

# กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในธุรกิจ MLM



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในธุรกิจ MLM  
กรณีศึกษา บริษัท DBA จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....  
นางสาวดวงกมล เหลืองรัตน์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสัน ทิมทรัพย์  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์หัวข้อ “กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในธุรกิจ MLM” นี้ จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากผู้จัดทำมิได้รับความเมตตา กรุณา และการอนุเคราะห์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A., ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และเสียสละเวลาในการแก้ไขตรวจทานสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., สำหรับแนวทางการแก้ไขปรับปรุง และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบ ที่ให้คำแนะนำ แก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านตลอดหลักสูตรการเรียนการสอน ที่ทำให้ผู้จัดทำสามารถนำความรู้ และเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในสารนิพนธ์นี้ และทำให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัว ที่คอยสนับสนุน การเรียน การเงิน และให้กำลังใจในการศึกษา และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ เพื่อนสนิท และเพื่อนร่วมรุ่นทุกคน ที่คอยให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นกำลังใจดี ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักกลยุทธ์และผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหายอดขายต่อไปในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ดวงกมล เหลืองรัตน์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายในธุรกิจ MLM

กรณีศึกษา บริษัท DBA จำกัด

STIMULATE SALE STRATEGY IN MLM BUSINESS A CASE STUDY OF DBA CO., LTD

ดวงกมล เหลืองรัตน์ 5650366

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

เนื่องอัตราการแข่งขันธุรกิจในปัจจุบันนี้สูงมาก ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของธุรกิจหลายประเภทลดลง ส่งผลให้ยอดขายลดลง ธุรกิจ MLM จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวางแผนกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในธุรกิจได้

ธุรกิจ MLM ของบริษัท DBA จำกัด เป็นตัวอย่างของธุรกิจ MLM ที่มีปัญหายอดขายที่ลดลง จึงได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 และวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ VRIN Criteria และ BCG Matrix และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้เครื่องมือการคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล และได้มีการปรับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนจริงโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard และวางแผนบริหารโครงการโดยใช้โปรแกรม Microsoft Project และยังมีในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง และพบว่ามีความเป็นไปได้ที่บริษัท จะสามารถเพิ่มยอดขายในปีต่อไปได้ เพราะได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทั้ง 3 ส่วนของรอบครอบ

คำสำคัญ : MLM/ PESTEL Analysis / VRIN Criteria/ BCG Matrix/ Balanced Scorecard/

Microsoft Project

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.2 ข้อมูลบริษัท	3
1.2.1 พันธกิจ	4
1.2.2 ประเภทธุรกิจและการขยายตลาด	4
1.2.3 จุดเด่นของแผนธุรกิจ	5
1.2.4 สินค้าและบริการ	6
1.2.5 กลุ่มลูกค้า	6
1.3 สภาพปัญหา	7
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>9</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	9
2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง	9
2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	10
2.1.3 ปัจจัยทางสังคม	11
2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี	12
2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	12
2.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย	12
2.1.7 ปัจจัยทางกฎหมาย	12
2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	9
2.2.1 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค	15

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.2 อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์	15
2.2.3 การคุกคามและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	16
2.2.4 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	16
2.2.5 การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	17
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	19
2.3.1 ทรัพยากรด้านราคาของสินค้าและบริการ	20
2.3.2 ทรัพยากรด้านคุณภาพของสินค้า	20
2.3.3 ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี	21
2.3.4 ทรัพยากรด้านผู้เชี่ยวชาญ	21
2.3.5 ทรัพยากรด้านแผนธุรกิจ	21
2.4 การวิเคราะห์กลุ่มผลิตภัณฑ์ภายในธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ BCG Matrix	22
<b>บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ</b>	<b>26</b>
3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)	26
3.2 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	27
<b>บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>34</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	35
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)	35
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)	36
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)	37
4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)	37
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	38
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)	38
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)	39
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)	39
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	40
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)	40

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)	40
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)	40
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)	41
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)	41
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท DBA จำกัด	42
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	42
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	43
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	44
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>47</b>
5.1 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard	47
5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)	50
5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)	51
5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)	53
5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)	54
5.2 การบริหาร โครงการ (Project Management)	55
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	58
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>64</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>66</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงการผลสรุปของการวิเคราะห์ แรงผลักดัน 5 ประการ	19
1.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท DBA จำกัด	20
1.3 แสดงมุมมองทางด้านการเงิน ของบริษัท DBA จำกัด	50
1.4 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า ของบริษัท DBA จำกัด	51
1.5 แสดงมุมมองทางด้านการบริหาร ของบริษัท DBA จำกัด	53
1.6 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของบริษัท DBA จำกัด	54

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงยอดขายบริษัท MLM สูงสุด 10 อันดับ ปี 2556	2
1.2 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท DBA จำกัด	5
1.3 แสดงยอดขายของ บริษัท DBA จำกัด ตั้งแต่ปี 2553 – 2556	8
1.4 ร้อยละการคาดประมาณประชากรสูงอายุไทย พ.ศ. 2553 – 2583	11
1.5 แสดงจำนวนลูกค้าที่สมัครสมาชิก ตั้งแต่ปี 2553 – 2557	17
1.6 แสดงอันดับยอดขายที่ลดลงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตั้งแต่ปี 2553 – 2556	18
1.7 แสดง BCG Matrix	22
1.8 แสดงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ทั้ง 5 กลุ่ม ของบริษัท DBA จำกัด ใน BCG Matrix	23
1.9 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD	27
2.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท DBA จำกัด	28
2.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 1 ปัญหาหลัก ของบริษัท DBA จำกัด	29
2.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 2 การเพิ่มราคาสินค้าของบริษัท DBA จำกัด	29
2.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 3 การพัฒนาสินค้าของบริษัท DBA จำกัด	30
2.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 4 การผลิตสินค้าของบริษัท DBA จำกัด	31
2.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 5 สินค้าทดแทน	31
2.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 6 การผลิตสินค้าของคู่แข่ง	32
2.8 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 7 การเข้ามาของผู้เล่นใหม่	33
2.9 แสดงกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร	34
3.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน	39
3.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	49
3.3 แสดงแผนการบริหารโครงการของบริษัท DBA จำกัด	57
3.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของบริษัท DBA จำกัด	60

## บทที่ 1

### บทนำ

รูปแบบของธุรกิจในทุกวันนี้มีความหลากหลายและมีความซับซ้อนมากขึ้น บางธุรกิจยังยืน บางธุรกิจหายไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากทุกวันนี้ทุกคนพยายามหารูปแบบธุรกิจที่แปลกใหม่เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ แต่ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไป โลกในปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งเทคโนโลยี ทำให้การลอกเลียนแบบเป็นเรื่องที่ไม่ยากอีกต่อไป แม้จะมีรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เกิดขึ้น แต่ไม่นานก็จะมีคู่แข่งในธุรกิจตามมา สุดท้ายจะต้องมีบางองค์กรหรือบางรูปแบบธุรกิจที่ต้องหายไป จะเหลือไว้แต่ธุรกิจที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่งเท่านั้นที่อยู่รอด หนึ่งในนั้นก็คือรูปแบบธุรกิจแบบ MLM (Multi Level Marketing)

หลายคนมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจแบบ MLM ว่าเป็นลักษณะของแชร์ลูกโซ่ เป็นการหลอกลวงแต่แท้จริงแล้วรูปแบบธุรกิจแบบ MLM แตกต่างกับแชร์ลูกโซ่โดยสิ้นเชิง เนื่องจากแชร์ลูกโซ่จะเน้นรายได้จากค่าสมัครสมาชิกของผู้ถูกชวน แต่ MLM ได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการที่ผู้ถูกชวนมีการซื้อขายสินค้าเกิดขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วธุรกิจ MLM มีลักษณะคล้ายคลึงกับธุรกิจทั่วไปที่ประกอบไปด้วย ผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค แต่ในรูปแบบธุรกิจ MLM จะเปิดโอกาสให้สมาชิกของบริษัทนั้นๆ เป็นได้ทั้ง 3 บทบาท คือ ผู้บริโภค ผู้ค้าปลีก และผู้ค้าส่ง โดยสมาชิกสามารถทำเงินได้โดยไม่ต้องลงทุนเป็นจำนวนมากเหมือนกับการทำธุรกิจอื่นๆ ทั่วไป โดยขั้นตอนแรกเริ่มจากการที่สมาชิกใช้ผลิตภัณฑ์แล้วเกิดความประทับใจ และทำการแนะนำให้คนที่รู้จักได้ใช้ผลิตภัณฑ์นั้นด้วย เหมือนกับการโฆษณาแบบปากต่อปาก เมื่อคนที่ได้รับการแนะนำมีการซื้อผลิตภัณฑ์และใช้ตามคำบอกเล่าของผู้แนะนำก็จะทำให้เกิดกระบวนการทางการตลาดจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านการโฆษณา พ่อค้าคนกลาง และธุรกิจค้าปลีกเหมือนกับการตลาดแบบดั้งเดิม การที่สินค้าเคลื่อนที่จากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภคตรงโดยไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของผู้ค้าคนกลาง และระบบโฆษณา ทำให้บริษัทที่เป็นผู้ผลิตสามารถนำค่าใช้จ่ายข้างต้นมาจ่ายคืนให้กับนักธุรกิจอิสระของตนเองได้ ซึ่งสามารถรับผลตอบแทนสูงสุดถึง 55% (ตามกฎหมายกำหนด) จากการกระจายสินค้ามาสู่ผู้บริโภคและการเข้าถึงผู้บริโภค รายได้ 55% ของราคาขายปลีกมาจากค่าใช้จ่ายที่ถูกตัดออกมา โดยบริษัทผู้ผลิตจะนำเงินส่วนนี้มาจัดสรรให้กับผู้บริโภค ผู้แนะนำสินค้า และผู้บริหารทีมงาน เป็นตามลำดับชั้นและตามสัดส่วนที่บริษัทผู้ผลิตกำหนดไว้ จึง

เรียกว่าการตลาดแบบหลายชั้น (Multi-Level Marketing) ซึ่งจริงๆแล้ว MLM ก็คือ ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามลำดับชั้นนั่นเอง

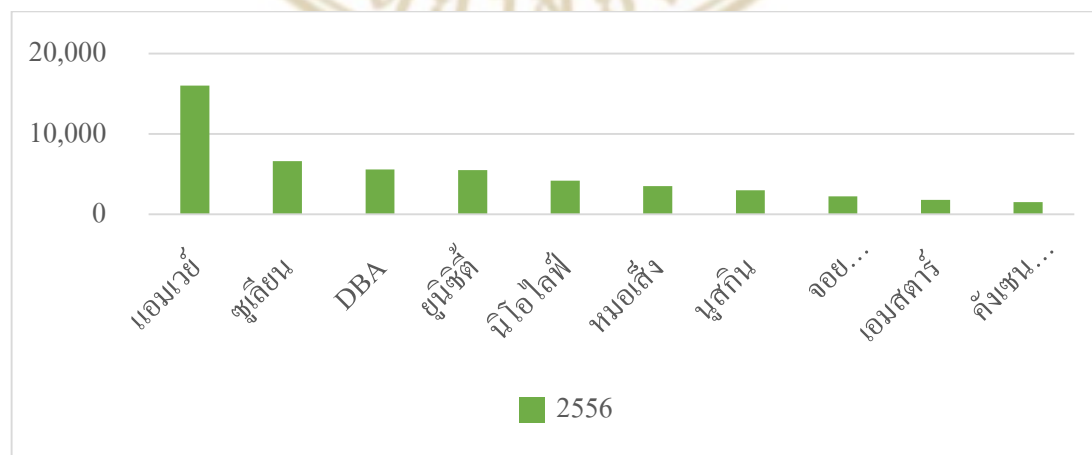
ดังที่กล่าวไปในข้างต้น เมื่อหลายคนมองเห็นรูปแบบธุรกิจที่ทำกำไรได้ดี จึงเกิดการเข้ามาของรูปแบบธุรกิจ MLM มากขึ้น ทำให้ทุกวันนี้ธุรกิจ MLM นั้นมีมากมายหลายบริษัท และมีการแข่งขันกันภายในธุรกิจ MLM สูงมาก จึงเป็นไปได้ยากสำหรับบริษัทต่างๆที่ต้องทำยอดขายให้เพิ่มขึ้นในแต่ละปี บางบริษัทอาจยอดขายลดลงหรือที่แย่ไปกว่านั้นอาจจะล้มตั้งแต่แรกเลยก็เป็นได้

### 1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ธุรกิจ MLM นับเป็นหนึ่งในธุรกิจอุตสาหกรรมที่เติบโตสวนกระแสของภาวะเศรษฐกิจ ยิ่งภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวลง ธุรกิจ MLM กลับเฟื่องฟูเพิ่มมากขึ้น เพราะยิ่งเศรษฐกิจชะลอตัว ผู้คนก็ยิ่งอยากมีรายได้เพิ่มขึ้น และเนื่องจากธุรกิจ MLM สามารถเริ่มทำได้ง่าย ใช้ต้นทุนต่ำ และไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ จึงทำให้ธุรกิจ MLM เป็นที่สนใจมากในภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ แต่ก็ยังถือว่าเป็นธุรกิจที่ล้มง่ายเช่นกัน โดยเฉพาะมือใหม่ที่ขาดประสบการณ์ในการขาย และขาดความอดทน เพราะปัจจัยหลักที่จะสร้างรายได้ให้กับธุรกิจนี้คือ กลยุทธ์การวางแผนการขายที่ดี คนที่ไม่มีประสบการณ์ในการขายและขาดแผนงานที่ดีจึงยากที่จะประสบความสำเร็จ

ปัจจุบันบริษัท MLM ในประเทศไทยมีมูลค่าตลาดรวมทั้งสิ้น 70,000 ล้านบาท (ASTVผู้จัดการรายวัน, 2558) และมีบริษัทได้รับใบอนุญาตจดทะเบียนจาก สคบ. จำนวนรวมทั้งสิ้น 856 ราย/บริษัท ซึ่งมีบริษัทที่ได้รับการจัดอันดับ 10 อันดับ ในปี 2556 โดยเรียงจากยอดขาย ดังภาพที่

1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงยอดขายบริษัท MLM สูงสุด 10 อันดับ ปี 2556 (ทวีศักดิ์ ศรีเวียง, 2557)

ที่มา : <http://bestbest2.blogspot.com/>

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่ารายชื่อบริษัทส่วนใหญ่ที่ติดอันดับจะเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์เสริมเพื่อสุขภาพและความงาม เช่น เครื่องสำอาง อาหารเสริม เป็นต้น โดยตลาดกลุ่มนี้เติบโตและขยายตัวมากขึ้นทุกวัน และคู่แข่งหลักของบริษัท DBA จำกัด คือ บริษัท แอมเวย์ ที่มียอดขายเป็นอันดับ 1 มายาวนาน เนื่องจากบริษัท แอมเวย์ ได้เปรียบในเรื่องของชื่อเสียงของบริษัทที่น่าเชื่อถือและประสบการณ์ที่มีมานาน รวมถึงมีความรู้และความชำนาญทางเทคนิคในการผลิตสินค้า แต่ในทางกลับกัน บริษัท แอมเวย์ ก็มีจุดอ่อนในเรื่องของราคาสินค้าที่สูง และไม่สามารถคิดค้นและเริ่มทำแนวทางการขายใหม่ๆ ได้ทันที เพราะต้องได้รับการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ที่ประเทศอเมริกา ในส่วนของคู่แข่งรายอื่นๆ บริษัท DBA จำกัด ไม่ได้มองว่าเป็นคู่แข่งโดยตรง เนื่องจากบริษัท DBA จำกัด มีความได้เปรียบในเรื่องของชื่อเสียงบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ ราคา จำนวนสาขา คุณภาพสินค้า และช่องทางการจำหน่ายที่หลากหลาย

ในขณะเดียวกันภายในปี 2558 ที่จะเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) นั้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมธุรกิจ MLM ตื่นตัวและมีการแข่งขันกันสูงขึ้น มีการเร่งผลักดันบริษัทของตนให้เตรียมความพร้อมเพื่อที่จะเจาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ในประเทศเพื่อนบ้านอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ทำให้ทุกวันนี้ไม่ใช่แค่ทุกบริษัทต้องแข่งขันกันเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่ต้องเตรียมความพร้อมในการแข่งขันกันในระดับอาเซียนอีกด้วย

ธุรกิจ MLM จึงกลายเป็นธุรกิจที่สวนกระแสภาวะเศรษฐกิจถดถอยมา แม้ภาพรวมเศรษฐกิจจะชะลอตัว แต่ธุรกิจนี้ก็ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีผู้สนใจเข้ามาเป็นตัวแทนจำหน่ายอิสระกันมากขึ้น ส่งผลให้ขายสินค้าได้มากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน แต่ก็นับว่าเป็นธุรกิจที่ยังคงมีการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ภายใต้มูลค่าการตลาดเกือบแสนล้านบาท และรวมถึงการเตรียมขยายสู่ตลาดอาเซียนที่มีฐานผู้บริโภคมากกว่า 600 ล้านคน

## 1.2 ข้อมูลบริษัท

บริษัท DBA จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 17 มีนาคม 2539 จากความมุ่งมั่นของคณะแพทย์และเภสัชกรที่ตั้งใจจะนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการค้นคว้าและวิจัยมาพัฒนาผลิตภัณฑ์คุณภาพสำหรับคนไทย อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ในครัวเรือน ผลิตภัณฑ์อาหารเสริมสุขภาพ และผลิตภัณฑ์เครื่องใช้สำหรับร่างกาย โดยมีวัตถุประสงค์จะนำเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพเหล่านี้ในราคาที่ยุติธรรม ผู้บริโภคสามารถซื้อใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้อชื่อบริษัท DBA ซึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งหมดผลิตจากโรงงานในกลุ่มบริษัท DBA ที่ได้รับมาตรฐานการผลิตระดับสากล มีการรับรองที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

จนทุกวันนี้ นับเป็นเวลาเกินกว่าทศวรรษที่บริษัท DBA จำกัด ได้เติบโตเคียงคู่สังคมไทย เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ ด้วยการดำเนินธุรกิจขายตรงระบบหลายชั้น MLM (Multi-Level Marketing) ที่มีระเบียบแบบแผนชัดเจน ประกอบกับแผนการตลาดที่ดีเยี่ยม และระบบการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมถูกต้องตามกฎหมาย พร้อมทั้งประกันอุปถัมภ์อันนำมาซึ่งความมั่นคงและความสำเร็จมาสู่นักธุรกิจ และครอบครัว ของ DBA

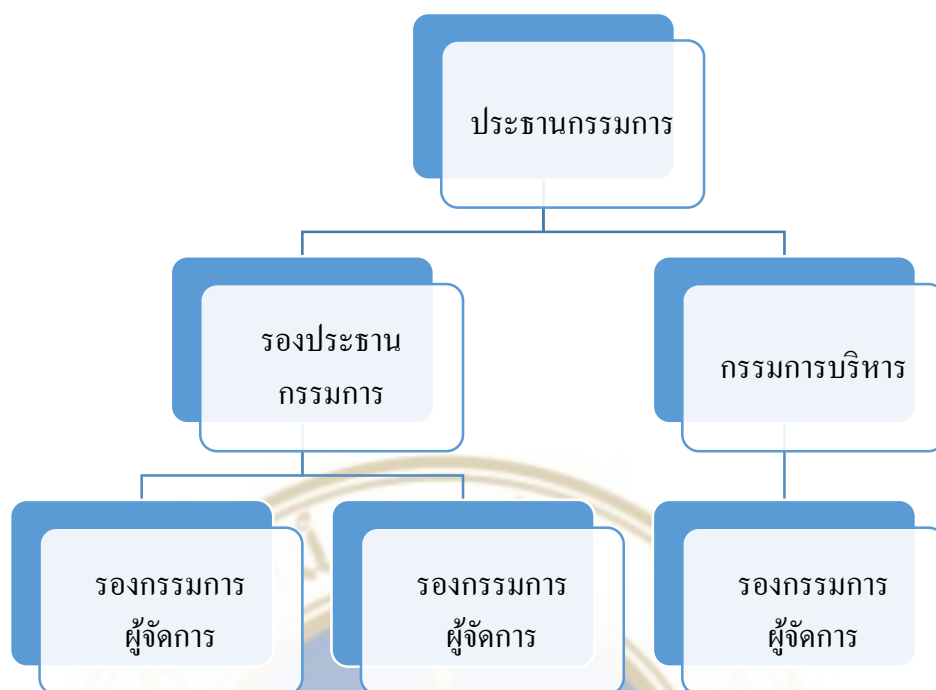
### **พันธกิจ**

ก้าวต่อไปสู่อนาคตด้วยความพร้อมของศักยภาพทุกๆ ด้าน 360 องศา เพื่อรองรับความสำเร็จของนักธุรกิจของเรา และความคาดหวังของผู้บริโภค ซึ่งหมายถึงความถึงผลิดิภัณฑ์ที่ดีในปัจจุบัน และอนาคตรวมถึงระบบสนับสนุน ที่ดีที่สุดในการพัฒนา ความสามารถของนักธุรกิจเครือข่ายสู่ความมั่นใจในการเติบโตไป ข้างหน้าอย่าง งดงามและยั่งยืน

### **ประเภทธุรกิจและการขยายตลาด**

ธุรกิจ MLM ในรูปแบบการตลาดเครือข่าย (Network Marketing) ด้วยแผนการจ่ายผลตอบแทนแบบ Stair Step + Unilevel ที่สามารถสร้างรายได้ที่ไร้ขีดจำกัดและมั่นคง สามารถสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ให้เติบโต และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจากการนำเสนอสินค้าอุปโภคบริโภคกว่า 2,000 รายการ ด้วยผลประกอบการกว่า 52,000 ล้านบาท และ บริษัท DBA จำกัด ได้เป็นหนึ่งใน สมาชิกของสมาคมการขายตรงไทย (TDSA) ซึ่งสังกัดสมาพันธ์ การขายตรงโลก (WFDSA) ทั้งยังได้รับการจดทะเบียนบริษัทขายตรงอย่างถูกต้องตามกฎหมายจากสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.)

นอกจากนี้บริษัท DBA จำกัด ยังได้ขยายตลาดสู่ต่างประเทศและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อย่างเต็มรูปแบบ โดยให้ใบอนุญาตแก่ผู้สนใจลงทุน ชาวต่างประเทศ เช่น สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว สหภาพพม่า มาเลเซีย ราชอาณาจักรกัมพูชา และอื่นๆ ในอนาคต รวมทั้งมีนโยบายเชิงรุกด้านการตลาดต่างประเทศ โดยส่งออก สินค้าไปยัง กว่า 33 ประเทศทั่วโลก เช่น เกาหลี ออสเตรเลีย เยอรมนี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และญี่ปุ่น เป็นต้น โดยบริษัท DBA จำกัด ได้แบ่งโครงสร้างองค์กรเพื่อการกระจายส่วนงานบริหารดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท DBA จำกัด

ที่มา : เว็บไซต์บริษัท DBA จำกัด

จากภาพที่ 1.2 ประธานกรรมการจะดูแลในภาพรวมและกำหนดทิศทาง เป้าหมายของบริษัทในเครือทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วย บริษัท DBA จำกัด บริษัท DBA แลบบาราทอรี จำกัด (โรงงานผลิต) บริษัท DBA เฮลท์แคร์ จำกัด และบริษัท DBA แลบบาราทอรี แอนด์ เฮลท์แคร์ จำกัด ในส่วนของรองประธาน และกรรมการบริหารจะเน้นควบคุมและบริหารจัดการที่ บริษัท DBA แลบบาราทอรี จำกัด โดยจะควบคุมดูแลในส่วนของการคิดค้นสินค้าและผลิตสินค้าใหม่ๆ และรองกรรมการผู้จัดการทั้ง 3 คน ทำหน้าที่บริหารจัดการในส่วนของการดำเนินงานในบริษัท DBA จำกัด เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของบริษัทที่ประธานกรรมการได้วางไว้

#### จุดเด่นของแผนธุรกิจ

เมื่อสมัครสมาชิกแล้วเป็นสมาชิกตลอดชีพ โดยไม่ต้องมีค่าธรรมเนียมต่ออายุสมาชิกภาพทำให้สามารถสร้างธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และ มีการเชิญนักธุรกิจต่อๆ กันลงมาในเครือข่าย ทุกคนไม่ต้องมีการต่ออายุสมาชิกภาพ ดังนั้นจึงถือเป็นการรักษาคนในเครือข่ายให้แก่ผู้สร้างเครือข่ายอย่างแท้จริง แผนการตลาดของบริษัทมี 2 แผน ที่ใช้ควบคู่กันคือ Stair Step + Unilevel ทำให้นักธุรกิจได้รับเงินปันผลตอบแทนที่ทวีคูณจากแผนแบบ Stair Step พร้อมทั้งแผน Unilevel สำหรับนักธุรกิจที่ตำแหน่งพาราไดซ์ขึ้นไป ซึ่งจะได้รับผลประโยชน์จากเครือข่ายทั้งหมดแม้ว่าดาวน์ไลน์จะสูง

กว่าตนเอง โดยเมื่อตำแหน่งขึ้นแล้วไม่ต้องรักษาสถานภาพตำแหน่งทำให้นักธุรกิจสามารถทำธุรกิจได้อย่างมั่นคง และสินค้าสามารถสร้างรายได้หลักทุกตัวทำให้นักธุรกิจได้รับผลประโยชน์ที่เหนือกว่าแผนธุรกิจอื่น และทางบริษัทยังได้เตรียมความพร้อมด้วยศูนย์ธุรกิจให้บริการ 113 สาขา โดยรายได้มาจากการใช้สินค้านี้คุณภาพดีราคายุติธรรม ผู้บริโภคสินค้าจะซื้อซ้ำ ทำให้นักธุรกิจเครือข่ายมีความมั่นคงของรายได้อย่างรวดเร็ว

### สินค้าและบริการ

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของบริษัท DBA จำกัด แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลักดังต่อไปนี้

1. ผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและของใช้ส่วนตัว ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหน้า ผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ผลิตภัณฑ์สำหรับวัยรุ่น ผลิตภัณฑ์สำหรับสุภาพบุรุษ ผลิตภัณฑ์สำหรับเรือนร่าง ผลิตภัณฑ์สำหรับมือและเท้า ผลิตภัณฑ์สำหรับเส้นผม น้ำหอม และผลิตภัณฑ์ดูแลช่องปาก
2. ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและทารก
3. ผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้านทั่วไป ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์สำหรับซักรีด ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด และอื่นๆ
4. ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิต ประกอบไปด้วย วิตามินและผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ และสมุนไพรไทย
5. ผลิตภัณฑ์อาหาร ประกอบไปด้วย เครื่องดื่ม ข้าว เบเกอรี่ ผลิตภัณฑ์สำหรับทำอาหาร และอาหารกึ่งสำเร็จรูป

โดยทางบริษัทได้มีช่องทางสำหรับสมาชิกที่ต้องการซื้อสินค้าทั้งสิ้น 3 วิธีได้แก่

1. ซื้อสินค้าที่ศูนย์ธุรกิจ DBA โดยสมาชิกสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้ที่ศูนย์ธุรกิจทั่วประเทศกว่า 113 สาขา โดยสามารถชำระเป็นเงินสด หรือบัตรเครดิต พร้อมบริการผ่อนชำระสินค้า ณ ศูนย์ธุรกิจที่ร่วมรายการ
2. สั่งสินค้าแบบ Delivery มีบริการส่งสินค้าถึงบ้านเพียงนักธุรกิจโทรศัพท์สั่งซื้อสินค้าที่มาที่สำนักงานขาย บริษัทฯ จะดำเนินการจัดส่งสินค้า ภายในวันที่ท่านสั่งซื้อ
3. ช้อปปิ้งออนไลน์ สมาชิกสามารถเข้าซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตได้ตลอด 24 ชั่วโมง

### กลุ่มลูกค้า

ปัจจุบันบริษัท DBA จำกัด มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 6,053,431 คน โดยบริษัท DBA จำกัด เน้นขายสินค้าที่ผู้บริโภคใช้อยู่แล้วในชีวิตประจำวันไม่ได้สร้างความต้องการขึ้นมาใหม่กับสิ่งที่ลูกค้าไม่เคยใช้และไม่เคยคิดจะใช้มาก่อน และเนื่องจากราคาสินค้าที่มีราคาไม่สูงมาก กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นระดับกลาง-ล่าง โดยเน้นไปที่ หนุ่มสาววัยทำงานจนถึงวัยกลางคน วัยรุ่นนักศึกษา รวมถึงคนรุ่นใหม่ในยุคนี้ได้ว่าแสวงหาความมั่นคงของชีวิต

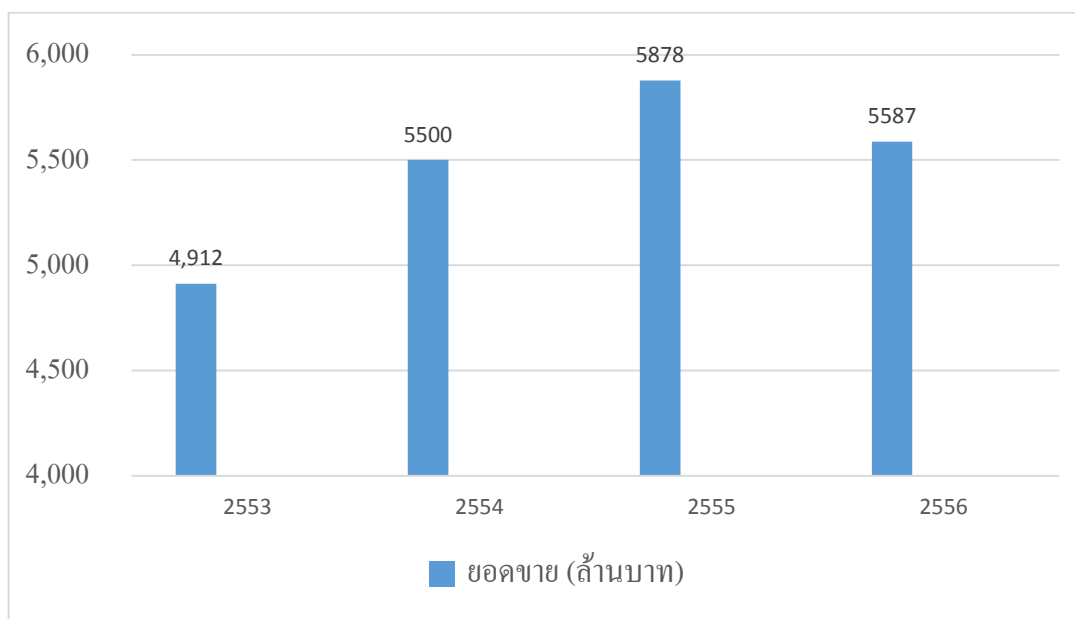


### 1.3 สภาพปัญหา

ถึงแม้ว่าธุรกิจขายตรงจะเป็นธุรกิจที่แปรผันตรงข้ามกับสถานะทางเศรษฐกิจตามที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้น แต่ก็ใช่ว่ายอดขายจะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ อย่างที่คาดไว้ เนื่องจากปัจจัยหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้น ทำให้การทำยอดขายให้เติบโตขึ้นเรื่อยๆ นั้นเป็นไปได้ยาก ซึ่งปัญหายอดขายนั้นเป็นปัญหาที่ทุกบริษัทให้ความสำคัญ เพราะนั่นหมายถึงกำไรสุทธิ และยังแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันธุรกิจในปัจจุบันอีกด้วย แต่ก็เป็นเรื่องธรรมดาสำหรับธุรกิจที่ต้องมีขึ้นและมีลง อยู่ที่กลยุทธ์การวางแผนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ยิ่งทุกวันนี้ในโลกของเทคโนโลยี การเติบโตของธุรกิจนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกแบบพื้นฐานเหมือนยุคก่อนๆ อีกต่อไป แต่ยังคงต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ด้วย เช่น สื่อทางออนไลน์ ชุมชนออนไลน์ กระแสข่าวในอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ปัจจัยภายนอกทางเทคโนโลยีนั้นมีผลต่อการผลักดันธุรกิจให้เจริญเติบโตหรือตรงข้าม อาจทำให้ธุรกิจถึงกับล่มสลายก็เป็นไปได้

สำหรับบริษัท DBA จำกัด ในปี 2553 จนถึง ปี 2555 นั้นมีแนวโน้มการเติบโตของยอดขายที่ดีมาตลอด ทางบริษัทจึงได้มีการตั้งเป้าหมายในปีที่ 2556 ให้สูงขึ้น โดยผู้อำนวยการใหญ่สายการตลาด ของบริษัท DBA จำกัด กล่าวว่า “ทิศทางการตลาดโดยรวม ในปี 2556 บริษัท DBA จำกัด ได้ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 6,500 ล้านบาท โดยมุ่งเน้นการตลาดถึง 100 ล้านบาท ผ่านภาพยนตร์โฆษณา 3 ชุด ภายใต้แนวคิด ความตั้งใจจริงของธุรกิจที่ดำเนินมานานกว่า 17 ปี โดยภาพยนตร์ทั้ง 3 ชุดจะเน้นเรื่องการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจโดยผ่านเครื่องมือทางการตลาดแบบครบวงจร โดยจะมี DBA แชนแนล ที่ออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อแสวงกลุ่มเป้าหมายใหม่ และขยายเครือข่ายไปสู่คนรุ่นใหม่” แต่สถานการณ์ไม่เป็นอย่างที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ประกอบกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้นอกจากยอดขายจะไม่ถึงเป้าที่วางไว้แล้ว กลับตกลงถึง 4.9% จากปีก่อน และปัจจุบันนี้ในปี 2557 บริษัทคาดว่ายอดขายจะตกลงต่ำกว่าปี 2556 อีกครั้ง

ดั่งภาพ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงยอดขายของ บริษัท DBA จำกัด ตั้งแต่ปี 2553 – 2556 (ทวิศักดิ์ ศรีเวียง, 2557)  
ที่มา : บริษัท DBA จำกัด

จากปัญหายอดขายที่ต่ำลงส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักธุรกิจอิสระ บุคลากรในองค์กร และสมาชิกผู้ผลิตภัณฑ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากนักธุรกิจอิสระอาจเกิดข้อสงสัยในแผนงานธุรกิจที่บริษัทนำเสนอว่าอาจใช้ไม่ได้จริงในยุคปัจจุบัน ในส่วนของบุคลากรอาจเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานที่ทำ และในส่วนของสมาชิกอาจเกิดความไม่มั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในบริษัท ซึ่งเป็นธรรมดาที่สมาชิกผู้ผลิตภัณฑ์จะเกิดความลังเลในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ระหว่างบริษัทที่เป็นสมาชิกกับบริษัทคู่แข่ง เพราะสำหรับสมาชิกใหม่ๆ ที่ยังไม่มีความจงรักภักดีในตราสินค้าของบริษัท ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นสมาชิกของคู่แข่งได้ง่าย

จะเห็นได้ว่าปัญหายอดขายลดลงอย่างต่อเนื่องที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อทุกส่วนในองค์กร บริษัทจึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขปัญหานี้โดยเร็วที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ตามมา โดยเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาคือ ในปี 2558 ต้องมียอดขายเพิ่มขึ้นถึง 6,500 ล้านบาท ซึ่งจะเน้นที่การเพิ่มจำนวนสมาชิก และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิก โดยการปรับรูปแบบกลยุทธ์การนำเสนอและการขายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคปัจจุบัน เพื่อทำการกระตุ้นยอดขายให้กลับมาเพิ่มขึ้นอีกครั้ง

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหายอดขายลดลงที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อทุกส่วนในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยหลายๆ ด้าน ทำให้ต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่แนวทางการแก้ไขที่ถูกต้อง ถูกประเด็น ซึ่งจะทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพราะในความเป็นจริงแล้วปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้กลับมีผลต่อธุรกิจของเรามากกว่าที่เราคิด และปัจจัยภายในก็เป็นอีกหนึ่งส่วนประกอบที่ทำให้ทราบว่าบริษัทมีทรัพยากรที่ดีพอที่จะแข่งขันและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจ MLM ได้หรือไม่ ทำให้ทราบว่าควรเน้นหรือควรแก้ไขปรับปรุงที่ส่วนใด และควรมีความยืดหยุ่นที่ส่วนใดบ้าง

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาสาเหตุของปัญหานั้น สามารถใช้เครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ได้ โดยเครื่องมือที่นิยมใช้กันมากนั้นก็คือ PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วย P – Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social : ปัจจัยทางสภาพสังคม T – Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ E – Environment : ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม และท้ายสุด L – Legal : ปัจจัยทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง

ปัจจัยทางการเมืองที่สำคัญในปัจจุบัน เป็นเรื่องของสมาคมการขายตรงไทยที่มีนโยบายในการทำให้อุตสาหกรรมเติบโต โดยนายกสมาคมการขายตรงไทย กล่าวว่า “ภาพรวมอุตสาหกรรมขายตรงปี 2558 จะโตอย่างน้อย 2-3% จากปีที่ผ่านมาชะลอตัว” (ประชาชาติธุรกิจ, 2015) ปัจจัยมาจากการที่การเมืองเริ่มเข้าสู่ภาวะปกติหลังจากที่มีเหตุการณ์ประท้วง และชุมนุม

เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันโครงการสำคัญ ๆ จากภาครัฐในส่วนของเครื่องสำอางไทย ในเรื่องของการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการรวมกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทยให้มีความเข้มแข็ง รวมถึงกระทรวงสาธารณสุข ที่มีโครงการส่งเสริมการส่งออกเครื่องสำอางไทยสู่ตลาดโลก และยังมีในส่วนของอาหารเสริมเพื่อสุขภาพที่มีการรณรงค์ให้ประชาชนสนใจเรื่องสุขภาพ ในโครงการต่างๆ ทำให้ในปัจจุบันประชาชนสนใจอาหารเสริมเพื่อสุขภาพมากขึ้น ส่งผลต่อความต้องการสินค้าเครื่องสำอาง และอาหารเสริมเพื่อสุขภาพในตลาดที่เพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้เศรษฐกิจโดยรวมค่อย ๆ ฟื้นตัว รวมถึงความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการขายตรงโดยมีการปรับให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันในปัจจุบันมากขึ้นด้วย

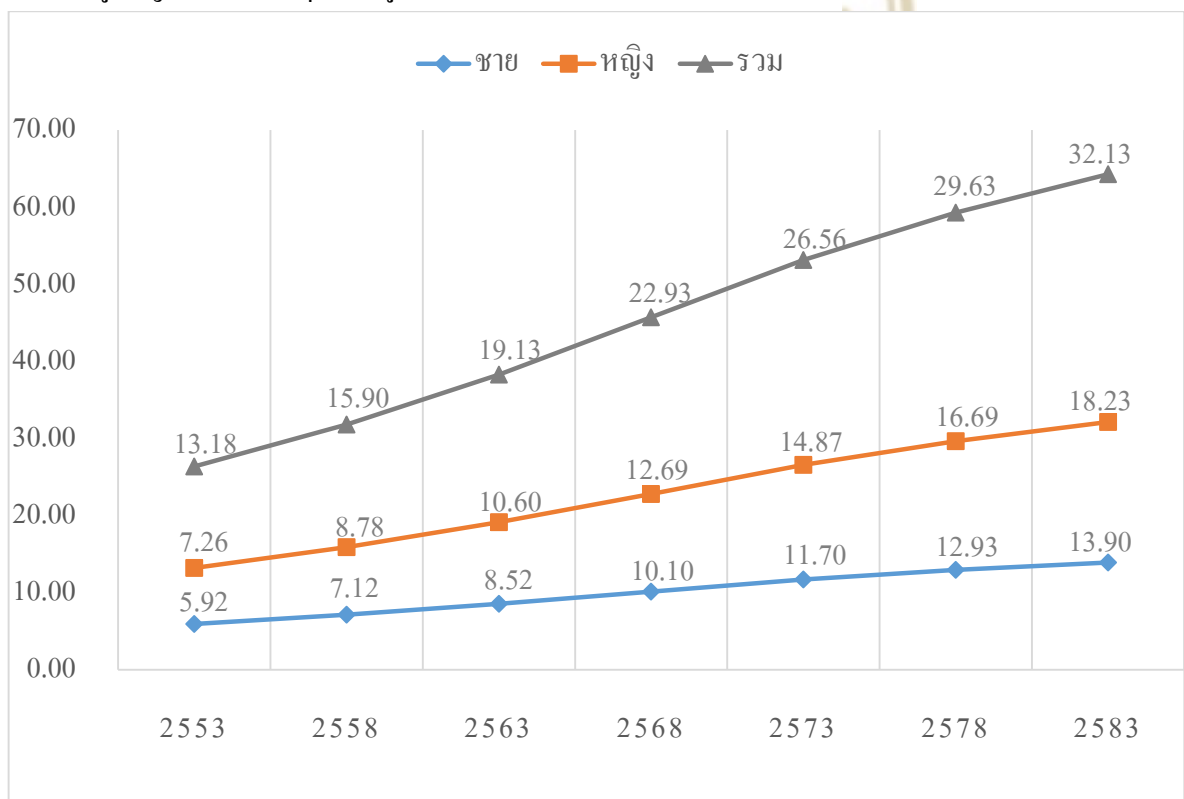
### 2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโดยรวมในปี 2558 ค่อยๆ ฟื้นตัวก็จริง แต่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเศรษฐกิจไทยในปี 2558 คาดว่าจะเติบโตได้เพียงร้อยละ 1.5 จากเดิมที่คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 2 แต่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจจะดีขึ้นหรือถดถอยลงนั้น มักจะไม่ค่อยส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจ MLM มากนัก แต่จะส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคบางกลุ่มเท่านั้น เนื่องจากถ้าภาวะโดยรวมของเศรษฐกิจโตขึ้น ก็ถือเป็นโอกาสที่ดีของกำลังการซื้อที่เพิ่มขึ้นของผู้บริโภค ในทางตรงกันข้าม ถ้าภาวะเศรษฐกิจถดถอยก็ยังคงเป็นโอกาสอันดีในการขยายตัวของจำนวนนักธุรกิจอิสระ เนื่องจากในภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยจะมีผู้คนจำนวนมากมองหารายได้หรืออาชีพเสริมเพิ่มขึ้น แต่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ถดถอยนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้บริโภคในระดับผู้มีรายได้ปานกลาง-ล่าง เนื่องจากประเทศไทยประมาณ 40 ล้านคน คือคนที่ใช้แรงงานในภาคเกษตรทั้งหมด ส่วนประมาณ 16 ล้านคนทำธุรกิจ MLM ทำให้เมื่อราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ กำลังซื้อจะลดลง เพราะต้องระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มลูกค้าหลักๆ ของบริษัท DBA จำกัด ส่งผลให้บริษัทดำเนินธุรกิจด้วยความยากลำบากด้วยเช่นกัน

ประเด็นสำคัญในการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 นั้น เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่เป็นโอกาสที่ดีของอุตสาหกรรม MLM ที่คาดว่าอีก 1-2 ปี ข้างหน้าจะมีมูลค่าขยับขึ้นไปถึง 1 แสนล้านบาท จากเดิมที่ปัจจุบันมีมูลค่า 68,000 ล้านบาท เติบโต 10% ต่อปี เนื่องจากการเข้ามาของบริษัทขายตรงรายใหม่ ๆ เป็นธุรกิจ MLM (ประชาชาติธุรกิจ, 2015) และจากศักยภาพและโอกาสดังกล่าวจะทำให้บริษัทขายตรงต่างชาติเข้ามาลงทุนมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็จะมีอุปสรรคในเรื่องของกลุ่มแข่งที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจขายตรงในประเทศไทยต้องมีการเตรียมพร้อม โดยเฉพาะเรื่องการสร้างแบรนด์ อะแวนท์เนส

### 2.1.3 ปัจจัยทางสังคม

ในธุรกิจ MLM จะวิเคราะห์ในเรื่องของ พฤติกรรมของผู้บริโภค อายุ และขนาดครอบครัวของประชากร โดยในเรื่องของพฤติกรรมของผู้บริโภคนั้น ปัจจุบันตัวเลขคนรับประทานผักมีสัดส่วนลดลง ส่งผลให้คนมีน้ำหนักส่วนเกินและเป็นโรคอ้วนมีแนวโน้มมากขึ้น จาก 4.4 ล้านคน คาดว่าอีก 3-4 ปีข้างหน้าจะมีจำนวนเพิ่มเป็น 24 ล้านคน ทำให้เป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจขายตรงที่จะต้องเน้นการทำตลาดกับสินค้าเพื่อสุขภาพให้มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ไม่บริโภคผักและน้ำหนักเกิน ที่ต้องการอาหารเสริมสุขภาพเพื่อเข้าไปตอบโจทย์ในเรื่องของสารอาหารและปริมาณที่เพียงพอต่อร่างกาย โดยผู้บริโภคปัจจุบันจะเน้นการเลือกใช้สินค้าที่ให้ผลลัพธ์เร็ว ส่วนในเรื่องของขนาดครัวเรือนที่ปัจจุบันมีขนาดเล็กลง ทำให้ความต้องการสินค้าขนาดใหญ่ลดลง และแนวโน้มสินค้าขนาดเล็กขายดีขึ้น ส่งผลดีกับธุรกิจ MLM ที่เน้นสินค้าขนาดเล็ก ที่สามารถใช้ในชีวิตประจำวันได้ ทำให้เกิดการซื้อซ้ำ และสุดท้ายเรื่องแนวโน้มอายุของประชากรซึ่งมีผลต่อธุรกิจ MLM เป็นอย่างมาก โดยทุกวันนี้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงอายุ และมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเรื่อย ดังภาพที่ 2.1 ทำให้เป็นโอกาสที่ดีสำหรับธุรกิจ MLM อีกเช่นกันที่จะทำให้สินค้าสำหรับผู้ใหญ่และสินค้ากลุ่มกระดูกและข้อ ให้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.1 ร้อยละการคาดประมาณประชากรสูงอายุไทย พ.ศ. 2553 - 2583

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

#### 2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีผลกับชีวิตประจำวันเป็นอย่างมาก เช่น การสื่อสาร การซื้อสินค้า การเรียนการสอน การทำงาน เป็นต้น เมื่อเทคโนโลยีพัฒนามากขึ้นการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมของคนก็เปลี่ยนไป การใช้ชีวิตสะดวกสบายและรวดเร็วขึ้น ทำให้อัตราการแข่งขันสูงมากขึ้นเช่นกัน และการที่เทคโนโลยีพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมในเรื่องของต้นทุนที่ต่ำลงในเรื่องของการทำโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การรับความคิดเห็นของลูกค้า และอื่นๆ อีกมากมาย แต่ในมุมกลับกันเทคโนโลยีก็ให้โทษในเรื่องของการรับข่าวสาร การสื่อสาร ที่กระจายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้าเป็นเรื่องที่ไม่ดีก็จะส่งผลกระทบต่อบริษัทนั้นๆอย่างรวดเร็วและรุนแรง ซึ่งในส่วนของธุรกิจ MLM ในประเทศไทยนั้น บริษัทส่วนใหญ่มีการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัย และพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งผู้บริโภคบางส่วนรู้สึกพึงพอใจกับความสะดวก และรวดเร็วที่ได้รับ แต่ในกลุ่มผู้บริโภคที่มีจำนวนไม่น้อยเช่นกันที่ต้องพยายามปรับตัวเพราะไม่คุ้นกับการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเรื่องที่บริษัทต้องดำเนินการแก้ไขต่อไป

#### 2.1.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ในส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมนั้น จะมาจากความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นในพื้นที่ใดก็ตาม ก็มักจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ MLM ไม่น่าก็น้อย ยกตัวอย่างเช่น การเกิดอุทกภัยในบางจังหวัด ก็จะส่งผลกระทบต่อวัตถุดิบของผู้จัดจำหน่ายที่เกิดความเสียหาย ทำให้ผู้จำหน่ายไม่สามารถส่งวัตถุดิบมาให้บริษัทได้ หลายบริษัทจึงต้องมีการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องของการขาดแคลนวัตถุดิบโดยการหาผู้จำหน่ายสำรอง ซึ่งถ้าไม่มีการเตรียมตัวและป้องกันที่ดี อาจทำให้บริษัทต้องซื้อวัตถุดิบที่มีราคาสูง ส่งผลต่อกำไรของบริษัทที่น้อยลง นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการจำหน่ายและการขายสินค้าของบริษัทในพื้นที่ที่เกิดเหตุอีกด้วย จะเห็นได้ว่าถึงแม้ภัยธรรมชาติจะไม่เกิดขึ้นกับพื้นที่ของบริษัทโดยตรง แต่ก็ส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทเช่นกัน

#### 2.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย

ในอดีตมีการวิพากษ์วิจารณ์กันว่าธุรกิจขายตรงหรือ MLM เป็นธุรกิจนอกกฎหมาย แต่ในปี 2545 ได้มี พระราชบัญญัติขายตรงและตลาดแบบตรง เพื่อให้การคุ้มครองกับผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจขายตรงทุกฝ่าย ทั้งสมาชิก ตัวแทนขายและผู้บริโภค กฎหมายดังกล่าวกำหนดข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจขายตรงไว้อย่างมากมาย ได้แก่ การห้ามการชักชวนในลักษณะลูกโซ่ คือเสนอผลประโยชน์จากการหาผู้ร่วมเครือข่าย ข้อความในการสื่อสารข้อมูลเพื่อเสนอขายจะต้องเป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ห้ามการบังคับชักจูงให้ซื้อสินค้ามากเกินไป ห้ามเรียกค่าธรรมเนียม

ค่าอบรม และค่าอื่น ๆ ในอัตราที่สูงกว่าที่คณะกรรมการการขายตรงจะกำหนด รวมทั้งการกำหนดให้บริษัทต้องมีแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน โดยต้องยื่นแผนดังกล่าวต่อเจ้าพนักงานพร้อมกับการจดทะเบียนด้วย กฎหมายดังกล่าวส่งผลดีให้กับทั้งบริษัทในเรื่องของความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ เพราะมีคนจำนวนมากที่คิดว่าธุรกิจขายตรงคือแชร์ลูกโซ่ ซึ่งส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจ MLM เป็นอย่างมาก และประเด็นสุดท้าย สมาคมการขายตรงไทยได้มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ เพื่อสอดคล้องและเหมาะสมกับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่จะสามารถสร้างโอกาสให้กับธุรกิจขายตรงเป็นอย่างมากในอนาคต

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis พบว่าในด้านของการเมืองที่กำลังฟื้นตัวเป็น โอกาสที่ดีของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางและอาหารเสริมสุขภาพ เนื่องจากรัฐบาลมีการส่งเสริมในส่วนของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทย และมีการรณรงค์ให้ประชาชนสนใจเรื่องสุขภาพ ในด้านของเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ยังเป็นอุปสรรคกับคนที่ใช้แรงงานในภาคเกษตร และเป็นโอกาสที่ดีในการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ที่บริษัท DBA จำกัด จะสามารถค้าขายสินค้าได้มากขึ้น แต่ต้องเตรียมพร้อมรับมือกับอุปสรรคในเรื่องของกลุ่มแข่งที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน ในด้านสังคมจะเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้บริโภค อายุ และขนาดครอบครัวของประชากร โดยถือเป็นโอกาสที่ดีที่บริษัทจะทำการคิดค้นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพใหม่ๆ ในอนาคต ในส่วนของเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีในการทำการตลาด การซื้อขายสินค้าและให้บริการ เพราะช่วยให้ต้นทุนลดลง และยังช่วยให้การดำเนินการง่ายและรวดเร็วขึ้นด้วย แต่ก็ยังเป็นอุปสรรคด้วยเช่นกันเพราะข่าวไม่ดีก็จะไปเร็วมาก ในส่วนของสภาพแวดล้อม ภัยธรรมชาติไม่ว่าจะเกิดที่พื้นที่ใด จะเป็นอุปสรรคในการจำหน่ายสินค้าและการนำเข้าวัตถุดิบของผู้จำหน่ายสินค้า และในส่วนของกฎหมาย เป็นโอกาสที่ดีที่มีกฎหมายเพื่อปกป้องผู้บริโภค ช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีต่อธุรกิจ MLM

## 2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Porter ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก (Porter, 2008) โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่มีสินค้าและบริการเรานั้นเข้าไปอยู่ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงแค่ไหนในการทำธุรกิจ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวไม่จำเป็นต้องถูกใช้ในธุรกิจขนาดใหญ่เสมอไป เครื่องมือนี้สามารถใช้ได้กับทุกขนาดธุรกิจ ที่ต้องการประเมินถึงความเสี่ยง

ก่อนที่จะเริ่มต้น หรือดำเนินการกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจ ซึ่งแรงผลักดันทั้ง 5 ประกอบไปด้วย

อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค หมายถึง การที่ผู้ซื้อมีอำนาจในการกำหนดราคาสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่ผู้บริโภคต้องการ โดยการเพิ่มคุณภาพจะส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้นและทำให้กำไรลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจที่มีกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจน้อยและไม่เป็นที่ต้องการของตลาด ลูกค้าก็จะยังมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น และจะยิ่งสูงขึ้นไปอีกถ้าหากลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อสินค้าในปริมาณมาก เพราะลูกค้านั้นจะมีสิทธิในการเลือกที่จะไปเสนอซื้อกับผู้ประกอบการเจ้าอื่นๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่ต้องการได้

อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ หมายถึง กลุ่มซัพพลายเออร์ที่รวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า เพื่อที่จะขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้นหรือมีคุณภาพที่น้อยลงโดยที่ลูกค้าไม่มีสิทธิเลือก ในกรณีนี้จะเกิดขึ้นได้มากกับผู้ประกอบการที่ต้องเจอกับซัพพลายเออร์ที่มีจำนวนน้อยเพราะทางเลือกจะยิ่งน้อยตาม เนื่องจากซัพพลายเออร์มีอยู่จำกัด ผู้ประกอบการไม่สามารถต่อรองราคาที่ต้องการได้ ส่งผลให้ต้นทุนในการทำธุรกิจสูงขึ้น และทำให้ได้กำไรน้อยลง

การคุกคามและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ หมายถึง ในกรณีที่ธุรกิจของบริษัทที่ทำอยู่นั้นมียอดขาย และกำไรที่สูง และมีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดต่ำ จะส่งผลให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ๆ เข้ามาลงทุนอีกมากมายภายในเวลาไม่ช้า ทำให้เกิดการแข่งขันในตลาดเดียวกัน ส่งผลต่อยอดขายและกำไรที่ลดลง ซึ่งโดยปกติแล้วธุรกิจใหญ่ๆ อาจยังไม่ค่อยได้รับผลกระทบในเรื่องในดังกล่าว เพราะสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่แล้วนั้น ส่วนใหญ่จะรับวัตถุดิบมาในราคาที่ถูกลงกว่า ทำให้สามารถกำหนดราคาในราคาที่ต่ำกว่าได้ รวมไปถึงระบบงานทั้งวิธีการจัดส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจนยากที่ผู้ประกอบการใหม่จะเข้ามาแข่งขันได้

การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน หมายถึง การที่ผู้บริโภคสามารถหาสินค้ามาแทนที่สินค้าของบริษัทเราอย่างง่ายดาย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกลงกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของเราก็เป็นไปได้ จนท้ายสุดตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการของเราแล้วหันไปเลือกใช้สินค้าทดแทนแทน เช่น กล้องคอมแพคที่ก่อนหน้านี้เป็นนิยมสำหรับคนที่ต้องการมีกล้องเล็กๆ ติดตัว แต่ในปัจจุบันกลับถูกแทนที่ด้วยสมาร์ตโฟนที่มีฟังก์ชันในส่วนของการถ่ายรูปซึ่งนอกจากจะมีราคาที่ใกล้เคียงกันแล้ว สมาร์ตโฟนยังมีฟังก์ชันต่างๆ อีกมากมาย และยังเป็นอุปกรณ์ที่พกติดตัวตลอดอยู่แล้ว ทำให้ผู้คนเลือกที่จะใช้สมาร์ตโฟนเพิ่มขึ้นและใช้กล้องคอมแพคลดลง

การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม หมายถึง ความรุนแรงในการแข่งขันใน



อุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งสาเหตุเกิดจากแรงผลักดันทั้ง 4 ด้านที่ได้กล่าวไปในข้างต้นทั้ง อำนาจของผู้ซื้อ อำนาจของซัพพลายเออร์ การคุกคามของผู้ประกอบการหน้าใหม่ การคุกคามจากการมีสิ่งทดแทนได้ โดยแรงผลักดันทั้ง 4 ล้วนแต่ส่งผลต่อการอัตราความรุนแรงในการแข่งขันแทบทั้งสิ้น และยังตลาดไหนที่มีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงแล้วนั้น ธุรกิจก็จะมีความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่สูงตาม ดังนั้นเมื่อตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้วก็ควรที่จะเตรียมพร้อมรับมือให้ดี และเร่งทำให้องค์กรแข็งแกร่งเพื่อที่จะได้อยู่รอดในตลาดได้

จะเห็นได้ว่าเครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการนั้น ช่วยให้เห็นภาพโครงสร้างการแข่งขันทั้งหมดในอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กร สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจอีกด้วย

### 2.2.1 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค

ถึงแม้ว่าปัจจุบันธุรกิจ MLM จะมีอยู่มากมายถึง 856 ราย/บริษัท แต่ธุรกิจ MLM ไม่เหมือนธุรกิจอื่นๆ ที่ลูกค้าจะรวมตัวกันเพื่ออำนาจในการต่อรองราคาหรือคุณภาพ เนื่องจากจุดหมายที่แท้จริงของธุรกิจ MLM คือไม่ได้หวังให้สมาชิกช่วยขายสินค้าให้แต่เป็นการหวังให้สมาชิกเป็นผู้ซื้อสินค้าตัวเอง เพราะวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถขายสินค้าที่มีผลต่างของส่วนกำไรที่สูงๆ ได้ ผู้บริโภคที่เป็นสมาชิกจึงเต็มใจซื้อสินค้าไปใช้แบบไม่ต่อรองราคาเพราะรู้สึกรู้ว่าเป็นการทำยอดให้ตัวเองไปด้วย แถมยังเป็นการแสดงถึงความภักดีต่อแบรนด์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในธุรกิจ MLM อำนาจในการต่อรองจากผู้บริโภคจะต่ำถึงแม้จะมีการแข่งขันกันภายในธุรกิจอย่างรุนแรงก็ตาม

### 2.2.2 อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์

ในส่วนของอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ในธุรกิจ MLM นั้น สามารถมองได้หลายมุมมอง เนื่องจากอย่างที่ได้อธิบายไปแล้วว่าธุรกิจ MLM ในประเทศไทยมีจำนวนมาก โดยมีอยู่ทั้งในรูปแบบของบริษัทเล็ก และบริษัทใหญ่ โดยถ้าบริษัทมีขนาดเล็กนั้นแปลว่าอาจจะไม่มีโรงงานผลิตของบริษัทเอง หรืออาจมีโรงงานผลิตแต่มีขนาดเล็ก ซึ่งนั่นก็หมายความว่าอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์จะสูง เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กซื้อวัตถุดิบในปริมาณที่น้อยกว่าบริษัทใหญ่ ยิ่งถ้าวัตถุดิบที่บริษัทต้องการ มีซัพพลายเออร์น้อยรายแล้วด้วยนั้น อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์จะสูงมากกว่าเดิม บริษัทจะไม่สามารถต่อรองราคาวัตถุดิบได้เลย ซึ่งวิธีแก้ไขก็ต้องมีการรวมกลุ่มกันของบริษัทขนาดเล็ก เพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากๆ เพื่อลดราคาของวัตถุดิบให้ถูกลง แต่ในทางกลับกันถ้าบริษัทมีขนาดใหญ่ อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ก็จะต่ำ เนื่องจากบริษัทใหญ่มักจะซื้อสินค้าหรือวัตถุดิบในปริมาณที่มาก เพราะส่วนใหญ่บริษัทใหญ่ๆ จะมี

โรงงานผลิตเอง เช่น บริษัท DBA จำกัด บริษัท แอมเวย์ เป็นต้น โดยบริษัทดังกล่าวจะมีโรงผลิตสินค้าเป็นของตัวเอง จะซื้อสินค้าและวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ในปริมาณที่มาก และจะมีซัพพลายเออร์สำรองหลายแห่ง ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีบางสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีซัพพลายเออร์น้อยรายแต่อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ก็ไม่สูงมากนัก เนื่องจากในประเทศไทยบริษัทที่เป็น MLM รายใหญ่ที่มีโรงงานผลิตสินค้าเองมีน้อยด้วยกัน ซัพพลายเออร์จึงรู้สึกคุ้มค่ากับการขายสินค้าให้บริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าบริษัทเล็กๆ ดังนั้นอำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ที่มีต่อบริษัท DBA จำกัดจึงต่ำ

### 2.2.3 การคุกคามและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่

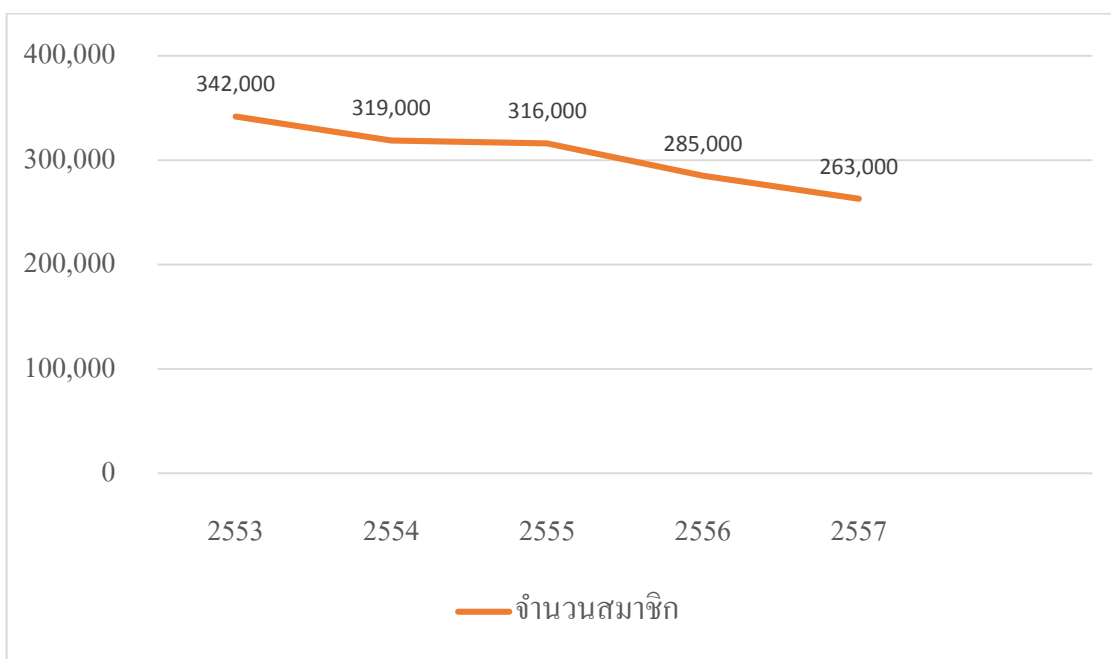
เนื่องจากธุรกิจ MLM เป็นธุรกิจที่ได้กำไรดี เนื่องจากไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายในส่วนของการซื้อสินค้ากลาง เป็นการขายสินค้าแบบปากต่อปาก และยังในปัจจุบันที่เป็นโลกแห่งเทคโนโลยีการทำตลาด หรือการโฆษณาสินค้า ทำได้ง่าย ต้นทุนต่ำ จึงทำให้มีผู้ประกอบการหลายคน อยากที่จะเข้ามาเป็นผู้ประกอบการใหม่ในธุรกิจ MLM เพราะต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ และขั้นตอนการเข้ามาเป็นผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ทำได้ไม่ยาก แต่การที่จะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ MLM อาจจะทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ต้องถูกคิด เนื่องจากทุกวันนี้มีผู้ประกอบการธุรกิจ MLM จำนวนมาก และถึงแม้การเข้ามาใหม่ของผู้ประกอบการนั้นจะทำได้ง่าย แต่ก็เชื่อว่าประสบความสำเร็จได้ง่าย ซึ่งเมื่อผู้ประกอบการรายใหม่ได้คิดพิจารณาถึงข้อนี้แล้ว ก็อาจจะไม่กล้าเข้ามาทำในธุรกิจ MLM ก็เป็นไปได้ ดังนั้นการคุกคามและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่จึงอยู่ในระดับสูง - กลาง

### 2.2.4 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน

อย่างที่ทราบกันดีว่าธุรกิจ MLM ส่วนใหญ่ในประเทศไทยนั้น เน้นไปที่เครื่องสำอางและอาหารเสริมสุขภาพเป็นหลัก โดยสินค้าประเภทนี้มีบริษัทเป็นจำนวนมากที่ขายราคาและคุณภาพสินค้าใกล้เคียงกับของบริษัท DBA จำกัด แต่ถ้าพูดถึงสินค้าทดแทนของธุรกิจ MLM นั้น ต้องมองที่ราคาสินค้า คุณภาพสินค้า ชื่อเสียงบริษัท ความน่าเชื่อถือ และแผนธุรกิจของบริษัทด้วย ซึ่งถ้ามองเฉพาะกลุ่มธุรกิจ MLM นั้น จะพบว่า การคุกคามของสินค้าและบริการของกลุ่มคู่แข่งค่อนข้างมีผลกระทบมากต่อบริษัท DBA จำกัด เพราะราคาของสินค้ามีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้า โดยถึงแม้ว่าสินค้าของบริษัทจะมีคุณภาพที่สูง แผนธุรกิจดี ราคาสินค้าดี ราคายู่ระดับกลางๆ แต่กลุ่มลูกค้าระดับล่าง ซึ่งเป็นลูกค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจ MLM ส่วนมากจะต้องการสินค้าที่มีคุณภาพกลางๆ ราคาต่ำ ซึ่งอาจจะยังไม่เข้าใจแผนธุรกิจเลยก็เป็นได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการคุกคามของสินค้าและบริการทดแทนมีระดับสูง - กลาง

### 2.2.5 การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม

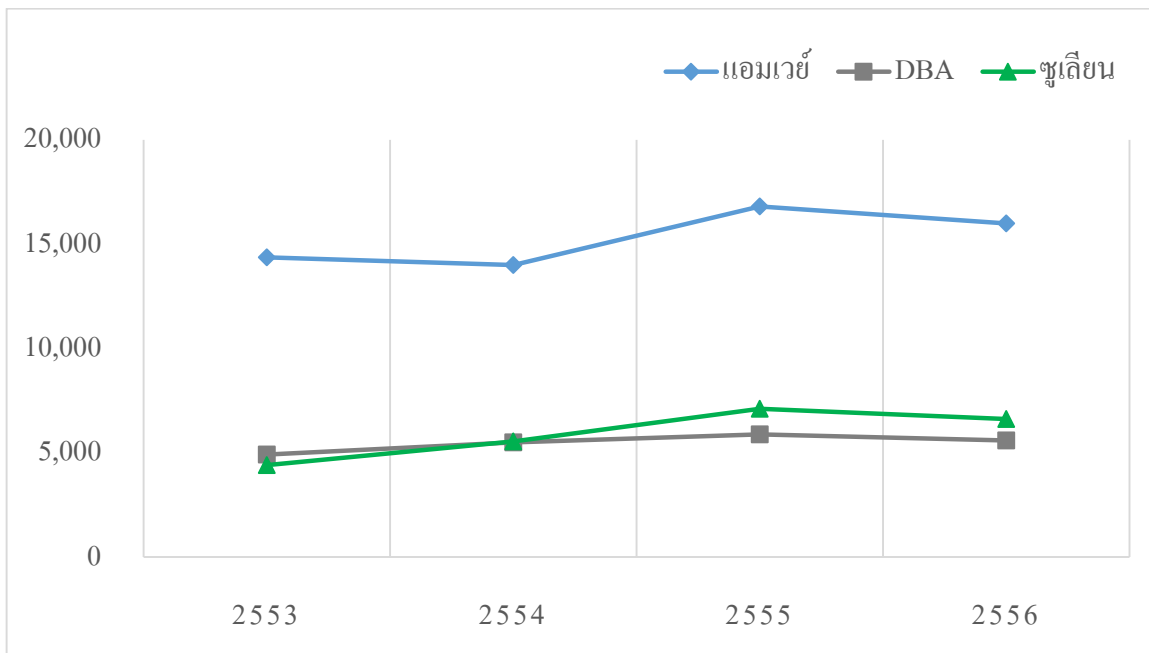
การแข่งขันในธุรกิจ MLM นั้น ค่อนข้างรุนแรงมาก มีบริษัท MLM บางบริษัทเข้ามาในธุรกิจเพียงไม่กี่ปีก็สามารถอยู่ในอันดับ 1 ใน 10 ของอุตสาหกรรม ทำให้บริษัทยักษ์ใหญ่หลายบริษัทต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมถึงแผนธุรกิจต่างๆด้วย โดยการแข่งขันที่รุนแรงมากนั้น ส่งผลให้การสมัครเข้าเป็นสมาชิกของบริษัท DBA จำกัด มีแนวโน้มที่ลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากมีคู่แข่งแย่งส่วนแบ่งตลาดไปค่อนข้างมาก ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงจำนวนลูกค้าที่สมัครสมาชิก ตั้งแต่ปี 2553 – 2557

ที่มา : บริษัท DBA จำกัด

จากภาพจะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 2553 – 2557 มีแนวโน้มผู้สมัครสมาชิกลดลงเรื่อยๆ ซึ่งสอดคล้องกับอันดับยอดขายที่ลดลงเมื่อเทียบกับคู่แข่งทำให้ในปี 2554 บริษัท DBA จำกัด ที่เคยมียอดขายอยู่ในอันดับ 2 ของอุตสาหกรรมตกลงมาอยู่อันดับ 3 ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงอันดับยอดขายที่ลดลงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตั้งแต่ปี 2553 – 2556 (ทวีศักดิ์ ศรีเวียง, 2557)

ที่มา : บริษัท DBA จำกัด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรมอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งถือเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ยอดขายลดลง

จากการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมพบว่าอำนาจในการต่อรองจากผู้บริโภค อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริโภคที่เป็นสมาชิกเต็มใจซื้อสินค้าแบบไม่ต่อรองราคาเพราะรู้สึกว่าเป็นการทำยอดให้ตัวเองไปด้วย และเนื่องจากบริษัท DBA จำกัด เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ ที่มีโรงงานผลิตเองจึงซื้อวัตถุดิบในจำนวนมาก ทำให้การต่อรองของซัพพลายเออร์อยู่ในระดับต่ำด้วยเช่นกัน การคุกคามและการเข้ามาของผู้ประกอบรายการใหม่อยู่ในระดับสูง – กลาง จึงถือเป็นอุปสรรคในการทำยอดขายเพราะต้องถูกแบ่งส่วนแบ่งการตลาด การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน อยู่ในระดับสูง – กลาง เพราะสินค้าประเภทเครื่องสำอางและอาหารเสริมสุขภาพเป็นสินค้าส่วนใหญ่ของธุรกิจ MLM ทุกบริษัท และสุดท้ายซึ่งเป็นอุปสรรคและปัญหาหลักของบริษัท DBA จำกัด คือการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้ลูกค้าเข้าร่วมธุรกิจกับบริษัทน้อยลงเป็นผลให้ยอดขายบริษัทลดลง จากที่กล่าวในข้างต้นจะขอสรุปดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงการผลสรุปของการวิเคราะห์ แรงผลักดัน 5 ประการ

แรงผลักดันทั้ง 5	ระดับความรุนแรง
อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค	ระดับต่ำ
อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
การคุกคามและการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับสูง – กลาง
การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับสูง – กลาง
การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

### 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria

ในส่วนของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรนั้น ความสามารถในการพัฒนาให้การดำเนินงานเหนือกว่าคู่แข่ง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของทรัพยากรที่สามารถควบคุมได้ซึ่งก็คือ ทรัพยากรภายในองค์กร โดยดูจากลักษณะของทรัพยากรในองค์กรว่าจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ โดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัยคือ 1.) ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable Resources) 2.) ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) 3.) ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Imitate Resources) 4.) ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหามาทดแทนได้ (Non-substitutable Resources) ทั้ง 4 ลักษณะเรียกว่า VRIN Barney, 1991 ซึ่งทรัพยากรขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะสามารถเพิ่มความเป็นไปได้ที่จะทำให้องค์กรมียอดขายและกำไรที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (Valuable Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (Rare Resources) หมายถึง การที่องค์กรเป็นผู้ได้เปรียบในการมีทรัพยากรที่คู่แข่งไม่มี เป็นผู้ครอบครองทรัพยากรที่หายากซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบ

ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Imitate Resources) หมายถึง ทรัพยากรมีเอกลักษณ์ ผู้อื่นทำลอกเลียนแบบได้ยาก

ทรัพยากรเหล่านั้น ไม่สามารถหามาทดแทนได้ (Non-substitutable Resources) หมายถึง ทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะอย่าง ไม่สามารถหาสิ่งอื่นมาใช้ทดแทนกันได้

ในส่วนของผลการวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัท DBA จำกัด มีดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท DBA จำกัด

ทรัพยากร	คุณค่าของ สินค้าและ บริการ	ความหายาก ของสินค้า และบริการ	ความยากในการ ลอกเลียนแบบ สินค้าและบริการ	การไม่มีสินค้า และบริการอื่น ทดแทนได้	ผลการ วิเคราะห์
1. ราคา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เท่าเทียม
2. คุณภาพ	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	เท่าเทียม
3. เทคโนโลยี	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	เท่าเทียม
4. ผู้เชี่ยวชาญ	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ ชั่วคราว
5. แผนธุรกิจ	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.2 สามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละทรัพยากรในบริษัท DBA จำกัด ได้ดังต่อไปนี้

#### ทรัพยากรด้านราคาของสินค้าและบริการ

ในส่วนของจุดเด่นของบริษัท DBA จำกัด จะเป็นความได้เปรียบในเรื่องของราคาที่อยู่ในระดับกลาง – ต่ำ เนื่องจากบริษัทมีการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ทำให้มีการประหยัดต่อขนาด ส่งผลให้ต้นทุนสินค้ามีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง จึงดึงดูดให้ลูกค้าสนใจและตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่าย แต่ราคาสินค้าระดับกลาง – ต่ำ นั้นเป็นราคาที่ทำให้ไม่ยากสำหรับลูกค้า เนื่องจากธุรกิจ MLM มีการแข่งขันสูง หลายบริษัทจึงทำการแข่งขันกันด้วยราคาซึ่งการลอกเลียนแบบกันในเรื่องของราคา และการหาซื้อสินค้าทดแทนกันทำได้ง่ายมาก

#### ทรัพยากรด้านคุณภาพของสินค้า

ในส่วนของคุณภาพของสินค้า โดยเฉพาะอาหารเสริมสุขภาพและเครื่องสำอางถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ เพราะเมื่อเทียบกับราคาแล้วพบว่าคุณภาพอยู่สูงหรือใกล้เคียงกับราคา ซึ่งเพราะเหตุนี้ทำให้ลูกค้ารู้สึกคุ้มค่ากับการซื้อสินค้า แต่สินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับบริษัทนั้นหาได้ไม่ยาก เพราะในราคาที่ใกล้เคียงกันคุณภาพมักไม่ต่างกันมาก ลูกค้าจึงสามารถหาสินค้าทดแทนได้ แต่การลอกเลียนแบบให้เหมือนเลยนั้นทำได้ยาก เนื่องจากบริษัท DBA จำกัด มีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ อยู่เสมอ

### ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นในเรื่องของการวิจัยและผลิตสินค้าของบริษัทเอง ซึ่งในด้านของการวิจัยสินค้าจะเน้นในเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิตที่ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าในตลาด แต่เทคโนโลยีที่ใช้นั้นไม่ใช่เทคโนโลยีที่หายาก บริษัทอื่นก็สามารถนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ได้เช่นกัน การลอกเลียนแบบจึงเป็นเรื่องง่าย และสามารถหาเทคโนโลยีอื่นมาทดแทนได้เช่นกัน

### ทรัพยากรด้านผู้เชี่ยวชาญ

เป็นทรัพยากรที่สำคัญเป็นอย่างมากขององค์กร โดยผู้เชี่ยวชาญในบริษัท DBA จำกัด จะเน้นในส่วนของการวางแผนการตลาด การบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นหลัก โดยผู้เชี่ยวชาญของบริษัททั้ง 3 ด้านนี้ ถือเป็นหัวใจของบริษัท เพราะต้องมีการประสมประสานและทักษะในการทำงานสูง อีกทั้งต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆตลอดเวลา ซึ่งนับเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในยุคสมัยนี้ ซึ่งจะหาผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวสำหรับธุรกิจ MLM ในประเทศไทยนั้นหาได้ยาก และลอกเลียนแบบได้ยาก แต่อาจจะหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสมประสานน้อยกว่ามาทดแทนได้

### ทรัพยากรด้านแผนธุรกิจ

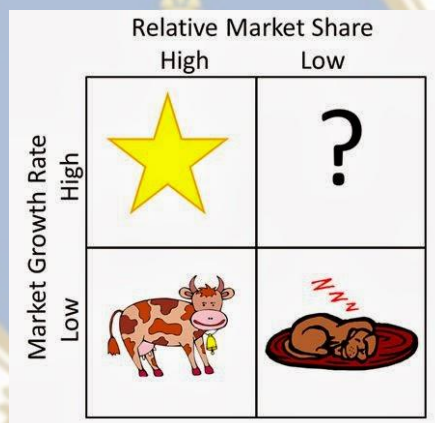
แผนธุรกิจถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย หรือมีกลยุทธ์ใหม่ๆตลอดเวลา เพราะในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง แผนธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้ลูกค้าสนใจเข้ามาเป็นนักธุรกิจอิสระ ถ้าไม่มีการปรับเปลี่ยนเลยอาจจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งแผนธุรกิจของบริษัท DBA จำกัด เป็นแผนธุรกิจที่ได้รับการตอบรับที่ดีเสมอมา ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนไปบ้างแต่เป็นการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น ซึ่งแผนธุรกิจที่ดีนั้นหายาก แต่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ง่าย โดยถ้าลูกค้าไม่พอใจกับแผนธุรกิจของบริษัทก็อาจจะไปสมัครเป็นสมาชิกของบริษัทคู่แข่งได้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในพบว่าบริษัทยังคงมีความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของราคาที่เหมาะสมและคุณภาพสินค้าที่ดี เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งผลให้สินค้าสามารถแข่งขันและมีความได้เปรียบในอุตสาหกรรม MLM แต่ในด้านเทคโนโลยีนั้นสามารถแข่งขันได้ชั่วคราว บริษัทต้องประยุกต์และใช้เทคโนโลยีพัฒนาสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ เพราะเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่หาไม่ยากและสามารถลอกเลียนแบบกันได้ง่าย และท้ายสุดแผนธุรกิจ สามารถใช้แข่งขันได้ชั่วคราว โดยถึงแม้ว่าแผนธุรกิจดีจะหายาก แต่ถ้าคู่แข่งเห็นว่าแผนธุรกิจของบริษัททำกำไรได้ก็อาจทำการลอกเลียนแบบได้ บริษัทจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนธุรกิจใหม่อยู่เสมอ

## 2.4 การวิเคราะห์กลุ่มผลิตภัณฑ์ภายในธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ BCG Matrix

BCG Matrix เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกคิดค้น โดยกลุ่ม Boston Consulting ในปี 1986 โดยใช้สำหรับวิเคราะห์ด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับการตลาด ในรูปแบบของ Matrix 2x2 เพื่อช่วยให้เราสามารถวางแผนการขายสินค้า วางกลยุทธ์ทางการตลาด และการสร้างแบรนด์ได้ดีขึ้น โดย BCG Matrix นั้น จะพิจารณาจาก 2 เกณฑ์ก็คือ อัตราการเติบโตของตลาด (Marketing Growth Rate) และส่วนแบ่งทางการตลาดสัมพัทธ์ (Relative Market Share)

โดยอัตราการเติบโตของตลาดนั้นเป็นตัวชี้วัดการขยายตัวของตลาดสินค้า โดยรวมๆ ว่าตลาดเป็นที่น่าสนใจมากเพียงใด แต่ในส่วนของการแบ่งทางการตลาดนั้นจะเป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าและผลิตภัณฑ์ว่ามียอดขาย หรือมีผู้บริโภคเป็นกี่ยกเท่า เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจของกลุ่มคู่แข่งที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งหลักเกณฑ์ทั้ง 2 นี้ก็จะถูกใช้เป็นเส้นแบ่งเกณฑ์ในการทำ BCG Matrix และเมื่อแบ่งออกมาแล้ว เราจะได้รูปแบบ 4 ช่องประกอบด้วย Stars, Question Marks, Cash Cows และ Dogs ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดง BCG Matrix (วิกิรานต์ มงคลจันทร์, 2556)

ที่มา : <http://marketingforexp.blogspot.com/2013/10/bcg-matrix.html>

Stars คือจุดที่ตลาดมีการเติบโตที่สูงขึ้น ควรคว้าโอกาสนี้ในการช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้นจากตลาดที่เติบโตขึ้นมา ซึ่งการแข่งขันกับธุรกิจของเจ้าอื่นๆ นั้นก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่อยู่ในตำแหน่ง Stars จะต้องพยายามใช้เงินสดที่มีอยู่นั้นออกมาลงทุนให้มากขึ้นเพื่อให้ส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในระดับคงที่ หรือเติบโตขึ้นไปอีกให้แข่งขันคู่แข่ง ซึ่งถ้าการลงทุนเพื่อรักษาระดับของธุรกิจให้มีความคงที่ในตำแหน่งที่พอใจให้ประสบความสำเร็จได้แล้ว ผลที่ได้ต่อมาก็คือธุรกิจนั้นๆ จะเปลี่ยนจากตำแหน่ง Stars ไปเป็น Cash Cows

Cash Cows เปรียบเสมือนวัวนมที่ให้นมกับเราได้อย่างสม่ำเสมอโดยไม่ต้องลงทุนอะไรเพิ่มมากแล้ว โดยธุรกิจในช่วงนี้นั้นก็คือธุรกิจที่มีได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูงมากในตลาดที่มี

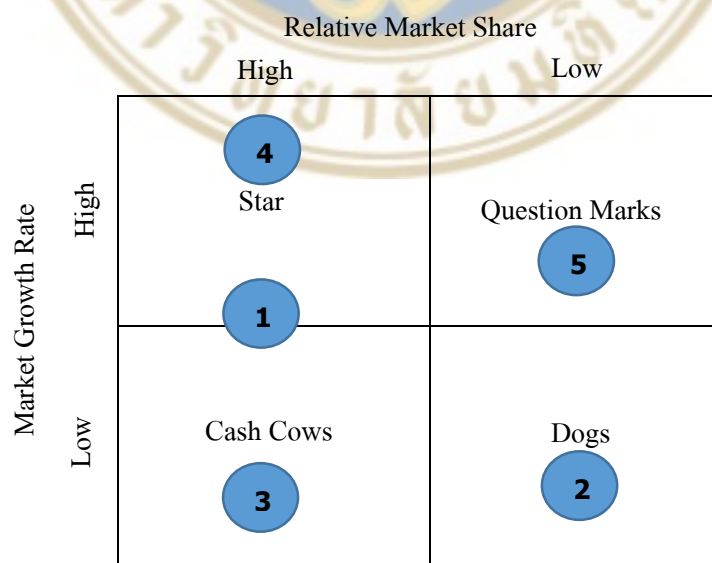


การเติบโตอย่างแข็งแกร่ง หรือไม่มีการเติบโตแล้ว นั้นหมายความว่าเมื่อตลาดอยู่ในจุดอ้อมตัวเราก็สามารถอยู่ได้ด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับจากส่วนแบ่งการตลาดในปริมาณมาก โดยที่แทบไม่ต้องลงทุนอะไรเพิ่มเติม และยังสามารถนำเงินทุนที่ได้มานั้นไปลงทุนกับส่วนอื่นๆ แทนได้อีกด้วย

Question Marks คือธุรกิจที่มีส่วนแบ่งการตลาดที่น้อย ทั้งๆ ที่ตลาดกำลังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถ้าหากจุดมุ่งหมายของตำแหน่ง Stars คือการเข้าไปอยู่ใน Cash Cows แล้วจุดมุ่งหมายของ Question Marks ก็คือการเป็น Stars นั่นเอง ซึ่งสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจนี้ต้องการเป็นอย่างมากก็คือ เงินเพื่อนำไปลงทุนเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากเจ้าอื่นๆ แต่ด้วยเงินทุนอย่างเดียวยังไม่สามารถรับประกันได้ว่าสิ่งทำไปจะประสบความสำเร็จได้ เพราะในตำแหน่ง Question Marks นี้จะต้องคิดวิเคราะห์ให้ดี และนำเงินทุนที่มีอยู่ไปลงทุนให้เกิดประโยชน์ และสร้างความคุ้มค่าให้ได้มากที่สุด ไม่เช่นนั้นแล้วจาก Question Marks ก็อาจตกไปอยู่ในสถานะของ Dogs ได้เช่นกัน

Dogs คือสิ่งที่ไม่มีความน่าสนใจหรือการที่ธุรกิจของตัวเองตกลงไปอยู่ในส่วนของ Dogs เพราะ Dogs นั้นเป็นตำแหน่งที่ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย อีกทั้งในตลาดยังมีการเติบโตน้อยด้วยยิ่งทำให้ผลกำไรน้อยตาม ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ที่ตกอยู่ในตำแหน่งนี้มีโอกาสยากที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งอื่นๆ นอกจากต้องรอตลาดให้เติบโตขึ้นแล้วค่อยคว้าโอกาสนั้นเอาไว้

จากกลุ่มผลิตภัณฑ์ทั้ง 5 กลุ่ม คือ 1) ผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและของใช้ส่วนตัว 2) ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและทารก 3) ผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้านทั่วไป 4) ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิต 5) ผลิตภัณฑ์อาหาร สามารถนำมาเขียนลงใน BCG Matrix ได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ทั้ง 5 กลุ่ม ของบริษัท DBA จำกัด ใน BCG Matrix

จากภาพที่ 2.5 กลุ่มที่ 1) ผลិតภัณฑ์เพื่อความงามและของใช้ส่วนตัว มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด และมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นเล็กน้อย จึงอยู่ในตำแหน่งกลางๆ ระหว่าง Star และ Cash Cows กลุ่มที่ 2) ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและทารก มีส่วนแบ่งตลาดน้อยที่สุดของทุกกลุ่ม และมีอัตราการเติบโตคงที่หรือน้อยลงเรื่อยๆ ทำให้จัดอยู่ในตำแหน่ง Dogs กลุ่มที่ 3) ผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้านทั่วไป มีส่วนแบ่งตลาดมาก แต่อัตราการเติบโตคงที่หรือมีบางช่วงน้อยลง จึงจัดอยู่ในตำแหน่ง Cash Cows กลุ่มที่ 4) ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิต เป็นกลุ่มที่มีส่วนแบ่งตลาดมากที่สุด และมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ถูกจัดอยู่ในตำแหน่ง Stars และกลุ่มสุดท้าย กลุ่มที่ 5) ผลิตภัณฑ์อาหาร เป็นกลุ่มสินค้าที่บริษัทพยายามที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแปลกใหม่และแตกต่างจากคู่แข่งในตอนนี้ ทำให้ผู้บริหารหลายคนเกิดความสงสัยและความอยากรู้ในประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ แต่อาจจะยังไม่กล้าทดลองใช้ ทำให้ส่วนแบ่งตลาดยังคงไม่มาก แต่มีแนวโน้มอัตราการเติบโตที่มากขึ้น จึงทำให้สินค้ากลุ่มนี้อยู่ในตำแหน่ง Question Marks

สำหรับตำแหน่งสินค้าใน BCG Matrix ทั้ง 5 กลุ่มที่ได้กล่าวไปนั้นพบว่า สินค้ากลุ่มที่เติบโตมาก และเหมาะแก่การลงทุนเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดให้ได้มากกว่าเดิมคือ กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิต โดยกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและของใช้ส่วนตัวก็ยังสามารถเติบโตขึ้นได้ และสามารถลงทุนเพิ่มได้เช่นกัน แต่ต้องพิจารณาเฉพาะสินค้าบางตัวเท่านั้น ส่วนสินค้าที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เพราะได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูงมากแล้วแต่มีการเติบโตอย่างเชื่องช้า นั่นก็คือผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้านทั่วไป และสินค้าส่วนแบ่งการตลาดที่น้อย แต่ตลาดกำลังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องนั่นคือ ผลิตภัณฑ์อาหาร เนื่องจากปัจจุบันบริษัทมีการพัฒนาและวิจัยในส่วนของผลิตภัณฑ์อาหารที่เป็นกลุ่มรักสุขภาพค่อนข้างมาก และได้จำหน่ายสินค้ากลุ่มดังกล่าวที่เป็นสินค้าใหม่มาด้วยเช่นกัน แต่ปัญหาคือ ลูกค้าน้อยที่รับรู้ถึงรายละเอียดของผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง ส่งผลให้สินค้าในกลุ่มดังกล่าวไม่เป็นที่นิยมนัก ทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดน้อย สุดท้ายกลุ่มที่มีส่วนแบ่งตลาดน้อยและเติบโตด้วยเช่นกันคือกลุ่มผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและทารก ถึงแม้ว่าสินค้าบางตัวจะขายดี แต่โดยรวมแล้วสินค้ากลุ่มนี้ไม่ได้ทำให้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น และการเติบโตยังน้อยมาก จึงส่งผลต่อยอดขายและกำไรของบริษัทด้วยเช่นกัน

ผลจากการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ทำให้ทราบถึงจุดเด่นในเรื่องของราคาสินค้าที่เน้นระดับกลาง – ล่าง ทำให้ช่วยลดอุปสรรคในเรื่องกลุ่มลูกค้าระดับล่างที่ได้รับผลกระทบของเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ในส่วนของจุดเด่นในเรื่องของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนการตลาด การบริหารจัดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้สมาชิกมีความไว้วางใจ และเชื่อใจในตราสินค้า มีความพึงพอใจในส่วนของผลตอบแทน และคุณภาพของสินค้า ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนั้น ประสบความสำเร็จได้ยาก

เพราะในธุรกิจ MLM แผนธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญ ลูกค้าจึงมีไว้ใจที่จะร่วมธุรกิจที่มีชื่อเสียงมากกว่า บริษัทไม่มีประสบการณ์มาก่อน และสุดท้ายในเรื่องของเทคโนโลยีถึงแม้จะมีข้อเสียบ้าง แต่บริษัทได้นำเทคโนโลยีมาช่วยส่งเสริมในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่าง และยังช่วยในเรื่องของช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้เพิ่มมากขึ้น โดยสามารถช่วยลดต้นทุนในเรื่องดังกล่าวได้ ทุกวันนี้ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะสามารถลอกเลียนแบบกันได้อย่างง่ายดาย แต่บริษัทกลับมองเป็นข้อดีในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสิ่งต่างๆ ดังกล่าวให้มีความหลากหลาย และสร้างความแตกต่างต่อไปเรื่อยๆ เพื่อให้บริษัทสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน และในส่วนของผลิตภัณฑ์ทั้ง 5 กลุ่มของบริษัท ถึงแม้สินค้าบางกลุ่มจะส่งผลกระทบต่อยอดขาย แต่กลับมีสินค้าหลายกลุ่มที่ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัทก็ได้



## บทที่ 3

### การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ

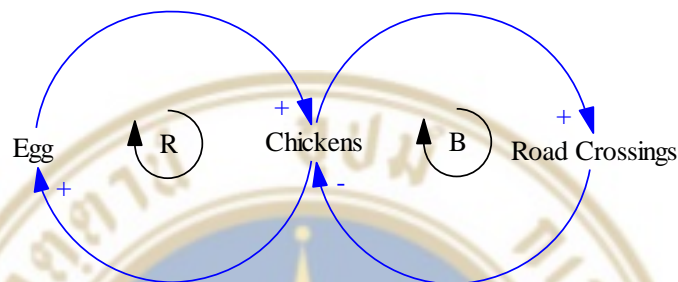
โลกแห่งความเป็นจริงของธุรกิจในปัจจุบัน ธุรกิจมีองค์ประกอบที่ซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลให้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีองค์ประกอบซับซ้อนมากขึ้นตามไปด้วย โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ หลายองค์การจึงจำเป็นต้องเน้นการพัฒนาทักษะและกระบวนการคิดเชิงระบบ เพื่อทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงที่มีความเชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ และวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากความเชื่อมโยงนั้นๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น และถูกต้อง และเพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ในการหาสาเหตุของปัญหา เราจึงต้องมีการใช้เครื่องมือที่จะช่วยให้วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในลักษณะเชิงซ้อนด้วย ซึ่งเครื่องมือที่สามารถใช้วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

#### 3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้เราสามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคต ทำให้เราสามารถเตรียมตัวและสามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งนั้น ๆ ได้ วิธีการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่รู้อยู่ในแวดวงอันจำกัด จนดูเหมือนเป็นสิ่งที่ยากกว่าที่จะเข้าใจ แต่ความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ในชีวิตประจำวันได้ (หัวใจนักคิด, 2547) วิธีการคิดเชิงระบบเป็นการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกัน

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams การคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop โดย Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น และ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ

เครื่องมือนี้ใช้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยในการระบุปัญหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ในขั้นตอนการวิเคราะห์จะเริ่มด้วยการระบุอาการต่างๆ ของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงขึ้นมาและค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นลึกลงไปเรื่อยๆ จนกระทั่งพบต้นตอของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยสาเหตุที่แท้จริงจะอยู่ที่ต้นสุดของลูกศร และจะไม่มีสาเหตุที่ลึกลงไปกว่านั้น ในทางตรงกันข้ามปัญหาหรือผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น จะอยู่ที่ปลายสุดของหัวลูกศร ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิจริงเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิจริงเหตุและผล CLD (สิริชัย, 2012)

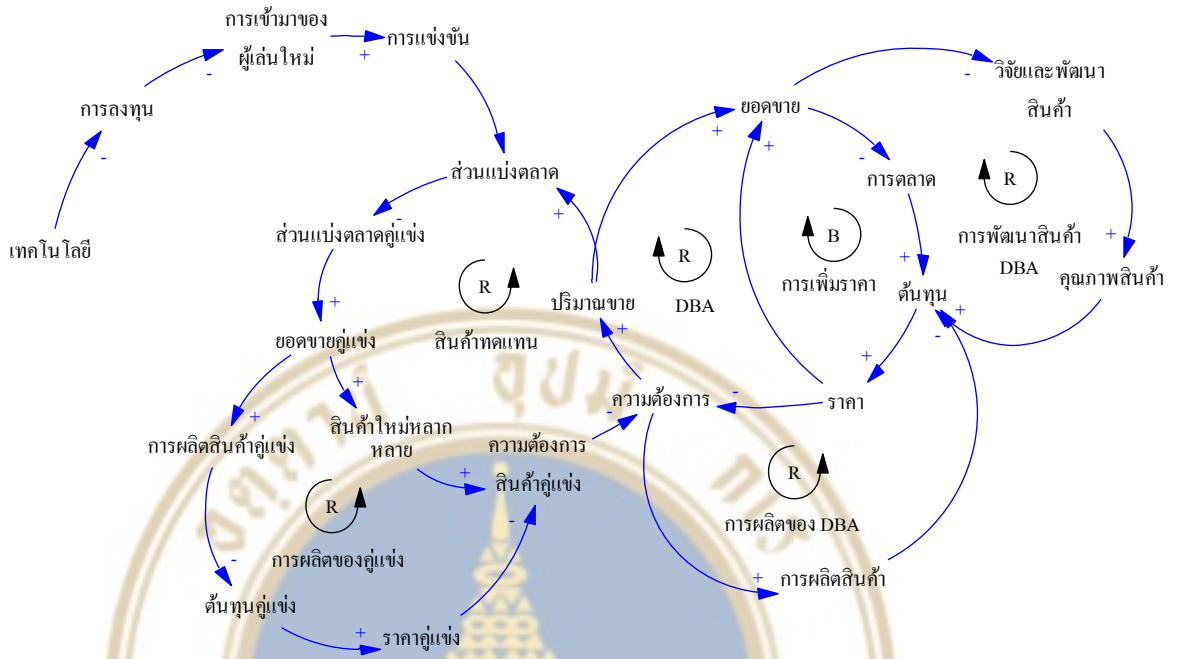
ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิจริงเหตุและผล-causal-lo/>

จากภาพที่ 3.1 วงซ้ายคือ วงจรเสริมแรง Positive Loop หรือ Reinforcing Loop เป็นกลไกขับเคลื่อนเพื่อเติบโตหรือถดถอย ซึ่งลักษณะจะเป็นเหตุและผลตามกัน สังเกตจากหัวลูกศรเป็นเครื่องหมายเหมือนกัน ส่วนวงขวาคือ วงจรปรับสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop ระบบมีกลไกการปรับสมดุลเพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะเหตุไปผลจะตรงกันข้ามกัน สังเกตจากหัวลูกศรมีเครื่องหมายตรงข้ามกัน

### 3.2 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

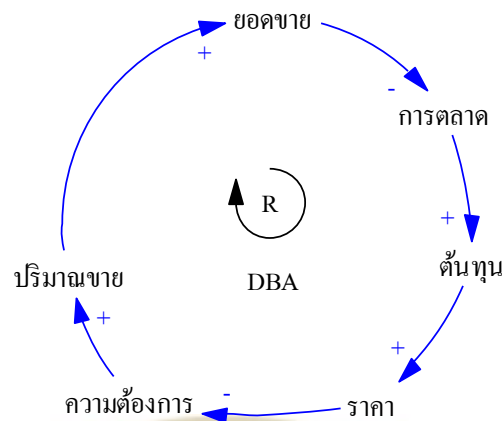
จากบทที่ 2 ที่ได้กล่าวถึงสาเหตุที่เกิดจากปัจจัยภายนอกในเรื่องของอุปสรรคในส่วนของการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรม การเข้ามาใหม่ของผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง สินค้าทดแทน เทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน และเศรษฐกิจที่ถดถอย ล้วนแต่เป็นสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้ยอดขายบริษัท DBA จำกัด ลดลงอย่างต่อเนื่อง และยังมีในส่วนของปัจจัยภายในที่ถึงแม้ว่าจะมีความได้เปรียบในทรัพยากรหลายๆ ด้าน แต่ไม่มีส่วนใดที่ยั่งยืน และยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ราคา คุณภาพสินค้า แผนธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญ และเทคโนโลยี ซึ่งสุดท้ายปัจจัยภายในก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ยอดขายลดลงเช่นกัน แต่เพื่อที่เราจะได้ทราบสาเหตุที่แท้จริง

ของปัญหา จึงได้มีการคิดวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการคิดเชิงระบบ โดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ดังภาพที่ 3.2



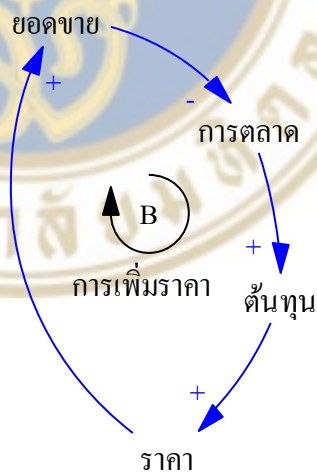
ภาพที่ 3.2 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท DBA จำกัด

จากภาพที่ 3.2 จะอธิบายถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยจะแบ่งออกเป็น 7 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 ปัญหาหลัก ของบริษัท DBA จำกัด ส่วนที่ 2 การเพิ่มราคา ส่วนที่ 3 การพัฒนาสินค้าของบริษัท DBA จำกัด ส่วนที่ 4 การผลิตสินค้าของบริษัท DBA จำกัด ส่วนที่ 5 สินค้าทดแทน ส่วนที่ 6 การผลิตสินค้าของกลุ่มแข่ง และสุดท้ายส่วนที่ 7 การเข้ามาของผู้เล่นใหม่ โดยทั้ง 7 ส่วนสามารถอธิบายถึงเหตุและผลได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ส่วนที่ 1 ปัญหาหลัก ของบริษัท DBA จำกัด

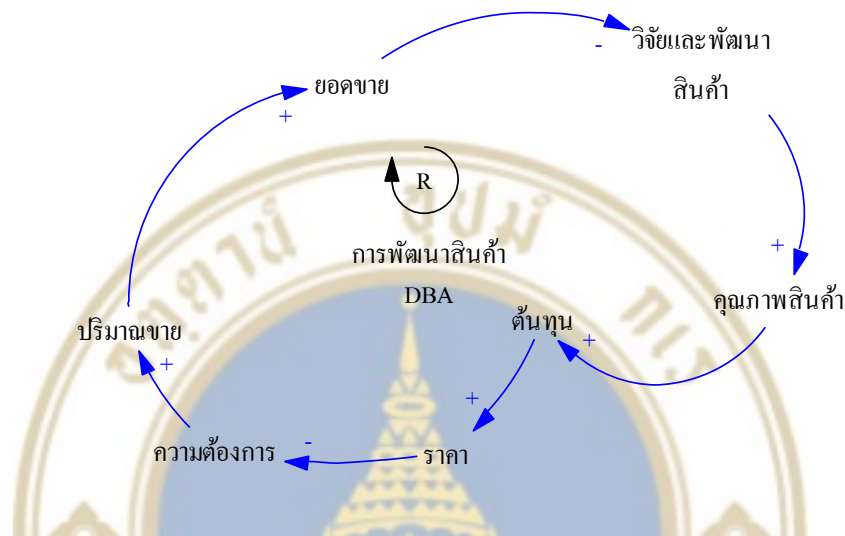
จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดปัญหายอดขายลดลง ทำให้บริษัทมีการทำการตลาดมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องเพิ่มราคาสินค้าให้มากขึ้นตาม เพื่อให้คงส่วนต่างของกำไรและต้นทุนสินค้าในระดับเดิม ส่งผลให้ความต้องการของลูกค้ามีน้อยลง ปริมาณการขายสินค้าก็ลดลงตามความต้องการ และจะส่งผลกระทบกลับไปที่ยอดขาย สุดท้ายระบบที่เชื่อมกันอยู่จะเป็นสาเหตุที่เสริมกัน และผลที่เกิดขึ้นคือยอดขายลดลงเรื่อยๆ ซึ่งเป็น Reinforcing Loop



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ส่วนที่ 2 การเพิ่มราคาสินค้าของบริษัท DBA จำกัด

จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่าหลังจากที่ยอดขายลดลงทางบริษัทก็หวังที่จะทำยอดขายให้สูงขึ้นโดยการทำการตลาดมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มมากขึ้น จึงต้องทำการขึ้นราคาเพื่อให้คงส่วนต่างของกำไรและต้นทุนสินค้าในระดับเดิมหรือมากกว่านั้น ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่คาด

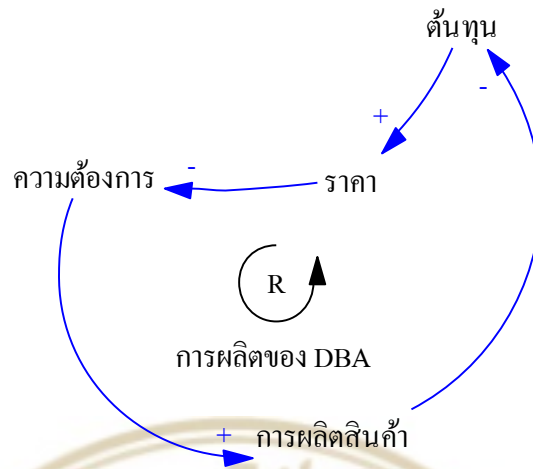
ว่าการขึ้นราคาสินค้าจะช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจึงเป็นปรับสมดุล (Balancing Loop) แต่กลับกลายเป็นว่า การที่ราคาสูงก็ได้อุปสรรคในส่วนของการต้องการของลูกค้าให้น้อยลง ส่งผลให้ปริมาณการขายสินค้าน้อยลง และท้ายสุดยอดขายที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นกลับน้อยลงตามเดิม (ส่วนที่ 1 ปัญหาหลัก ของบริษัท DBA จำกัด)



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิมิตรวนเหตุและผล ส่วนที่ 3 การพัฒนาสินค้าของบริษัท DBA จำกัด

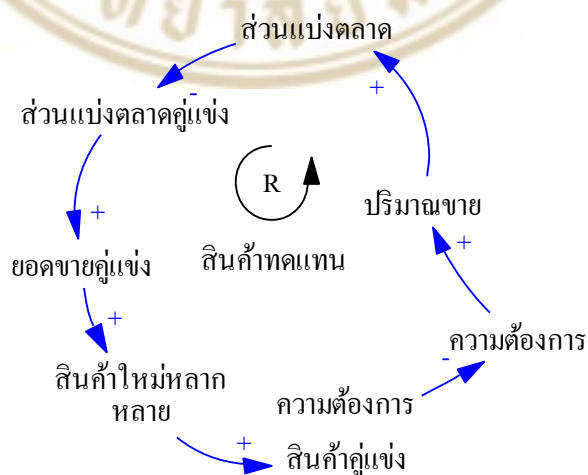
จากภาพที่ 3.5 เมื่อยอดขายลดลง บริษัทจึงคิดวิธีที่จะสร้างมูลค่าให้กับสินค้า โดยการนำกำไรสะสมมาลงทุนวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพ และเพิ่มสินค้าใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งเมื่อสินค้ามีคุณภาพมากขึ้น ทำให้สินค้ามีต้นทุนสูงขึ้น เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาต้องใช้ต้นทุนสูง ส่งผลให้ราคาของสินค้าเพิ่มสูงขึ้นด้วย เพราะผู้ผลิตยังคงต้องการส่วนต่างต้นทุนกับราคาขายเท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม จึงส่งผลให้ความต้องการสินค้าน้อยลง ทำให้ปริมาณการขายสินค้าน้อยลง และสุดท้ายทำให้ยอดขายบริษัทลดลง โดยสาเหตุที่เสริมกันจะส่งผลที่เกิดทำให้ยอดขายลดลงเรื่อยๆ และกลายเป็น Reinforcing Loop





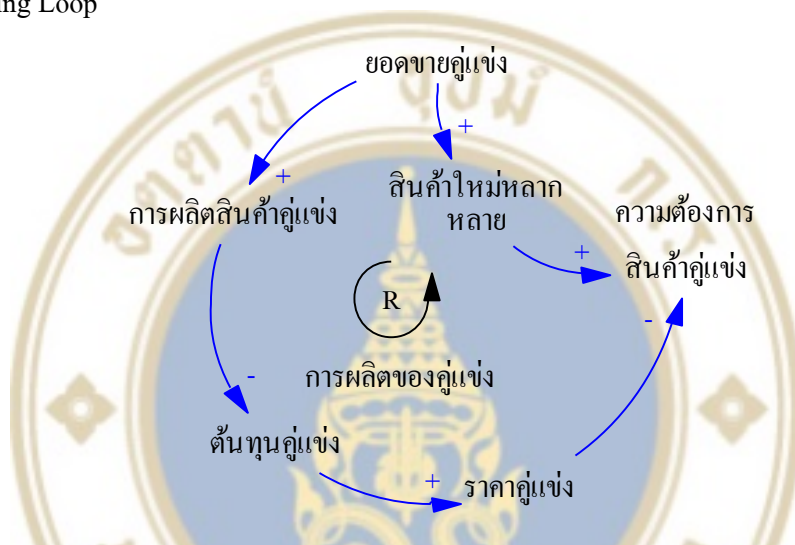
ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 4 การผลิตสินค้าของบริษัท DBA จำกัด

จากภาพที่ 3.6 จากปัญหาในส่วก่อนที่ส่งกระทบให้ความต้องการสินค้าลดลง ส่งผลให้การผลิตสินค้าของบริษัทลดลงด้วย และสินค้าบางตัวที่มีความต้องการน้อยมาก บริษัทจะทำการยกเลิกการผลิตสินค้านั้นๆ ทำให้ต้นทุนในส่วนของการผลิตสินค้าที่น้อยลงนั้นสูงขึ้น และในส่วน of สินค้าที่ยกเลิกการผลิตก็ยังมีต้นทุนในเรื่องของการวิจัย การทำการตลาด และค่าเสียโอกาสของสินค้านั้นๆ ส่งผลกระทบต่อราคาสินค้าที่ต้องเพิ่มสูงขึ้น และสุดท้ายจะส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้า โดยทำให้ความต้องการสินค้าลดลง ซึ่งสาเหตุดังกล่าวเป็นตัวเสริมกัน จึงทำให้ความต้องการสินค้าลดลงเรื่อยๆ และกลายเป็น Reinforcing Loop



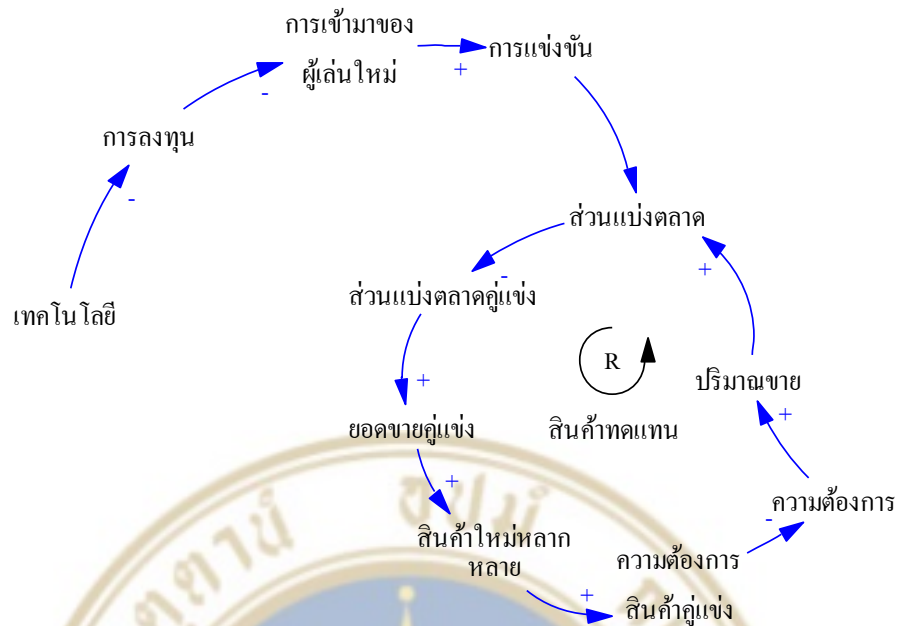
ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ส่วนที่ 5 สินค้าทดแทน

จากภาพที่ 3.7 ในเรื่องของผลกระทบที่ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท DBA จำกัด ลดลง ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ยอดขายของคู่แข่งเพิ่มขึ้นตาม ทำให้คู่แข่งมีเงินทุนที่จะพัฒนาและเพิ่มสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น เมื่อสินค้าของคู่แข่งมีความหลากหลายมากขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจในสินค้าใหม่ๆ ส่งผลให้ความต้องการสินค้าของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการสินค้าของบริษัท DBA จำกัด ลดลง เพราะผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าของบริษัทอื่นๆ ซึ่งถือเป็นสินค้าทดแทน ทำให้ปริมาณการขายสินค้าในบริษัท DBA จำกัด ลดลง และส่งผลกระทบทวนกลับไปที่ส่วนแบ่งตลาดที่ลดลงอีกครั้ง จึงกลายเป็น Reinforcing Loop



ภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ส่วนที่ 6 การผลิตสินค้าของคู่แข่ง

จากภาพที่ 3.8 เมื่อยอดขายของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น ทำให้คู่แข่งผลิตสินค้ามากขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าของคู่แข่งลดลงเพราะเกิดการประหยัดต่อขนาด ทำให้คู่แข่งสามารถกำหนดราคาที่ต่ำได้ ซึ่งทำให้คู่แข่งมีความได้เปรียบในการแข่งขันในเรื่องของราคา เนื่องจากราคามีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าในระดับกลาง – ต่ำ ทำให้ความต้องการสินค้าของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และท้ายสุดจะส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าของบริษัท DBA จำกัด ที่ลดลงเรื่อยๆ ซึ่งเป็นลักษณะของ Reinforcing Loop



ภาพที่ 3.9 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ส่วนที่ 7 การเข้ามาของผู้เล่นใหม่

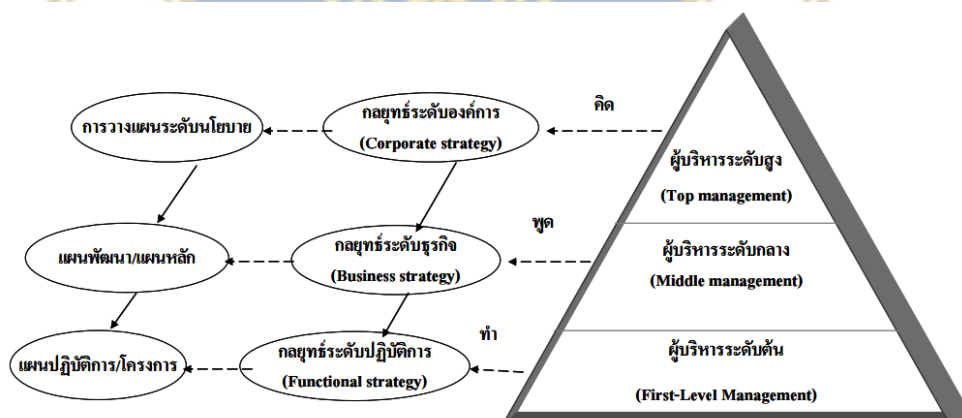
จากภาพที่ 3.9 เป็นปัจจัยที่เข้ามามีผลกระทบต่อส่วนแบ่งตลาด เริ่มจากการที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีราคาไม่สูง จึงทำให้การที่จะลงทุนทำธุรกิจ MLM นั้นเป็นไปได้ง่าย จึงเป็นโอกาสที่ทำให้ปัจจุบันมีผู้เล่นใหม่เข้ามาในธุรกิจ MLM จำนวนมาก ส่งผลให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูงมาก ทั้งรายใหญ่และรายย่อย ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท DBA จำกัด ลดลง และจะส่งผลกระทบต่อแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล ส่วนที่ 4 สินค้าทดแทน

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้การคิดเชิงระบบ โดยใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ทำให้ทราบว่าปัญหายอดขายของบริษัท DBA จำกัด ที่ลดลงนั้น มีสาเหตุใหญ่มาจากปัจจัยภายนอกในเรื่องของ สินค้าทดแทน และคู่แข่ง ที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าของบริษัท DBA จำกัด ซึ่งถึงแม้บริษัทจะทำการแก้ปัญหาโดยการทำการตลาด หรือเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าแล้วก็ตาม แต่กลับส่งผลกระทบต่อต้นทุนและทำให้สินค้านั้นราคาสูงขึ้น ทำให้ความต้องการสินค้าที่ลดลงอีกเช่นเดิม ดังนั้นจึงต้องมีกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือเพิ่มเติมในส่วนของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ โดยแบ่งเป็นกลยุทธ์ ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ หรืออาจจะปรับเปลี่ยนเพียงแค่บางส่วน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกลยุทธ์ส่วนใดก็ตาม จะต้องคำนึงถึงส่วนของต้นทุนเป็นหลัก เพราะต้นทุนที่สูงขึ้นเป็นจำนวนมากจะส่งผลกระทบต่อกำไรที่น้อยลงด้วยเช่นกัน

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาในบทที่ 3 ซึ่งพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแก้ไขได้ โดยองค์กรจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่าง ๆ และเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเพื่อที่จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน มียอดขาย กำไร และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ในการดำเนินงานต่างๆ องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ องค์กรจะต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้และเพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน จึงจะต้องใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับคือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2 ) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ 3 ) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร (อาจารย์ นายแพทย์ชูชัย ศรีธานี, 2554)

ที่มา : [www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf)

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นตัวที่ใช้กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยในธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร

ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรมี 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) 3) กลยุทธ์การถอยตัว (Retrenchment Strategy) และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) (เกริกยศ ชลายุทธ, 2546 ;อนิวัช แก้วจางง, 2551 ;วิชิต อุ๋อัน, 2548 ;ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552)

### 4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กรซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ เช่น การใช้กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะบางสาขาของโรคในโรงพยาบาลเอกชนในระดับสูง เป็นต้น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

- การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical integration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward integration) เช่น โรงพยาบาลที่มีบริษัทขายยา โรงงานผลิตยา หรือเวชภัณฑ์ เป็นธุรกิจร่วม การรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะกระทำโดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่า การรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward integration)

- การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เป็นการขยายขององค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยายเพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น เช่น การควบรวมกิจการโรงพยาบาลโดยโรงพยาบาลที่มีความเข้มแข็งมากกว่า เป็นต้น

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสาขางานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างใน

การดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ โดยสามารถแบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม โดยจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้ก็ต่อเมื่อพิจารณาแล้วว่า ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตได้มากกว่า

#### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies)

กลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงมาก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่ เปลี่ยนแปลง

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่าย ต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เน้นการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง แต่อาจทำให้การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

#### 4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)

เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลง เมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนั้น ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการดำเนินงานได้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกสถานการณ์ที่เลวร้ายให้กลับมาทำกำไรใหม่อีกครั้ง โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงสุด ในขณะที่เดียวกันอาจลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดด้วย

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรมีความมืดมน การล้มเลิกองค์กรจึงถือเป็นกลยุทธ์การตัดทอนที่สำคัญประการหนึ่ง

#### 4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด เป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ การใช้กลยุทธ์ผสมผสาน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตมาใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอย การที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไปจึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวได้ 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมชาย ภคภาสวิวัฒน์, 2547)

4.1.4.1 การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้ ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทน ในกิจการที่องค์กรได้รับ

สัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้าร่วมด้วย โดยการทำ สัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิ์ร่วมกันโดยไปขอ license ร่วมกัน ซึ่งเป็น การลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัย เทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพัง แต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้าร่วมปล่อยกู้ด้วย

4.1.4.4 การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการ โดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนใน ลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของตลาด และผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นหลัก โดยการจะแข่งขันในตลาดต่าง ๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) 2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) 3) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)

### 4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรง โดยเน้นใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ เช่น การใช้เรื่อง Economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น



#### 4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

#### 4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นๆ มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น ซึ่งมักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่นั้นมีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ โดยเมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่นต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และ 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

#### ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

	มุมมองด้านต้นทุน	มุมมองด้านความแตกต่าง	
ขอบเขตในการแข่งขัน	มุมมองตลาดกว้าง	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
	มุมมองตลาดแคบ	มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	

ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน

(อาจารย์ นายแพทย์ชูชัย ศรีขำ, 2554)

ที่มา : [www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf)

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานและตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) 3) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) 4) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) และ 5) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

#### 4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

4.3.1.1 การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

4.3.1.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

#### 4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

#### 4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy)

การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์ห้บการเงินของบริษัทมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญมีดังนี้

1. พิจารณปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และ วิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

2. พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาว ของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กร และการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการ และกำลังที่ดำเนินการปรับปรุง

3. พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้ และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

4. พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

#### 4.3.3 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์ คือคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

#### 4.3.4 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้า และบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้า และบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

2. Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้า และบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

3. Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้า และบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่ง นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง

4. Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี

#### 4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท DBA จำกัด

สำหรับปัญหายอดขายลดลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกในเรื่องของสินค้าทดแทน การแข่งขันกันในอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรง จนกระทั่งส่งผลกระทบต่อความต้องการนั้น ทำให้ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ เพื่อทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของบริษัทด้วย หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและโอกาสความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจในปีที่ 2 ทำให้พบกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหายอดขายได้ดังนี้

##### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

การแก้ไขปัญหายอดขายเป็นเรื่องที่ต้องวางแผนตั้งแต่การวางทิศทางทางการเติบโตของบริษัท เพราะเป็นการวางทิศทางของบริษัทโดยรวม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและกลยุทธ์ในส่วนต่างๆของบริษัทด้วย โดยกลยุทธ์ในระดับองค์กรที่ใช้กำหนดทิศทางของบริษัท DBA จำกัด นั้น จะใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) ในรูปแบบของการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) โดยจะใช้การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) โดยอาจจะรวมตัวกับบริษัทที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน หรือบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ที่สามารถเสริมช่องว่างให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้ เช่น บริษัท สุพรีเคอร์ม ที่มีจุดเด่นที่ผลิตภัณฑ์อาหารเสริมที่มีส่วนผสมของน้ำมันมะกอก และควรมีการทำ Market development โดยการขยายสาขาไปยังประเทศที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้าในแถบ AEC โดยลักษณะการขยายควรเป็นในลักษณะของการทำ license เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากจำหน่ายสินค้าด้วย

เนื่องจากถึงแม้ว่าบริษัท DBA จำกัด จะเป็นบริษัทที่เป็นผู้นำของตลาดในลำดับที่ 3 แต่จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จากการที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าทดแทนของตลาดมีเพิ่มมากขึ้นจำนวนมาก บริษัทจึงควรขยายตลาดโดยการควบรวมกับองค์กรที่มีลักษณะเช่นเดียวกัน เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับบริษัท ทั้งในเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย โดยจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดที่ใหญ่ขึ้นด้วย เพราะถ้าบริษัทได้ควบรวมกับบริษัทที่ใหญ่ระดับใกล้เคียงกันจะทำให้มีสมาชิก และนักธุรกิจอิสระมากขึ้น

นอกจากนี้ยังทำให้เกิดผลดีในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิต วิจัยสินค้า ที่จะช่วยเพิ่มความรู้ให้กับบุคลากรของทั้ง 2 บริษัทด้วยเช่นกัน ส่งผลให้บริษัทที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น

#### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในส่วนของ BCG Matrix ในบทที่ 2 ซึ่งทำให้ทราบว่า ควรที่จะเน้นลงทุนในผลิตภัณฑ์กลุ่มใด ควรที่จะสร้างความแตกต่างหรือเน้นในเรื่องของราคาในกลุ่มใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้กลุ่มลูกค้ามีความหลากหลายและรู้จักสินค้ามากยิ่งขึ้น จึงได้ทำการแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 กลยุทธ์ ตามกลุ่มของสินค้าดังต่อไปนี้

4.4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) ในส่วนของการเป็นผู้นำด้านการลงทุน สินค้าที่จะใช้กลยุทธ์นี้คือผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้านทั่วไป เนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่ต้องลงทุนแต่มีส่วนแบ่งตลาดค่อนข้างมากอยู่แล้ว จึงเป็นสินค้าที่ทำกำไรให้กับบริษัท และเนื่องจากการผลิตในจำนวนมาก เพราะฉะนั้นต้นทุนในการผลิตน้อยเมื่อเทียบกับสินค้าตัวอื่นๆ จึงทำให้เราสามารถปรับกลยุทธ์ให้เป็นผู้นำทางด้านราคาได้ เพื่อที่ว่าสินค้ากลุ่มดังกล่าวอาจจะกลายเป็นกลุ่มที่เติบโตอยู่ในกลุ่มของ Stars ได้อีกครั้ง และสินค้าตัวที่ 2 ที่ต้องใช้กลยุทธ์นี้คือ ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและทารก ซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่ส่วนแบ่งการตลาดน้อย อีกทั้งในตลาดยังมีการเติบโตน้อย จึงควรเน้นไปที่การทำราคาให้ถูก เพื่อกระตุ้นกลุ่มลูกค้าระดับกลาง-ล่าง

4.4.2.2 กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) ถึงแม้ว่าสินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและของใช้ส่วนตัว ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และคุณภาพชีวิต และผลิตภัณฑ์อาหาร จะเป็นกลุ่มทำยอดขายและกำไรให้บริษัท แต่เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรง ในเรื่องของสินค้าทดแทน และผู้เล่นรายใหม่ ทำให้การทำยอดขายเติบโตขึ้นนั้นเป็นเรื่องที่ยาก บริษัทจึงควรสร้างความแตกต่างให้กับกลุ่มผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 กลุ่ม ดังกล่าว โดยการวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่างและมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือสร้างความแตกต่างทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการ ช่องทางในการขาย เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และส่งเสริมให้กลุ่มดังกล่าวทำยอดขายให้กับบริษัทให้มากขึ้น โดยการสร้างความแตกต่างนั้นจะช่วยให้ คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก และทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ช่วยลดอุปสรรคในเรื่องของสินค้าทดแทน และคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมด้วย

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

เนื่องจากสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของบริษัท DBA จำกัด จึงจะเน้นในส่วนที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนแก้ไขตามสภาพแวดล้อม ปัจจัยภายนอก ในส่วนเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยภายในในส่วนของการผลิต และการทำการตลาด ซึ่งจะดำเนินการ โดยแบ่งตามกลุ่มสินค้าดังนี้

1. กลุ่มสินค้าที่เน้นด้านต้นทุน โดยในส่วนนี้จะเน้นในเรื่องของการปรับปรุงต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งเป็นหลัก เพื่อที่จะสามารถกำหนดราคาแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยกลยุทธ์ที่ต้องปฏิบัติสำหรับกลุ่มสินค้าประเภทนี้คือ

กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production strategy) สินค้าที่เน้นในเรื่องของต้นทุนที่ต่ำกว่า คู่แข่งจะต้องมีการควบคุมต้นทุนในส่วนของห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มตั้งแต่การเลือกซัพพลายเออร์ และการเลือกซื้อวัตถุดิบ โดยต้องเลือกวัตถุดิบที่มีราคาต่ำ แต่ยังคงประสิทธิภาพเดิม จากนั้นต้องดูในเรื่องของการผลิตว่ามีการผลิตที่ได้คุณภาพและเวลาตามความต้องการหรือไม่ และส่วนที่สำคัญที่สุดคือในส่วนของการคลังสินค้า โดยจะต้องมีการเก็บสินค้าให้น้อยที่สุด เพราะการเก็บสินค้ามีต้นทุนจำนวนมาก ดังนั้นการผลิตจึงต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย เพื่อรองรับการเก็บสินค้าให้น้อยลง และจะช่วยประหยัดต้นทุนได้ ซึ่งรวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการประสานข้อมูลในส่วนการทำงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ และลดการขัดแย้งของแต่ละหน่วยงาน และใช้เวลาที่รวดเร็วที่สุด เกิดการสูญเสียน้อยที่สุดในกระบวนการการผลิต

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ในส่วนของสินค้าที่มีต้นทุนต่ำและราคาไม่แพงนั้น จะเน้นทำการตลาดที่ใช้ต้นทุนต่ำ เช่น การทำใบปลิว โปสเตอร์ ส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับลูกค้า เป็นต้น และเน้นการทำโปรโมชั่น เช่น เอาคะแนนสะสมมาแลกซื้อในราคาที่ถูกลงกว่า 25% โปรโมชั่นเมื่อซื้อสินค้าในราคา 1,000 บาทขึ้นไป สามารถซื้อสินค้ากลุ่มดังกล่าวได้ในราคา 50% หรือจัดให้เป็นแพ็คเกจซื้อคู่กันกับสินค้าที่มีราคาสูง แต่ทำราคาให้ดูคุ้มค่ากับการซื้อ เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้มีการซื้อสินค้ากลุ่มนี้ไปตลอด

2. กลุ่มสินค้าที่เน้นสร้างความแตกต่าง โดยกลุ่มนี้ต้องเน้นเรื่องความแตกต่างทั้งในเรื่องของการตลาด การวิจัยสินค้าใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้า รวมทั้งแพ็คเกจที่ต้องสร้างความแตกต่าง เพื่อดึงดูดลูกค้าด้วย จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ต้องมีการโฆษณาสินค้าให้ลูกค้ารู้สึกถึงความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท DBA จำกัดและคู่แข่ง เช่น ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยมากขึ้น โดยการโฆษณาให้น่าสนใจ ชวนติดตาม ลงสื่อออนไลน์ต่างๆ หรือจัดทำเกมส์ที่แฝงไปด้วยเนื้อหาที่เน้นถึงความแตกต่างและจุดเด่นของสินค้าลงสื่อออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้าทราบถึงผลิตภัณฑ์ และเกิดการบอกต่อ

กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) จากที่ได้กล่าวไปในหัวข้อก่อนว่าการวิจัยและพัฒนาสินค้าเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้จนถึงทุกวันนี้ โดยเฉพาะสินค้าที่เน้นเรื่องความแตกต่างจะต้องมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าอย่างต่อเนื่องโดยกลยุทธ์ที่บริษัท DBA จำกัด ควรมุ่งปฏิบัติมี 2 กลยุทธ์คือ

1. Innovative R&D Strategy โดยบริษัทต้องเน้นการพัฒนาสินค้าให้มีความแปลกใหม่และแตกต่างจากคู่แข่ง ต้องเพิ่มช่องทางการขายและสร้างช่องทางการขายที่แตกต่างเช่น จัดให้มีการซื้อขายผ่านแอปพลิเคชันในมือถือ เป็นต้น เพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆ และเพื่อความสะดวกสบายในการซื้อสินค้า

2. Protective R&D Strategy บริษัทต้องเน้นการทำวิจัยและพัฒนาสินค้าให้มากขึ้นโดยการจัดอบรม อบรมในส่วนของเทคโนโลยีใหม่ๆ ในต่างประเทศ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยการจัดประกวดสินค้าใหม่ๆ ปีละ 2 ครั้ง และสำหรับพนักงานที่ได้ชนะเลิศจะได้รับเงินรางวัล และได้นำสินค้าจัดจำหน่าย เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความภาคภูมิใจที่สินค้าของตนได้ออกจัดจำหน่ายด้วย

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ใช้กับทุกกลุ่มสินค้า เป็นกลยุทธ์หลักๆที่ใช้ในการดำเนินการในส่วนของการปฏิบัติงาน โดยส่วนที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำยอดขายให้เพิ่มขึ้นมีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) สิ่งที่สำคัญในการทำตลาดในทุกวันนี้คือการวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าว่าในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าให้ความสำคัญกับสิ่งใด และกลุ่มลูกค้าดังกล่าวรับสารจากช่องทางใดมากที่สุด โดยอาจจะต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมการใช้ชีวิตของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว เพื่อที่จะนำข้อมูลมาช่วยในการทำตลาด และจากที่ได้สังเกตพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าของบริษัท DBA จำกัด พบว่าสิ่งที่ลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจให้ความสำคัญมากที่สุดคือ ช่องทางการขายที่สะดวกรวดเร็ว และความต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่ไม่ซ้ำกับคู่แข่ง เพราะจะช่วยเพิ่มความสะดวกสบายในการซื้อขายสินค้าได้ง่ายขึ้น บริษัทจึงควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในเรื่องของการขาย โดยควรมีโปรแกรมสำหรับซื้อขายให้กับนักธุรกิจโดยเฉพาะเพื่อที่นักธุรกิจจะสามารถซื้อขายสินค้าได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งโปรแกรมควรมีลักษณะที่ใช้งานง่าย สามารถเห็นข้อมูลที่สำคัญของสินค้าทั้งหมด รับรู้ได้ว่าสินค้าตัวใดขาด การที่บริษัทต้องเน้นในเรื่องของนักธุรกิจเนื่องจากว่า ลูกค้ากลุ่มนักธุรกิจคือรายได้ส่วนใหญ่ของบริษัท จึงควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะเป็นการต่อยอดจากผู้บริโภคปกติทั่วไป

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของภายในบริษัทควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในส่วนของการตลาด

และในส่วนของการวิจัยผลิตภัณฑ์ เพราะทั้ง 2 ส่วนเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้บริษัทเติบโตขึ้นไปได้ในส่วนของการตลาดจึงควรมีการจัดอบรมในหัวข้อใหม่ๆ สำหรับใช้ในยุคปัจจุบัน เช่น หัวข้อที่เกี่ยวกับการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและการตลาด แนวคิดการตลาดยุคดิจิทัล เป็นต้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการทำการตลาดสำหรับสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจด้วยเช่นกัน รวมถึงควรมีการส่งเสริมให้นักการตลาดศึกษาค้นคว้าธุรกิจใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และในส่วนของการวิจัยผลิตภัณฑ์ ควรจัดให้มีการดูงานหรือจัดประกวดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ภายในโรงงาน เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ตลอดเวลา และยังเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานในการทำงานอีกด้วย และสุดท้ายทรัพยากรที่มีความสำคัญมากคือ นักธุรกิจ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรของบริษัทเช่นกัน โดยต้องหมั่นให้มีการฝึกอบรม ให้มีความเข้าใจในแผนธุรกิจ โปรแกรมการขาย และสินค้าใหม่ๆ ด้วย

จากการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ พบว่าสิ่งที่บริษัท DBA จำกัด ควรให้ความสำคัญและดำเนินการในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) คือ การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) โดยจะใช้การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal integration growth strategy) เน้นการขยายตลาดให้มากขึ้น และในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) จะเน้นที่กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) สำหรับสินค้า 2 กลุ่มคือ ผลิตภัณฑ์สำหรับเด็กและทารก และผลิตภัณฑ์ของใช้ในบ้านทั่วไป และจะใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) สำหรับสินค้า 3 กลุ่มคือ ผลิตภัณฑ์เพื่อความงามและของใช้ส่วนตัว ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและคุณภาพชีวิต ผลิตภัณฑ์อาหาร โดยเกิดจากการวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งตลาด และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) ซึ่งถึงแม้จะแบ่งกลยุทธ์ตามกลุ่มสินค้า แต่สิ่งที่ให้ความสำคัญที่สุดประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) ที่เน้นสร้างความแปลกใหม่ และเข้าใจพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้บริโภค 2) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) โดยเน้นพัฒนาส่วนการตลาด ส่วนของการวิจัย และนักธุรกิจ 3) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) เน้นการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยจัดให้มีการฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับแล้ว จะต้องมีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยการนำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับมาประยุกต์ใช้นั้น จะต้องมีการวางแผนในเรื่องของการบริหารโครงการ เวลา ค่าใช้จ่าย การวัดผล ตัวชี้วัด การประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงผลจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ บริษัทจึงต้องมีการวางแผนในเรื่องของโครงการด้านต่างๆ และการประเมินผลอย่างชัดเจน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้บริหารงานและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับไปทั่วโลกนั้นคือ Balanced Scorecard โดยเครื่องมือนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยในการวัดและประเมินผลเท่านั้น แต่จะช่วยให้เราทราบวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำโครงการต่างอีกด้วย

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก (Robert Kaplan and David Norton, 1992) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดคุณภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมุมมองที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมี 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) มุมมองทางด้านการเงิน (The Financial Perspective) 2)

มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective) 3) มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) 4) มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

### 5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า มีแนวทางอย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

### 5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

การแข่งขันในปัจจุบัน สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้า บริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยั่งยืน ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

### 5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

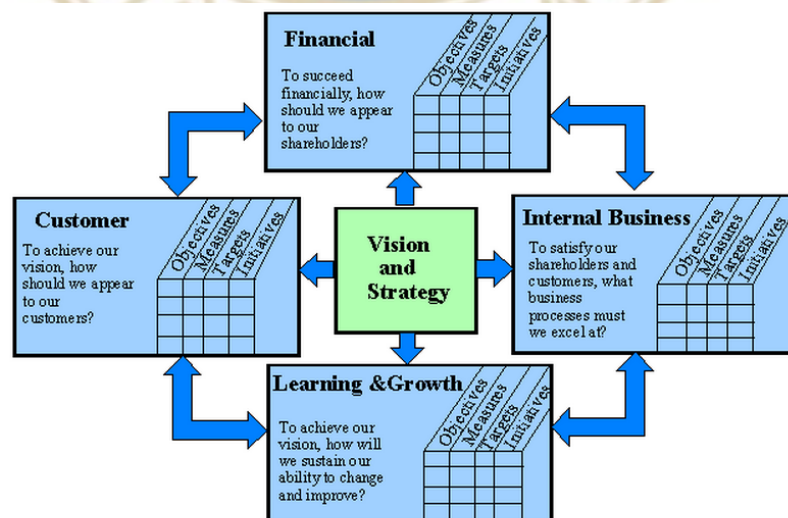
### 5.1.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าความสมดุลในความหมายของ Balanced Scorecard คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นทั้งในเรื่องของมุมมองทั้ง 4 ด้าน และการทำให้ Balanced Scorecard เกิดความสมดุลนั้น สามารถแสดงให้เห็นชัดเจนมากขึ้นได้ดังภาพที่ 5.1



\* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา : <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

เมื่อได้ทราบถึงประโยชน์และหลักการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้วบริษัท DBA จำกัด จึงต้องมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยเราจะตั้งเป้าหมายในการดำเนินการระยะสั้น เพียงแค่ 1 ปี โดยจะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆดังนี้

### 1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงิน ของบริษัท DBA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
เพิ่มรายได้จากการขายสินค้า	ร้อยละของรายได้จากการขายสินค้าในกลุ่มที่เน้นสร้างความแตกต่างเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 15 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิจัยและพัฒนาสินค้าโดยใช้วัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพแต่มีความแตกต่างกับวัตถุดิบของคู่แข่ง</li> <li>จัดทำโฆษณาที่แสดงให้เห็นว่าสินค้ามีความแตกต่างและน่าดึงดูด</li> <li>เพิ่มช่องทางการขาย โดยจัดให้มีการซื้อขายทางแอปพลิเคชันบนมือถือ</li> </ul>
	ร้อยละของรายได้จากการขายสินค้าในกลุ่มที่เน้นควบคุมต้นทุนเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำโปรโมชั่นทำเป็นแพ็คเกจร่วมกับสินค้ากลุ่มที่ขายดี</li> <li>จัดทำรายการใช้แต้มสะสมแลกซื้อในราคา ร้อยละ 65 ของราคาขาย</li> <li>จัดทำโฆษณาโดยใช้สื่อออนไลน์ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย</li> </ul>

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงิน ของบริษัท DBA จำกัด (ต่อ)

ลดต้นทุนการผลิต	ร้อยละของต้นทุนสินค้าลดลง	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำสัญญาซื้อขายผลผลิตล่วงหน้า สำหรับวัตถุดิบที่ใช้ประจำ</li> </ul>
ลดต้นทุนคลังสินค้า	ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าลดลง	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำรายงานตรวจสอบหาสินค้าที่ทำกำไรต่อชิ้นน้อยที่สุด เพื่อทำการแก้ไขในส่วนของต้นทุนหรือยกเลิกการผลิต</li> <li>จัดทำรายงานตรวจสอบหาสินค้าที่ทำยอดขายได้น้อยที่สุด เพื่อปรับปรุงสินค้าหรือยกเลิกการผลิต</li> <li>วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มสินค้าและจัดทำแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ</li> </ul>

จากตารางมุมมองทางด้านการเงินจะเห็นว่า ได้มีการเน้นในส่วนของการเพิ่มรายได้จากการขายสินค้า และการลดต้นทุนจากการผลิตและการดำเนินการต่างๆ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการเพิ่มรายได้จะเป็นในรูปแบบของการวิจัยสินค้า การโฆษณา และการเพิ่มช่องทางการขาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อและเข้าถึงสินค้าได้ง่าย และในส่วนของการลดต้นทุนการผลิตจะเน้นในเรื่องของการซื้อวัตถุดิบที่ถูกโดยการทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า และสุดท้ายในเรื่องของการลดต้นทุนคลังสินค้าจะเน้นการทำรายงานเพื่อตรวจสอบสินค้า เพื่อการวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า ของบริษัท DBA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
ดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้า	ร้อยละของการสมัครสมาชิกเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 20 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดรายการของแถมสำหรับการสมัครสมาชิกใหม่</li> </ul>

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า ของบริษัท DBA จำกัด (ต่อ)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดทำแผนธุรกิจใหม่ เสมอ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและบอกต่อ</li> <li>● จัดทำโฆษณาให้ลูกค้า ทราบถึงผลประโยชน์ที่พึงได้จากการเป็นนักธุรกิจ</li> </ul>
ผลักดันนักธุรกิจให้มีความสามารถมากขึ้น	ร้อยละยอดขายของนักธุรกิจโดยรวมเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 30 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดอบรมแผนธุรกิจและสินค้าใหม่ๆ 1 ครั้ง/อาทิตย์</li> <li>● จัดอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเป็นนักธุรกิจ 2 ครั้ง/เดือน</li> </ul>
รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม	ร้อยละการสูญเสียลูกค้าลดลง	ไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ในกรณีที่สินค้าใหม่วางจำหน่ายลูกค้าเก่าจะได้สิทธิ์ซื้อในราคาร้อยละ 70 ของราคาเต็มในการซื้อครั้งแรก</li> <li>● ในวันเกิด วันปีใหม่ สมาชิกเก่าจะได้สิทธิ์ซื้อสินค้าในราคาร้อยละ 70 ของราคาเต็ม</li> </ul>
สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	จำนวนเรื่องร้องเรียน	ไม่เกิน 2 เรื่องต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดอบรมพนักงานทุกศูนย์ 2 ครั้ง / เดือน</li> <li>● นำหัวข้อที่ถูกร้องเรียนมาทำการวิเคราะห์และแก้ไข</li> </ul>

จากมุมมองทางด้านลูกค้าจะเห็นว่ามีการเน้นในเรื่องของการดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า โดยจะเน้นที่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผลักดันนักธุรกิจให้มีความสามารถในการขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยในเรื่องของการดึงดูดลูกค้า จะเน้นกิจกรรมหรือโครงการสำหรับการทำโปรโมชั่น การโฆษณา และจัดทำแผนธุรกิจที่น่าสนใจ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า จะเน้นที่การสร้างพิเศษให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงการเอาใจใส่ของบริษัท และสุดท้ายในส่วนนี้นักธุรกิจจะต้องมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการขายด้วย

### 3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการ ของบริษัท DBA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
ควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ร้อยละของรายจ่ายในแต่ละแผนกที่เกินงบประมาณที่กำหนดไว้	ไม่เกินร้อยละ 3 ของงบประมาณที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้ทุกแผนกดำเนินการเสนองบประมาณและแสดงรายการที่จะดำเนินการใน 1 ปี</li> <li>● จัดทำแผนงบประมาณหลักและงบสำรองประจำปีให้แต่ละฝ่าย โดยแบ่งตามความสำคัญ</li> </ul>
พัฒนาและวิจัยสินค้าใหม่ๆ	จำนวนสินค้าใหม่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 30 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดทำการประกวดสินค้าใหม่ๆทุก 4 เดือน</li> </ul>
ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของแต่ละแผนก	จำนวนปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้เทียบกับปีก่อนลดลง	ลดลงร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดทำรายงานแสดงปัญหาที่แก้ไขได้และแก้ไขไม่ได้ และเสนอแนวคิดในการแก้ไขปัญหาใหม่</li> </ul>

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านการกระบวนกร ของบริษัท DBA จำกัด (ต่อ)

ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการประสานงานภายในองค์กร	จำนวนงานที่ได้ต่อ 1 วัน เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 30 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมต่างๆ ทุกเดือน</li> <li>จัดทำระบบให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ในส่วนของโปรแกรมที่ใช้</li> <li>จัดทีมช่วยเหลือสำหรับผู้ใช้ที่มีปัญหา</li> </ul>
---	-----------------------------------	-----------------	--

ในส่วน of มุมมองทางด้านการกระบวนกร จะเน้นที่การควบคุมค่าใช้จ่าย การแก้ปัญหาในแต่ละแผนก การวิจัยสินค้าใหม่ๆ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานในองค์กร โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ ซึ่งในส่วนของการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นั้น จะต้องมีการทำกิจกรรมในเรื่องของการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี และในเรื่องของการแก้ไขปัญหาในแผนกต่างๆ จะเน้นให้ทุกแผนกทำรายงานและเน้นให้ช่วยกันเสนอวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ อยู่เสมอ ในส่วนของการพัฒนาและวิจัยสินค้า จะเน้นกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสุดท้าย การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานในแผนกต่างๆ จะเน้นกิจกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน โดยจัดให้มีการอบรมระบบตามแผนกต่างๆ รวมถึงจัดให้มีทีมช่วยเหลือพนักงานที่ยังขาดความเข้าใจในระบบบางส่วนด้วย

#### 4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของบริษัท DBA จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 30 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดโปรแกรมดูงานโรงงานที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย</li> <li>จัดอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆ</li> </ul>



ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของบริษัท DBA จำกัด (ต่อ)

	ระบบที่ใช้ ประสานงานภายในมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	จำนวนงานที่ สำเร็จมากขึ้น ร้อยละ 20 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดอบรมการพัฒนาาระบบ ด้วยเครื่องมือใหม่ๆ</li> <li>จัดประชุมแลกเปลี่ยน ความรู้ 2 ครั้ง / เดือน</li> </ul>
	คะแนนสอบวัดผล ความรู้เฉพาะในแต่ละ แผนกเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดอบรมความรู้เฉพาะ ด้านของแต่ละแผนก 3 เดือน / ครั้ง</li> </ul>
สร้างแรงจูงใจให้กับ พนักงาน	สัดส่วนลูกจ้างที่ออก จากงานเทียบจากปี ก่อน	อัตราการลาออก ลดลงไม่เกินร้อย ละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้รางวัลพิเศษให้กับคน ที่ทำผลงานดีที่โดยดูจาก KPI</li> <li>จัดประกวดผลงานในแต่ละ แผนก พิจารณาเลื่อน ตำแหน่งสำหรับผู้ชนะ</li> </ul>

ในส่วนสุดท้าย มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น จะเน้นให้พนักงานเข้าฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยี หรือระบบต่างๆที่จำเป็นในการใช้งานตามแผนกนั้นๆ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน โดยการให้รางวัลพิเศษโดยวัดจากผลการทำงาน และมีการจัดกิจกรรมประกวดผลงานในด้านต่างๆ เพื่อพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งด้วย

หลังจากที่ได้ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ทั้ง 4 ด้านมุมมอง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการบริหารโครงการ โดยการนำโครงการต่างๆ มาเขียนเป็นแผนการดำเนินงานโดยใช้โปรแกรม Microsoft Project เพื่อช่วยให้การเขียนโครงการต่างๆทำได้ง่ายขึ้น

## 5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)

การบริหารโครงการ เป็นการดำเนินงานที่นิยมแพร่หลายในองค์กรและสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรและสังคมบรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาได้มากยิ่งขึ้นกว่าการใช้การ

บริหารทั่วไปซึ่งเป็นการบริหารงานประจำ เนื่องจากการบริหาร โครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่เมื่อนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ จะทำให้องค์กรและสังคมได้รับประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดภายใต้เงื่อนไขด้านเวลา สภาพแวดล้อม ภายในองค์กรระหว่างองค์กรและภายนอกองค์กร ดังที่ปรากฏในการดำเนินงานขององค์การภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน และภาครัฐ

โครงการ(Project) หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่าง ฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อันได้แก่ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้ อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

การบริหาร)Management) หมายถึง การกิจของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (Donnelly et al., 1978) ดังนั้น

ดังนั้น คำว่า “การบริหาร โครงการ” (Project management) อาจหมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ/การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผล ได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่างโดยสิ่งที่สำคัญในการบริหาร โครงการประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา สำสำหรับขอบเขตของแต่ละโครงการประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) 2) ผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม )Deliverables) 3) กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) 4) เทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) 5) ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions)

วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) คือ เป้าหมายของโครงการที่ถูกระบุโดย Project Objective Statement ประกอบไปด้วย อะไร เมื่อไหร่ และมูลค่า ที่เป็นปัจจัยทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

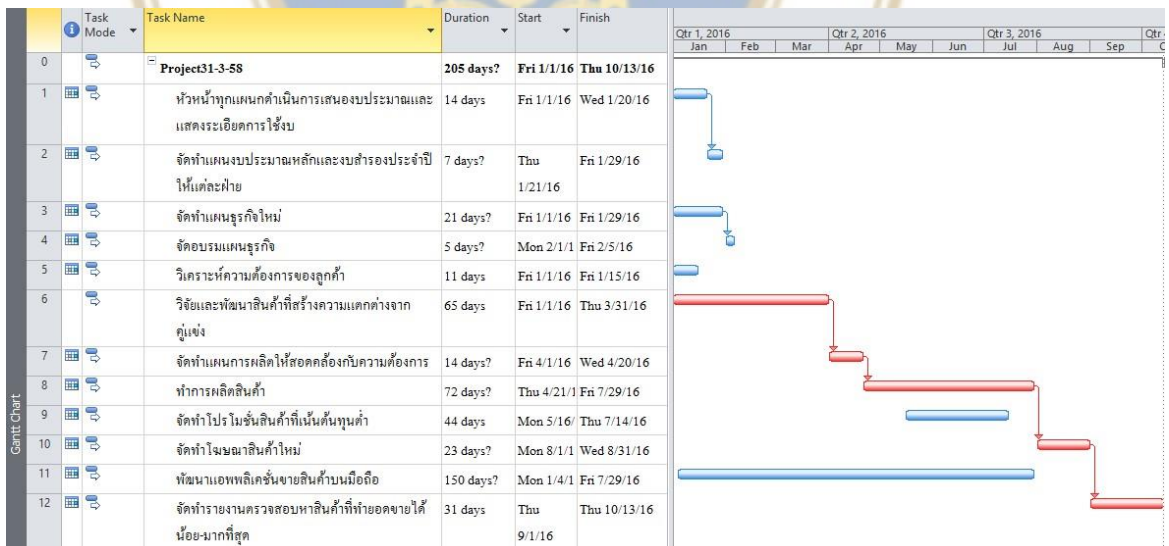
ผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม) Deliverables) คือ การกำหนดมาตรฐานและรายละเอียดของทุกอย่างที่จะใช้ในโครงการ และทุกอย่างที่เป็นสิ่งที่ได้ออกมาจากโครงการ

กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) ประกอบด้วย 1) วันเริ่มต้นโครงการ (Project Start Date) 2) วันสิ้นสุดโครงการ (Project End Date) 3) กำหนดการของเป้าหมายสำคัญ (Major Milestones) 4) ผลผลิตหรือรายงาน (Deliverable or Reports)

ข้อมูลเทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) คือ หลักเกณฑ์ของคุณภาพและประสิทธิภาพที่จำเป็นต้องใช้หรือคุณลักษณะของแต่ละผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables)

ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions) คือ การระบุข้อจำกัดซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่มีและสิ่งที่ยกเว้นจะต้องถูกกำหนดเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ไม่คาดคิดและหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรอย่างผิดพลาด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาใช้ในการทำงาน โดยผ่านโปรแกรม Microsoft Project ซึ่งเป็นโปรแกรมใช้ในการบริหารโครงการ โดยตัวโปรแกรมสามารถจัดการงาน เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ และสามารถออกรายงานและเชื่อมโยงการทำงานกับโปรแกรม Office ส่วนอื่น ๆ ด้านการบริหารจัดการเวลา ซึ่งมีคุณลักษณะของโปรแกรมดังต่อไปนี้ 1) วางแผนตารางเวลา และระบบงานในโครงการด้วย Gantt Chart 2) จัดการทรัพยากรและค่าใช้จ่ายด้วย Resource Management 3) วิเคราะห์และนำเสนอโครงการด้วย Report 4) จัดทำรายงานสรุปโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น S-Curve, Earned Value, Visual Report โดยหลังจากที่ได้นำข้อมูลโครงการต่างๆ จาก Balanced Scorecard มาจัดในรูปแบบการบริหารโครงการด้วยโปรแกรม Microsoft Project จะได้ดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนการบริหารโครงการของบริษัท DBA จำกัด

จากภาพที่ 5.2 ประกอบไปด้วย 1) Task Name หรือ Deliverable ในที่นี้คือโครงการย่อยแต่ละโครงการ 2) Duration คือ ระยะเวลาของแต่ละโครงการย่อย (Task Name) 3) Start คือ วันที่เริ่มโครงการย่อย (Task Name) 4) Finish คือ วันที่จบโครงการย่อย (Task Name) 5) Gantt Chart คือ แผนผังกำหนดวันเริ่มต้นและวันที่สิ้นสุดของแต่ละโครงการย่อย (Task Name)

เส้นสีฟ้า หมายถึง เส้นที่ระยะเวลาสามารถล่าช้ากว่ากำหนดได้ โดยระยะเวลาของโครงการโดยรวมจะไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเราเรียกช่วงเวลานี้ว่า Slack Time โดยโครงการจะเริ่มวันที่ 1 มกราคม 2559 ซึ่งประกอบไปด้วยการให้หัวหน้าทุกแผนกดำเนินการเสนองบประมาณและแสดงระเอียดการใช้งบ จากนั้นให้ทำการจัดทำแผนงบประมาณหลักและงบสำรองประจำปีให้แต่ละฝ่าย โดยระหว่างที่หัวหน้าทุกแผนกดำเนินการเสนองบประมาณและแสดงระเอียดการใช้งบ สามารถดำเนินการจัดทำแผนธุรกิจใหม่ไปพร้อมๆกันได้ หลังจากจัดทำแผนธุรกิจใหม่เรียบร้อยแล้ว จัดให้มีการจัดฝึกอบรมแผนธุรกิจกับสมาชิกใหม่ โดยระหว่างที่ทำการจัดทำแผนธุรกิจใหม่สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าไปด้วยพร้อมๆกันได้

เส้นสีแดง หมายถึง เส้นทางวิกฤติ (Critical Path) เป็นเส้นที่ไม่สามารถเลื่อนเวลาได้ และยังเป็นเส้นที่บอกถึงความสำคัญของโครงการนั้นๆด้วย เนื่องจากถ้าทำโครงการที่มีเส้นทางวิกฤติเสร็จช้า โครงการอื่นๆจะเสร็จช้าด้วยเช่นกัน ซึ่งหมายความว่าโครงการโดยรวมจะเสร็จช้ากว่ากำหนด และจะเสียหายไปถึงการลงทุนที่ต้องเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยเส้นทางวิกฤติ เริ่มจากการวิจัยและพัฒนาสินค้าที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งซึ่งใช้เวลา 65 วัน จากนั้นให้จัดทำแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ โดยใช้เวลา 14 วัน จากนั้นทำการผลิตสินค้าใช้เวลา 72 วัน จากนั้นจัดทำโฆษณาสินค้าใหม่ใช้เวลา 23 วัน หลังจากนั้นภายใน 1 เดือน จัดทำรายงานตรวจสอบหาสินค้าที่ขายได้น้อย-มากที่สุด

โดยขณะที่มีการทำการผลิตสินค้าใหม่ซึ่งอยู่ในเส้นทางวิกฤติ จะมีเส้นสีฟ้าในส่วนของการทำงานโครงการ โปรโมชันสินค้าที่เน้นต้นทุนต่ำ ที่สามารถทำไปพร้อมๆกับการทำการผลิตสินค้าใหม่ได้ และสามารถทำโครงการพัฒนาแอปพลิเคชันขายสินค้าบนมือถือได้ตั้งแต่วันแรกของการทำโครงการ

### 5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะให้ทราบว่าแผนการที่จะใช้นั้น จะเผชิญปัญหาอะไรและจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบ

ต่อแผนกลยุทธ์น้อยที่สุด จึงต้องมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สภาวะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือโอกาสในสิ่งนั้นๆ มากกว่าศูนย์

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากรisk มากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติจะประกอบด้วย

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณากำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

หลังจากที่ได้ที่ไว้วางแผนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะต้องทำการบริหารความเสี่ยงจากการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ โดยจะทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ขั้นตอนนี้จะระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากแผนที่โครงการและแผนงานที่กำหนดไว้ใน โดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย

- ความเสี่ยงจากการลงทุนวิจัย คือ ความเสี่ยงจากการที่ลงทุนวิจัยสินค้าแล้ว แต่สินค้าไม่ติดตลาด ทำให้ต้องมีการยกเลิกสินค้าต่างๆที่ยังไม่ลงทุนในส่วนของการวิจัย แต่ถ้าขายต่อไปก็มีแนวโน้มที่จะขาดทุนมากขึ้น

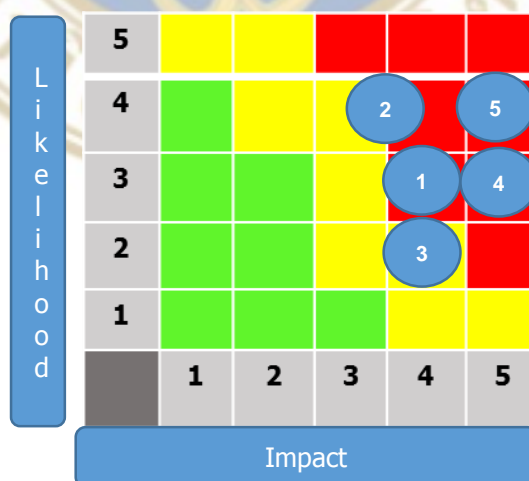
- ความเสี่ยงจากการโฆษณาที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ บางครั้งสินค้าที่นำมาโฆษณานั้นมีความน่าสนใจมาก แต่โฆษณาไม่สื่อถึงคุณสมบัติของสินค้า ลูกค้านดูแล้วไม่เข้าใจ ส่งผลให้สินค้าที่ตีขายไม่ได้และอาจต้องยกเลิกการผลิต

- ความเสี่ยงจากความผิดพลาดระหว่างการผลิต ที่ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้า เนื่องจากบริษัท DBA จำกัด มีสินค้ามากกว่า 100 ชนิด จึงอาจมีความเป็นไปได้ที่อาจเกิดความผิดพลาดระหว่างผลิตได้

- ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่ ความเสี่ยงส่วนนี้เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงมาก เพราะเป็นผลกระทบโดยตรงกับยอดขายของบริษัท และมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะบริษัทต้องมีการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคเสมอ

- ความเสี่ยงจากการขยายสาขาไปต่างประเทศ เนื่องจากการขยายสาขาไปต่างประเทศนั้น เป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักของบริษัท ซึ่งมีความเสี่ยงในเรื่องของปัจจัยภายนอกของประเทศนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของนโยบายรัฐบาล กฎหมาย พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ล้วนแล้วแต่เป็นความเสี่ยงที่อาจทำให้การขยายสาขาไปต่างประเทศไม่สำเร็จได้

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงทั้ง 5 รายการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของบริษัท DBA จำกัด

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นว่าความ 1) เสี่ยงจากการลงทุนวิจัยมีโอกาสเกิดมากถึงร้อยละ 50 และเกิดผลกระทบสูงร้อยละ 80 เนื่องจากต้องเสียต้นทุนในการวิจัยเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อกำไรสุทธิของบริษัท 2) ความเสี่ยงจากการโฆษณาที่ไม่ประสบความสำเร็จ เป็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นสูงร้อยละ 80 เพราะลูกค้าของบริษัทมีความหลากหลาย ทั้งในเรื่องของพฤติกรรมการใช้ชีวิต และฐานะความเป็นอยู่จึงมีผลกระทบสูงร้อยละ 60 3) ความเสี่ยงจากความผิดพลาดระหว่างการผลิต จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่าบริษัทมีสินค้าต้องผลิตจำนวนหลายชนิด แต่ด้วยความที่โรงงานผลิตของบริษัทมีมาตรฐานและการควบคุมการผลิตที่ดี ทำให้โอกาสที่อาจเกิดความผิดพลาดนั้นร้อยละ 40 ถือว่าไม่สูง แต่ถ้าเกิดการผิดพลาดจะเกิดกระทบค่อนข้างสูงถึงร้อยละ 80 เพราะอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของบริษัทได้ ซึ่งสุดท้ายจะส่งผลต่อยอดขายของบริษัท 4) ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่ เนื่องจากบริษัทต้องมีการปรับปรุงแผนธุรกิจให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ทำให้บริษัทต้องมีการวางแผนที่รอบคอบ และมีแผนสำรองรองรับอยู่เสมอส่งผลให้โอกาสที่แผนจะล้มเหลวนั้นร้อยละ 50 แต่ถ้าเกิดขึ้นนั้นผลกระทบนั้นสูงมากถึงร้อยละ 95 ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อยอดขายของบริษัท 5) ความเสี่ยงจากการขยายสาขาไปต่างประเทศ เป็นความเสี่ยงในเรื่องของกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งถ้าวางแผนและวิเคราะห์ศักยภาพของตลาดประเทศนั้นๆ ไม่ดีพอ โอกาสการเกิดความล้มเหลวจะสูงถึงร้อยละ 80 และเกิดผลกระทบที่รุนแรงมากถึงร้อยละ 95

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) บริษัทควรมีการตอบสนองความเสี่ยงทั้ง 5 รายการดังต่อไปนี้

- ป้องกันความเสี่ยง (Prevent) ในส่วนของแนวทางในการป้องกันนั้นสามารถทำได้กับ

1) ความเสี่ยงจากการลงทุนวิจัย โดยก่อนที่จะวิจัยเพื่อทำสินค้าชนิดใด ฝ่ายวิเคราะห์การตลาดควรมีการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริโภค กลุ่มลูกค้า เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการที่จะวิจัยสินค้าใหม่ๆ เพื่อลดการสูญเสียของต้นทุน โดยแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีที่สินค้าไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้าคือ จัดทำโปรโมชันสินค้าให้สามารถจำหน่ายออกไปได้ โดยเน้นทำกำไรเพียงเล็กน้อย 2) ความเสี่ยงจากการโฆษณาที่ไม่ประสบความสำเร็จ ควรป้องกันก่อนที่จะทำโฆษณาโดยการลงนำตัวอย่างโฆษณา หรือบอกเล่าเนื้อหาของโฆษณาให้ฝ่ายอื่นที่ไม่รู้จักสินค้าดังกล่าวได้ฟังได้เห็น เพื่อที่จะดูการตอบสนองของคนดังกล่าวว่ามีความเข้าใจเหมือนกับที่ทางฝ่ายการตลาดต้องการจะสื่อสารหรือไม่ โดยแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีที่โฆษณาไม่ประสบความสำเร็จ ผู้ใช้ไม่เข้าใจสินค้า คือแจกสินค้าทดลองใช้พร้อมโบชัวร์แสดงรายละเอียดสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าในสถานที่ต่างๆ 3) ความเสี่ยงจากความผิดพลาดระหว่างการผลิต ควรมีการใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยควบคุมคุณภาพของสินค้าเช่น Six Sigma เป็นต้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาคุณภาพสินค้าที่เกิดความผิดพลาดระหว่างการผลิต โดยแผนสำรอง

ฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีที่คุณภาพสินค้ายังไม่ตรงตามมาตรฐานที่วางไว้คือ จัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านเข้าตรวจสอบในส่วนที่เป็นปัญหาในการผลิตเพื่อแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด 4) ความเสี่ยงจากการขยายสาขาไปต่างประเทศ ควรป้องกันโดยทำสัญญาเป็น License กับบริษัทในประเทศนั้นๆ ที่ต้องการขายสินค้าของบริษัท เนื่องจากบริษัทที่มีความต้องการสินค้าของบริษัทไปจำหน่าย จะต้องมองเห็นแล้วว่าตลาดในประเทศนั้นๆ มีศักยภาพมากพอ ทำให้ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นลดลงได้มาก โดยแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ในกรณีที่รายได้จากการจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศไม่เป็นตามที่ต้องการ คือ จัดทำการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดต่างประเทศใหม่อีกครั้ง พร้อมกับร่วมกันพัฒนาแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

- บรรเทา (Reduction) ในส่วนของการบรรเทาความเสี่ยงให้ลดลงหลังเกิดเหตุ นั้น จะใช้กับความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่ โดยถึงแม้ว่าจะมีการคิดแผนธุรกิจอย่างรอบครอบ แต่เนื่องจากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงต้องทำการบรรเทาความเสี่ยงนั้นๆ โดยการคิดแผนสำรองในกรณีความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นทุกรูปแบบ เพราะเราไม่อาจทราบได้เลยว่าความต้องการของลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง ซึ่งถือว่าเป็นการทำแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) ด้วยเช่นกัน

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมการบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลในการป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูลเพื่อทำการป้องกันความเสี่ยงในเรื่องต่อไปในอนาคตได้

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 5 รายการนั้น จะเห็นได้ว่าถ้ามีการเตรียมพร้อมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องอื่นๆ ขององค์กรด้วยนั้น ถึงแม้ว่าจะต้องมีการลงทุนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง แต่ถ้าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้อัตราเสี่ยงที่ต่ำ และเสียค่าใช้จ่ายในการบรรเทาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้คุ้มค่ากว่าการที่บริษัทไม่มีการบริหารความเสี่ยงเลย

สำหรับการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้น ได้มีการใช้เครื่องมือ Balance Scorecard ในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรมต่าง ทั้งหมด 4 มุมมอง ทั้งในมุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการ และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ใน Balance Scorecard นั้น สามารถนำมาเขียนเป็นโครงการใหญ่สำหรับแผนการดำเนินโครงการได้โดยใช้เครื่องมือ Microsoft Project ในรูปแบบของการบริหารโครงการ (Project



Management) โดยระหว่างที่ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ นั้น จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ขณะดำเนินกิจกรรม จึงได้มีการวางแผนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน โดยเน้นที่ความเสี่ยง 5 ข้อดังนี้ 1) ความเสี่ยงจากการลงทุนวิจัย 2) ความเสี่ยงจากการโฆษณาที่ไม่ประสบความสำเร็จ 3) ความเสี่ยงจากความผิดพลาดในการผลิต 4) ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่ 5) ความเสี่ยงจากการขยายสาขาไปต่างประเทศ โดยความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านจะต้องมีแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และติดตามประเมินผลความเสี่ยงด้วย เพื่อความปลอดภัยในเรื่องของความเสียหายต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต



## บรรณานุกรม

- Diamonds Are Forever .2554.“ ธุรกิจเครือข่าย หรือ Network Marketing หรือ MLM คืออะไร ”  
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://diamond-model.blogspot.com//04/2011network-marketing-mlm.html> (2 กุมภาพันธ์ 2558).
- Lao-Tzu .2555.“ ธุรกิจ MLM” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://bigmlmbook.com/ธุรกิจ-mlm> (2 กุมภาพันธ์ 2558 ).
- ฝ่ายข้อมูล. 2556. “ความเป็นมาของบริษัท” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.giffarine.com/th/about1.php> (2 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายข้อมูล. 2550. “ข้อมูลบริษัท” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.giffarinelicence.com/profile.php> (2 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายการตลาด. 2556. “การสั่งซื้อสินค้า” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.giffarine.com/th/about.1php> (2 กุมภาพันธ์ 2558).
- ProgramMLM .2557.“ รายชื่อผู้ประกอบการธุรกิจขายตรง ที่จดทะเบียนกับ สคบ.”  
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.programmlm.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=2](http://www.programmlm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=2) (3 กุมภาพันธ์ 2558).
- ผู้จัดการรายวัน .2558.“ ขายตรงปีนี้ดูคาดโต%3 นูสกิน ขยายกลุ่มวัยรุ่น”  
[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=958000009564> (3 กุมภาพันธ์ 2558).
- ทวิตต์. 2557. “ยอดขาย ขายตรง” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://bestbest.2blogspot.com> 3)กุมภาพันธ์ .(2558
- เครือข่ายรายเดือน. 2554. “อันดับยอดขายบริษัทขายตรง” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://salemlm.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38&Itemid=4](http://salemlm.com/index.php?option=com_content&view=article&id=38&Itemid=4) 3(4 กุมภาพันธ์ 2558).
- อิงค์ควิตี้. 2015. “PEST Analyst เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทางธุรกิจ” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://incquity.com/articles/pest-analysis> (6 กุมภาพันธ์ 2558).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปฎิมา ถนิกกาญจน์. 2552. “ความพร้อมของทรัพยากร และความสามารถเชิงพลวัต” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://ird.rmuti.ac.th/newweb/journal/journal-4/1RMUTIjournal1-4\\_.09pdf](http://ird.rmuti.ac.th/newweb/journal/journal-4/1RMUTIjournal1-4_.09pdf) (8 กุมภาพันธ์ 2558).
- สิริชัย. 2555. “แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://perchai.wordpress.com/06/06/2012แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo> (9 กุมภาพันธ์ 2558).
- วัฒน์ บุญกอบ. 2550. “คิดให้เกิดปัญญา” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/76445> (9 กุมภาพันธ์ 2558).
- เลอทัต ศุภคิลก. 2555. “Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies> (12 กุมภาพันธ์ 2558).
- ชูชัย ศรีขำนิ. 2551. “ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/หน่วยที่.2058708%ชุดวิชา2pdf> (12 กุมภาพันธ์ 2558).
- ERM Thailand. 2554. “การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html> (1 มีนาคม 2558).
- PriceWaterHouseCoopers. 2547. “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.2oae.go.th/FTA/PDF/risk/.1.2555pdf> (1 มีนาคม 2558).
- บุรินทร์ อรุณ โรจน์. 2548. “รู้จักตัวเองให้ครบ 4 ด้าน กับ Balance Scorecard” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.songkhla.go.th/songkhla/52km/km.2000002pdf> (5 มีนาคม 2558).
- งานแผนและประเมินผล ศูนย์ข้อมูลและแผนงาน. 2555. “ตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://110.164.158.37:5059plansp/index.php?name=knowledge&file=readknowledge&id=22> (5 มีนาคม 2558).
- วันชัย เมฆจันทิก. 2552. “การบริหารโครงการในมุมมองนักบริหาร” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.correct.go.th/asean/default/journals/one\\_as.pdf](http://www.correct.go.th/asean/default/journals/one_as.pdf) (10 มีนาคม 2558).