

บทที่ 3

ข้อมูลบริษัทและการดำเนินธุรกิจ

3.1 ประวัติบริษัท

บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายไบโอดีเซลจากน้ำมันพืชใช้แล้ว ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มนักศึกษาปริญญาโททางด้านบริหารธุรกิจ (MBA) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรพลังงานในรูปแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยได้ทำการศึกษาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาเป็นไบโอดีเซลที่สามารถใช้ทดแทนน้ำมันดีเซลได้ทันที นอกจากนี้ยังศึกษาข้อมูลทางการตลาดในอุตสาหกรรมจนได้เล็งเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจขึ้น และก่อตั้งบริษัทขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ.2550 ถึงช่วงต้นปี พ.ศ.2551 โดยมีผู้ร่วมก่อตั้งและวางรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ร่วมกันทั้งสิ้น 3 ท่านได้แก่ นายภมร สังวาลย์ นางสาวทัญญู วิจิตรานนท์ และนายจิตติพล ถาวรกิจ

บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมพลังงานทดแทนของประเทศไทยในอนาคต ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ทางบริษัทกำหนดขึ้น ด้วยการสร้างระบบการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสามารถแสวงหาพลังงานทางเลือกที่ให้ความคุ้มค่าต่อผู้บริโภค และการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการใหม่ๆ ให้กับอุตสาหกรรมไบโอดีเซลอย่างต่อเนื่อง โดยทางบริษัทมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ จนสามารถเป็นที่ปรึกษาด้านการพัฒนาพลังงานทดแทน (Renewable Energy Management Consulting) ให้กับทั้งภาคเอกชนและองค์กรส่วนท้องถิ่นต่างๆ ได้เป็นอย่างดี รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพแวดล้อมของชุมชนอีกด้วย

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธุรกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในการพัฒนาพลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

พันธกิจ

1. พัฒนาพลังงานทางเลือกที่เหมาะสมกับทรัพยากรและความต้องการในแต่ละท้องถิ่น
2. แสวงหาวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงด้านการผลิตและการจัดการโลจิสติกส์
3. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท

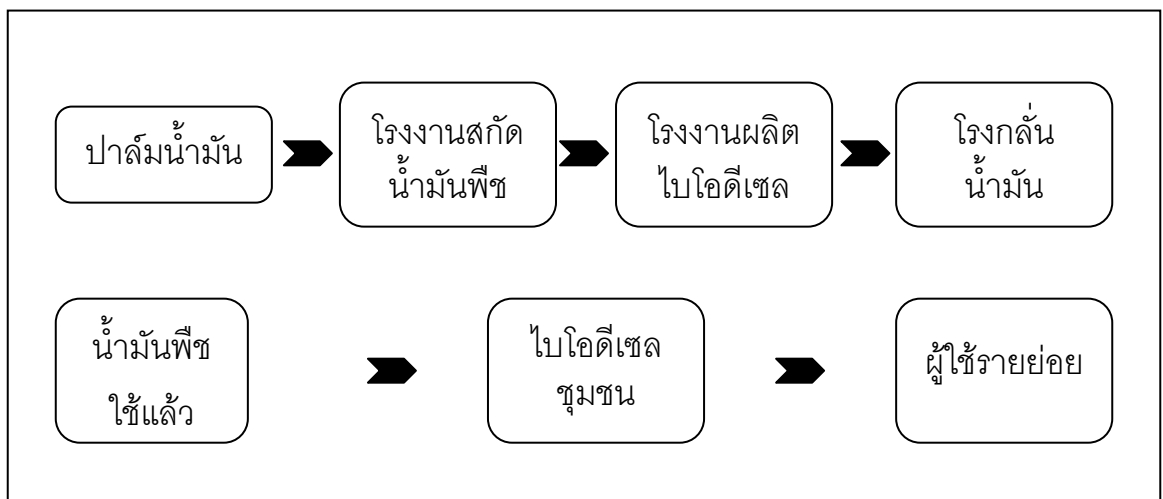
เป้าหมายของธุรกิจ (Goals)

เป็นบริษัทที่เป็นผู้นำทางด้านพลังงานทางเลือก โดยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าของบริษัท โดยเป็นผู้นำในธุรกิจไบโอดีเซลในท้องที่ที่บริษัทตั้งอยู่ภายในระยะเวลา 5 ปี

3.3 ข้อมูลการดำเนินธุรกิจ

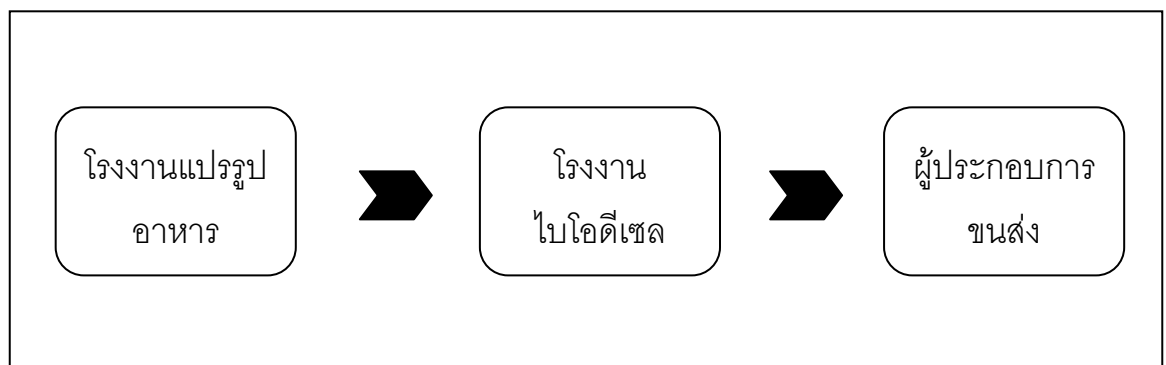
ปัจจุบันมีผู้สนใจผลิตไบโอดีเซลมากขึ้น ผู้ประกอบการที่มีกำลังการผลิตสูงส่วนมากจะใช้น้ำมันปาล์มเป็นวัตถุดิบโดยทำธุรกิจต่อยอดจากโรงงานสกัดน้ำมันพืชที่มีอยู่เดิม ส่วนที่นำน้ำมันพืชใช้แล้วเป็นวัตถุดิบจะเป็นลักษณะของไบโอดีเซลชุมชน ซึ่งคุณภาพของไบโอดีเซลที่ได้จะมีความไม่สม่ำเสมอ อีกทั้งยังขาดระบบควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การนำน้ำมันพืชใช้แล้วมาผลิตไบโอดีเซลในเชิงอุตสาหกรรมที่มีอยู่จะเป็นในลักษณะการใช้ในองค์กรเป็นหลัก

ภาพที่ 3-1 รูปแบบธุรกิจไบโอดีเซลในปัจจุบัน



จากการศึกษาและวิเคราะห์อุตสาหกรรมไบโอดีเซล สภาพตลาด สภาพการแข่งขัน และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทาง บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด จึงได้สร้างรูปแบบทางธุรกิจใหม่ขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันจากการเป็นผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรม ด้วยการมุ่งเน้นการทำธุรกิจแบบธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business: B2B) โดยทางบริษัทจะรับซื้อน้ำมันพืชใช้แล้วจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร นำมาผลิตไบโอดีเซลเพื่อจำหน่ายให้กับผู้ประกอบการรถบรรทุกขนส่ง นอกจากนี้ทางบริษัทได้วางแนวทางการต่อยอดธุรกิจ ด้วยการให้บริการที่ปรึกษาด้านพลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงาน ภายใต้คำนิยาม “Integrated Energy Solution” ของบริษัท

ภาพที่ 3-2 รูปแบบธุรกิจไบโอดีเซล ของ บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด



ทั้งนี้ในระยะเวลา 5 ปีแรกของการเปิดดำเนินการ ทางบริษัทได้ทำการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งและเลือกดำเนินธุรกิจในเขตจังหวัดนครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี และกาญจนบุรี เนื่องจากมีโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารตั้งอยู่เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้มีน้ำมันพืชใช้แล้วซึ่งถือเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในปริมาณมากเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีผู้ประกอบการรถบรรทุกขนส่งอยู่หลายราย ทำให้การเลือกทำเลที่ตั้งในเขตจังหวัดนครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี และกาญจนบุรี นั้นค่อนข้างมีความเหมาะสม และน่าสนใจสำหรับการลงทุน

การวิเคราะห์ทำเลที่ตั้ง

ทางบริษัทได้ทำการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้ง โดยพิจารณาจากที่ตั้งของโรงงานแปรรูปอาหารที่มีน้ำมันพืชที่ผ่านการใช้แล้วเป็นหลัก โดยโรงงานแปรรูปอาหารส่วนมากจะตั้งในบริเวณใกล้แม่น้ำเนื่องจากในกระบวนการผลิตต้องอาศัยน้ำเป็นส่วนสำคัญ นอกจากนี้ในโรงงานบางประเภทยัง

ต้องการน้ำที่มีคุณภาพดีเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้มีรสชาติที่เป็นไปตามมาตรฐานของทางโรงงาน เป็นเหตุให้ในเขตจังหวัดนครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี และกาญจนบุรี มีโรงงานแปรรูปอาหารตั้งอยู่จำนวนมาก

ตารางที่ 3-1 จำนวนโรงงานที่มีน้ำมันพืชใช้แล้วในแต่ละจังหวัด พ.ศ. 2550

จังหวัด	จำนวนโรงงาน
1. นครปฐม	17
2. สมุทรสาคร	18
3. สมุทรสงคราม	1
4. ราชบุรี	2
5. กาญจนบุรี	1

[ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม]

3.4 กลยุทธ์ธุรกิจ

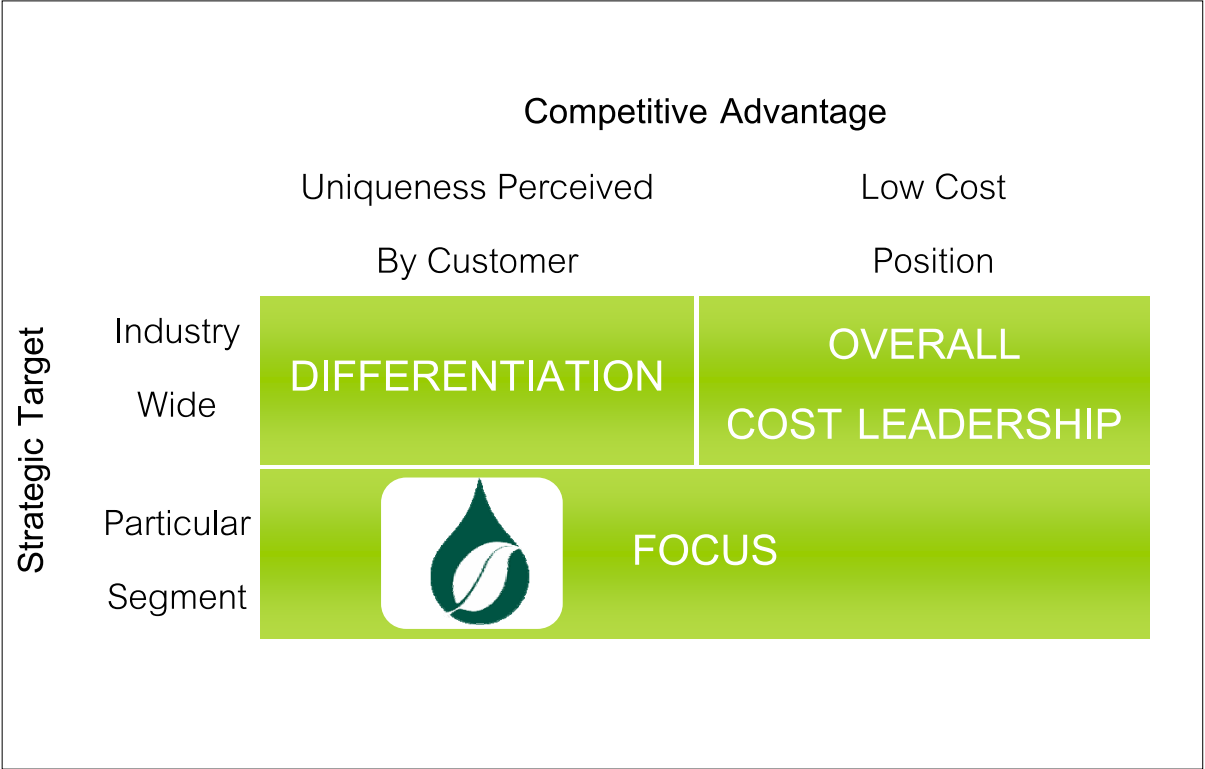
3.5 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด ถือเป็นผู้เล่นรายใหม่ในอุตสาหกรรมไบโอดีเซล กลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทจะเน้นที่การนำเสนอพลังงานทางเลือกที่ให้ความคุ้มค่า ที่มาพร้อมกับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่เชื่อถือได้ โดยไบโอดีเซลของบริษัทจะมีคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในประกาศกรมธุรกิจพลังงาน พ.ศ. 2550 ในอนาคตบริษัทจะขยายธุรกิจให้ครอบคลุมถึงการจัดการพลังงานทางเลือกและการอนุรักษ์พลังงานในโรงงานอุตสาหกรรม

3.6 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ด้วยการเน้นการจัดการให้มีต้นทุนต่ำ (Low Cost Position) เนื่องจากราคาเป็นปัจจัยหลักที่ผู้บริโภครับรู้ได้ โดยลักษณะของสินค้านั้นไม่มีความแตกต่างกัน บริษัทมีเป้าหมายในการตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Particular Segment) เน้นกลุ่มลูกค้าแบบธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business: B2B) ซึ่งจัดเป็นกลยุทธ์แบบ Focus

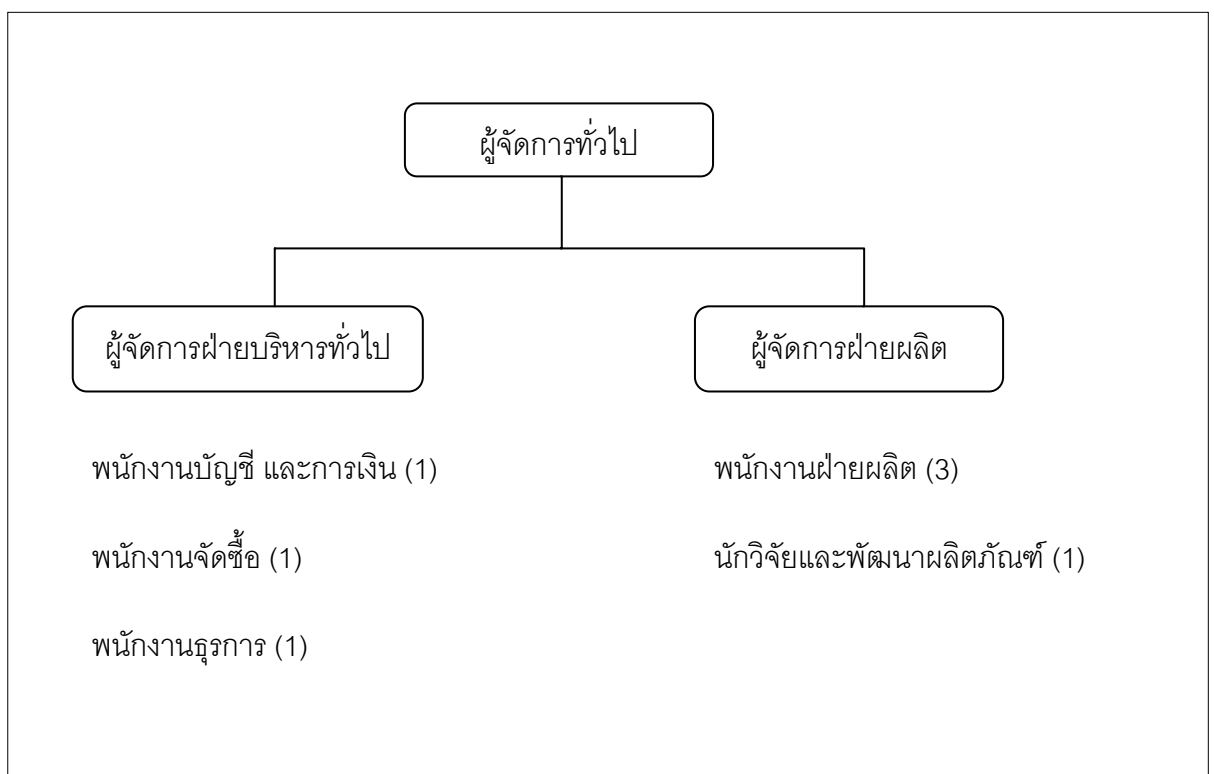
ภาพที่ 3-3 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจของบริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด



3.7 กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน

บริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด มีโรงงานไบโอดีเซลขนาดกำลังการผลิต 5,000 ลิตรต่อวัน ซึ่งใช้เทคโนโลยีการผลิตระบบอัตโนมัติและมีระบบควบคุมการผลิตจากศูนย์กลาง โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมมีลักษณะดังนี้

ภาพที่ 3-4 โครงสร้างองค์กรของบริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด



เมื่อแบ่งกิจกรรมของบริษัทตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

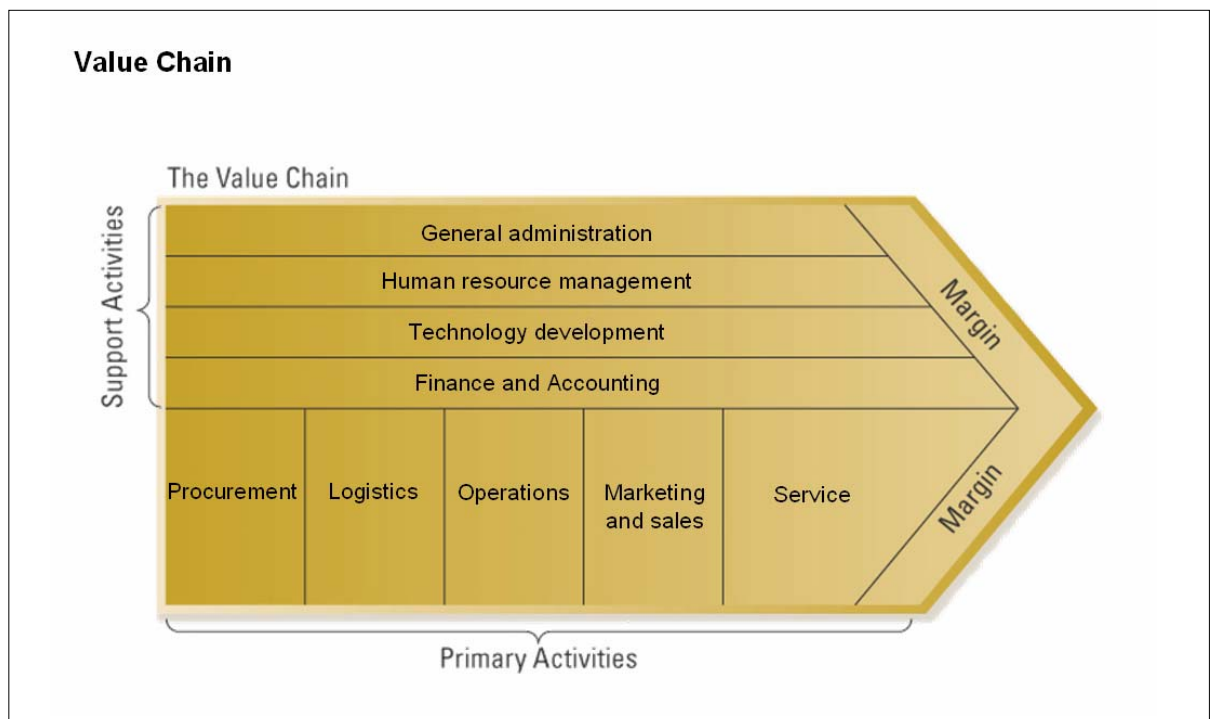
กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- การจัดซื้อ (Procurement)
- การขนส่ง (Logistics)
- การดำเนินงาน (Operations)
- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)
- การบริการ (Service)

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

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

ภาพที่ 3-5 กิจกรรมทางธุรกิจของบริษัท น้ำมันตะวันตก จำกัด
ตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า



กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ โลจิสติกส์ และการผลิต

กิจกรรมด้านการจัดซื้อ และโลจิสติกส์ อยู่ภายใต้ความควบคุมของผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป ซึ่งต้องมีการประสานงานกับฝ่ายผลิต เพื่อให้เกิดการวางแผนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกระบวนการผลิตของบริษัทเป็นแบบต่อเนื่อง จึงต้องการระบบการจัดการวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดซื้อ

1) การจัดซื้อวัตถุดิบ

การจัดซื้อวัตถุดิบจะเป็นลักษณะของสัญญาระยะยาว ระหว่างผู้ขายวัตถุดิบกับทางบริษัท โดยผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไปจะเป็นผู้ตกลงด้านกรอบราคารับซื้อวัตถุดิบไว้ก่อนแล้ว ส่วนทางฝ่ายจัดซื้อจะเป็นผู้กำหนดวันรับวัตถุดิบ ปริมาณวัตถุดิบ และตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบเพื่อให้มั่นใจว่าคุณภาพวัตถุดิบเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงกันไว้ นอกจากนี้จะทำการประเมินประสิทธิภาพของผู้ขายวัตถุดิบ เพื่อเป็นประโยชน์ในการคัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบในอนาคต

2) การจัดซื้อสารเคมี

เนื่องจากสารเคมีที่ใช้ในการผลิตมีหลายชนิด ซึ่งปริมาณการใช้จะเปลี่ยนไปตามคุณภาพของวัตถุดิบ ทางบริษัทจะกำหนดปริมาณสารเคมีขั้นต่ำและปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสมสำหรับสารเคมีแต่ละชนิดเพื่อความสะดวกในการสั่งซื้อ

3) การจัดซื้ออะไหล่และอุปกรณ์ซ่อมบำรุง

ทางบริษัทจะกำหนดการซ่อมบำรุงเครื่องจักรในโรงงานทุกไตรมาส ซึ่งต้องมีการเตรียมอะไหล่และอุปกรณ์ล่วงหน้า นอกจากนี้ยังต้องมีการเก็บอะไหล่ที่สำคัญต่อการผลิตบางชิ้นไว้ ส่วนชิ้นส่วนอื่นจะบันทึกประวัติการใช้และการสั่งซื้อเพื่อความสะดวกในการสั่งซื้อครั้งต่อไป

โลจิสติกส์

บริษัทเน้นกลยุทธ์การถือครองวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปให้น้อยที่สุด ซึ่งนอกจากจะช่วยลดต้นทุนแล้ว ยังช่วยในเรื่องของความปลอดภัยอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องศึกษาวิธีการขนส่งเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้านการขนส่ง บริษัทมีนโยบายในการพัฒนาคู่ค้าเพื่อดำเนินการทางด้านการขนส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เนื่องจากบริษัทขนส่งจะมีความชำนาญสูงกว่า น่าจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่า นอกจากนี้บริษัทสามารถลดต้นทุนการบริหารจัดการ รวมไปถึงลดความเสี่ยงจากการขนส่งวัตถุดิบอันตรายได้อีกด้วย

การผลิต

เนื่องจากไบโอดีเซล เป็นสินค้าที่ต้องการการควบคุมคุณภาพเป็นอย่างดี ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐานและมีความแน่นอนสูง โดยต้องมีการตรวจสอบคุณภาพทุกขั้นตอน ตั้งแต่น้ำมันพืชใช้แล้วที่เป็นวัตถุดิบ จนกระทั่งไบโอดีเซลที่จะส่งให้กับลูกค้า บริษัทให้ความสำคัญกับการลดต้นทุน ในการผลิตจึงต้องเน้นการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการนำ

สารเคมีกลับมาใช้ในการผลิต ทางบริษัทเลือกกระบวนการผลิตที่สามารถนำเมทานอลซึ่งเป็นสารเคมีหลักกลับมาใช้ได้ถึง 94%

ในกระบวนการผลิตมีสารเคมีที่เกี่ยวข้องหลายชนิด ซึ่งต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน สถานที่ปฏิบัติงาน และกระบวนการผลิต

นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะกับชุมชนโดยรอบโรงงาน บริษัทจะต้องควบคุมอัตราการก่อมลพิษไม่ให้เกินค่ามาตรฐาน และต้องไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบอีกด้วย

กลยุทธ์ด้านการตลาด การขาย และการบริการ

เนื่องจากบริษัทมุ่งเน้นการทำธุรกิจแบบธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business: B2B) ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไปที่รับผิดชอบด้านการตลาด การขาย และการบริการ จึงเปรียบเหมือนหัวใจสำคัญที่จะสร้างรายได้หลักให้กับบริษัท ทางบริษัทจึงเน้นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาว นอกจากนี้ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการตลาดนั้น ทางบริษัทจะมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทผ่านทางกิจกรรมการตลาด (Below the Line Activities) เป็นหลัก โดยผ่านเครื่องมือในการสื่อสารการตลาดที่สำคัญได้แก่ การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing) รวมไปถึงการจัดระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Database Marketing) เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าต่างๆ ที่สำคัญไว้ใช้ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ในอนาคต

กลยุทธ์ด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในด้านการบริหารทั่วไปและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือเป็นกิจกรรมสนับสนุนของ บริษัทที่ค่อนข้างสำคัญ แม้ว่าบริษัทจะมีจำนวนพนักงานไม่มาก แต่ต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะ ความชำนาญสูง การคัดสรรพนักงาน การฝึกอบรม และการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ด้วยความที่มีพนักงานน้อย ทำให้แต่ละคนต้องทำหลายหน้าที่ การกำหนดขอบเขตงานและขั้นตอนการทำงานจึงต้องทำอย่างมีระเบียบแบบแผน

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี

เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางบริษัทมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาช่วยให้ประสิทธิภาพการผลิตสูงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทางบริษัทยังทำการศึกษาและ

ปรับปรุงการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีหรือข้อกำหนดจากทางภาครัฐ นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร และพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา ชุมชน และบริษัทอื่นๆ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีต่อไป

กลยุทธ์ด้านการบัญชีและการเงิน

เนื่องจากธุรกิจไบโอดีเซล ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน จึงได้สิทธิประโยชน์ทางภาษี และได้รับการยกเว้นภาษีนำเข้าเครื่องจักร การวางแผนการใช้จ่ายและการลงทุนที่เหมาะสม จะช่วยให้บริษัทสามารถได้รับประโยชน์สูงสุดจากการสนับสนุนจากภาครัฐ