

บทที่ 3 ข้อมูลบริษัทและการดำเนินธุรกิจ

3.1 ประวัติบริษัท

บริษัท อินโนเวสต์ จำกัด (InnoWaste Co.,Ltd.) ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้บริการจัดการอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์โดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสมและกระบวนการที่ปลอดภัย เพื่อนำวัสดุและโลหะมีค่าที่ได้จากซากอิเล็กทรอนิกส์นำกลับมาใช้ใหม่ ลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและลดการทิ้งขยะอันตรายสู่สิ่งแวดล้อมซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มนักศึกษาปริญญาโททางด้านบริหารธุรกิจ(MBA) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่มีความมุ่งมั่นให้ความสำคัญและใส่ใจในการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยได้ทำการศึกษาวิธีการในการรักษาสิ่งแวดล้อมอาศัยข้อมูลทั้งจากภาคครัวเรือนและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จนเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจขึ้น และก่อตั้งบริษัทขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ.2550 ถึงช่วงต้นปี พ.ศ.2551 โดยมีผู้ริเริ่มความคิดและสร้างรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ร่วมกันทั้งสิ้น 3 ท่านได้แก่ คุณนรา ตันตราธิษฐาน, คุณติยา สุวรรณบุปผาและคุณกิตติศักดิ์ ศรีประเสริฐ

บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นหนึ่งในบริษัทของคนไทยที่นำเสนอทางเลือกในการจัดการขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพในอนาคต ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ทางบริษัทกำหนดขึ้นด้วยการสร้างระบบการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีที่สุด และการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมทางความรู้และการจัดการใหม่ๆ ให้กับอุตสาหกรรมรีไซเคิลอย่างต่อเนื่อง โดยทางบริษัทมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ จนสามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environmental Management Consulting) ให้กับสังคมและองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการมีจิตใจแห่งการบริการอันเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจบริการอีกด้วย

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธุรกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้เชี่ยวชาญและเสนอทางเลือกใหม่ในการรีไซเคิลอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการรีไซเคิลอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพปลอดภัยและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
2. ส่งเสริมพนักงานในการเรียนรู้การจัดการอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และตระหนักถึงความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม
3. ส่งเสริมความร่วมมือและพัฒนาศักยภาพความรู้ในการจัดการอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ให้กับสังคมเพื่อสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน
4. สร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการ

เป้าหมายของธุรกิจ (Goals)

1. เป้าหมายทางเศรษฐศาสตร์ บริษัทจะให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น(ROE) 20% และใช้เวลาในการคืนทุนภายใน 5 ปี
2. เป้าหมายทางการบริการ ขยายช่องทางในการรับปริมาณขยะเพิ่มขึ้นปีละ 9% สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เป็นหนึ่งในตัวเลือกแรกในการรับรีไซเคิลขยะอิเล็กทรอนิกส์ และสร้างกระบวนการรีไซเคิลให้มีประสิทธิภาพสูงและสกัดโลหะมีค่าให้มีความบริสุทธิ์สูงเช่น ทองคำ พลาตินั่ม
3. เป้าหมายทางสังคม เป็นที่ยอมรับในชุมชนในการเป็นผู้รีไซเคิลอย่างถูกต้องและปลอดภัย และเป็นที่ยอมรับในทางเลือกใหม่สำหรับอุตสาหกรรมรีไซเคิลอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยภายในระยะเวลา 5 ปี

3.3 รูปแบบของธุรกิจ

บริษัทอินโนเวสต์จะมีการดำเนินงานในรูปแบบของการแยกโลหะมีค่าเบื้องต้นจากขยะอิเล็กทรอนิกส์จำพวกแผงวงจรพิมพ์ (PCB) แผ่วงจรรวม (IC), จอภาพ (CRT) และเศษทิ้งจากกระบวนการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ (electronic scraps) โดยบริษัทจะรับขยะมาจากเศษทิ้งจากกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมและซากผลิตภัณฑ์เก่าจากศูนย์ขายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพฯ โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้รับซื้อขยะถึงโรงงานในราคาที่สมเหตุสมผล ตรงต่อเวลาและสม่ำเสมอ, ให้บริการจัดการสถานที่เก็บขยะอิเล็กทรอนิกส์ให้เรียบร้อย, จัดส่งวัสดุรีไซเคิลที่มีคุณภาพและตรงต่อเวลา โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ การจัดซื้อวัสดุเหลือใช้, การจัดเก็บและโลจิสติกส์เข้า, การคัดแยกและการรีไซเคิล, การตลาดและการขายวัสดุรีไซเคิล, การจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า

ภาพที่ 3-1 แสดงขั้นตอนดำเนินงาน บริษัท อินโนเวสต์ จำกัด



การจัดซื้อ (Purchasing)

การจัดซื้อเป็นขั้นตอนสำคัญในการจะได้รับขยะอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาทำการรีไซเคิล สามารถจะแบ่งได้เป็น 2 แหล่งดังนี้

- การซื้อเศษทิ้งจากกระบวนการผลิตของโรงงาน โดยบริษัทฯจะเข้าไปติดต่อสอบถามปริมาณ ประเมินคุณภาพของเศษทิ้ง ประมูลราคาถึงในโรงงาน ตลอดจนเสนอโรงงานที่มีขยะประเภทดังกล่าวในการให้คำปรึกษาในเรื่องของการคัดแยกเศษทิ้งในโรงงานเพื่อให้โรงงานสามารถขายเศษซากได้ในราคาที่สูงขึ้น ดังนั้นการเป็นคู่ค้ากับบริษัทฯจะทำให้โรงงานได้รับมูลค่าเพิ่ม เช่น การสร้างให้โรงงานมีมาตรฐานการจัดการกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
- การซื้อซากคอมพิวเตอร์จากศูนย์ไอที เนื่องจากเป็นแหล่งสะสมขยะอิเล็กทรอนิกส์ของภาคครัวเรือน การเข้าไปรับซื้อขยะอิเล็กทรอนิกส์ในศูนย์ไอทีทำให้บริษัทสามารถรวบรวมขยะอิเล็กทรอนิกส์จากภาคครัวเรือนได้ง่ายขึ้น ปัจจุบันปัจจัยหลักในการตัดสินใจขายซากคือราคา ดังนั้นการเสนอราคารับซื้อซากที่สูงกว่ามาตรฐานจึงสามารถดึงดูดลูกค้าได้ นอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมของเจ้าของซากในศูนย์ดังกล่าวพบว่ายังมีปัจจัยเสริมอื่นๆ เช่น การตรงต่อเวลาและความสม่ำเสมอในการรับซื้อซาก ดังนั้นบริษัทจะเข้าไปสร้างเครือข่ายในศูนย์ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ และสร้างระบบสมาชิกเพื่อดึงดูดให้เจ้าของซากเป็นลูกค้าของบริษัทในระยะยาว

การจัดเก็บและโลจิสติกส์ขาเข้า (Collecting and Inbound Logistics)

การรับวัสดุเมื่อมีการตกลงซื้อหรือนำวัสดุเหลือใช้ที่โรงงานผู้ขายตามการนัดหมายที่ผู้ขายต้องการซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ขาย โดยจะต้องกระทำให้ตรงต่อเวลาตามที่ผู้ขายต้องการ เพื่อเป็นการลดภาระในการจัดเก็บวัสดุที่ต้องการกำจัดออกจากพื้นที่ใช้สอยภายในโรงงานของผู้ขาย ซึ่งหากไม่สามารถทำได้ตรงตามความต้องการของผู้ขายอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ขายได้ ดังนั้นการจัดการด้านเวลาการนัดหมายและจำนวนเที่ยวของการรับสินค้าจึงต้องมีการวางแผนที่ดีให้สัมพันธ์กับความต้องการของผู้ขายและประหยัดต้นทุนในการขนส่ง

นอกจากนี้บริษัทยังดำเนินการเรื่องออกเอกสารการขนส่งทั้งออกจากโรงงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ขายอีกด้วย

การคัดแยกและการรีไซเคิล (Sorting and Recycling)

การแยกประเภทของขยะอิเล็กทรอนิกส์ก่อนการรีไซเคิลจะทำให้การสกัดโลหะมีค่าสามารถได้วัสดุที่มีความบริสุทธิ์มากขึ้นส่งผลให้บริษัทมีรายได้จากการขายวัสดุรีไซเคิลได้มูลค่าเพิ่มขึ้น

การรีไซเคิลขยะอิเล็กทรอนิกส์จะกระทำหลังจากการคัดแยกประเภทเบื้องต้น โดยใช้เครื่องจักรเป็นหลักในการย่อยขนาดและคัดแยกโลหะแต่ละประเภทอาศัยคุณสมบัติทางกายภาพของโลหะที่ต่างกัน ทำให้กระบวนการรีไซเคิลมีความปลอดภัยต่อคนงานและชุมชน อีกทั้งยังสามารถควบคุมกระบวนการในการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้แรงงาน

การตลาดและการขายวัสดุรีไซเคิล (Marketing and sales)

กระบวนการทางการตลาดทั้งทางฝั่งผู้ขายขยะและผู้ซื้อวัสดุรีไซเคิล เนื่องจากโลหะที่รีไซเคิลได้มีความต้องการสูงในตลาดโลก อีกทั้งราคาในบางช่วงเวลามีความผันผวนสูง ดังนั้นการสร้างความร่วมมือระหว่างเจ้าของขยะ บริษัทและผู้รับซื้อวัสดุรีไซเคิล จึงเป็นสิ่งสำคัญทั้งนี้

โลจิสติกส์ขาออก (Outbound logistic)

สินค้าหรือวัสดุที่ผ่านการรีไซเคิลแล้ว จะถูกส่งต่อไปให้กับลูกค้าที่เป็นผู้ใช้วัสดุดังกล่าว โดยแบ่งประเภทอย่างเหมาะสมเพื่อขั้นตอนการขนส่งที่มีประสิทธิภาพซึ่งสินค้าแต่ละประเภทต้องใช้เครื่องมือในการขนส่งและลำเลียงที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสินค้า ภายใต้การบริหารการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่ทำโดยมีการวางแผนการเดินทางหน้าเพื่อให้ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการขนส่งไปยังโรงงานลูกค้าที่อยู่ภายใต้เส้นทางเดียวกันอาจทำได้ในครั้งเดียวกัน โดยอาศัยการบริหารจัดการข้อมูลและวางแผนกระบวนการผลิตและจัดส่งเพื่อให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันในคราวเดียวกัน

3.4 แหล่งที่มาของขยะอิเล็กทรอนิกส์

จากการศึกษาข้อมูลภาพรวมของอุตสาหกรรมรีไซเคิลพบว่าแหล่งที่มาของขยะอิเล็กทรอนิกส์สามารถแบ่งประเภทได้ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1: ช่องทางการจัดหาขยะอิเล็กทรอนิกส์

	แหล่งที่มา	ข้อดี	ข้อเสีย
ภาคผู้บริโภค	1.1 ครั้วเรือน	ปริมาณขยะมาก	- ปริมาณขยะแต่ละครั้วเรือนน้อย - ไม่มีกระบวนการรวบรวมขยะอิเล็กทรอนิกส์ จากครั้วเรือนที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณมากเพียงพอ - กฎหมายควบคุมไม่ค่อยมีผลกระทบต่อภาคครั้วเรือน
	1.2 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน	- ปริมาณขยะมาก - สามารถรวบรวมได้ง่าย	ปริมาณขยะอิเล็กทรอนิกส์ไม่สม่ำเสมอ ทำให้คาดการณ์ปริมาณได้ยาก
	2. ผู้รับซื้อของเก่าและคัดแยก	- มีการรวบรวมขึ้นต้นและแยกประเภทแล้ว - มีปริมาณขยะที่มากพอสมควร	ราคาของที่ได้มาสูงกว่าการรับตรงจากครั้วเรือน
	3. เทศบาล		การคัดแยกทำได้ลำบาก เนื่องจากขยะปนกันหลายประเภท
	4. ร้านซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า	มีการรวบรวมขึ้นต้นมาแล้ว แยกประเภทแล้ว	เนื่องจากขยะมีอยู่กระจุกกระจายตามแต่ละร้าน จะต้องอาศัยการรวบรวมที่ดี ซึ่งทำให้ต้นทุนในการรวบรวมสูง
ภาคอุตสาหกรรม	โรงงานผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า	- ปริมาณของเสียที่เกิดจากการผลิตมีมากทั้งเศษทิ้งในการผลิตและสินค้า off-spec - ปริมาณสม่ำเสมอ - ขยะอิเล็กทรอนิกส์มีลักษณะเฉพาะ ง่ายต่อการคัดแยก	- สินค้า off-spec มีข้อจำกัดทางด้านภาษี กรณีที่โรงงานที่ได้รับสิทธิพิเศษยกเว้นภาษีนำเข้าวัตถุดิบจาก BOI - ไม่มีความหลากหลายในเรื่องของชนิดของขยะที่ได้ - มีความเสี่ยงจากอำนาจการต่อรองของเจ้าของขยะ

อุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้านและอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีจะมีโลหะประเภทหลักเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ ซึ่งเมื่อเทียบกับอุปกรณ์สื่อสารและเครื่องใช้ภายในบ้านขนาดเล็กจะมีส่วนประกอบเป็นพลาสติกจำนวนมากและในสัดส่วนที่สูงกว่า โดยเมื่อพิจารณาส่วนประกอบของขยะอิเล็กทรอนิกส์ จะพบว่าแผ่นวงจรพิมพ์หรือ PCB ซึ่งมีอยู่ในเครื่องใช้ไฟฟ้าหลายชนิด มีส่วนประกอบของโลหะมีค่าค่อนข้างสูง โดย PCB 1 ตัน มีส่วนประกอบเป็นทองคำถึง 0.35 กิโลกรัม ทองแดง 100.1 กิโลกรัม และยังมีโลหะมีค่าอื่นๆ เช่น พาลาเดียมและแพลตตินัม (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2545) จึงถือว่า PCB เป็นส่วนประกอบในขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมูลค่าเพิ่มจากการรีไซเคิลสูงที่สุด

นอกจากนี้จากผลการสำรวจการทิ้งซากผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ขององค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (JETRO) ประจำประเทศไทย พบว่าปริมาณซากผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทย ในปี 2546 ในส่วนที่มีการรีไซเคิลและไม่มีการรีไซเคิลของผลิตภัณฑ์ 7 ประเภท ได้แก่ โทรทัศน์ (TV), ตู้เย็น (R/F), เครื่องซักผ้า (W/M), เครื่องปรับอากาศตัวใน (A/C-I), เครื่องปรับอากาศตัวนอก (A/C-O), คอมพิวเตอร์ (PC), จอคอมพิวเตอร์ (CRT) แสดงไว้ในตารางที่ 3-2

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของแผ่นวงจรพิมพ์ (PCB) ในซากผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดตามตารางที่ 3-2 พบว่า เครื่องคอมพิวเตอร์ (PC) และจอภาพ (CRT) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนประกอบเป็นแผ่นวงจรพิมพ์ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับซากผลิตภัณฑ์ชนิดอื่น

ดังนั้นในส่วนการจัดหาซากผลิตภัณฑ์จากภาคผู้บริโภคบริษัทอินโนเวสต์จึงกำหนดเป้าหมายเป็นการจัดหาซากของคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่มีส่วนประกอบของแผ่นวงจรพิมพ์เป็นหลัก

ส่วนภาคอุตสาหกรรมบริษัทจะรับซื้อเฉพาะซากเศษทิ้งจากกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมแผงวงจรพิมพ์และแผงวงจรไฟฟ้าเป็นหลักซึ่งสามารถรับซื้อเศษทิ้งดังกล่าวได้ในส่วนของสินค้า off-spec บริษัทไม่สามารถนำมารีไซเคิลได้เนื่องจากติดปัญหาทางกฎระเบียบของ BOI ที่ให้บริษัทเจ้าของซากทำการส่งสินค้า off-spec ออกนอกประเทศ

ตารางที่ 3-2: ประมาณการปริมาณซากผลิตภัณฑ์ทั้ง 7 ประเภทที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2546 ทั้งส่วนที่ใช้รีไซเคิลและไม่ได้รีไซเคิล

Description		TV	R/F	W/M	A/C-1	A/C-0	PC	CRT	Total weight
Recycled	Aluminum	82	533	227	1,049	934			2,825
	Circuit board	738							738
	Compressor		3,908			3,734			7,642
	Copper	82		114	242	373			811
	CRT glass (PC's monitor)							621	621
	Electric wire	246		114	81	93		54	588
	Glass			227					227
	Iron scrap	328	8,349	5,685	6,216	4,108	1,347	44	26,077
	Plastic	1,066	3,197	1,592	484	93	189	229	6,850
	Power supply						253		253
	PCB						316	142	458
	Rubber gasket		355	114					469
Total recycled weight (tons)		2,542	16,342	8,073	8,072	9,335	2,105	1,090	47,559
Not recycled	Concrete			3,070					3,070
	CRT	4,757							4,757
	Particle board			227					227
	Polyurethane foam		1,421						1,421
	Wooden frame	902							902
Total not-recycled weight (tons)		5,659	1,421	3,297	-	-	-		10,377
Total weight (tons)		8,201	17,763	11,370	8,072	9,335	2,105	1,090	57,936

3.5 กลยุทธ์บริษัท

3.5.1 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

เนื่องจากบริษัทฯ เป็นผู้เล่นใหม่ในอุตสาหกรรมรีไซเคิลอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นจึงมุ่งเน้นการทำเฉพาะส่วนที่เป็นธุรกิจหลัก (Focus strategy) คือการคัดแยกและสกัดโลหะมีค่าจากขยะอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก อย่างไรก็ตามอาจจะมีรายได้ส่วนเพิ่มในส่วนของการคัดแยกประเภทขยะเบื้องต้นเช่นพลาสติก เหล็กแต่ไม่ได้เป็นแหล่งรายได้หลัก ในส่วนของการบำบัดของเสียที่ไม่สามารถทำการรีไซเคิลได้ บริษัทจะมีการส่งต่อไปยังโรงงานบำบัดของเสียต่อไป

สำหรับกลยุทธ์ที่ทางบริษัทเลือกใช้คือ Focus Differentiation Strategy โดยทางบริษัทอินโนเวสต์ได้เลือกรีไซเคิลขยะอิเล็กทรอนิกส์ในผลิตภัณฑ์ที่มีแผ่นวงจรพิมพ์ (PCB) เป็นส่วนประกอบหลัก เนื่องจากแผ่นวงจรพิมพ์จะประกอบด้วยโลหะมีค่าอยู่เป็นสัดส่วนจำนวนมาก และเมื่อพิจารณาถึงเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แต่ละประเภทของภาคครัวเรือน จะพบว่าคอมพิวเตอร์และจอ CRT มีส่วนประกอบของแผ่นวงจรพิมพ์ (PCB) อยู่ในสัดส่วนที่สูง จึงเป็นที่มาที่ทำให้บริษัทเลือกกรีไซเคิลเฉพาะซากผลิตภัณฑ์ที่เป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดดิสก์ เมนบอร์ด และจอ CRT



ขณะเดียวกันบริษัทก็ได้มีการทำช่องทางทางการตลาดที่แตกต่าง โดยมีการขยายการรับซื้อขยะอิเล็กทรอนิกส์ไปยังกลุ่มห้างไอที (IT Mall) ซึ่งเป็นตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่งรายใด เข้าไปทำการตลาดอย่างจริงจัง และเป็นตลาดที่มีปริมาณขยะอิเล็กทรอนิกส์อยู่เป็นจำนวนมาก

สำหรับภาคอุตสาหกรรม บริษัทอินโนเวสต์มุ่งเน้น (Focus) ทำการตลาดเฉพาะกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้าและส่วนประกอบ เนื่องจากจะมีเศษทิ้งจากกระบวนการผลิตที่เป็น PCB อยู่เป็นสัดส่วนมาก

ในอนาคตบริษัทมีแผนการเติบโตจากภายใน (Internal growth) รายได้หลักจะเพิ่มขึ้นเมื่อบริษัทสามารถหาแหล่งขยะอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น หาพันธมิตรทางการค้าเพิ่มขึ้น หรือสามารถได้เทคโนโลยีการสกัดโลหะมีค่าประเภทอื่นที่สามารถเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัทได้ บริษัทไม่มีนโยบายการขยายกิจการแบบ Forward integration ไปยังการบำบัดซากที่ไม่สามารถทำการรีไซเคิลได้ เนื่องจากต้องใช้เงินทุนสูงและมีคู่แข่งรายใหญ่ที่มีอำนาจต่อรองสูงจึงไม่เหมาะสมในการขยายกิจการในแบบดังกล่าว

3.5.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)

สำหรับบริษัท อินโนเวสต์ จำกัด (InnoWaste, Co. Ltd.) สามารถแบ่งกิจกรรมของบริษัทตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- การจัดซื้อ (Procurement)
- การขนส่ง (Logistics)
- การดำเนินงาน (Operations)
- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)
- การบริการ (Service)
- การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Health Environmental)

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- การบริหารทั่วไป (General Administration)
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
- การเงินและการบัญชี (Finance and Accounting)

ภาพที่ 3-2 แสดงกิจกรรมทางธุรกิจของบริษัท อินโนเวสต์ จำกัด ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า



กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ ขนส่ง และดำเนินงาน

กิจกรรมการจัดซื้อ ขนส่งและดำเนินงานเป็นกิจกรรมหลักที่มีผลต่อต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการบริหารกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพและใช้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยเฉพาะค่าขนส่งซึ่งพบว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนใหญ่เทียบกับต้นทุนโดยรวมของการประกอบธุรกิจอาศัยการติดต่อประสานงานกับทางคู่ค้าทั้งฝั่งของ Supplier และลูกค้าเพื่อวางแผนเวลาและเส้นทางในการไปรับขยะ อีกทั้งสามารถทราบประเภทและปริมาณล่วงหน้าได้

ในส่วนของการจัดหาหรือซื้อซากขยะอิเล็กทรอนิกส์นั้นต้องมีการสำรวจราคาอ้างอิงในประเทศทุกวันเพื่อนำมาเปรียบเทียบและประเมินความสามารถในการแข่งขัน มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน(Planning) มีการจัดการโรงงานให้มีความสะอาด เรียบร้อย จัดผังโรงงานให้สะดวกในการปฏิบัติงาน (Layout) และการเก็บรักษาขยะที่ได้มาอย่างเหมาะสม (Inventory) มีการตรวจสอบประสิทธิภาพของเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ (Maintenance) นอกจากนี้ยังต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ (controlling) มีการประเมินและจัดเก็บของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทที่จะไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม (Auditing)

กลยุทธ์ด้านการตลาด การขาย และการบริการ

ทางบริษัทใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เน้นความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยเน้นการสร้างความแตกต่างด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Differentiation) ซึ่งเป็นการมองหาโอกาส และออกแบบช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการใช้

กระบวนการ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อจัดการสร้างความสัมพันธ์กับกับลูกค้าทั้งฝั่งของเจ้าของขยะอิเล็กทรอนิกส์ (input) และลูกค้า (output) เพื่อให้การจัดการบริหารลูกค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว และสามารถประเมินความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ในธุรกิจที่ไม่มีความแตกต่างกันมาก โอกาสที่ลูกค้าจะเกิด Brand Switching มีมาก ทำให้เรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจระยะยาว

นอกจากนี้บริษัทจะมีโครงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมอย่างสม่ำเสมอในเรื่องของการจัดการรีไซเคิลขยะอิเล็กทรอนิกส์ด้วยเทคโนโลยีที่สะอาด เหมาะสม โดยการทำ CSR (Corporate Social Responsibility) เพื่อให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วม และรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ โดยประชาสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาดต่าง ๆ ซึ่งเน้นกิจกรรมการตลาด (Below the Line Activities) เป็นหลัก ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) การตลาดทางตรง (Direct Marketing) การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing) เพื่อเน้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กิจกรรมเพื่อสังคม (Social Marketing) และการบอกต่อ (Buzz Marketing) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจและเพื่อป้องกันปัญหาการต่อต้านจากคนในชุมชนซึ่งอาจจะส่งผลให้ต่อธุรกิจได้

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในด้านการบริหารทั่วไปและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถือเป็นกิจกรรมสนับสนุนของบริษัทที่ค่อนข้างสำคัญ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในส่วนของโรงงานรีไซเคิลดังนั้นการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาทำงานจึงต้องการกลุ่มคนที่มีทักษะทางวิศวกรรมเป็นอย่างดีเช่นวิศวกรโรงงาน วิศวกรเหมืองแร่ วิศวกรเครื่องกล ช่างซ่อมบำรุง คนงานแยกชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ผลตอบแทนของพนักงานจะเป็นรูปของเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ อาจจะมีการจ้างงานพนักงานชั่วคราวในกรณีที่ไม่สามารถจัดการปริมาณซากอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้ทัน บริษัทมีนโยบายการรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กร สนับสนุนไปฝึกอบรมทักษะและเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ประโยชน์กับโรงงาน และสามารถให้ความรู้ในการกำจัดขยะอย่างถูกวิธีกับชุมชน

โครงสร้างขององค์กรจะเป็นโครงสร้างแบบราบ (Flat organization) เพื่อสร้างความสะดวกในการประสานงาน โดยมีการกำหนดสายบังคับบัญชาและการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางบริษัทสรรหาและพัฒนาเทคโนโลยีในการสกัดโลหะมีค่าเพื่อนำมาดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทางบริษัทยังมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับทางภาครัฐและส่งเสริมสถาบันการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การส่งเสริมความคิดและการจัดการภายในองค์กรโดยมุ่งให้พนักงานภายในบริษัทเสนอแนวความคิดต่างๆเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ด้านการบัญชีและการเงิน

ถึงการบัญชีและการเงินเป็นกิจกรรมสนับสนุนของบริษัทฯ แต่ก็มีมีความจำเป็นที่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษา เนื่องจากตัวธุรกิจมีลักษณะเฉพาะ บัญชีสินทรัพย์และการได้มาซึ่งวัตถุดิบ รวมถึงผลผลิตจากการผลิตไม่ได้เป็นลักษณะธุรกิจการผลิตทั่วไป

ในส่วนการเงินนั้น เนื่องจากโครงการของบริษัทเป็นธุรกิจที่ใหม่ และใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง จำเป็นต้องมีการทำการประเมินความเป็นไปได้ของการลงทุน (Feasibility Study) ก่อนจะดำเนินการจริง หาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม และมีการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตลอด

การจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากธุรกิจรีไซเคิล จะต้องเกี่ยวข้องกับของเสีย สารเคมีและมลพิษอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นบริษัทจะต้องมีการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และมีการควบคุมสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อการคุ้มครองสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงจะต้องมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น การจัดทำประกันสุขภาพพิเศษให้กับพนักงาน การจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้คนงานใช้ในขณะทำงานอย่างเหมาะสม การตรวจวัดสิ่งแวดล้อมในโรงงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานมาก และผลผลิตที่สูงขึ้น

นอกเหนือจากการจัดการด้านความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ตามข้อกำหนดในกฎหมายแล้ว ทางบริษัทได้ตั้งเป้าหมายที่จะผ่านการตรวจสอบตามมาตรฐาน ISO14001 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ให้สำเร็จภายในปี พ.ศ.2553 เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทอีกทางหนึ่งด้วย