก็บภาษีนำเข้าวัตถุดิบ

- เม็ดพลาสติก 40%
- เส้นใยโพลีเอสเตอร์ 30%
- ส่วนประกอบของเล่น 35-60%

ข) สิทธิประโยชน์ที่ได้รับการส่งเสริมจาก BOI

- ได้รับการลดหย่อนภาษีเครื่องจักรนำเข้าให้เหลือ 0-5%
- ผู้ประกอบการสามารถนำชาวต่างชาติเข้ามาเป็นผู้เชี่ยวชาญได้
- ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลใน 2 ปีแรกที่เปิดดำเนินการ
- สำหรับกิจการที่ทำการส่งออกทั้งหมด (100%) สามารถนำวัตถุดิบเข้ามาในประเทศ

ได้โดยไม่ต้องเสียภาษี

2) ภาษีนำเข้าของไทยตามข้อตกลงการค้าสากล

ตารางที่ 3.3 อัตราภาษีนำเข้าของเล่นไทย

ผลิตภัณฑ์	อัตราทั่วไป	WTO ²	AFTA ³
ของเล่นที่มีล้อ	30%	30%	25%
ตุ๊กตารูปคน	25-30%	30%	25%
ของเล่นจำลองและฝึกสมอง	30%	30%	25%

3) มาตรการด้านภาษีของต่างประเทศ

- สหภาพยุโรป - เก็บภาษีร้อยละ 1.4 – 4.7
- สหรัฐอเมริกา - ยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้า
- ออสเตรเลีย - ยกเว้นการเก็บภาษีนำเข้า
- ศรีลังกา - เก็บภาษีร้อยละ 15 - 28 + VAT ร้อยละ 15
- ฮังการี - เก็บภาษีร้อยละ 7-10
- ญี่ปุ่น - เก็บภาษีร้อยละ 0 - 4.6 ไทยได้รับสิทธิ GSP เช่น คันเบ็ด และอุปกรณ์อื่นๆ เช่น เครื่องอุปกรณ์สำหรับใช้ในการออกกำลังกายทั่วไป
- ที่มา : กรมศุลกากร

มาตรฐานสินค้า

- สหภาพยุโรป
- ห้ามใช้สาร Phthalates ซึ่งเป็นสารเพิ่มความอ่อน (Softener) เป็นส่วนผสมในของเล่นเด็กที่ทำจาก Soft PVC เนื่องจากสารดังกล่าวอาจก่อให้เกิดมะเร็ง
 - ของเล่นที่นำเข้าและวางจำหน่ายในสหภาพยุโรป ต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานของเด็กเล่นภายใต้กฎหมาย Safety Toys (EN 71) ซึ่งได้กำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัยและป้องกันอันตรายที่เกิดจากคุณสมบัติด้านไฟฟ้า สุขลักษณะ วัสดุและเคมี เป็นต้น
 - ต้องติดเครื่องหมายรับรองความปลอดภัย CE Marking ที่ตัวสินค้าหรือภาชนะหีบห่อ
- ญี่ปุ่น
- ของเล่นเด็กอายุต่ำกว่า 18 เดือน ต้องไม่มีส่วนผสมของสารโลหะหนัก สารหนู สารที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพตามกฎหมาย The Food Sanitation Law กำหนด
 - กำหนดระเบียบมาตรฐานสินค้าของเล่นที่จะเข้าไปในญี่ปุ่น คือ ST MARK (Safety Standard Mark)

2.WTO : องค์การการค้าโลก (World Trade Organization)

3.AFTA : เขตการค้าเสรีอาเซียน (Asean Free Trade Area)

- ของเล่นที่มีมอเตอร์หรือใช้ไฟฟ้าเป็นส่วนประกอบ ต้องมีการผลิตที่สอดคล้องกับมาตรฐานเทคนิคของสากลและต้องติดฉลากตามกฎหมาย Electrical Appliance and Material Safety Law

สหรัฐอเมริกา

- สินค้านำเข้าต้องเป็นไปตามมาตรฐาน ASTM F963 (The American Society for Testing and Materials) ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านความปลอดภัยในสินค้าของเด็กเล่น เช่น ขนาดของส่วนประกอบหรืออุปกรณ์ ระดับความดังของเสียง สารพิษตกค้าง ความแหลมคม และกระแสไฟฟ้าที่ใช้ เป็นต้น

- ต้องติดฉลากที่บรรจุภัณฑ์สินค้า

ออสเตรเลีย

- กำหนดมาตรฐาน Australia Toy Standard ของเด็กเล่นที่ขายในตลาดออสเตรเลีย เช่น ของเด็กเล่นจะต้องผ่านการตรวจสอบที่ใช้ในของเด็กเล่น หรือความเป็นพิษของของเด็กเล่น เป็นต้น

ฮังการี

- สินค้าต้องเป็นไปตามมาตรฐาน ISO, IEC ที่นานาชาติทั่วโลกยอมรับ

- สินค้าของเล่นต่างๆไปต้องได้รับการตรวจสอบและออกใบรับรองคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานในสังกัด KERMI ภายใต้การดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าของฮังการี

- ฉลากสินค้าต้องระบุคำแนะนำวิธีการเล่นและข้อควรระวังเป็นภาษาอังกฤษเรียน

สังคม / วัฒนธรรม/ สิ่งแวดล้อม

เนื่องจากผู้บริโภคเริ่มหันมาตระหนักถึงบทบาทของเด็กเล่น ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสติปัญญา และการเรียนรู้ของเยาวชน (ความสนุกสนาน พัฒนาความคิด เสริมทักษะ พัฒนาการเจริญเติบโต) จึงมีการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการซื้อสินค้าของเล่นมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริโภคยังนิยมใช้เป็นของขวัญในช่วงเทศกาลที่สำคัญๆ เช่น วันเกิด เทศกาลคริสต์มาสและปีใหม่

เทคโนโลยี

แนวโน้มของเด็กเล่นจะเริ่มเปลี่ยนไป โดยจะเริ่มเป็นของเล่นที่มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการเล่นเพื่อให้เข้ากับยุคปัจจุบันที่ต้องมีความทันสมัย และความสะดวกในการใช้งานจึงจะสามารถขายได้ ซึ่งจะมาทดแทนของเล่นในแบบเดิมๆ ซึ่งจะเห็นได้จากบริษัทที่ผลิตของเล่นใหญ่ที่สุดในโลก กำลังเผชิญหน้ากับการเติบโตของอุตสาหกรรมของเล่นแบบดั้งเดิมที่

ช้าลง (0.3%) เนื่องจาก แนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรม Video Game (19%) ในช่วงปี 2548 ถึง 2549 สำหรับบริษัทที่ทำการศึกษานี้จะไม่เน้นการผลิตของเล่นที่มีเทคโนโลยี แต่จะเน้นนำเข้าชิ้นส่วน

3.2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน จะเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจของเด็กเล่น ซึ่งประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment)
- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model)
- การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces)
- การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group mapping)
- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor analysis)
- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors)
- ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness)

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน แสดงได้ดังนี้

การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (Dominant economic characteristics of the industrial environment) เนื่องจากอุตสาหกรรมแต่ละชนิดมีลักษณะแตกต่างกัน ในแง่ของโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมโดยรวมซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมของเด็กเล่นสามารถสรุปลักษณะทางด้านเศรษฐกิจที่สำคัญได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	ขนาดของตลาด : การส่งออกของเล่นไทยในปี 2550 มีมูลค่า 210.14 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ที่มา : ไทยแลนด์อินดัสตรีคอตคอม)	✓	
2	ขอบเขตในการแข่งขัน : ได้แก่ ยุโรป, เอเชีย, อเมริกาใต้, แอฟริกา	✓	
3	อัตราการเติบโตของตลาดของเล่น : ประมาณ 5 % ต่อปี	✓	

ตารางที่ 3.4 ปัจจัยสำคัญด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (ต่อ)

4	จำนวนของคู่แข่ง: คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมของเล่นหลักมีจำนวน 3 ประเทศ จีน อินเดีย เวียดนาม		✓
5	จำนวนลูกค้ามาก : ลูกค้าแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ภายในกลุ่มบริษัท 13 ราย และนอกกลุ่มบริษัท 55 ราย	✓	
6	ความยากง่ายในการทำ Backward หรือ Forward integration : - Backward integration ไม่มีโอกาสในการผลิตวัตถุดิบเองเนื่องจากวัตถุดิบเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนมาก เช่น เม็ดพลาสติก สี ก้อนสังกะสี เป็นต้น - Forward integration สามารถทำได้โดยเป็นผู้จัดจำหน่ายเองแต่ต้องใช้เงินลงทุนสูง		✓
7	ความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรม : จะทำได้ค่อนข้างง่ายเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องลงทุนสูงมากนัก		✓
8	ความยากง่ายในการออกจากอุตสาหกรรม ทำได้ง่ายเนื่องจากใช้เวลาคืนทุนเร็ว นอกจากนี้ยังง่ายต่อการขายกิจการให้ผู้อื่น เพราะต้องใช้เงินทุนไม่สูงมาก		✓
9	ความแตกต่างของสินค้า : ลักษณะของเล่นเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง		✓
10	อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของเทคโนโลยี เทคโนโลยีในการเปลี่ยนการผลิตใน อุตสาหกรรมของเด็กเล่นเร็วมาก และอยู่สั้น		✓
11	การประหยัดจากขนาดการผลิตจำนวนมาก : เนื่องจากการผลิตต้องมีการผลิตจำนวนมากเพื่อใช้ในการต่อลงการซื้อวัตถุดิบ เม็ดพลาสติก และ ก้อนสังกะสี		✓
12	อัตราการเรียนรู้ มีผลเนื่องจากเมื่อมีประสบการณ์และความชำนาญ หลายสิบปี จะทำให้สามารถแก้ไข ปรับปรุงให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น	✓	
13	เงินลงทุนเบื้องต้นสำหรับอุตสาหกรรม: ประมาณ 400 ล้านบาท		✓

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter's five-forces model) ในการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งสำหรับอุตสาหกรรมการผลิตของเด็กเล่นสามารถวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ดังนี้

1) สถานะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรุนแรงของสถานะการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- จำนวนคู่แข่ง (Number of Competitors) จำนวนคู่แข่งมากมาย มีขนาดและความสามารถที่เท่าเทียมกัน

- อัตราการเติบโตของตลาด (Rate of Industry Growth) อัตราการเติบโตของตลาด ประมาณ 5% ต่อปี

- ลักษณะของสินค้า (Product Characteristic) ของเล่นเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ทำให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าของบริษัทอื่นได้ ด้วยเหตุผลดังนี้ (1) มีความไว้วางใจ ในชื่อเสียงของบริษัทอื่นมากกว่า หรือ (2) สินค้าของบริษัทอื่นมีราคาต่ำกว่า

- มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) มูลค่าของต้นทุนคงที่ไม่สูงมาก ได้แก่ การลงทุนเครื่องจักรและอาคาร ในส่วนของเครื่องจักรไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากนักในการผลิต จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่สูง

- อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมของเล่นมีข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถออกจากอุตสาหกรรมได้ง่าย เนื่องจากใช้เงินลงทุนไม่สูงมาก มีผลตอบแทนต่อการลงทุนสั้น นอกจากนี้ยังง่ายต่อการขายกิจการให้ผู้อื่น

2) โอกาสที่จะมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่ม (Threat of New Entrants) ปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรค ในการเข้ามาใหม่ (Barriers to Entry) ได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

- การประหยัดเนื่องจากขนาดที่สั่งจำนวนมาก (Economy of Scale) มีผลต่อ อุตสาหกรรมนี้ทำให้ผู้ที่เข้ามาใหม่ มีต้นทุนที่สูงกว่าผู้ที่อยู่ในธุรกิจเดิม เนื่องจากยังขายสินค้าได้น้อย แล้วยังต้องมีต้นทุนที่สูงขึ้นมากกว่าผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ

- ความจงรักภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภค (Customer Loyalty) มีสูงเพราะลูกค้ายากที่จะรับรู้ถึงความแตกต่างของคุณภาพ เช่น มีความจำเป็นในการทুমโฆษณาและส่งเสริมการขาย สำหรับบริษัทใหม่

- การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) สามารถแบ่ง ได้ 2 ช่องทางหลัก ผ่านตัวแทนจำหน่าย ศูนย์การค้าขนาดใหญ่

- ผลกระทบของประสบการณ์ในการผลิต (Learning or Experience Curve Effects) บริษัทที่เข้ามาใหม่จะเสียเปรียบด้านต้นทุนเพราะ ไม่สามารถเรียนรู้ได้ทันในเรื่องการบริหาร กระบวนการผลิต การตลาด และการควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

3) ภัยจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) สำหรับสินค้าทดแทนของเด็กเล่น ได้แก่ แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game

4) อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) อำนาจต่อรองของลูกค้า ลูกค้าสำหรับของเด็กเล่นมี 2 ลักษณะคือ ธุรกิจลักษณะของตัวแทนจำหน่าย และศูนย์การค้า ขนาดใหญ่ ซึ่งอำนาจต่อรองของลูกค้าค่อนข้างสูง เนื่องจาก

- ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า (Switching cost) ต่ำ ทำให้ผู้ซื้อสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้ง่าย

- ลูกค้านางรายมีการสั่งซื้อในปริมาณมากยิ่งส่งผลให้มีอำนาจต่อรองกับบริษัท ผู้ผลิตสูงขึ้นตาม

- ผู้ซื้อที่มีข้อมูลหรือสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า เช่น ราคา ต้นทุน เพื่อใช้ในการเจรจาต่อรองได้โดยง่าย

- ผู้ซื้อมีโอกาสเข้าถึงแหล่งสินค้าได้ง่าย และสามารถซื้อสินค้าจากบริษัทผู้ผลิตรายใดก็ได้

5) อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) อำนาจต่อรองของผู้ขายมีค่อนข้างสูงเนื่องจาก ผู้ขายที่สำคัญได้แก่ผู้ผลิตวัตถุดิบ เม็ดพลาสติกและก้อนสังกะสี

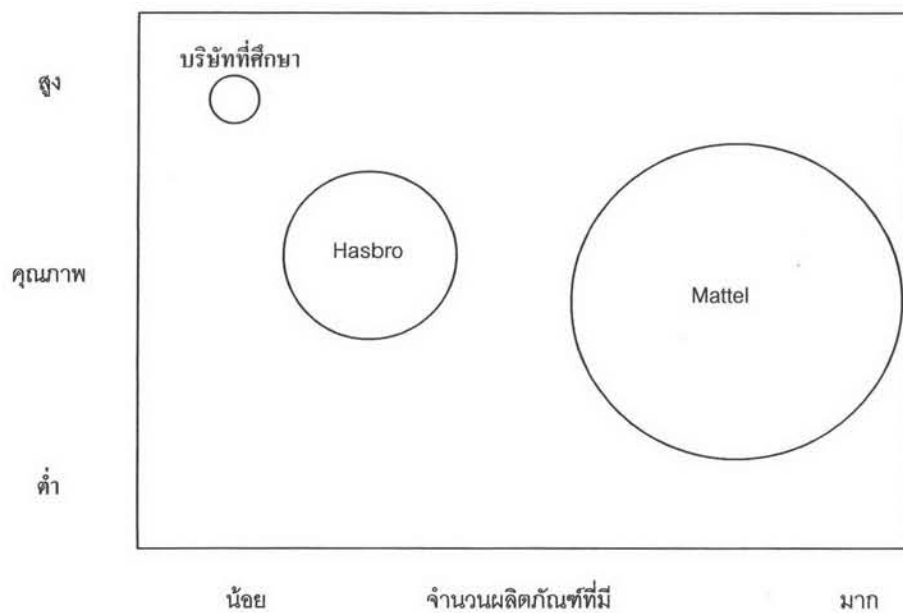
การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving forces) แสดงดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม

ปัจจัยที่	ปัจจัย	เชิงบวก	เชิงลบ
1	การเปลี่ยนแปลงการเติบโตในระยะยาว ของเล่นแบบดั้งเดิมจะเติบโตช้าลง		✓
2	การเปลี่ยนแปลงในตัวสินค้า โดยที่เด็กจะหันไปเล่น game และ internet เพิ่มขึ้น ทำให้ ของเล่นแบบเดิมมีความสนใจน้อยลง		✓
3	จำนวนผู้ผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว		✓
4	การแพร่กระจาย สามารถซื้อผ่าน internet และ TV ได้และเป็นสากล		✓
5	การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ มาตรฐานของสินค้าในการนำเข้าของแต่ละประเทศ		✓
6	การเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม : แนวโน้มเด็กจะให้ความสนใจในการเล่น Internet และ Video Game มากขึ้นและสนใจของเล่นแบบเดิมน้อยลง		✓

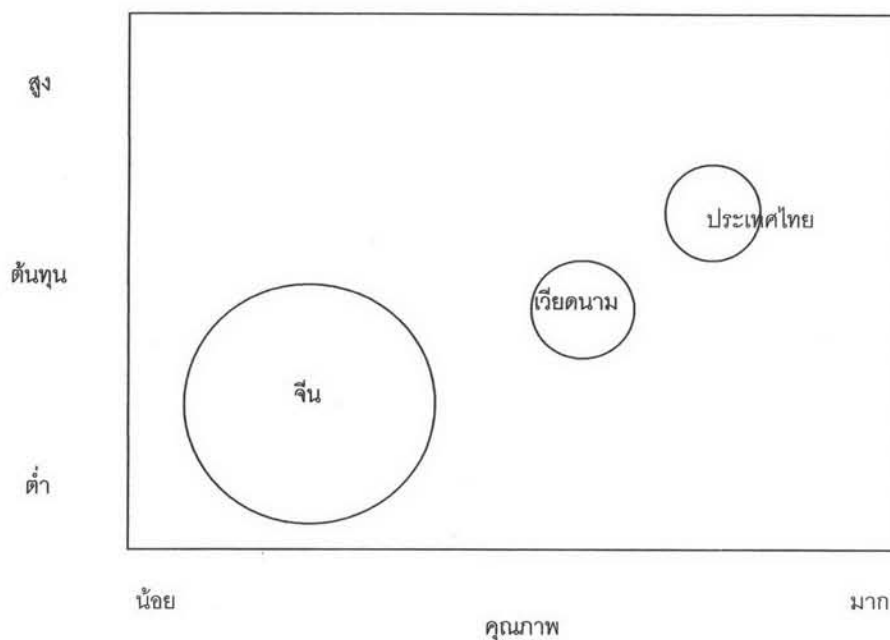
การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรม (Strategic group model)

ผู้ผลิตและขาย



รูปที่ 3.14 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมของเด็กเล่นในตลาดโลกแบ่งตามคุณภาพและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

ผู้รับจ้างผลิต



รูปที่ 3.15 Strategic group mapping ของอุตสาหกรรมของเด็กเล่นในตลาดโลกแบ่งตามต้นทุนและคุณภาพ

จาก Strategic group mapping ในรูปที่ 3.14 และ รูปที่ 3.15 สามารถแบ่งคู่แข่งชั้นเป็น คู่แข่งด้านผลิตและขาย

บริษัทที่ศึกษาเมื่อเทียบกับคู่แข่งทั้งสองรายด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ถือว่ามีน้อยกว่ามากแต่ยังได้เปรียบในส่วนของคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง

คู่แข่งด้านรับจ้างผลิต

จำนวนผู้ผลิตหลักในปัจจุบันที่เป็นคู่แข่ง เช่น จีนจะมีความสามารถในการผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่ยังมีปัญหาด้านคุณภาพ ซึ่งมีแนวโน้มจะย้ายไปเวียดนามบางส่วนด้วยต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน สำหรับประเทศไทยยังมีต้นทุนในการผลิตสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่ด้านคุณภาพถือว่ายังดีกว่าคู่แข่งพอสมควร

การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น (Competitor analysis) เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์และพฤติกรรมที่ผ่านมาของคู่แข่งชั้น และคาดการณ์ถึงการเคลื่อนไหวในอนาคตของคู่แข่งชั้น ซึ่งคู่แข่งที่สำคัญได้แก่

ผู้ผลิตและขาย Mattel

Vision : to be the world's premier toy brands -- today and tomorrow

เป็นยี่ห้อของเล่นอันดับหนึ่งของโลกทั้งวันนี้และพรุ่งนี้

ผลิตภัณฑ์ โดยผลิตแบ่งเป็นสามกลุ่มผลิตภัณฑ์ดังนี้

Mattel

- ผลิตภัณฑ์ด้านลิขสิทธิ์ เช่น Disney , Disney's Pixar, Time Warner, and DC

Comics

- Girls : Barbie, Polly Pocket!, Pixel Chix, Winx Club และ Disney Classics

- Boys : Hot Wheels, Matchbox และ Tyco R/C โดยมุ่งเน้นผลิตเป็นรถ และชุดประกอบ รวมทั้ง ผลิตสินค้าตามที่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของสินค้า CARS (Disney), Batman (DC Comics) and Superman (DC Comics) , Radica Games

Fisher-Price

- Fisher-Price, Little People, BabyGear และ View-Master รวมทั้งผลิตสินค้าตามที่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของสินค้าจาก Nickelodeon (Dora the Explorer และ Go-Diego-Go), Sesame Street product และ Disney (Winnie the Pooh)

American Girl

- American Girl เป็นชิ้นส่วนปลีกย่อยของผลิตภัณฑ์ Mattel และขายตรงถึงลูกค้า รวมทั้ง หนังสือ ตุ๊กตา เสื้อผ้า และชิ้นส่วนประดับ สำหรับเด็กหญิง 3 ขวบขึ้นไป และขายในเฉพาะอเมริกา เท่านั้น

การขาย

แบ่งการขายออกเป็น 2 กลุ่ม คือขายในประเทศ และระหว่างประเทศ Mattel ขายโดยตรงกับผู้ขายปลีกใน ยุโรป ลาตินอเมริกา และ เอเชีย ส่วนในประเทศออสเตรเลีย แคนาดา และ นิวซีแลนด์ และขายผ่านตัวแทนจำหน่าย มียอดขายโดยรวม 49% ของปี 2550 เป็นยอดขายระหว่างประเทศ โดย 25% เป็นยอดขายในยุโรป จากปี 2549 ถึง ปี 2551 ยอดขายในประเทศ ลดลง 0.9% ส่วนยอดขายระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น 17% ในช่วงเวลาเดียวกัน ใน ลาตินอเมริกา เป็นเขตที่มียอดขายเพิ่มขึ้นมากที่สุด มากกว่า 23% ช่วงฤดูการขายจะขายดีในช่วงวันหยุด ในช่วงที่มีความต้องการมาก ทำให้ธุรกิจมีความเสี่ยงเพราะต้องประมาณความต้องการผลิตก่อนช่วง ที่มีความต้องการสูง ซึ่งทำให้มีปัญหาในการผลิตที่เกินความต้องการ และผลิตได้ไม่พอสำหรับสินค้าที่ได้รับความนิยม ซึ่งผลกระทบทางด้านลบต่อผลกำไร

การผลิต

การผลิตทั้งหมดจะอยู่นอกประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งลงทุนสร้างโรงงานในประเทศจีน เม็กซิโก อินโดนีเซีย ไทย และมาเลเซีย ส่วนที่เหลือจ้างผลิตในประเทศอื่นๆ

ผู้รับจ้างผลิต

เนื่องจากประเทศจีนมีปัญหาด้านคุณภาพ จะเห็นได้จาก ใน 2 ปีสหรัฐฯเรียกคืนของเล่นที่ผลิตในประเทศจีน 26 ล้านชิ้นที่ตรวจพบสารตะกั่วในสี และแม่เหล็กขนาดเล็กในของเล่น ทำให้ประเทศจีนต้องเพิ่มรายจ่ายด้านการควบคุมคุณภาพสินค้า

มีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้บริษัทของเล่นต่างชาติที่ต้องการซื้อสินค้าจากจีนในปัจจุบันต้องยอมจ่ายเงินแพงกว่าเดิมอีกด้วย ปัจจัยที่ว่านี้ได้แก่ ต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตโดยเฉพาะพลาสติกที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2004 รวมทั้งราคาน้ำมัน ค่าไฟฟ้าและค่าแรงพนักงานที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่นค่าเงินหยวนตก และอัตราภาษีแพงขึ้น

ด้วยเหตุผลข้างต้นทำให้บริษัทผลิตของเล่นต่างชาติและบริษัทในฮ่องกงหลายบริษัทตัดสินใจย้ายฐานการผลิตจากจีนไปยังประเทศอื่นๆ ที่ต้นทุนใกล้เคียงกัน เช่น อินเดีย และเวียดนาม อย่างไรก็ตามยังมีหลายบริษัทและลูกค้าจำนวนมากที่เชื่อว่าจีนจะยังคงเป็นผู้นำในตลาดการผลิตของเล่นโลกต่อไปอีกนาน เนื่องจากประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและการพัฒนาฐานในการผลิตสินค้าของเด็กเล่นที่สั่งสมมานานกว่า 25 ปี

อุปสรรคต่อการสร้างยี่ห้อของเล่นของจีนมี 3 ประการคือ

1. ประเทศจีนขาดแคลนเทคโนโลยีด้านการผลิตของเล่นขั้นสูง ของเล่นที่จีนส่งออกไปต่างชาติส่วนใหญ่เป็นตุ๊กตาขนสัตว์ ของเล่นพลาสติกที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำ และของเล่นอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรูปร่างและการออกแบบล้าสมัย และคุณภาพค่อนข้างต่ำ ขณะที่ประเทศที่พัฒนาแล้วผลิตของเด็กเล่นประเภทเทคโนโลยีขั้นสูง และเป็นของเล่นที่สร้างเสริมสติปัญญา
2. บริษัทของเล่นของจีนขาดแคลนความสามารถในการพัฒนา สินค้าของเล่นที่มียี่ห้อของจีนเองมีแบบให้เลือกน้อย แต่ละบริษัทจะผลิตของเล่นเพียงสองสามแบบ ขณะนี้บริษัทของเล่นต่างชาติมักจะผลิตของเล่นออกมามากมายหลายแบบหลายประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อกลุ่มต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง

3. บริษัทของเล่นของจีนขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการออกแบบ ซึ่งบุคลากรด้านนี้ต้องมีความรู้ทั้งด้านศิลปะ และอิเล็กทรอนิกส์ ขณะนี้จีนมีบุคลากรที่มีความสามารถดังกล่าว น้อย

แม้ว่าจีนจะเป็นประเทศที่ส่งออกของเล่นใหญ่ที่สุดในโลก แต่สัดส่วนการส่งออกของเด็กเล่นที่เป็นบริษัทประเทศจีนยังต่ำอยู่ เนื่องจากยี่ห้อของบริษัทจีนเองยังคงมีน้อย จากอุปสรรคข้างต้น อุตสาหกรรมของเด็กเล่นไทยยังมีโอกาสที่จะพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อสร้างยี่ห้อของตนเอง และให้เป็นที่ยอมรับของตลาดต่างประเทศ โดยควรมุ่งเน้นของเล่นที่มีมูลค่าเพิ่มสูง รวมทั้งที่มีเทคโนโลยีสูง ขณะที่อาจย้ายฐานการผลิตของเด็กเล่นที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำเข้ามาในจีน ซึ่งมีต้นทุนแรงงานต่ำ

การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key success factors) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมการผลิตของเด็กเล่น ได้แก่

- คุณภาพผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า (Meet customer quality demands) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีจะทำให้ลูกค้าเกิดการยอมรับและมีการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น

- ต้นทุนการผลิตต่ำ (Low - Cost producer) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยในการแข่งขันเนื่องจากของเล่นเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นราคาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน

- ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร ทำให้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าของผู้บริโภค (Customer Loyalty) และมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัย

- ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Wide range of value added products) เป็นปัจจัยที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์หลายชนิดเพื่อไว้จัดจำหน่าย

ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry attractiveness) จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไปและการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันจะเห็นว่า อุตสาหกรรมของเล่นเป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ ตลาดของเล่นในโลกแนวโน้มที่จะขยายตัวได้อีกมากเนื่องจากของเล่นเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาสติปัญญา และการเรียนรู้ของเยาวชน

3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

เพื่อที่จะหาจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร โดยสามารถประเมินผลการวิเคราะห์จาก โดยจะพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ R. Waterman ดังนี้คือ

ตารางที่ 3.6 การวิเคราะห์ ตัวแบบ 7S ของ R.Waterman

7S ของ R.Waterman	การวิเคราะห์จุดแข็ง	การวิเคราะห์จุดอ่อน
โครงสร้างองค์กร (Structure)	องค์กรมีความคล่องตัว	-
ระบบการปฏิบัติงาน(System)	-	การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา
จำนวนบุคลากร (Staff)	จำนวนบุคลากรเพียงพอต่อการผลิต	-
ความสามารถของบุคลากร (Skill)	บุคลากรมีความชำนาญและมีชื่อเสียง	-
กลยุทธ์องค์กร (Strategy)	-	ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการที่จะแข่งขันกับคู่แข่ง
รูปแบบการบริหาร (Style)	เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม	-
วิสัยทัศน์ / ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Shared values)	-	ยังไม่มีค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3.4 การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators)

เพื่อศึกษาว่าผลการดำเนินงานจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยวิเคราะห์ได้จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมา ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ศึกษา

	2005	2006	2007
ยอดขายรวม (บาท)	527,034,304	417,563,027	605,940,200
ยอดขายรวม (ชิ้น)	18,230,960	12,197,597	14,543,944

จากตารางที่ 3.7 จะเห็นว่ายอดขาย มีแนวโน้มลดลง ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและเพิ่มอัตราการเติบโตของยอดขายของเด็กเล่น

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis)

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่ศึกษาได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- เป็นบริษัทที่มีความชำนาญและมีชื่อเสียงเป็นเวลานาน
- มีการจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา โดยมีความยืดหยุ่นในการผลิต และส่งสินค้าโดยตรงจาก

โรงงาน

จุดอ่อน (Weakness)

- มีผลิตภัณฑ์ที่น้อยกว่าคู่แข่งทำให้มีผลต่อการซื้อสินค้าของลูกค้า เนื่องจากบางครั้งลูกค้าต้องการผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายไว้จัดจำหน่าย
- ต้นทุนในการจัดเก็บสูงทั้งนี้เพื่อให้ส่งสินค้าได้ตามความต้องการของลูกค้า

โอกาส (Opportunity)

- ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง ที่บริษัทผลิตของเด็กเล่นยักษ์ใหญ่ของสหรัฐอเมริกา "Mattel" สั่งเรียกคืนครั้งใหญ่ที่สุดทั่วโลกโดยเรียกคืนสินค้ารวมทั้งสิ้น 18.2 ล้านชิ้น ซึ่งครั้งหนึ่งหรือ 9.5 ล้านชิ้นเป็นของเล่นที่เรียกคืนในสหรัฐฯ
- การช่วยเหลือจากภาครัฐบาลไทย

อุปสรรค (Threat)

- ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและการเงินในประเทศสหรัฐฯ และทำให้ค่าเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา จะยังมีแนวโน้มอ่อนค่าลงอีก
- ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น ในช่วงระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมาจากระดับราคาน้ำมันดิบ 30 ดอลลาร์ / บาร์เรล จนถึงระดับราว 119 ดอลลาร์ / บาร์เรล และมีแนวโน้มจะขึ้นไประดับ 120 ดอลลาร์ / บาร์เรล
- เศรษฐกิจโลกชะลอตัว เศรษฐกิจโลกในปี 2551 มีแนวโน้มขยายตัวร้อยละ 4.1 ชะลอลงจากร้อยละ 4.9 ในปี 2550 และเป็นการปรับลดลงจากสมมุติฐานเดิมร้อยละ 4.5 ซึ่งเป็นการปรับลดการขยายตัวของเศรษฐกิจประเทศหลักเป็นสำคัญ ได้แก่เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น ยุโรป และจีน
- แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การเล่นของเล่นแบบเดิมที่มีอัตราการเติบโตลดลง
- ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย

3.5 การประเมินความสามารถในการแข่งขัน (Competitive strength assessment)

เป็นการประเมินความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่ง โดยเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาเปรียบเทียบคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยกำหนดค่าตัวเลข 1 – 5 แทนคะแนนที่ให้ ซึ่งตัวเลขแต่ละตัวจะมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดีอย่างมาก
- 2 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ไม่ดี
- 3 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดี
- 5 หมายถึง ภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จ องค์กรธุรกิจดำเนินการได้ดีมาก

โดยตัวเลขยิ่งมากแสดงว่าองค์กรธุรกิจนั้นสามารถดำเนินงานได้ดีภายใต้อัจฉริยะแห่งความสำเร็จนั้น โดยสามารถแสดงผลการประเมินได้ดังตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 การประเมินความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่ศึกษาเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	บริษัท Mattel	บริษัทที่ศึกษา
1. คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า	2	4
2. ต้นทุนการผลิตต่ำ	5	4
3 ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร	5	4
4. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	5	2
รวม	17	14

ที่มา : ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและขนส่งบริษัทกรณีศึกษา

จากตารางที่ 3.8 จะเห็นว่าบริษัทที่ศึกษา มีความสามารถในการแข่งขันทางด้าน คุณภาพ ส่วนความน่าเชื่อถือขององค์กรและต้นทุนในการผลิตต่ำมีความสามารถที่ใกล้เคียงกับคู่แข่ง เนื่องจากคะแนนห่างกันเพียงเล็กน้อย ในด้านความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทที่ศึกษามีค่าน้อยกว่าบริษัท Mattel อยู่มาก ความสามารถในการแข่งขันได้น้อยมาก กล่าวโดยสรุปคือบริษัทที่ศึกษามีความสามารถน้อยกว่าคู่แข่ง

3.6 การเสนอทางเลือกกลยุทธ์

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน ขั้นตอนต่อไป จะเป็นการเสนอทางเลือกกลยุทธ์โดยจะเป็นการประยุกต์กลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategies) ซึ่งแบ่งได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Overall Low-Cost Leadership Strategy เป็นความพยายามที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้โดยทำให้ของเล่นที่ผลิตมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง โดยก่อให้เกิดข้อได้เปรียบ 2 ประการคือ
1. สามารถเสนอราคาต่ำกว่าคู่แข่ง 2. สามารถทนต่อการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะด้านราคา

2. Broad Differentiation Strategy เป็นการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการผลิตของเล่นให้มีความแตกต่างกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพ ชนิดของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับลูกค้า และต้องพยายามที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างกับคู่แข่งในหลายๆ ด้านเพื่อป้องกันตนเองจากคู่แข่งและเป็นที่สนใจของลูกค้า

3. Best-Cost Provider Strategy เป็นการประสานกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และราคา

4. Focused Strategy มุ่งเน้นการตอบสนองของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งแนวคิดนี้เป็นไปตามความเชื่อที่ว่า ถ้าธุรกิจมุ่งเน้นที่จะสนองตอบลูกค้าเฉพาะกลุ่มแล้วย่อมเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการมุ่งเน้นลูกค้าทั่วไป โดยบริษัทสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้ใน 2 ลักษณะ คือ

4.1 การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยพยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เช่น มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

4.2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำต้นทุนให้ต่ำ แต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

3.7 แนวทางดำเนินการวิเคราะห์ผลจากการวิเคราะห์ SWOT

ตารางที่ 3.9 แนวทางดำเนินการซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ SWOT

หัวข้อในการวิเคราะห์	หัวข้อในการปรับปรุงและแก้ปัญหา	ระยะเวลาดำเนินการ		
		2551	2552- 2553	2555
<u>จุดแข็ง (Strength)</u> - มีความชำนาญและมีชื่อเสียง	จัดให้มีกิจกรรมลดต้นทุนในการผลิตเนื่องจากพนักงานมีความชำนาญจึงสามารถที่จะมองเป็นปัญหาด้านต้นทุนในการผลิต โดยใช้แนวคิด TQM	X		
- การจัดส่งสินค้าที่ตรงเวลา	จัดหา Software เพื่อเชื่อมโยงการสั่งซื้อและปริมาณ Inventory กับตัวแทนจำหน่าย เพื่อให้ทันตามความต้องการ		X	
<u>จุดอ่อน (Weakness)</u> - ผลิตภัณฑ์ไม่หลากหลายและไม่ทันสมัย	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สามารถประยุกต์ใช้กับ Video Game ได้			X
- ต้นทุนในการจัดเก็บสูง	จัดหา Software เพื่อเชื่อมโยงการสั่งซื้อและปริมาณ Inventory กับตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้ทันตามความต้องการ		X	
	จัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรด้านการจัดเก็บของคลัง	X		
	จ้างที่ปรึกษาด้าน IE มาปรับปรุง	X		
<u>โอกาส (Opportunity)</u> - ปัญหาด้านคุณภาพของบริษัทคู่แข่ง	ให้มีการดำเนินการเปิดตลาดใหม่ในสหรัฐอเมริกา		X	

ตารางที่ 3.9 แนวทางดำเนินการซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ SWOT (ต่อ)

การช่วยเหลือจากภาครัฐ	ซื้อเครื่องจักรใหม่ทดแทนเครื่องจักร ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 20 ปี เนื่องจากได้รับการลดหย่อนภาษีและค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น			X
	จัดให้มีกิจกรรมลดการใช้พลังงานภายในบริษัท เนื่องจากสามารถนำไปลดหย่อนภาษีได้	X		
อุปสรรค (Threat) - ค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น	จัดหา Subcontract ในต่างประเทศที่มีค่าเงินที่อ่อนค่ากว่า		X	
	จัดทำประกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาท	X		
- ราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น	จัดให้มีการประมาณการใช้ และซื้อเพื่อทำStock สำหรับวัตถุดิบพลาสติกที่มีผลจากการที่ราคาน้ำมันดิบเพิ่มสูงขึ้น	X		
- เศรษฐกิจโลกชะลอตัว	ตลาดเดิมมีการชะลอตัว เนื่องจากเศรษฐกิจโลก ให้มีการดำเนินการเปิดตลาดใหม่ในสหรัฐอเมริกา		X	
- แนวโน้มการเล่น Internet และ Video Game เพิ่มขึ้น	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สามารถประยุกต์ใช้กับ Video Game ได้			X
- ผู้ขายวัตถุดิบ เป็นผู้ขายรายใหญ่และมีจำนวนน้อยราย	จัดหาผู้ขายรายใหม่เพิ่มในต่างประเทศที่มีค่าเงินที่อ่อนค่ากว่า เพื่อลดอำนาจการต่อรองของผู้ขายรายเดิม	X		

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน รวมถึงการเสนอทางเลือกกลยุทธ์ ในบทต่อไปจะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์