

กลยุทธ์เสริมสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัท  
บริษัท เอสไอเอสดีสทริบิวชัน จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์เสริมสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัท  
บริษัท เอสไอเอสดีสทรีวิชั่น จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้ นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....  
นาย ณ์ทกต์ ชินยศธนา  
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

จากผลสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ต้องขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในเรื่องต่างๆมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่คอยให้ความรู้พร้อมทั้งคำแนะนำในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และ คอยตรวจสอบพร้อมแนะนำแนวทางในการปรับปรุงสารนิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จบริบูรณ์ นอกจากนี้ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสฤตย์เดช ที่คอยให้คำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีเนื้อหาสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่านต่อไป

และสุดท้าย ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ และ พี่ๆ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 16B ทุกๆท่าน ที่คอยเป็นที่ปรึกษา ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และให้ความช่วยเหลืออื่นๆ เสมอมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษาที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ณัทภัก ชินยศธนา

กลยุทธ์เสริมสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัท  
SALE AND PROFIT IMPROVEMENT STRATEGY

นักกัท ชินยศธนา 5650365

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

จากสารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำเพื่อเป็นแนวทางประกอบการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการแก้ไขปัญหายอดขายหรือกำไรที่ลดลง เนื้อหาในสารนิพนธ์ฉบับนี้มีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือต่างๆไม่ว่าจะเป็น Five Force PESTEL และอื่นๆ รวมทั้งกลยุทธ์ในการดำเนินงานตั้งแต่กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีวิธีการแนะนำการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อบริหารจัดการให้บุคคลในบริษัทสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ พร้อมแนะนำการเตรียมแผนสำรองในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและกลายเป็นอุปสรรคสำหรับการเดินหน้าต่อไปของบริษัท ดังนั้น ข้าพเจ้าหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกๆท่าน หากเนื้อหาหรือข้อมูลในสารนิพนธ์ฉบับนี้ผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมาใน ณ ที่นี้ด้วย

คำสำคัญ : ยอดขาย / กำไร / กลยุทธ์ / แก้ปัญหา

62 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง (ถ้ามี)	ฉ
สารบัญรูปภาพ (ถ้ามี)	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมและภาพรวมของตลาด	1
1.3 ข้อมูลบริษัท	6
1.4 สภาพปัญหา	15
<b>บทที่ 2    การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>16</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	16
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Model	20
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาบริษัทด้วยเครื่องมือ Key Success Factor	26
2.4 การวิเคราะห์ปัญหาบริษัทด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria	27
2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท โดยใช้เครื่องมือ Five Force model , PESTEL Analysis , Key Success Factors และ VRIN Criteria	32
<b>บทที่ 3    ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>33</b>
3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)	33
3.2 วิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือ Causal Loop Diagram	34
<b>บทที่ 4    การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>38</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	39
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)	41
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)	42
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอสไอเอสดิสทรีบีวชัน จำกัด	42

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>47</b>
5.1 การบริหารงาน โดยใช้ Balanced Scorecard	47
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด	50
5.3 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา	56
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>62</b>





## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 ตารางแสดงจำนวนการส่งมอบเครื่องคอมพิวเตอร์ในปี 2556 และ ส่วนแบ่งตลาดของผู้ผลิตแต่ละราย	2
1.2 ตารางแสดงจำนวนการส่งมอบเครื่องสมาร์ทโฟนในปี 2556 และ ส่วนแบ่งตลาดของผู้ผลิตแต่ละราย	3
2.1 ตารางแสดงการเปรียบเทียบ GDP ของปี 2556 และ ปี 2557	17
2.2 ตารางแสดงการเปรียบเทียบดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (MPI)	18
2.3 ตารางแสดงการเปรียบเทียบดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (CCI) ปี 2556 และ ปี 2557	18
2.4 ตารางแสดงถึงผลสรุปการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดที่มีผลต่อบริษัทด้วยเครื่องมือ PESTEL	20
2.5 ตารางแสดงถึงผลสรุปจากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของบริษัท	25
2.6 ตารางแสดงการเปรียบเทียบความสามารถของบริษัทกับคู่แข่งด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria	29
4.1 ตารางแสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามความเหมาะสมของลักษณะตลาด	42
5.1 ตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท เอสไอเอสดีสทริบิวชัน จำกัด	54



## สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงถึงภาพรวมของลักษณะการทำธุรกิจของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด	6
1.2 แผนที่แสดงที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ บริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด	7
1.3 แผนที่แสดงที่ตั้งคลังสินค้าของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด	9
1.4 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด	11
1.5 รายได้รวมปี 2552-2556 ของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด	12
1.6 กราฟแสดงส่วนแบ่งตลาดของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด ในตลาดสินค้าไอที	13
1.7 กราฟแสดงผลประกอบการกำไรของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด ในปี 2552-2556	14
1.8 กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2552- 2556 ของบริษัท	14
1.9 แผนภูมิแท่งแสดงถึงรายได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยบริษัทต้องการให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของยอดขายปี 2556	15
2.1 แผนผังแสดงแบบจำลองแรงกดดันพื้นฐาน 5 ประการ (Five force model)	21
3.1 แผนภูมิแสดงตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างไก่และไข่ไก่	34
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ของบริษัท เอสไอเอสดีเอสทีบีวีซัน จำกัด	35
3.3 แสดงถึงแผนภูมิวงรอบการสั่งซื้อ (Procurement Loop)	35
3.4 แสดงถึงวงรอบการตลาด (Marketing Loop)	36
4.1 แผนภูมิแสดงกลยุทธ์สำหรับองค์กรทั้ง 3 ระดับ ที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ	38
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	49
5.2 แสดงโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ยอดขายและกำไรของบริษัทหลังจากที่บริษัทดำเนินกิจกรรมทางการตลาด	57

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
5.3	แสดงถึงโอกาสและระดับผลกระทบต่อบริษัทของความเสี่ยงที่ระบบไม่รองรับ หรือ ไม่ตอบสนองต่อกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท	58



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากพูดถึงโลกในปัจจุบัน โลกเรามีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุกๆวัน จะเห็นได้จากรอบตัวเรามีสิ่งต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นสภาพอากาศ ลักษณะการใช้ชีวิต หรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการพัฒนาออกมาให้เห็นอยู่เสมอ เราจะสามารถสังเกตได้จากสินค้าต่างๆ ที่มีการเปิดตัวกันไม่เว้นในแต่ละวัน สิ่งหนึ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีการพัฒนา คือ สินค้าประเภทไอที ซึ่งทุกวันนี้แทบจะกลายเป็นสินค้าที่มีความสำคัญกับการดำเนินชีวิตของผู้คนอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็น คอมพิวเตอร์ เครื่องเซิร์ฟเวอร์ สมาร์ทโฟนหรือ ซอร์ฟแวร์ต่างๆ มีการเปิดตัวสินค้าเหล่านี้เป็นประจำ สลับกันไปในแต่ละแบรนด์ อีกทั้งในอุตสาหกรรมนี้ ปัจจุบันมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง มีผู้เล่นรายใหม่ๆเข้ามาในตลาดจากต่างประเทศและในประเทศ ทำให้แต่ละบริษัทจะต้องกระตือรือร้น พัฒนาตัวเอง ให้ทันกระแสตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ส่งผลต่อยอดขายของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด ซึ่งยอดขายหลังจากปี 2555 มาลดลง ทำให้กลายเป็นสัญญาณบ่งชี้ว่าเราต้องมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหายอดขายลดลง เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

#### 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมและภาพรวมของตลาด

- ภาพรวมของอุตสาหกรรมและตลาด

จากการที่ทุกวันนี้มีการเปิดตัวของผู้ผลิตสินค้าไอทีหลายราย และมีการเปิดตัวสินค้าใหม่อยู่เป็นประจำทำให้ภาพรวมในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันค่อนข้างสูง รวมทั้งรูปแบบการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ทำให้เกิดผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดหลายราย แต่จากรายงานของ International Data Corporation (IDC) บริษัทวิจัยชั้นนำได้รายงานผลสำรวจตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

บุคคล (PC) ทั่วโลกของปี 2556 (รายงานประจำปีของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด, 2556) ว่ามีการส่งมอบ 314.6 ล้านเครื่องลดลง 10% เมื่อเทียบกับปี 2555 และให้เหตุผลประกอบว่าเกิดจากผู้บริโภคใช้เวลาอยู่กับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลลดลงโดยไปใช้เวลากับสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคไม่สนใจที่จะซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ใหม่เพื่อทดแทนของเดิมที่ใช้อยู่ (ดังภาพที่ 1.2.1)

**ตารางที่ 1.1 :** แสดงจำนวนการส่งมอบเครื่องคอมพิวเตอร์ในปี 2556 และ ส่วนแบ่งตลาดของผู้ผลิตแต่ละราย

Top 5 Vendors, Worldwide PC Shipments, 2013 (Preliminary)(Units Shipments are in thousands)					
Vendor	2013 Shipments	2013 Market Share	2012 Shipments	2012 Market Share	2013/2012 Growth
1. Lenovo	53,771	17.1%	52,348	15.0%	2.7%
2. HP	52,171	16.6%	58,129	16.6%	-10.3%
3. Dell	37,791	12.0%	38,719	11.1%	-2.4%
4. Acer Group	24,022	7.6%	33,588	9.6%	-28.5%
5. ASUS	18,666	5.9%	23,214	6.6%	-19.6%
Others	128,134	40.7%	143,386	41.0%	-10.6%
<b>Total</b>	<b>314,554</b>	<b>100.0%</b>	<b>349,383</b>	<b>100.0%</b>	<b>-10.0%</b>

ที่มา : <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24595914>

สำหรับตลาด PC ในประเทศไทยฝ่ายวิจัยนโยบายสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ(สวทช.) ได้สำรวจมูลค่าตลาดคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ประจำปี 2556 และได้สรุปว่ามูลค่าตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลปี 2556 อยู่ที่ 58,565 ล้านบาทลดลง 8.8% เมื่อเทียบกับปี 2555 ที่ผ่านมาซึ่งเป็นการลดลงที่ใกล้เคียงกับตลาดโลกตามที่ IDC ได้ประมาณการไว้และได้ประมาณการขนาดตลาดเครื่องคอมพิวเตอร์ในปี 2557 ว่าจะมีขนาด 59,565 ล้านบาทเติบโตขึ้น 1.7%สาเหตุหลักที่ตลาดเครื่องคอมพิวเตอร์หดตัวลงเพราะคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลได้มีการพัฒนามานานจนอาจเรียกได้ว่าใกล้

ถึงจุดอิ่มตัวแล้วในระยะหลังไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจในขณะที่ตลาดสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตเป็นสินค้าใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่หลายด้านมาใช้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเริ่มใช้งานได้ดีทำให้สินค้ากลุ่มสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตเริ่มใช้งานแทนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลได้ในหลายส่วนรวมไปถึงมีความสามารถเหนือกว่าคอมพิวเตอร์ในหลายด้านทำให้ผู้บริโภคให้ความสนใจในการใช้งานมากขึ้นจนมีผลทำให้ตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลหดตัวลง

สำหรับตลาดสมาร์ทโฟน IDC ได้รายงานตลาดสมาร์ทโฟนทั่วโลกในปี 2556 ว่ามีการส่งมอบสมาร์ทโฟนสูงถึง 1,004.2 ล้านเครื่องซึ่งเป็นปีแรกที่มีการส่งมอบสมาร์ทโฟนเกิน 1,000 ล้านเครื่องโดยมีการเติบโต 38.4% จากปี 2555 และในปี 2556 สมาร์ทโฟนมีสัดส่วน 55.1% ของโทรศัพท์มือถือทั้งหมดซึ่งก็เป็นปีแรกเช่นกันที่สมาร์ทโฟนมีสัดส่วนเกินครึ่งของโทรศัพท์มือถือทั้งหมดโดยสัดส่วนของสมาร์ทโฟนเมื่อเทียบกับโทรศัพท์มือถือทั้งหมดอยู่ที่ 41.7% ในปี 2555 (ดังภาพที่ 1.2.2)

**ตารางที่ 1.2 :** แสดงจำนวนการส่งมอบเครื่องสมาร์ทโฟนในปี 2556 และ ส่วนแบ่งตลาดของผู้ผลิตแต่ละราย

<b>Top 5 Smartphone Vendors, Shipments, And Market Share, 2013 (Units in Millions)</b>					
Vendor	2013 Shipment Volumes	2013 Market Share	2012 Shipment Volumes	2012 Market Share	Year-over-Year Change
1. Samsung	313.9	31.3%	219.7	30.3%	42.9%
2. Apple	153.4	15.3%	135.9	18.7%	12.9%
3. Huawei	48.8	4.9%	29.1	4.0%	67.5%
4. LG	47.7	4.8%	26.3	3.6%	81.1%
5. Lenovo	45.5	4.5%	23.7	3.3%	91.7%
Others	394.9	39.3%	290.5	40.1%	35.9%
<b>Total</b>	<b>1,004.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>725.3</b>	<b>100.0%</b>	<b>38.4%</b>

ที่มา : <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24645514>



สำหรับตลาดแท็บเล็ต IDC ได้รายงานผลการสำรวจตลาดโดยรวมทั่วโลกว่าในปี 2556 มีการส่งมอบแท็บเล็ตทั้งสิ้น 217.1 ล้านเครื่องขณะที่ในปี 2555 มีการส่งมอบแท็บเล็ตทั้งสิ้น 144.2 ล้านเครื่องเพิ่มขึ้นสูงถึง 50.6% อย่างไรก็ตาม IDC ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าความต้องการแท็บเล็ตของผู้บริโภคจะเริ่มอ่อนตัวลงและหวังว่าการนำแท็บเล็ตไปใช้ในธุรกิจจะช่วยขยายตลาดแท็บเล็ตโดยรวมในปี 2557 และปีต่อไปได้ในขณะที่สวทช. ได้รายงานผลการสำรวจมูลค่าตลาดแท็บเล็ตในประเทศไทยว่ามีการเติบโตจาก 16,800 ล้านบาทในปี 2555 ไปเป็น 17,000 ล้านบาทในปี 2556 หรือเติบโตเพียง 1.2% และได้ประมาณการขนาดตลาดแท็บเล็ตในปี 2557 ไว้ที่ 18,870 ล้านบาทเติบโตขึ้น 11%

ตลาดแท็บเล็ตเริ่มขยายตัวน้อยลงส่วนหนึ่งเกิดจากผู้ผลิตสมาร์ตโฟนเริ่มผลิตสมาร์ตโฟนที่จอภาพใหญ่ขึ้นทำให้สามารถใช้ทดแทนแท็บเล็ตได้ดีขึ้นลดความจำเป็นของผู้บริโภคที่ต้องพกพาอุปกรณ์เพิ่มขึ้นสำหรับตลาดคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์สวทช. ได้ประมาณมูลค่าตลาดฮาร์ดแวร์โดยรวมของประเทศไทยว่ามีมูลค่า 87,435 ล้านบาทในปี 2556 ลดลงจากปี 2555 ในอัตรา 4.0% ซึ่งเป็นการลดลงติดต่อกันเป็นปีที่สองแต่ก็ประมาณมูลค่าตลาดฮาร์ดแวร์โดยรวมของปี 2557 ว่ามีมูลค่ารวมอยู่ที่ 91,174 ล้านบาทเพิ่มขึ้น 4.3%

- ผู้เล่นรายหลักในตลาด

สำหรับผู้เล่นหลักในตลาดรายสำคัญที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าไอทีรายหลักของประเทศนั้นจะมีด้วยกันอยู่ 4 บริษัท คือ SIS Distribution, Synnex (Thailand), Value System, Ingram Micro ทั้งสี่รายนี้มีศักยภาพการแข่งขันใกล้เคียงกัน ทำให้บ่อยครั้งเกิดการแข่งขันด้านราคาบ้าง แต่ทั้งสี่รายก็ยังมีจุดเด่นของแต่ละรายต่างกันไปดังนี้

Synnex (Thailand) – จุดเด่นคือมีศูนย์บริการเป็นของตนเอง ซึ่งสามารถให้บริการหลังการขายได้สะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริการหลังการขายได้ทันทีโดยไม่ต้องเตรียมพร้อมหรือเริ่มวางโครงการใหม่ สามารถใช้ทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ได้ทันที ข้อดีของบริษัทยังคือการทำตลาดองค์กรยังไม่ชำนาญเท่าที่ควร จะเห็นได้จากรายงานยอดขายที่ทาง Suppliers แบ่งปันข้อมูลให้บางส่วน จะเห็นได้ว่ายอดขายในส่วน of ตลาดองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับตนเองในตลาด Synnex จะอยู่ที่อันดับ 3 เป็นส่วนใหญ่

Value System – จุดเด่นคือการตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะในบรรดาคู่แข่งรายหลัก บริษัท Value มี Sale ให้บริการลูกค้ามากที่สุด ทำให้เข้าถึงตลาดได้อย่างครอบคลุมและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี ข้อดีของบริษัทยังคือ ไม่ชำนาญตลาดส่วนที่เป็นตลาด Consumer

จะเห็นได้จากรายงานยอดขายที่ทาง Suppliers แบ่งปันข้อมูลให้บางส่วน จะเห็นได้ว่ายอดขายใน ส่วนของตลาดองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับตนเองในตลาดนั้น ส่วนใหญ่จะพบว่า Value System จะอยู่ที่ อันดับ 1 หรือ 2 เสมอ แต่เมื่อมาดูข้อมูลในส่วน of ตลาด Consumer กับพบว่า Value system จะมี ยอดขายน้อยกว่าคู่แข่งรายอื่นอยู่บ่อยครั้ง

Ingram Micro – จุดเด่นของบริษัท Ingram คือ มีการขายสินค้าประเภท software พ่วง กับ hardware ทำให้ลูกค้าสะดวกสบายที่จะซื้อสินค้าได้จากที่เดียวพร้อมกัน ข้อดีของบริษัทคือ มี สินค้า Brand ดังๆน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด จะเห็นได้ว่าหากดูรายชื่อ Brand ของ Suppliers จะพบสินค้าบาง Brand ไม่มีวางขายที่ Ingram แต่ Distributor อื่นมี เป็นต้น

- แนวโน้มตลาด

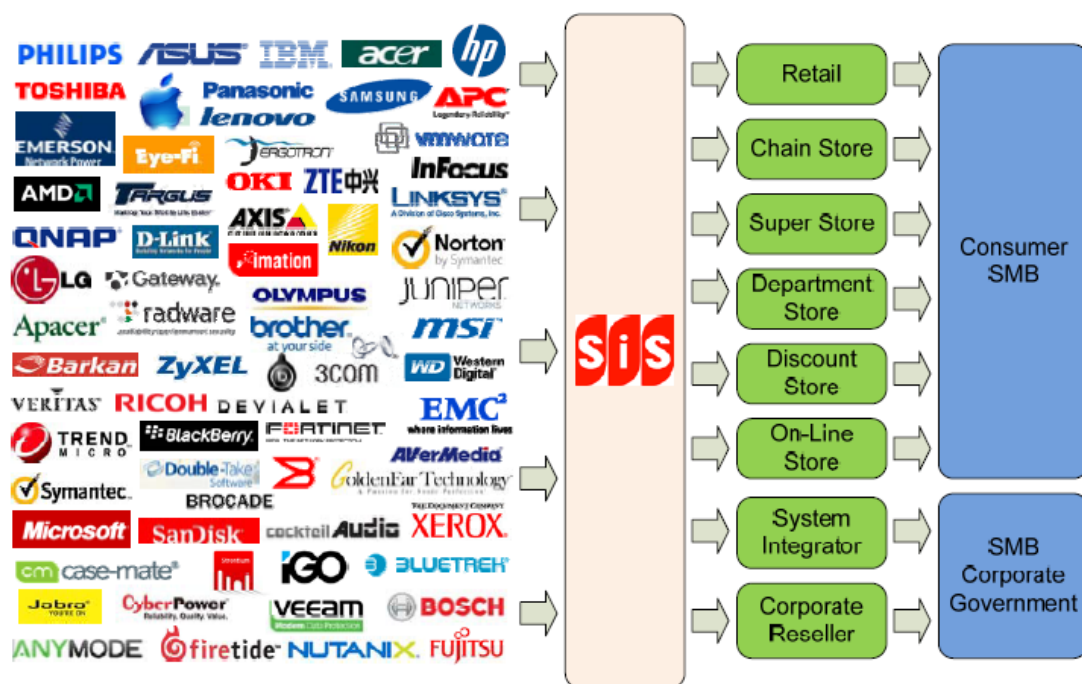
แนวโน้มสำหรับตลาดไอทีนี้จะมีการพัฒนา PC ให้ตรงกับความต้องการมากขึ้น โดยเฉพาะบริษัทไมโครซอฟท์และบริษัทอินเทลซึ่งเป็นบริษัทหลักในการพัฒนาอุตสาหกรรม PC ได้เร่งปรับปรุงระบบปฏิบัติการ Windows ให้ใช้งานในระบบสัมผัสได้ดีขึ้นไปอีกพร้อมๆกับ บริษัทอินเทลที่พยายามพัฒนา CPU ให้ใช้พลังงานน้อยลงเพื่อให้เครื่องใช้งานได้นานขึ้นซึ่งยังคง ต้องติดตามต่อไปว่าทั้งไมโครซอฟท์และอินเทลจะประสบความสำเร็จในการพัฒนา PC ในรูปแบบ ใหม่ที่จะได้รับความนิยมจากผู้ใช้ได้มากเพียงใดซึ่งถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้ตลาด คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลมีการเติบโตได้อีกครั้ง อีกทั้งยังมีแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ คือ เทคโนโลยี Virtual Desktop ซึ่งได้เกิดขึ้นมาหลายปีแล้วแต่ความแพร่หลายของสมาร์ตโฟน, แท็บเล็ตและการ ขยายตัวของระบบเชื่อมต่อความเร็วสูง 3G ที่ครอบคลุมขึ้นทำให้เกิดความต้องการใช้งานจากนอก สถานที่และจากอุปกรณ์ต่างๆมากขึ้นซึ่งความต้องการเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้บริษัทต่างๆเริ่ม ปรับเปลี่ยนการใช้งานคอมพิวเตอร์ให้เป็นแบบ virtual desktop ที่นำเอาระบบ Windows ไปทำงาน บน Server เพื่อให้สามารถเรียกใช้จากภายนอกผ่านอุปกรณ์ที่หลากหลายได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้จะยัง มีการปรับปรุง Data Center ด้วยการนำใช้ Cloud Technology ซึ่งเทคโนโลยีนี้ในปัจจุบันได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ผลิตได้พัฒนาสินค้าและบริการให้ทำงานในระบบ Cloud ได้ดีขึ้นทั้งในแง่การ จัดการที่ง่ายขึ้นการขยายงานที่คล่องตัวขึ้นทำให้เกิดความคุ้มค่าในการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาปรับ ใช้ในบริษัทมากขึ้น จากแนวโน้มตลาดดังกล่าวได้สอดคล้องกับแนวทางการตลาดของบริษัท เอส ไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด ซึ่งมีสินค้าหลากหลายในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งใน เรื่องของเครื่องคอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์สำหรับ Data Center



สมาร์ตโฟนสำหรับยุค 3G และ Virtual Desktop สำหรับรูปแบบการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ ทำให้ออนาคต แนวโน้มตลาดดังกล่าวจะกลายเป็นโอกาสที่ดีในการทำธุรกิจของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

### 1.3 ข้อมูลบริษัท

บริษัทเอสไอเอสดิสทริบิวชัน (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่จำหน่ายสินค้าไอทีให้กับผู้ประกอบการ โดยบริษัทฯ เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าเทคโนโลยีหลากหลายประเภทให้กับผู้ผลิตสินค้าชั้นนำของโลกกว่า 70 ราย และจำหน่ายสินค้าให้กับผู้ประกอบการหลายด้านในประเทศไทยกว่า 5,000 ราย โดยมีเป้าหมายด้านธุรกิจที่จะเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีเข้ามาในประเทศไทยจากการนำสินค้าชั้นนำมาจำหน่ายอย่างหลากหลายและการมีฐานลูกค้าที่กว้างขวางโดยจะมีการขยายทั้งสินค้าและฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (ดังภาพที่ 1.1)



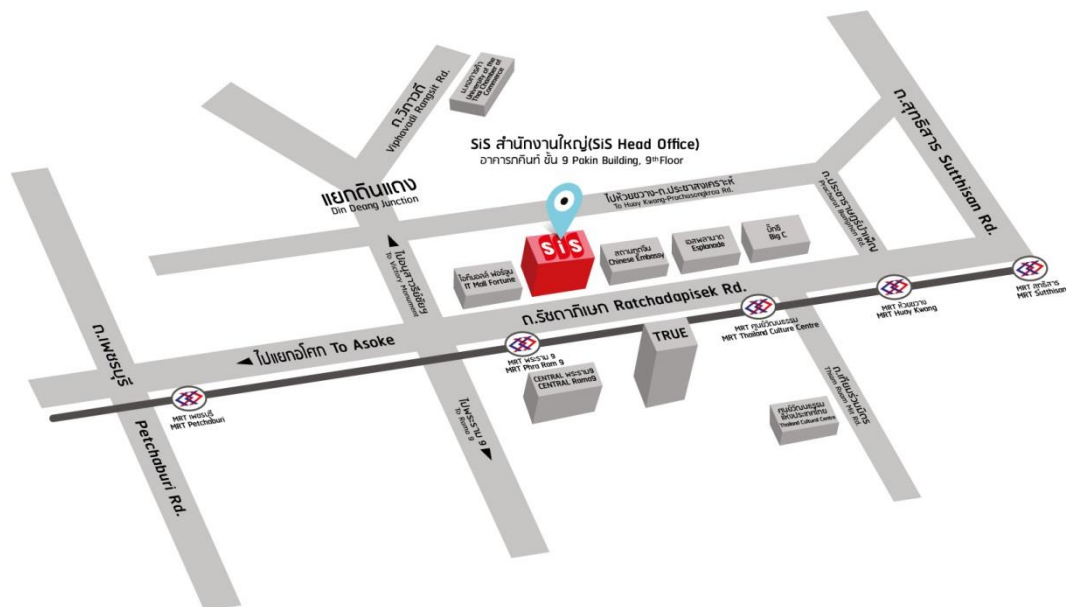
ภาพที่ 1.1 : แสดงถึงภาพรวมของลักษณะการทำธุรกิจของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

- วิสัยทัศน์ของบริษัท

บริษัทจะเป็นผู้นำธุรกิจไอทีในประเทศไทย และมีการพัฒนาบริษัทอย่างต่อเนื่อง และจะดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม อีกทั้งยังส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีสินค้าคุณภาพสูงและหลากหลาย เพื่อพัฒนาความสามารถของคนไทยเติบโตอย่างมั่นคงเพื่อผลตอบแทนระยะยาวของผู้ถือหุ้น และ ประสบความสำเร็จไปพร้อมกับลูกค้า ชักพลาเยอร์ และ พนักงานของบริษัท

- สถานที่ตั้งบริษัท

สำนักงานใหญ่มีพื้นที่ทั้งสิ้น 3,300 ตารางเมตรตั้งอยู่ที่เลขที่ 9 อาคารภคินท์ ชั้นที่ 9 ห้องเลขที่ 901 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 (ติดกับฟอร์จูนทาวน์) โทร (02) 640-3000 โทรสาร (02) 640-3780 (ดังภาพที่ 1.3.2)



ที่ตั้ง Address

โทรศัพท์ Telephone  
แฟกซ์ Fax

เลขที่ 9 อาคารภคินท์ ชั้นที่ 9 ห้องเลขที่ 901 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400  
9 Pakin Building, 9 Floor, Room No.901, Ratchadaphisek Rd., Din Deang, Bangkok 10400  
(+66)2-640-3000  
(+66)2-640-3780

ภาพที่ 1.2 : แผนที่แสดงที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

นอกจากสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพฯแล้วบริษัทฯมีสาขาต่างจังหวัดที่เปิดเป็นสำนักงานขายและศูนย์บริการดังนี้

**สาขาเชียงใหม่**

244 ถนนวิวาลัย ตำบลหายยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50100 โทรศัพท์ (053) 201901-3

**สาขาภูเก็ต**

185/43 ถนนพังงา ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 83000 โทรศัพท์ (076) 344106-8

**สาขาขอนแก่น**

114/65-66 ถนนมิตรภาพ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000  
โทรศัพท์ (043) 245511, (043) 245588, (043) 245524

**สาขาพัทลุง**

151/15 ถนนสุขุมวิท-พัทลุง ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20150  
โทรศัพท์ (038) 423028

**สาขาหาดใหญ่**

62 ถนนโชติวิถีทะเลกุล 3 ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110 โทรศัพท์ (074)  
559082-4

**สาขาอุบลราชธานี**

148 ถนนพรหมเทพ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000 โทรศัพท์ (045) 244522

**ศูนย์บริการกรุงเทพฯ**

ไอทีมอลล์ห้องเลขที่ 26 ชั้น 4 ศูนย์การค้าฟอร์จูนทาวน์ ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง  
เขตดินแดงกรุงเทพฯ 10400 โทร. (02) 640-3000 ต่อ 4004

คลังสินค้าและศูนย์บริการในกรุงเทพฯ พื้นที่ 10,000 ตารางเมตร โดยใช้ Warehouse Management ของ SAP เป็นระบบจัดการคลังสินค้าและเพื่อลดความผิดพลาดในการจัดส่งบริษัทฯ มีการ scan บาร์โค้ดของรหัสสินค้าและ serial number ของสินค้าก่อนส่งออกพร้อมติดตั้งกล้อง IP Camera ทั่วทั้งบริเวณเพื่อรักษาความปลอดภัยและเพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังเมื่อเกิดความผิดพลาดได้ (ดังภาพที่ 1.3)

### เส้นทางเดินทาง

**การเดินทางมาจากลาดกระบัง**  
 ขึ้นรถตามเส้นทางชานุมุข-ลาดกระบัง มาถึงสามแยกไฟแดงลาดกระบัง-ร่มเกล้า ให้อัตโนมัติแล้วเลี้ยวขวาเข้าถนนร่มเกล้า หลังจากเลี้ยวขวาแล้วให้บี้อัตโนมัติตลอด ขึ้นรถข้ามสะพานแขวนสะพานแขวนระแนงสีเขียว ให้เลี้ยวซ้ายตรงสี่แยกไฟแดง แล้วขึ้นตรงไปเรื่อย ๆ เส้นทางมอเตอร์เวย์ ประมาณ 3 กม. จมบนสามแยกมีป้าย SIS และ The Plant แล้วให้ชิดขวา เพื่อเลี้ยวขวาเข้าถนนพัฒนาเขต 3 ขึ้นตรงไปประมาณ 1 กม. จะเห็นคลังสินค้าอยู่ขวามือระหว่างร้านอาหารกับหมู่บ้าน The Plant โรงงาน 1

**การเดินทางมาจากมีนบุรี**  
 ขึ้นรถตามเส้นทางถนนร่มเกล้าที่จะไปออกถนนชานุมุขจนถึงสี่แยกไฟแดงเจ้าคุณทหาร ให้ขึ้นตรงไปทางถนนชานุมุข ให้อัตโนมัติก่อนถึงทางแยกซ้ายเข้าถนนมอเตอร์เวย์ที่จะไปชลบุรี จะเห็นสี่แยกไฟแดงให้ชิดขวาสุดเพื่อรอเลี้ยวขวาให้สี่แยกไฟแดง หลังจากเลี้ยวขวา แล้วให้ขึ้นตรงไปเรื่อย ๆ เส้นทางมอเตอร์เวย์ ประมาณ 3 กม. จมบนสามแยกมีป้าย SIS และ The Plant แล้วให้ชิดขวา เพื่อเลี้ยวขวาเข้าถนนพัฒนาเขต 3 ขึ้นตรงไปประมาณ 1 กม. จะเห็นคลังสินค้าอยู่ขวามือระหว่างร้านอาหารกับหมู่บ้าน The Plant โรงงาน 1

**การเดินทางมาจากถนนพระรามเก้า**  
 ขึ้นรถตามถนนพระรามเก้า หรือขึ้นทางด่วนพระรามเก้า แล้วเข้าถนนมอเตอร์เวย์ ขึ้นตรงไปทางชลบุรี ประมาณ 12 กม. ให้อัตโนมัติ จะพบทางแยกซ้ายมือออกถนนร่มเกล้า ก่อนถึงทางแยกเข้าสนามบินสุวรรณภูมิ (แต่หากเลยให้เข้าไปที่สนามบินสุวรรณภูมิ) แล้วออกทางถนนร่มเกล้า หรือถนนลาดกระบัง-ชานุมุข ให้อัตโนมัติจากถนนร่มเกล้า จมบนสามแยก ให้เลี้ยวซ้ายเข้าแยก แล้วขึ้นตรงไปเรื่อย ๆ เส้นทางมอเตอร์เวย์ ประมาณ 3 กม. จมบนสามแยกมีป้าย SIS และ The Plant แล้วให้ชิดขวา เพื่อเลี้ยวขวาเข้าถนนพัฒนาเขต 3 ขึ้นตรงไปประมาณ 1 กม. จะเห็นคลังสินค้าอยู่ขวามือระหว่างร้านอาหารกับหมู่บ้าน The Plant โรงงาน 1

☛ ศูนย์บริการ เอสไอเอส (สำนักงานใหญ่)	☛ คลังสินค้า SIS ไทย
ที่ตั้ง : 33/6-9 ถนนพัฒนาเขต 3 แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520	ที่ตั้ง : 33/6-9 ถนนพัฒนาเขต 3 แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520
โทรศัพท์ : 02-640-3001, 3012, 3013, 3014, 3017	โทรศัพท์ : 02-640-3007
แฟกซ์ : 02-640-3299	

ภาพที่ 1.3 : แผนที่แสดงที่ตั้งคลังสินค้าของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

● **ประวัติความเป็นมา**

SiS ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทขึ้นเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2541 เพื่อประกอบธุรกิจขายส่งคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่อพ่วงและอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติต่าง ๆ และได้เริ่มดำเนินธุรกิจในปี 2542 โดยมีการร่วมทุนกับบริษัทฯ ในกลุ่ม SiS โดยมีนายสมชาย สิทธิชัยศรีชาติ และนายสมบัติ ปังศรีนนท์เป็นหุ้นส่วนและผู้บริหาร

เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2547 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีเป้าหมายในการเป็นหนึ่งในผู้นำของธุรกิจขายส่งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่อพ่วงและอุปกรณ์ สำนักงานอัตโนมัติต่างๆ ในประเทศไทย โดยอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม SiS ในปี 2551 จนถึงปัจจุบันบริษัทฯ ได้รับความไว้วางใจจากผู้ผลิตชั้นนำระดับโลก 62 ราย ให้เป็นตัวแทน



จำหน่ายสินค้าในประเทศไทย อาทิ Compaq, Acer, Hewlett Packard, hTC, Samsung, Lenovo, IBM, Toshiba, Apple, APC, 3COM, Xerox, Linksys เป็นต้น โดยบริษัทฯ มีฐานลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการคอมพิวเตอร์อยู่ทั่วประเทศทั้งที่เป็นร้าน ค้าปลีก บริษัทผู้ค้าที่จำหน่ายเข้าภาครัฐกิจและหน่วยงานราชการ ผู้รับวางระบบ ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ภายใต้ เครื่องหมายการค้าของตนเอง ฯลฯ

- โครงสร้างของบริษัท

บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด มีการบริหารงานที่มีโครงสร้างองค์กรแบ่งเป็น Business Unit ตามประเภทสินค้า และลักษณะการทำงาน โดยแบ่งเป็น 6 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. Value added Commercial business unit คือ ทีมที่ดูแลกลุ่มสินค้าสำหรับองค์กรซึ่งมีกำไรค่อนข้างสูง และต้องใช้นักงานเพื่อเข้าไปติดตั้ง พร้อมทั้งบริการพิเศษสำหรับสินค้าเหล่านี้ เช่น สินค้าประเภทเครื่องเซิร์ฟเวอร์สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้นักงานติดตั้ง และ ลงโปรแกรมหรือซอร์ฟแวร์ต่างๆ เพื่อให้สามารถใช้งานได้ ลูกค้าไม่สามารถติดตั้งเองได้ หรือสินค้าที่ต้องขายเป็น Solution ซึ่งประกอบด้วยสินค้าหลายๆอย่างที่ใช้งานร่วมกันเป็นชุดเดียว เป็นต้น สินค้าเหล่านี้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการตั้งค่าและติดตั้ง

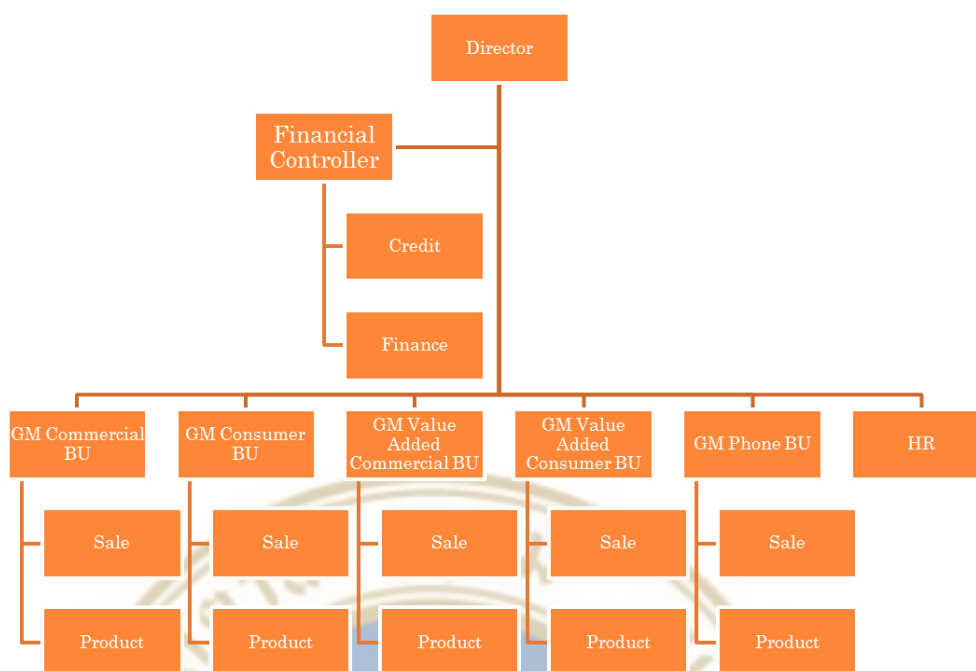
2. Commercial business unit คือ ทีมที่ดูแลกลุ่มสินค้าสำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กลงมา รองลงมาจากสินค้าประเภทแรก ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าประเภทซื้อขายตามปกติ ไม่ต้องใช้ทีมงานหรือพนักงานในการดูแลเป็นพิเศษมากนัก เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับองค์กร หรือ เครื่อง Printer สำหรับองค์กร เป็นต้น

3. Consumer business unit คือ ทีมที่ดูแลกลุ่มสินค้าสำหรับตลาดผู้บริโภคทั่วไป เน้นขายให้กับลูกค้าที่เป็น Hyper Market หรือ ร้านค้าตามห้างทั่วไป หรือร้านค้าส่งรายย่อย โดยสินค้าที่ทีมนี้ดูแล คือสินค้าประเภทคอมพิวเตอร์ เครื่อง Printer ที่ใช้ตามบ้านเรือนทั่วไป รวมถึงสินค้าจำพวกหมึกเครื่องPrintและ Notebook สำหรับลูกค้าทั่วไป

4. Phone Business Unit คือ ทีมที่ดูแลกลุ่มสินค้าประเภทโทรศัพท์โดยเฉพาะไม่ว่าจะเป็นสินค้าจากค่าย Samsung , Acer หรือ Apple

5. Value added Consumer business unit คือ ทีมที่ดูแลสินค้าประเภท Accessories ต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นสินค้าที่มีกำไรสูง เช่นเคสมือถือFlash Drive Memory Card และ อื่นๆ

6. Human Resource คือทีมฝ่ายบุคคล ที่คอยดูแลความเป็นอยู่และเรื่องต่างๆ ของพนักงาน



ภาพที่ 1.4 : แผนผัง โครงสร้างองค์กรของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด  
ที่มา : ปรับปรุงจากรายงานประจำปี 2556 ของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

- สินค้าและบริการ

จากการที่โครงสร้างองค์กรของบริษัท ถูกแบ่งออกเป็น Business unit ตามลักษณะงาน และลักษณะสินค้า จึงแสดงให้เห็นว่าสินค้าของบริษัทจะมี 5 กลุ่มหลักๆ เช่น

1. คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล คือ คอมพิวเตอร์ที่ใช้ตามบ้านทั่วไป ซึ่งทุกคนน่าจะรู้จักกันดี ยิ่งในยุคปัจจุบัน แทบจะทุกคนที่ต้องใช้อุปกรณ์ชนิดนี้ในการดำเนินชีวิตในแต่ละวัน

2. คอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์ คือ คอมพิวเตอร์แม่ข่าย ที่เป็นอุปกรณ์ส่วนกลางในการประมวลผลข้อมูลในระดับสูงกว่าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล สินค้าประเภทนี้มีตั้งแต่ระดับเล็กไปสู่ระดับใหญ่ ลูกค้านั้นใหญ่เป็นองค์กรตั้งแต่ขนาดเล็กไปถึงองค์กรขนาดใหญ่

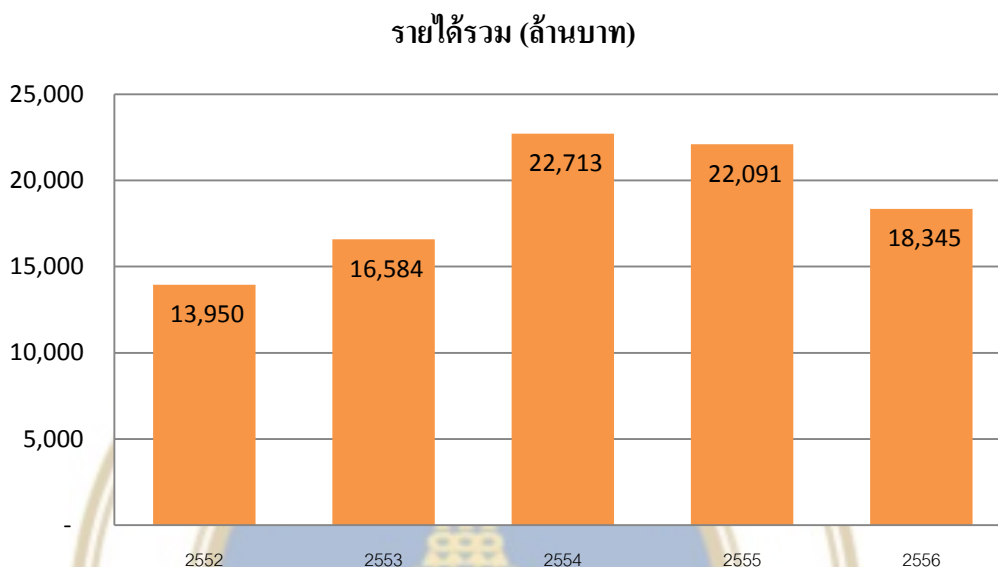
3. สมาร์ทโฟน คือ โทรศัพท์ที่ประมวลได้คล้ายกับคอมพิวเตอร์พกพา ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่นิยมในสังคมปัจจุบัน

4. อุปกรณ์เสริมต่างๆ คือ สินค้าที่เป็นอุปกรณ์เสริมเช่น เคสมือถือ หูฟัง หรือ สินค้าจำพวกหมึกเครื่อง Printer และ อื่นๆ

นอกจากสินค้าเหล่านี้ บริษัทยังมีสินค้าที่ขายเป็น Solution เพื่อให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายในการเลือกซื้อและจบทุกอย่างในที่เดียว จ่ายเงินครั้งเดียว สามารถทำให้องค์กรเริ่มทำ

งานได้ทันที โดยไม่ต้องไปหาซื้ออุปกรณ์แต่ละส่วนในแต่ละที่เพื่อนำมาประกอบและใช้งานร่วมกัน ซึ่งทำให้ลูกค้าประหยัดเวลาและประหยัดต้นทุนที่จะต้องจ่ายลงได้อีกด้วย

- ผลประกอบการบริษัท

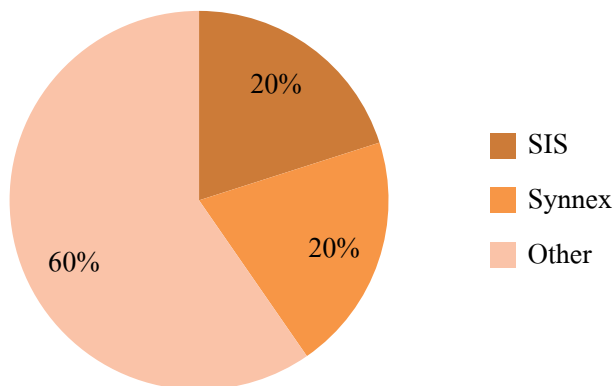


ภาพที่ 1.5 : รายได้รวมปี 2552-2556 ของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด  
ที่มา : รายงานประจำปี 2556 ของ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

ในปี 2556 บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด มีรายได้รวมทั้งบริษัททั้งหมด 18,345 ล้านบาท ซึ่งต่ำกว่าปี 2555 ซึ่งมีรายได้ในปีนั้นทั้งหมด 22,091 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 17 (ดังภาพที่ 1.3.5) และ มูลค่าตลาดสินค้าเครื่องคอมพิวเตอร์มีการหดตัวลงจากเดิม นอกจากนี้หากเปรียบเทียบรายได้รวมกับคู่แข่งหลักในตลาด จะพบว่า ส่วนแบ่งตลาดของบริษัทมีถึงร้อยละ 20 ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำหลักรายหนึ่งในตลาดสินค้าไอที (ดังภาพที่ 1.6)



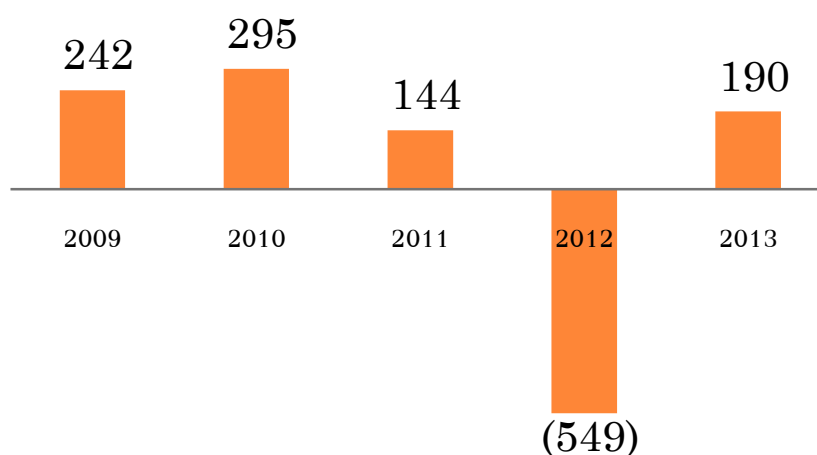
### Market Share (FY2013)



ภาพที่ 1.6 : กราฟแสดงส่วนแบ่งตลาดของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด ในตลาดสินค้าไอที ที่มา : รายงานประจำปี 2556 ของ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

ในส่วนของกำไรของบริษัทนั้น บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด มีกำไรมากกว่า 150 ล้านบาทในทุกๆปี ยกเว้นในปี 2555 มีการประสบปัญหาขาดทุนจากสินค้าสมาร์ตโฟนรายหนึ่ง ซึ่งบริษัทต้องนำกำไรบริษัทตั้งบสำรองเสื่อมสินค้า ทำให้ผลประกอบการในปี 2555 ประสบปัญหาขาดทุนกว่า 500 ล้านบาท แต่ในปี 2556 บริษัทได้มีกำไรมากกว่าปี 2554 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2554 และปี 2556 กำไรเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 24 ดังภาพที่ 1.7

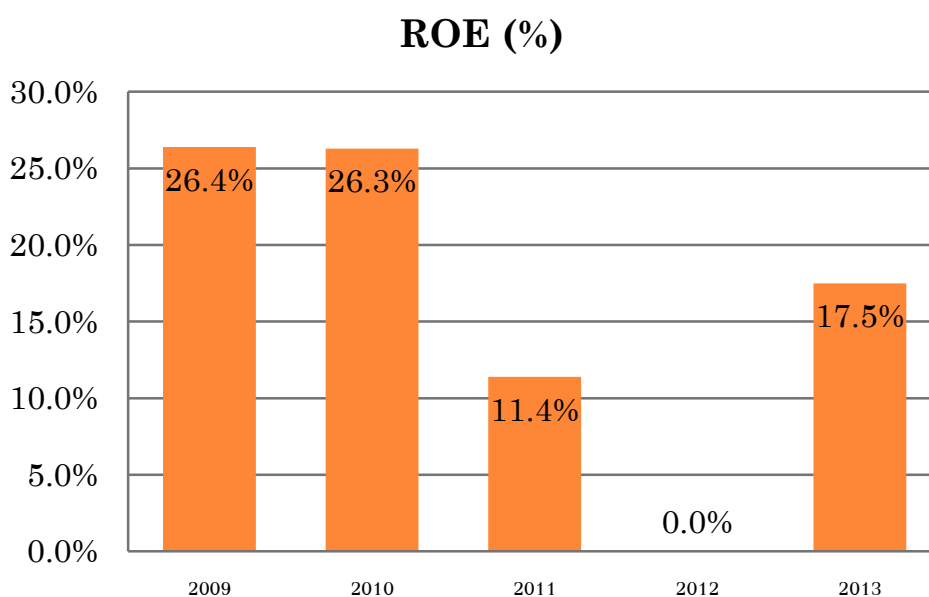
### Profit (Million Baht)



ภาพที่ 1.7 : กราฟแสดงผลประกอบการกำไรของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด ในปี 2552-2556

ที่มา : รายงานประจำปี 2556 ของ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

ในส่วนของอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นล่าสุดในปี 2556 อยู่ที่ 17.5% ซึ่งถือว่าเป็นอันดับที่ 82 ของบริษัทที่มีอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุดใน SET ในขณะที่อัตราผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้นของทั้งตลาดอยู่ที่ 14.4% ซึ่งถือว่าอัตราผลตอบแทนของบริษัทฯ สูงกว่าอัตราผลตอบแทนของตลาดโดยรวมดังภาพที่ 1.8

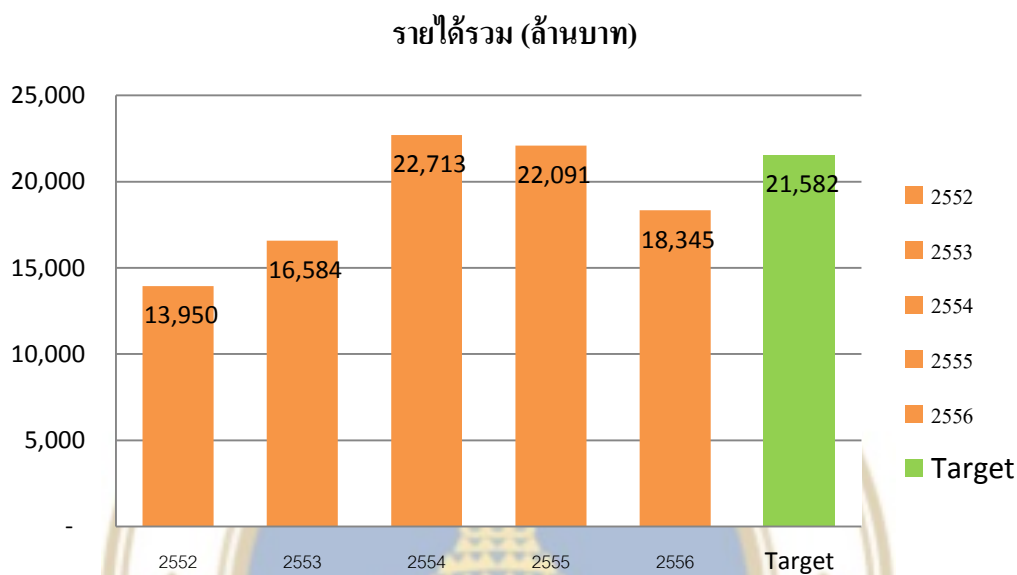


ภาพที่ 1.8 : กราฟแสดงอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2552- 2556 ของบริษัท  
ที่มา : รายงานประจำปี 2556 ของ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

#### 1.4 สภาพปัญหา

จากสภาพตลาดโดยรวม ความต้องการใช้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลมีอัตราแนวโน้มลดลงทุกปี เนื่องจากผู้บริโภคที่เคยมีความต้องการซื้อคอมพิวเตอร์เพื่อนำไปใช้แทนเครื่องเดิมลดลง โดยได้รับผลมาจากสินค้าใหม่อย่างแท็บเล็ต ซึ่งเข้ามาในตลาดทำให้มูลค่าตลาดของสินค้าประเภทนี้ นอกจากนี้ผลประกอบการของบริษัทเองมีอัตราการเติบโตที่ยังไม่คงที่ เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมสูง คู่แข่งมีลักษณะการทำธุรกิจที่คล้ายกัน สินค้าและบริการในตลาดมีความคล้ายกัน ทำให้ยากต่อการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทลดลง จากสภาพตลาดดังกล่าวทำให้ส่งผลต่อรายได้ของบริษัทลดลง ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ผลต่อการประกอบการของบริษัท เพื่อ

หาแนวทางแก้ไขและพัฒนาให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้ดีขึ้นโดยเบื้องต้น สำหรับก้าวแรกของการพัฒนาองค์กร จะตั้งเป้าหมายที่ยอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วไม่ต่ำกว่า 5% ภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 : แผนภูมิแท่งแสดงถึงรายได้เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ โดยบริษัทต้องการให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของยอดขายปี 2556

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

สำหรับบทนี้จะเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกบริษัท หรือ ปัจจัยที่เกิดจากภายในบริษัท เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน ของบริษัท รวมทั้ง โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งนำไปสู่การหาสาเหตุของปัญหาที่มีผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท เพื่อองค์กรจะสามารถรับรู้สาเหตุปัญหาที่แท้จริงแล้วเลือกวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถทำให้องค์กรเตรียมความพร้อมในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นอีกในอนาคตได้ แต่ในปัจจุบันนี้โลกเรามีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจะต้องวิเคราะห์รวมถึงแนวโน้มของตลาด ทั้งในภาวะอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือทางการตลาดต่างๆช่วยในการวิเคราะห์ ในบทนี้จะมีเนื้อหาของการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ เพื่ออธิบายความชัดเจนของปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต คิดค้น โดย Francis J. Aguilar (1967) โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้มาวิเคราะห์ ซึ่งปัจจัยต่างๆที่นำมาใช้สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประการประกอบไปด้วย P – Politic (ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง) E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ) S – Social (ปัจจัยทางสภาพสังคม) T – Technology (ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ) E – Environment (ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม) และสุดท้าย L – Legal (ปัจจัยทางกฎหมาย) ดังนั้น เพื่อบริษัทจะได้มีการเตรียมการรับมือหรือเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้องวิธี จะต้องมีการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดซึ่งสามารถใช้เครื่องมือ PESTEL นี้ในการระบุและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง จากเครื่องมือดังกล่าว สามารถวิเคราะห์บริษัทในด้านต่างๆได้ดังนี้

**2.1.1 P – Politic (ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง)** สำหรับปัจจัยด้านนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูง เนื่องจากการเมืองของประเทศไทยในปัจจุบัน ยังไม่มีความมั่นคง มีการ

เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สังเกตได้จากมีการชุมนุมตลอดปี 2557 ซึ่งกลุ่มนี้แต่ละฝ่าย ไม่สามารถหาทางออกที่ตกลงกันได้ อีกทั้งยังมีเหตุการณ์ปฏิวัติขึ้นในประเทศ ส่งผลทำให้เกิดผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคชะลอการซื้อ รวมทั้งนักลงทุนจากต่างประเทศ ที่ชะลอการลงทุนเช่นกัน เพราะไม่มั่นใจในนโยบายทางการเมืองของประเทศส่งผลให้กำลังซื้อในตลาดลดลง ทำให้บริษัทขายสินค้าได้น้อยลง

**2.1.2 E – Economic (ปัจจัยทางเศรษฐกิจ)** สำหรับปัจจัยด้านนี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูง เหมือนปัจจัยทางการเมือง สืบเนื่องมาจากการเมืองในประเทศยังไม่มั่นคง หน่วยงานเศรษฐกิจต่างๆจึงมีการพยากรณ์แนวโน้มเศรษฐกิจว่าจะเป็นอย่างไร ไม่ว่าจะเป็น ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจของธนาคารทหารไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ หรือแม้กระทั่งสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ได้คาดการณ์ว่า GDP ของปี 2557 จะขยายตัวลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2556 (ข้อมูลจากสำนักข่าวไทยโพสต์ วันที่ 6 มกราคม 2558) (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 : แสดงการเปรียบเทียบ GDP ของปี 2556 และ ปี 2557

GDP %YoY	2556				2557		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
สหรัฐอเมริกา	1.7	1.8	2.3	3.1	1.9	2.6	2.3
สหภาพยุโรป	-0.7	-0.1	0.2	1.0	1.5	1.3	1.3
ญี่ปุ่น	0.1	1.2	2.3	2.5	2.9	-0.2	-1.2
จีน	7.7	7.5	7.8	7.7	7.4	7.5	7.3
สิงคโปร์	-1.5	4.0	5.0	4.9	4.8	2.3	2.8
อินโดนีเซีย	6.0	5.8	5.6	5.7	5.2	5.1	5.0
ไทย	5.4	2.9	2.7	0.6	-0.5	0.4	0.6

ที่มา : CECI และ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.2 : แสดงการเปรียบเทียบดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม (MPI)

MPI %YoY	2556				2557		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
สหรัฐอเมริกา	3.0	2.5	2.7	3.3	3.3	4.2	4.4
สหภาพยุโรป	-2.4	-0.8	-0.7	2.3	3.4	2.4	1.3
ญี่ปุ่น	-6.6	-3.1	2.0	5.8	8.4	2.6	-1.1
จีน	9.4	9.1	10.1	10.0	8.7	8.9	8.0
สิงคโปร์	-6.3	0.8	5.2	7.1	9.6	1.3	1.8
อินโดนีเซีย	9.0	6.8	7.2	1.5	3.5	4.6	6.2
ไทย	2.9	-5.1	-3.6	-7.1	-7.0	-4.8	-3.9

ที่มา : CECI และ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.3 : แสดงการเปรียบเทียบดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภค (CCI) ปี 2556 และ ปี 2557

CCI %YoY	2556				2557		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
ดัชนีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับเศรษฐกิจโดยรวม	73.8	72.9	69.3	65.0	60.0	61.2	69.30
ดัชนีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับรายได้ในอนาคต	101.7	100.5	96.6	91.9	86.4	87.6	95.5

ที่มา : CECI และ สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยังมีการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2557 จะขยายตัวร้อยละ 1.0 ซึ่งชะลอลดตัวลงจากปี 2556 ที่ขยายตัวร้อยละ 2.9 (ข้อมูลจากสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม) อีกทั้งจากข้อมูล GDP MPI และ CCI ในตารางที่ 2.1 2.2 และ 2.3 นั้นสะท้อนถึงสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอลดตัวลง ซึ่งอาจจะสร้างความห่วงกังวลให้กับผู้บริโภค ผู้บริโภคอาจเกิดความไม่มั่นใจ และไม่ยอมจับจ่ายใช้สอยในการซื้อสินค้า



**2.1.3 S – Social (ปัจจัยทางด้านสังคม)** สำหรับสังคมในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้บริโภค ที่เริ่มทำทุกอย่างเร็วขึ้น เน้นต้องการความสะดวกสบาย และต้องการความปลอดภัยมากขึ้น ซึ่งสินค้าไอทีในปัจจุบันนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ สามารถตอบโจทย์ลูกค้าในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี ทำให้ปัจจัยด้านนี้เป็นปัจจัยเชิงบวกที่จะสร้างโอกาสให้กับการทำธุรกิจของบริษัท

**2.1.4 T – Technology (ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ)** ทุกวันนี้เทคโนโลยีในปัจจุบันได้มีการพัฒนาอยู่เสมอเพื่อให้ทันกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เทคโนโลยีเหล่านั้นมีความก้าวหน้าว่าเมื่อก่อนมาก จะเห็นได้จากสินค้าสมาร์ตโฟน ซึ่งถูกพัฒนาจากโทรศัพท์ธรรมดาให้กลายเป็นเหมือนคอมพิวเตอร์พกพาขนาดเล็ก ทำให้ปัจจุบันสมาร์ตโฟน กลายเป็นสิ่งของจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค นอกจากนี้สำหรับองค์กรยังมีการพัฒนาจากการดำเนินธุรกิจด้วยอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ไปเป็น Cloud computing ซึ่งใช้งานข้อมูลผ่าน Internet โดยลดการพึ่งพาฮาร์ดแวร์ลง ทำให้สามารถใช้งานข้อมูลดังกล่าวได้จากที่ไหนก็ได้ ซึ่งเพิ่มความความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภคเป็นอย่างมาก ทำให้ปัจจัยทางด้านนี้ส่งผลในเชิงบวกต่อบริษัท

**2.1.5 E – Environment (ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม)** สำหรับปัจจุบันนี้ผู้คนส่วนใหญ่หันมาใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้ผู้ผลิตสินค้าไอทีแต่ละรายเน้นใส่ใจกับเรื่องนี้ โดยสินค้าแต่ละชิ้นที่ถูกสร้างขึ้นจะต้องไม่สร้างมลพิษหรือลดมลพิษจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการออกแบบลักษณะสินค้า (Eco Design) หรือเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อประหยัดพลังงาน (Eco Technology) เป็นต้น ทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในตัวสินค้า และเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้ผลิตหรือบริษัท จะนำประโยชน์ตรงนี้ไปใช้ประชาสัมพันธ์เพื่อทำโฆษณาให้กับสินค้าของตนได้ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านนี้ส่งผลต่อบริษัทในเชิงบวก เป็นโอกาสที่ดีสำหรับบริษัท

**2.1.6 L – Legal (ปัจจัยทางด้านกฎหมาย)** เนื่องจากสินค้าไอทีถือเป็นอุปกรณ์ที่หากผลิตขึ้นมาผิดๆ หรือนำไปใช้ผิดๆ จะมีผลเสียต่อผู้ใช้ แต่ละประเทศจึงมีกฎหมายเพื่อควบคุมสินค้าไอทีให้มีมาตรฐาน เกิดความปลอดภัยสำหรับผู้ซื้อ จะเห็นได้จากสินค้าไอทีที่มีมาตรฐานรับรองเช่น Energy star ซึ่งรับรองว่าสามารถประหยัดพลังงานได้มากกว่าเดิมไม่ต่ำกว่า 30% หรือจะเป็นมาตรฐาน CE ที่รับรอง



ว่าสินค้านั้นปลอดภัยต่อสุขภาพของผู้ใช้ เป็นต้น ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจ ปัจจัยด้านนี้จึงส่งผลในเชิงบวกต่อบริษัท

### สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดที่มีผลต่อบริษัทด้วยเครื่องมือ PESTEL

ตารางที่ 2.4 : แสดงถึงผลสรุปการวิเคราะห์แนวโน้มตลาดที่มีผลต่อบริษัทด้วยเครื่องมือ PESTEL

ปัจจัยต่างๆ	ผลกระทบที่ส่งผลต่อบริษัท
ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง	เชิงลบ
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ	เชิงลบ
ปัจจัยทางด้านสังคม	เชิงลบ
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี	เชิงบวก
ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม	เชิงบวก
ปัจจัยทางด้านกฎหมาย	เชิงบวก

จากตารางที่ 2.4 จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และ ปัจจัยทางสังคม จะส่งผลเชิงลบต่อธุรกิจของบริษัท แต่ในทางกลับกันจะมีปัจจัยเสริมทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และ กฎหมาย ที่จะส่งผลเชิงบวกต่อบริษัท แต่ทั้ง 6 ด้านนี้จะแสดงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องหาแนวทางรับมือเพื่อปกป้ององค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Model

Five force Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพโดยรวมของอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) โดยจะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการ

ดำเนินธุรกิจ ว่าอะไรคือสิ่งที่จะทำให้เป็นโอกาสของบริษัท หรือ อะไรที่จะกลายเป็นอุปสรรคของบริษัท เครื่องมือนี้จะถูกนำมาใช้อธิบายสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปแบบของแรงกดดันพื้นฐาน 5 ประการ คือ อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ และ อุปสรรคของการแข่งขันที่รุนแรงของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม ดังภาพที่ 2.1 ซึ่งจากการใช้เครื่องมือนี้ในการวิเคราะห์ จะทำให้บริษัทสามารถเห็นปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรในรูปแบบโอกาส และ อุปสรรคของธุรกิจ



ภาพที่ 2.1 : แผนผังแสดงแบบจำลองแรงกดดันพื้นฐาน 5 ประการ (Five force model)

ที่มา : [http://en.wikipedia.org/wiki/Porter\\_five\\_forces\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis)

Threat of New Entrants (อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด) คู่แข่งขันใหม่ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรมอันจะเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรมเนื่องจากองค์กรใหม่ที่จะเข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้วยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

Bargaining power of buyers (แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อใช้อำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

Bargaining power of suppliers (แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ขาย) ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

Threat of Substitute products (อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้) ธุรกิจใดในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ชาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่

มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มาก เนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

Industry Rivalry (การแข่งขันของธุรกิจเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) สถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก(ผศ.ดร. พัทธ์พงษ์ วัฒนสินธุ์ และดร.พสุ เดชะรินทร์, 2542: 125)

#### แรงกดดัน 5 ประการ (Five Force) ของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด มีดังนี้

**2.2.1 Threat of New Entrants (อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาด)** ผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาดจะต้องเจอกับแรงกดดันด้านนี้ค่อนข้างสูง เนื่องจากตลาดไอทีในปัจจุบันมีการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย และมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะการแข่งขันด้านราคา กำไรน้อย และสินค้าแต่ละชิ้นมีต้นทุนค่อนข้างสูง ทำให้ผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้ามาในตลาดต้องใช้เงินลงทุนสูงในการสำรองสินค้าให้ได้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า โดยเฉพาะการทำตลาดลูกค้าทั่วไป หรือ B2C ผู้เล่นในตลาดรวมทั้งบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด จะต้องสำรองสินค้าไว้สำหรับขายสินค้าอยู่เสมอเนื่องจากลูกค้าในตลาดส่วนนี้ต้องการสินค้าทันทีที่ต้องการซื้อสินค้า และบางรายต้องการซื้อสินค้าในจำนวนครั้งละมากๆ เพื่อที่จะให้ได้ราคาพิเศษ ทำให้บริษัทที่อยู่ในตลาดนี้ต้องคอยบริหารจัดการสำรองสินค้าให้เพียงพออยู่เสมอ อีกทั้งราคาสินค้าแต่ละชิ้นต้นทุนสูง ทำให้การสำรองสินค้าต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก อีกทั้งยังมีโอกาสที่จะเจอปัญหายอดขายลดลง ส่งผลทำให้สินค้าค้างสต็อก ทำให้มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการคลังสินค้าเพิ่ม ส่วนในตลาดองค์กร หรือ B2B ส่วนใหญ่จะเป็นการขายส่งที่ให้เครดิตเทอมกับลูกค้าค่อนข้างนาน รวมทั้งการที่จะต้องสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ถูกลงพอที่จะนำไปขายต่อ หรือ สั่งซื้อให้ถึงเป้าที่ถูกลงกำหนดโดย Suppliers เพื่อให้ได้รางวัลพิเศษ (Rebate) จาก Suppliers เพื่อมาเพิ่มกำไรให้กับบริษัท ทำให้ผู้เล่นในตลาดองค์กรต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูง และต้องสำรองเงินสดไว้ใช้ในยามฉุกเฉินอีกด้วย นอกจากนี้ผู้เล่นในตลาดนี้จำเป็นต้องใช้ความรู้เฉพาะทางเกี่ยวกับสินค้าที่ขายด้วย เนื่องจากอุปกรณ์ไอทีบางชิ้น ไม่สามารถใช้งานได้ง่าย ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทำการติดตั้ง หรือตั้งค่าให้สินค้า



เหล่านั้นสามารถใช้งานได้ เช่น คอมพิวเตอร์เซิร์ฟเวอร์ที่ใช้ในองค์กร เป็นต้น จึงเป็นการยากที่ผู้เล่นรายใหม่จะเข้ามาในตลาดนี้และประสบความสำเร็จ

### 2.2.2 Bargaining power of buyers (แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)

สำหรับสินค้าไอทีในปัจจุบัน ผู้ซื้อใช้อำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง เนื่องจากลูกค้าทั่วไป สามารถหาซื้ออุปกรณ์ไอทีได้สะดวกมากกว่าแต่ก่อน มีหลายช่องทางที่จัดจำหน่ายสินค้าไอที ไม่ว่าจะเป็น Internet หรือ ตามห้างสรรพสินค้าทั่วไป ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อสินค้ามาก และยังมีเวลาตรวจสอบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจซื้อสินค้าอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น สำหรับผู้เล่นในตลาดองค์กร มีผู้ซื้อรายใหญ่บางรายสามารถกำหนดได้เองว่าจะให้กำไรกับตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ขายมากน้อยขนาดไหน เนื่องจากในบางครั้งผู้ซื้อติดต่อกับ Suppliers โดยตรงแล้วตกลงกันเองว่าจะให้ซื้อสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่ายรายไหน ทำให้ตัวแทนจำหน่ายหรือผู้ขายรายนั้นๆ รวมถึงบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด ไม่สามารถควบคุมกำไรที่ควรจะได้ เนื่องจากกลัวจะเสียลูกค้ารายนั้นไปนอกจากนี้ในตลาดองค์กรที่ซื้อขายกันด้วยวิธีการขายแบบเครดิตเทอมนั้น ผู้ซื้อจะยังมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างเยอะ เนื่องจากสามารถดึง Payment หรือยึดเครดิตเทอมออกไปให้นานขึ้น หรือ จ่ายเงินล่าช้า ทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้ขาย

### 2.2.3 Bargaining power of suppliers (แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ขาย)

สำหรับบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายในตลาดสินค้าไอทีนั้น แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ขายค่อนข้างสูง เนื่องจากมีผู้เล่นรายอื่นที่เป็นตัวแทนจำหน่ายเหมือนกัน ทำให้เป็นทางเลือกของ Suppliers ที่จะเลือกส่งสินค้าไปที่ไหนก่อนหรือหลัง ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบกันในตลาด อีกทั้งในปัจจุบัน Suppliers เริ่มมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปจากเดิมที่จะขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่าย เรื่องการขายจะปล่อยให้ตัวแทนจำหน่ายเป็นคนควบคุมบริหารจัดการทั้งหมด กลายเป็น Suppliers เริ่มคุยตรงกับลูกค้าเอง และให้ตัวแทนจำหน่ายมีหน้าที่เพื่อสำรองสินค้า และ บริหารจัดการเรื่องเครดิตเทอม ทำให้อำนาจการต่อรองของ Suppliers มีมาก Suppliers สามารถโน้มน้าวลูกค้าให้ซื้อของกับตัวแทนจำหน่ายรายไหนก็ได้ตามที่ Suppliers ต้องการ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการขายสินค้า และ กำไรที่สมควรจะได้ ของตัวแทนจำหน่าย

### 2.2.4 Threat of Substitute products (อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้) สำหรับ

สินค้าไอที เป็นสินค้าที่ลักษณะเฉพาะสูง ทำให้แรงกดดันด้านนี้ค่อนข้างต่ำ สินค้าจากอุตสาหกรรมอื่นไม่สามารถทดแทนสินค้าในอุตสาหกรรมนี้ได้ อีกทั้งยังต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร

จัดการ หรือ ตั้งค่าสินค้านั้นๆ ในรูปแบบที่ต่างกันออกไป จากลักษณะสินค้าดังกล่าว ทำให้สินค้าจากอุตสาหกรรมอื่นไม่สามารถทดแทนสินค้าในตลาดนี้ได้

**2.2.5 Industry Rivalry (การแข่งขันของธุรกิจเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)** เนื่องจากลักษณะการทำธุรกิจในตลาดไอทีค่อนข้างมีลักษณะที่คล้ายกัน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการทำธุรกิจขององค์กร หรือลักษณะของสินค้า ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะในเรื่องของราคา ลูกค้านายใหญ่แต่ละรายจะแบ่งสัดส่วนการซื้อสินค้าของตนไปที่ตัวแทนจำหน่ายแต่ละรายในตลาด เพื่อบริหารเครดิตเทอม ทำให้ผู้เล่นแต่ละรายในตลาดจะต้องแข่งขันเพื่อจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้ากับตนในสัดส่วนที่เยอะกว่าคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นการใช้วิธีลดราคา หรือ ให้เครดิตเทอมที่นานขึ้น ซึ่งกิจกรรมที่เพิ่มขึ้นของผู้เล่นแต่ละราย จะมีลักษณะที่คล้ายกัน ทำให้การที่ลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้ากับที่อื่น เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ผู้เล่นแต่ละรายรวมทั้งบริษัท มีการทำกิจกรรมต่างๆ แข่งขันกันในตลาดค่อนข้างสูง ส่งผลให้แรงกดดันด้านนี้ค่อนข้างสูงด้วย

#### สรุปผลจากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการ (Five Force) ของบริษัท

ตารางที่ 2.5 : แสดงถึงผลสรุปจากการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการของบริษัท

แรงกดดัน 5 ประการ	ระดับของแรงกดดัน
1. อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาในตลาด	ระดับสูง
2. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
3. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย	ระดับสูง
4. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้	ระดับต่ำ
5. การแข่งขันของธุรกิจเดิมที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่า แรงกดดันที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาในตลาด การแข่งขันของธุรกิจเดิมในตลาด อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อและผู้ขาย อยู่ในระดับสูง ทำให้ยากต่อการเข้าตลาดของผู้เล่นรายใหม่ เนื่องจากสาเหตุของปัจจัยทางด้านเงินทุนหมุนเวียนและเงินทุนที่ใช้ในการลงทุน ที่ต้องมีเงินสำรองในปริมาณที่มาก รวมทั้งการถูกควบคุมกำไรที่ควรจะได้จากผู้ซื้อและผู้ขาย ทำให้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มยอดขาย ส่งผลต่อกำไรของบริษัท แต่อย่าสงสัยก็ตามถือ

ว่ามีโอกาสสำหรับบริษัท ในเรื่องของอุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ซึ่งทางบริษัทไม่จำเป็นต้องห่วงเรื่องนี้มากนัก

## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาบริษัทด้วยเครื่องมือ Key Success Factor

Key Success Factor (ปัจจัยแห่งความสำเร็จ) คือ ปัจจัยที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ ซึ่งตามปกติผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าจะไปในทางไหน จะต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร โดยที่ผู้บริหารจะต้องคอยกำหนดทิศทาง และคอยควบคุมให้องค์กรเป็นไปในทางที่กำหนดไว้ สิ่งที่จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จจะต้องเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นเชี่ยวชาญและคิดว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร เพื่อที่นำจุดแข็งเหล่านั้นมาใช้เป็นข้อได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในตลาด เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทประกอบด้วยจุดแข็งขององค์กร 3 ข้อ ดังนี้

**2.3.1 Solution Sales** คือ การขายสินค้าเป็นชุดสินค้า หรือเป็นการขายสินค้ารวมบริการ ซึ่งการทำธุรกิจโดยทั่วไปจะเป็นการซื้อสินค้าจาก Suppliers และขายให้กับลูกค้า แต่บริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของการขายสินค้าเป็นแบบ Solution เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าที่ใช้งานร่วมกันได้จากสถานที่ที่เดียว (One stop shopping) เพื่อประหยัดเวลาและประหยัดค่าใช้จ่าย พร้อมได้รับบริการจากทางบริษัท ลูกค้าจะสามารถมั่นใจได้ว่าสินค้าแต่ละอย่างที่ซื้อมาสามารถใช้งานร่วมกันได้อย่างแน่นอน เพราะมีผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทคอยดูแลหรือตั้งคำถามการใช้งานให้อุปกรณ์ทั้งหมดสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น อีกทั้งหากเกิดปัญหาของอุปกรณ์แต่ละชิ้นก็ไม่ต้องเสียเวลาที่จะแจ้งปัญหาไปที่ผู้ขายหลายราย สามารถประสานงานกับทางบริษัท ที่เดียว ง่ายต่อการได้รับการแก้ไขปัญหา

**2.3.2 Cost Competitive (การได้เปรียบทางด้านต้นทุน)** เนื่องจากบริษัทมีศักยภาพสูงในเรื่องของเงินทุน ทำให้สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ปริมาณมาก ทำให้ได้ราคาพิเศษจากทาง Suppliers ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าถูกลง อีกทั้งยังมีการบริหารจัดการคลังสินค้าที่ดี ส่งผลให้ต้นทุนในการดูแลคลังสินค้าต่ำ เมื่อต้นทุนต่ำ ก็จะสามารถทำให้บริษัทสามารถกำหนดราคาขายสินค้าเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ดียิ่งขึ้น



**2.3.3 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับ Suppliers และ ลูกค้า** การที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าและ Suppliers จะช่วยให้องค์กรสามารถทำธุรกิจได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งหากต้องการความช่วยเหลือ จะทำให้เป็นเรื่องง่ายที่องค์กรจะขอให้ Suppliers หรือ ลูกค้าเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา ไม่ว่าจะเกิดเป็นปัญหาที่เกิดจากการจัดการที่ผิดพลาดของบริษัท หรือ เกิดจากบุคคลอื่นโดยที่บริษัทไม่ตั้งใจ อีกทั้งยังเป็นการช่วยเหลือกันในการทำธุรกิจ เพื่อให้บริษัทสามารถประสบความสำเร็จร่วมกันกับ Suppliers และ ลูกค้า ดังนั้นหากความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ลูกค้า และ Suppliers ดีจะทำให้อุปสรรคระหว่างการทำธุรกิจลดน้อยลง

**2.3.4 โปรแกรมส่งเสริมการขาย (Promotion) ของ Distributor** เนื่องจากโปรแกรมส่งเสริมการขายในปัจจุบัน เป็นโปรแกรมของ Suppliers แต่ละราย ทำให้Distributorทุกรายได้รับโปรแกรมส่งเสริมการขายและส่งต่อไปยังลูกค้าเหมือนกัน ทำให้โปรแกรมส่งเสริมการขายนี้ไม่ส่งผลให้บริษัทเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ดังนั้น บริษัท จึงต้องมีการเพิ่มการจัดโปรแกรมส่งเสริมการขายของตัวเองมากขึ้นเพื่อสร้างความแตกต่างและเป็นจุดเด่นให้กับบริษัท ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด

## 2.4 การวิเคราะห์ปัญหาบริษัทด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria

เครื่องมือ VRIN Criteria มีไว้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลภายในองค์กร โดยหลักการวิเคราะห์จะเน้นวิเคราะห์ไปที่ Core Competency ขององค์กร เพื่อพิจารณาว่าองค์กรมีความสามารถอะไรที่เป็นสำคัญ หรือ เป็นจุดเด่นที่ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด โดยการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือนี้จะวิเคราะห์องค์กร 4 ด้าน ดังนี้

**ความมีคุณค่า (Valuable Resource)** คือสิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและหลบเลี่ยงอุปสรรคถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือสร้างประโยชน์ให้องค์กรได้ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น

**การหาได้ยาก (Rare Resource)** คือทรัพยากรที่หาได้ยากในตลาด มีคู่แข่งน้อยรายหรือไม่มีใครเลยที่มี โดยปกติทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกันสุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) ไม่ใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ลอกเลียนแบบได้ยาก (Imperfectly Imitable resources) คือการที่คู่แข่งลอกเลียนแบบความสามารถหรือทรัพยากรขององค์กรได้ยาก เช่น ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่ายถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น

การไม่มีสินค้าและบริการสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) คือ ความสามารถหรือทรัพยากรที่คู่แข่งไม่สามารถหาอะไรมาทดแทนได้ ทรัพยากรเหล่านั้นจะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ที่ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991)

#### ผลการวิเคราะห์บริษัทด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria

จากการใช้เครื่องมือ VRIN มาวิเคราะห์บริษัทเพื่อให้ทราบขีดความสามารถขององค์กรว่าองค์กรมีข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขันอย่างไรบ้าง พบข้อมูลดังนี้ (ตารางที่ 2.6)



## ตารางที่ 2.6 : แสดงการเปรียบเทียบความสามารถของบริษัทกับคู่แข่งด้วยเครื่องมือ VRIN

### Criteria

หลักเกณฑ์	มีคุณค่าหรือไม่ ?	หายากหรือไม่?	ลอกเลียนแบบยากหรือไม่ ?	ยากที่จะทดแทนหรือไม่?	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
Product หลากหลาย	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
มีแหล่งเงินทุนที่มั่นคง	ใช่	ใช่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้ชั่วคราว
บุคลากรมีความสามารถ	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทลูกค้า Suppliers	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียม
การแข่งขันทางด้านต้นทุน	ใช่	ใช่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้ชั่วคราว
การขายสินค้าแบบ Solution	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ได้เปรียบการแข่งขัน
ความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม	ใช่	ไม่	ไม่	ไม่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน

จากตารางที่ 2.6 ผลจากการใช้เครื่องมือ VRIN ในการเปรียบเทียบความสามารถของบริษัทกับคู่แข่งนั้นจะเห็นได้ว่าหลักเกณฑ์ในด้านต่างๆ มีความได้เปรียบเสียเปรียบ หรือเท่าเทียมแตกต่างกันไป สามารถอธิบายได้ดังนี้

### หลักเกณฑ์ Product หลากหลาย

เนื่องจากสินค้าไอทีในปัจจุบัน มักจะถูกนำมาใช้งานร่วมกันหลายๆชิ้น แม้กระทั่งสินค้าประเภทคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยตัวเครื่องและจอคอมพิวเตอร์ ลองนึกภาพตามว่า หากลูกค้าไม่สามารถซื้อสินค้าทั้งสองสิ่งนี้ในทีเดียวกัน จะสร้างความลำบากให้กับลูกค้า ดังนั้น การที่บริษัทมีการขาย Product ที่หลากหลายเพื่อบริการลูกค้า นั้น เป็นสิ่งสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นจุดเด่นของบริษัท แต่แม้ว่าการขายสินค้าที่หลากหลายเพื่อบริการลูกค้า นั้น จะเป็นเรื่องสำคัญ แต่สินค้าเหล่านี้ยังคงหาซื้อได้จากคู่แข่งเช่นเดียวกัน และมีให้เลือกหลายยี่ห้อ ทำให้การขายสินค้าเหล่านี้ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ และ ไม่ใช่สินค้าที่หายาก และสามารถหาสินค้าที่เป็นชนิดเดียวกันแต่คนละยี่ห้อทดแทนกันได้อีกด้วย ทำให้หลักเกณฑ์ข้อนี้ ทำให้บริษัทมีการแข่งขันที่เท่าเทียมกับคู่แข่งรายอื่น

### หลักเกณฑ์ มีแหล่งเงินทุนที่มั่นคง

เนื่องจากการขายสินค้าที่หลากหลายนั้น จะต้องจอกุศลลูกค้าได้อย่างประสบความสำเร็จ คงจะหลักไม่พ้นการที่บริษัท จะต้องมีส่วนที่ไว้วางใจของลูกค้าค่อนข้างมาก เนื่องจากความต้องการของลูกค้าค่อนข้างหลากหลาย การที่จะมีส่วนที่ไว้วางใจที่หลากหลายเป็นจำนวนมาก จะต้องอาศัยเงินทุนที่มากพอ ซึ่งมีบริษัทไม่กี่รายในอุตสาหกรรมไอที ที่จะมีเงินลงทุนสูง ดังนั้นจึงกลายเป็นจุดเด่น และหายาก สำหรับบริษัท แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และไม่ยากที่จะทดแทน เพราะการมีเงินทุนสูง คู่แข่งก็สามารถหาเงินทุนมาเพิ่มได้ อีกทั้งการดำเนินธุรกิจนี้ไม่ยากที่จะหาทดแทน เพราะมีคู่แข่งที่มีลักษณะเหมือนกัน มีเงินทุนสูงเหมือนกัน ทำให้จุดเด่นในเรื่องนี้ของบริษัทสามารถแข่งขันได้ชั่วคราว

### หลักเกณฑ์บุคลากรมีความสามารถ

สำหรับความสามารถของบุคลากรนั้น ก็เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่บริษัทจะต้องเอาใจใส่ เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างที่ใช้ขับเคลื่อนให้บริษัทสามารถเดินหน้าต่อไปได้ จะต้องมาจากบุคลากรเป็นหลัก หากขาดบุคลากรไป บริษัทก็ไม่สามารถที่จะเดินหน้าต่อไปได้ ดังนั้นจึงจัดได้ว่าเรื่องนี้มี ความสำคัญอย่างยิ่ง แต่เนื่องจากลักษณะธุรกิจของบริษัทและคู่แข่งค่อนข้างมีโครงสร้างที่คล้ายกัน ทำให้ความสามารถของบุคลากรแทบจะไม่ต่างกัน ทำให้เป็นสิ่งที่สามารถหาได้ง่าย ลอกเลียนแบบได้ และ ง่ายต่อการทดแทน ทำให้หลักเกณฑ์ในเรื่องนี้ บริษัทสามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกันกับผู้ เล่นรายอื่นในตลาด

### **หลักเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ลูกค้า Suppliers**

สำหรับเรื่องความสัมพันธ์นั้น ก่อนข้างเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่บางทีจะเน้นลักษณะการซื้อขายแบบง่ายๆ ลูกค้าจะต้องการคุยกับพนักงานที่เข้าใจ สามารถแก้ไขปัญหาให้กับพวกเขาเหล่านั้นได้ ดังนั้นความสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สามารถจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้า แต่สำหรับเรื่องนี้ ก็ถือเป็นเรื่องทั่วไปอีกเช่นกัน ที่สามารถหาได้ง่ายและลอกเลียนแบบได้ เพราะแค่อาศัยพูดคุยบ่อยๆ ก็สามารถสร้างความสัมพันธ์ได้เช่นกัน อีกทั้งการทดแทนยังถือเป็นเรื่องง่าย เพราะโดยปกติจะมีคนมาทำหน้าที่แทนทันที หาก sale ประจำของลูกค้าไม่สะดวกติดต่อ ทำให้บริษัทมีความสามารถแข่งขันเท่าเทียมกับคู่แข่งในตลาด

### **หลักเกณฑ์การแข่งขันทางด้านต้นทุน**

ด้านต้นทุน เป็นเรื่องอีกเรื่องที่บริษัทจะต้องให้ความสนใจ เนื่องจากการขายตามปกติของสินค้าไอที ถ้าไรจะไม่เยอะมาก การที่บริษัทหรือคู่แข่งรายใดในตลาดสามารถลดต้นทุนของตนเองลงได้มาก จะทำให้รายนั้นได้กำไรเพิ่มขึ้นทันที ทำให้เรื่องนี้ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และทำได้ยาก เนื่องจากการที่จะลดต้นทุน จะต้องแลกกับการที่จะต้องลงทุนที่สูงตาม เช่น การสั่งซื้อสินค้าปริมาณมากๆ แต่เนื่องจากคู่แข่ง ก็มีเงินลงทุนสูงเช่นกัน ทำให้สามารถลอกเลียนแบบได้ และง่ายต่อการที่จะหาทดแทนด้วยผู้เล่นรายอื่น ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในเรื่องนี้สามารถแข่งขันได้ชั่วคราว

### **หลักเกณฑ์การขายสินค้าแบบ Solution**

การขายสินค้าแบบ Solution ถือว่าเป็นเรื่องเด่นที่สุดของบริษัท เพราะเป็นจุดเด่นที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพราะนอกจากการขายแบบ Solution ที่มีลักษณะแตกต่างจากคู่แข่งซึ่งเป็นจุดเด่นแล้ว ยังสามารถทำได้ยาก เพราะต้องใช้ความรู้ของบุคลากรที่ชำนาญและขีดความสามารถขององค์กรในเรื่องของโครงสร้างองค์กร อีกทั้งยังลอกเลียนแบบได้ยากและยากที่จะนำมาทดแทนเนื่องจากขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของคนออกแบบ Solution ที่จะต้องทำหน้าที่เลือกรูปแบบให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

### **หลักเกณฑ์ความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการเดินหน้าขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามัคคีกันของบุคลากรในบริษัทด้วย หากบุคลากรไม่สามัคคี ก็จะไม่มีความนำพาองค์กรให้ก้าวต่อไปข้างหน้าได้ แต่สำหรับคู่แข่งก็สามารถทำได้เช่นกัน จึงไม่ใช่เรื่องหา



ยาก และสามารถบอกเลียนแบบหรือหาทดแทนได้ไม่ยาก ทำให้ความสามารถของบริษัทสามารถแข่งขันได้ท่าเทียบกับผู้แข่งรายอื่นในตลาด

## 2.5 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท โดยใช้เครื่องมือ Five Force model , PESTEL Analysis , Key Success Factors และ VRIN Criteria

จากการใช้เครื่องมือต่างๆวิเคราะห์ปัญหาทั้งภายในและภายนอกบริษัททำให้พบปัญหาต่างๆของบริษัทที่ส่งผลต่อปัญหายอดขายที่ลดลง โดยจากที่ใช้เครื่องมือ Five Force ในการวิเคราะห์สภาพตลาด พบว่าบริษัทมีความเสียเปรียบในเรื่องอำนาจการต่อรองระหว่าง Suppliers และลูกค้าในเรื่องของการบริหารจัดการกำไร และการรักษาลูกค้าให้ยั่งยืน ซึ่งลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปซื้อสินค้ากับคู่แข่งสูง ทำให้บริษัทสูญเสียรายได้ อีกทั้งการแข่งขันในตลาดมีการแข่งขันกันที่รุนแรง โดยเฉพาะเรื่องการแข่งขันด้านราคา ซึ่งส่งผลต่อกำไรของบริษัทที่ลดลงทำให้บริษัทต้องหาทางแก้ไขปัญหานี้เพื่อให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้หลังจากที่ใช้เครื่องมือ PESTEL วิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกองค์กร และ วิเคราะห์แนวโน้มตลาดแล้วพบว่าการเมืองในประเทศมีความไม่แน่นอน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้บริโภค ทำให้เศรษฐกิจเกิดการชะลอตัว ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายใช้สอย อีกทั้งพบว่าดัชนีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับรายได้ในอนาคตมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ส่งผลคาดว่าผู้บริโภคจะมีกำลังซื้อที่น้อยลง จากปัญหานี้จะส่งผลต่อการขายสินค้าของบริษัท ทำให้ยอดขายของบริษัทลดลง ดังนั้น บริษัทจึงต้องใช้ Key Success Factor ในการแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท โดยเน้นการขายสินค้าแบบ Solution มากขึ้น เนื่องจากการขายสินค้าแบบ Solution จะต้องอาศัยความสอดคล้องกันระหว่างสินค้าแต่ละประเภทเพื่อประกอบขึ้นมาเป็นชุดสินค้า ความสอดคล้องหรือความเข้ากันได้ของสินค้าแต่ละประเภทจะขึ้นอยู่กับความรู้เฉพาะของพนักงานที่ขายสินค้า ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานร่วมกันของสินค้าในแต่ละส่วน หากผู้ขายสินค้าไม่มีความเชี่ยวชาญในตัวสินค้าจะทำให้การขายสินค้าแบบ Solution เป็นเรื่องยาก ทำให้เรื่องนี้จึงกลายเป็นเรื่องเฉพาะตัวของผู้ขายแต่ละราย ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกน้อย ส่งผลให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อผู้ขายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้จากปัญหาที่กำลังซื้อของลูกค้าลดลง อีกทั้งยังมีสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจจะส่งผลต่อยอดขายและกำไรของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนให้ดีขึ้น เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ ส่งผลให้บริษัท มีกำไรเพิ่มขึ้น หากสามารถดำเนินการตามผลวิเคราะห์ของเครื่องมือ Key Success Factor ได้ จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน



## บทที่ 3

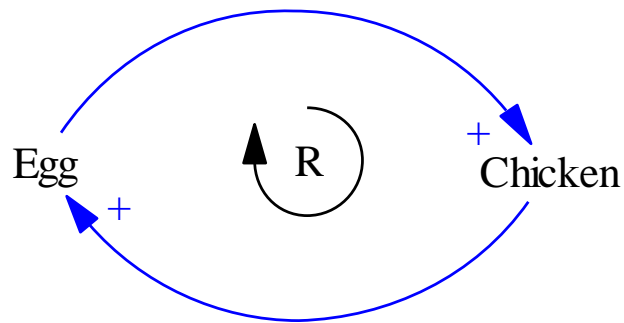
### ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นของบริษัท ยอดขายลดลงซึ่งส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทที่ลดลง จึงได้มีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือต่างๆและศึกษาผลวิเคราะห์จากเครื่องมือต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในบริษัท รวมถึงศักยภาพของบริษัทไปแล้วต่อไปบริษัทจะต้องศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และ ผลที่เกิดขึ้นว่าเชื่อมโยงกันอย่างไรเพื่อหาสาเหตุและหาวิธีแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด โดยใช้ Causal Loop Diagram

#### 3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)

การคิดเชิงระบบได้ถูกคิดค้นโดย John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอเครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาสาเหตุและผล ที่เกิดขึ้น คือ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งเครื่องมือนี้จะถูกนำมาใช้พิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้สามารถเข้าใจถึงองค์ประกอบต่างๆได้อย่างสอดคล้องและชัดเจนมากขึ้น และสามารถทำให้เราออกแบบ แก้ไข ระบบขององค์กรเพื่อให้มีผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรได้

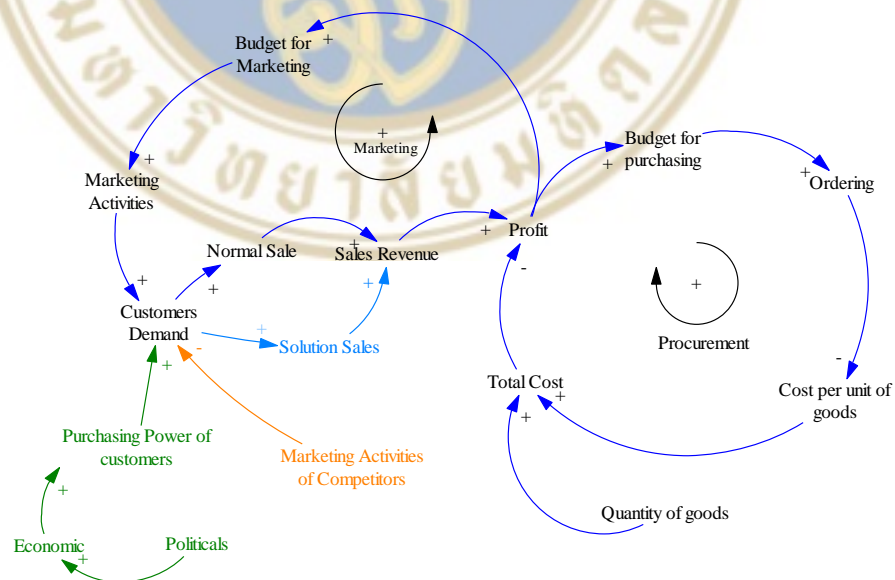
วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมดศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผลและถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมาย + แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันกลายเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึงระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้นสำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึงมีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหา นั่นตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 : แผนภูมิแสดงตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างไก่และไข่ไก่

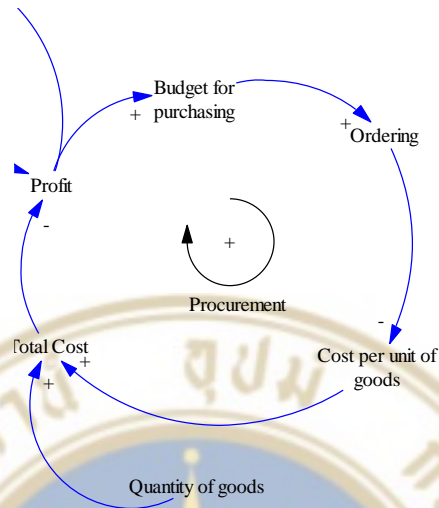
### 3.2 วิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือ Causal Loop Diagram

จากปัญหายอดขายที่ลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทเอสไอเอสดิสทริบิวชัน จำกัด นั้นลดลง ส่งผลให้บริษัทจะต้องหาแนวทางการแก้ไขปัญหาว่าสาเหตุเกิดจากอะไร หลังจากที่ใช้เครื่องมือ Causal Loop Diagram วิเคราะห์แล้วสามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และ เหตุผลต่างๆที่เกิดขึ้นได้ดังภาพที่ 3.2.1



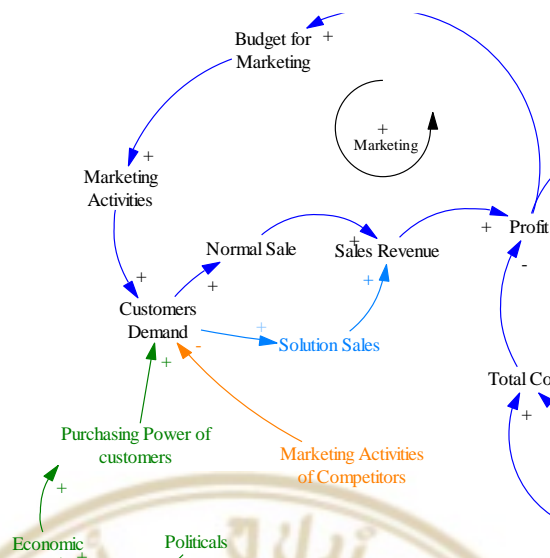
ภาพที่ 3.2 : แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram) ของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

จากรูปข้างต้นจะเห็นว่าแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลแสดงถึงปัญหาของบริษัทในปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบัน บริษัทกำลังประสบปัญหายอดขายลดลงซึ่งส่งผลทำให้กำไรบริษัทลดลง ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสองวงรอบเหตุและผลคือ วงรอบการสั่งซื้อ และ วงรอบการตลาด



ภาพที่ 3.3 : แสดงถึงแผนภูมิจริงรอบการสั่งซื้อ (Procurement Loop)

จากภาพที่ 3.3 หลังจากทีกำไรบริษัทลดลง จึงส่งผลกระทบต่องบประมาณการสั่งซื้อสินค้าโดยตรง ทำให้ต้องมียกยบายลดการสั่งซื้อสินค้าตามงบประมาณที่ลดลง เพื่อต้องการลดต้นทุนในส่วนของสินค้าคงคลังให้เหลือน้อยที่สุด แต่การลดปริมาณการสั่งซื้อสินค้า ส่งผลกระทบต่อพนักงานกับราคาวัตถุดิบที่ได้จาก Suppliers ทำให้ราคาตั้งกล่าวปรับตัวสูงขึ้น เพราะต้นทุนทางด้านการขนส่งเพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้ต้นทุนสินค้าของบริษัทสูงขึ้น เพื่อต้นทุนสินค้าสูงขึ้น ทำให้บริษัทได้กำไรที่ลดลง



ภาพที่ 3.4 : แสดงถึงวงรอบการตลาด (Marketing Loop)

จากภาพที่ 3.4 สืบเนื่องมาจากต้นทุนสินค้าปรับตัวสูงขึ้น และทางบริษัทไม่สามารถปรับราคาขายกับลูกค้าได้ ทำให้บริษัทมีกำไรลดลง ส่งผลกระทบโดยตรงต่องบประมาณที่เหลือสำหรับงบประมาณการส่งเสริมการตลาดที่ลดน้อยลง เนื่องจากงบประมาณส่งเสริมการตลาดลดลง ส่งผลกระทบให้มีการลดการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ทำให้บริษัทไม่สามารถเพิ่มหรือรักษาระดับความต้องการซื้อสินค้าของผู้บริโภคได้ ส่งผลให้ยอดขายและกำไรบริษัทลดลง

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัทไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านการเมืองที่ไม่แน่นอน ส่งผลให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนลดลง การลงทุนจากภาครัฐลดลง ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อสินค้าของลูกค้า ทำให้ความต้องการสินค้าของบริษัทลดลง ซึ่งส่งผลต่อยอดขายที่ลดลงเช่นกัน

แต่ถึงแม้บริษัทกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก แต่บริษัทเองก็ยังมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัท ยังคงสร้างกำไรเพื่อให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดคือการขายสินค้าแบบ Solution ซึ่งสร้างความแตกต่างและเป็นลักษณะเฉพาะได้ ทำให้ลูกค้าสะดวกสบายในการซื้อสินค้ามากขึ้น ซื้อสินค้าที่เดียวแต่กับได้สิ่งที่ต้องการครบถ้วน (One stop shopping) อีกทั้งยังไม่ต้องไปเจอปัญหาที่ต้องติดต่อทีมดูแลหลายที หากเกิดปัญหา เพราะการขายสินค้าแบบ Solution หมายความว่าไม่ว่าจะสินค้าที่ขายเป็นชุดอันไหนเสีย ก็สามารถเรียกการรับประกันได้อย่างง่ายดาย คือสามารถใช้บริการจากบริษัทได้ทันที ติดต่อเจ้าเดียว เข้ามาดูแลสินค้าทั้ง Solution ให้อุปกรณ์ต่างๆสามารถกลับมาทำงานได้อย่างราบรื่นอีกครั้ง ลดปัญหาการซ้ำซ้อน และ ยังสามารถมั่นใจได้ยิ่งกว่าสินค้าเหล่านั้นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีทีมผู้เชี่ยวชาญผู้ออกแบบระบบเจ้าเดียวกันทั้งระบบ

ทำให้ตรงส่วนนี้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทสามารถสร้างกำไรได้ นอกจากนี้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง Suppliers และลูกค้า ทำให้ทั้งหมดสามารถช่วยเหลือกัน ให้ผ่านพ้นอุปสรรคไปได้อย่างราบรื่นอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ดังกล่าวทำให้ทราบว่าบริษัทยังมีปัญหาอีกหลายส่วนที่ต้องแก้ไข ดังนั้น ในบทต่อไปจะกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับต่างๆ เพื่อเป็นแผนในการเสริมให้ธุรกิจยั่งยืน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถทำกำไร และ ผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆไปได้อย่างราบรื่น





## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

หากจะกล่าวถึงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจนั้น คงจะหมายถึงเครื่องมือหรือแผนการที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ แต่การที่จะทำให้องค์กรเดินหน้าตามที่ต้องการได้นั้น จะต้องมีกลยุทธ์ที่ทำให้รากฐานขององค์กรมีความมั่นคงตั้งแต่ระดับผู้บริหารลงไปถึงพนักงานฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหากสามารถทำได้ จะทำให้องค์กรสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อม วางแผนกลยุทธ์ให้ครบถ้วนตั้งแต่ระดับบนไปสู่ระดับล่าง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate - Level Strategy) 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business - Level Strategy) 3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ(Functionalหรือ Operational – Level strategy) เพื่อให้พนักงานแต่ละระดับมีความสอดคล้องกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 : แผนภูมิแสดงกลยุทธ์สำหรับองค์กรทั้ง 3 ระดับ ที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความสอดคล้องกันทั้ง 3 ระดับ

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรจะอยู่ข้างบนสุด เพราะเป็นกลยุทธ์ที่มองภาพรวมขององค์กรเป็นหลัก คอยกำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะเดินทางไปทางไหน เป้าหมายขององค์กรคืออะไร รองลงมาคือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนที่ใช้กำหนดวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และล่างสุดคือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือกลยุทธ์สำหรับพนักงานแผนกต่างๆ ซึ่งจะถูกแบ่งหน้าที่กันไปในแต่ละแผนก เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์สำหรับการกำหนดทิศทางภาพรวมของธุรกิจ ว่าองค์กรควรจะต้องเดินทางไปทางไหน โดยผู้บริหารระดับสูงจะคอยให้นโยบายกับพนักงานระดับรองลงมา เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันว่าองค์กรจะเดินทางไปอย่างไร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนด Vision และ Mission ให้กับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานระดับรองลงมาเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 แนวทางคือ

##### 4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต หรือ Growth Strategy นี้เป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างการขยายตัวขององค์กร ใช้ในกรณีที่องค์กรต้องการขยายกิจการ โดยแบ่งเป็นการขยายตัวขององค์กรได้ 2 ลักษณะคือ

4.1.1.1 การขยายองค์กรในธุรกิจเดิม หรือ Concentration คือ การเน้นให้องค์กรใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ หรือมีความเชี่ยวชาญอยู่แล้วมาช่วยในการขยายกิจการและสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรภายในอุตสาหกรรม สามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) การเจริญเติบโตแบบแนวดิ่ง (Vertical Integration) หมายถึง กลยุทธ์ที่ขยายกิจการไปสู่ลูกค้า หรือ ทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น หรือ การขยายองค์กรไปสู่ผู้ขายหรือปัจจัยการผลิต เพื่อเน้นควบคุมต้นทุนและคุณภาพในการผลิต องค์กรอาจจะใช้วิธีการเปิดหน้าร้านเพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยตนเอง เพื่อเน้นในการทำให้สินค้าขององค์กรสามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น หรือ สร้างโรงงานผลิตเอง เพื่อให้องค์กรสามารถลดต้นทุนหรือควบคุมคุณภาพในการผลิตได้ตามที่ต้องการ วิธีที่ 2) การเจริญเติบโตแบบแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรขยายไปสู่ธุรกิจเดียวกัน หรือ คู่แข่ง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มอำนาจการต่อรอง

ต่างๆ เป็นต้น องค์กรอาจใช้วิธีซื้อกิจการคู่แข่ง หรือการควบรวมธุรกิจ หรือ ขยายสาขาขององค์กร เพื่อเน้นการครอบคลุมพื้นที่ให้มากขึ้น

4.1.1.2 การขยายองค์กรในธุรกิจใหม่ หรือ Diversification คือ การขยายองค์กรในแนวทางที่สร้างธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี คือ 1) การขยายธุรกิจสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมเดิม (Concentric) เช่น MK เปิดร้าน Yayoi และ 2) การขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate) เช่น โรงแรม เปิด Casino เป็นต้น

#### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

การทำให้ธุรกิจสามารถรักษาศักยภาพเดิมไว้ให้สามารถทำกำไรได้ต่อไป กลยุทธ์นี้จะเหมาะสมกับการทำธุรกิจระยะสั้น ในระยะยาวกลยุทธ์นี้อาจส่งผลให้องค์กรไม่มีความก้าวหน้า และทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรลดลง เนื่องจากคู่แข่งมีการพัฒนาจนแซงหน้าธุรกิจของเราไป สามารถแบ่งออกเป็น

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือ การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) คือ การเน้นการทำให้องค์กรคงที่แต่ดำเนินการด้วยความระมัดระวังด้วยการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการคงอยู่กับที่เพื่อรักษาเสถียรภาพเท่านั้น จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการคงอยู่กับที่ แต่ยังคงมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด จะถูกนำมาใช้เมื่อบริษัทพยายามจะพลิกสถานการณ์จากการดำเนินงานที่ตกต่ำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากขึ้น โดยสามารถแบ่งออกเป็น

4.1.3.1 การฟื้นฟู (Turnaround) วิธีนี้จะเน้นการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อจุดมุ่งหมายคือการลดต้นทุน และการเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvesting) วิธีนี้เป็นการลดการลงทุนภายในบริษัท เพื่อเพิ่มกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด โดยอาจจะใช้วิธีการเพิ่มราคาขายของสินค้าและบริการ หรือ ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นขององค์กร

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divestiture) วิธีนี้เป็นการตัดธุรกิจที่ไม่จำเป็น หรือไม่สามารถสร้างกำไรให้บริษัทหรือธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนมากเกินไปออกไปจากแผนการดำเนินงาน

4.1.3.4 การเลิก (Liquidation) คือ การทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลงด้วยวิธีการขายทรัพย์สินที่มีอยู่

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันระหว่างบริษัทกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ภายในบริษัท นอกจากนี้ จากทฤษฎีของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน(Cost Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ธุรกิจจะเน้นการลดต้นทุนเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนทางด้านสินค้า การดำเนินงาน หรือ การบริการ และ รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำทางด้านความแตกต่าง(Differentiation) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ธุรกิจจะเน้นการสร้าง ความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านตัวสินค้าหรือบริการ เพื่อเพิ่มคุณค่า และสร้าง ความจงรักภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ Michael E. Porter ยังแบ่งตลาดออกเป็นสองประเภทเพื่อให้สามารถใช้กลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นคือ ตลาดมวลชน(Mass Market) และ ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 : แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามความเหมาะสมของลักษณะตลาด

	เน้นต้นทุน (Low Cost)	เน้นความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดมวลรวม (Mass Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	การสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา : Michael E. Porter; <http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

จากตารางที่ 4.1 ธุรกิจกลยุทธ์ต่างๆจะถูกแบ่งตามเป้าหมายขององค์กร และ ลักษณะตลาด ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์โดยคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองอย่างนี้ เพื่อให้ให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) คือ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

#### 4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด สรุปได้ว่าบริษัทมีอัตรารายได้และกำไรที่ลดลง ซึ่งในระยะยาวจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของบุคลากร และงบประมาณสำหรับการทำกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางการตลาด หรือกิจกรรมอื่นๆ สำหรับพัฒนาบริษัท ทำให้ปัญหานี้ ต้องได้รับการแก้ไขปัญหาดังนั้น บริษัทควรจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยบริษัทจะต้องจัดทำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กล



ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บริษัทยังต้องบริหารจัดการกลยุทธ์ให้สอดคล้อง และ เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับอีกด้วย

#### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรสำหรับบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

แนวทางสำหรับการแก้ไขปัญหา นั้น บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์เน้นการเติบโต โดยมุ่งเน้นการเจริญเติบโตในธุรกิจเดิม (Concentration) ด้วยวิธีการเจริญเติบโตตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เนื่องจากโครงสร้างการทำธุรกิจเดิมเป็นแบบขายส่ง การขายสินค้าจะขายผ่านร้านค้าที่เป็นตัวแทน จึงทำให้บริษัทไม่ค่อยมีความใกล้ชิดกับลูกค้าที่เป็นผู้ใช้งาน (User) และไม่สามารถควบคุมประสิทธิภาพการทำงานของช่องทางการจัดจำหน่ายได้ นอกจากนี้ในฝั่งความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับ Suppliers นั้น Suppliers ค่อนข้างมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง เพราะเข้าถึงลูกค้าได้มากกว่า และมีการทำการตลาดเป็นหลัก ดังนั้นบริษัทจึงควรใช้การเจริญเติบโตตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) เพื่อให้สามารถควบคุมและสร้างอำนาจการต่อรองได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นบริษัทควรดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งเว็บไซต์ขายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต หรือ ร้านค้าปลีกสำหรับบริษัทเอง เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้สามารถระบายสินค้าที่ค้างสต็อกได้สะดวกยิ่งขึ้นเนื่องจากจากการที่วิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายและกำไรของบริษัท พบว่าอำนาจการต่อรองของลูกค้าและ Suppliers ค่อนข้างสูง เนื่องจาก ทั้งคู่เป็นคนคุมช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนั้นหากบริษัทสามารถสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายของตนเองได้ จะทำให้บริษัทมีอำนาจการต่อรองมากขึ้น อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างให้บริษัทใกล้ชิดกับผู้บริโภคได้มากขึ้น และเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภค รู้จักบริษัทมากขึ้น นอกจากนี้อาจจะเป็นโอกาสที่จะเพิ่มช่องทางในการศึกษาพฤติกรรมการณ์ซื้อสินค้าของผู้บริโภค เพื่อนำมาพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายหรืออื่นๆได้ต่อไปอีกด้วย

- จัดหาสินค้าใหม่ที่มีโอกาสสร้างกำไรให้กับบริษัท เพื่อนำมาสร้างตลาดใหม่ที่เป็นตลาดเฉพาะสำหรับบริษัท วิธีการนี้นอกจากจะลดอำนาจการต่อรองของ Suppliers รายเดิมแล้ว ยังเป็นทางเลือกในการต่อรองเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองของบริษัทเพิ่มมากขึ้นทั้งในมุมมองของลูกค้าและ Suppliers อีกทั้งยังเป็นการลดการแข่งขันในตลาด หลักเลี้ยวสงครามราคา ทำให้บริษัทสามารถรักษาระดับกำไรที่บริษัทควรจะได้ได้อีกด้วย

#### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัท คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เนื่องจากความสามารถในการลดต้นทุนของบริษัทกับคู่แข่ง ก่อนข้างมีศักยภาพที่ใกล้เคียงกัน อีกทั้งลูกค้าบางรายซื้อสินค้าจากบริษัทและคู่แข่งในเวลาเดียวกัน ทำให้มีลูกค้าบางส่วนที่ไม่มี Brand royalty ต่อบริษัท อีกทั้งลักษณะตลาดเป็นตลาดแบบ Mass Market คือ ตลาดมวลชน ทำให้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเหมาะสมสำหรับบริษัท เพราะกลยุทธ์นี้นอกจากจะสร้างความแตกต่างแล้ว ยังช่วยเสริมสร้าง Brand Royalty ให้กับบริษัท และ Brand in mind ในใจของลูกค้า ทำให้ลูกค้าจงรักภักดี และ เต็มใจซื้อสินค้ากับบริษัท อีกทั้งยังสามารถเพิ่มอำนาจการต่อรองกับลูกค้าได้อีกด้วย

- จัดหาสินค้าใหม่ที่เป็น Exclusive สำหรับบริษัท มีขายที่เดียว ลูกค้าหาซื้อที่อื่นไม่ได้ เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างอำนาจต่อรองให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าอื่นด้วย อาจจะใช้วิธีการขายสินค้าเป็น Solution หรือ Bundle Package เฉพาะสำหรับลูกค้าที่ซื้อสินค้ากับบริษัทสำหรับสินค้า Exclusive ดังกล่าว อาจจะเป็น 1 ใน Product line ทั้งหมดของ Suppliers ที่นำเข้ามาขายในไทย เจรจากับ Suppliers เพื่อนำเข้ามาขายเป็นพิเศษสำหรับบริษัท เพราะตามปกติ Suppliers จะมีสินค้าทั้งหมดหลาย product line แต่จะเลือกเข้ามาขายในประเทศไทยแค่บางรายการเท่านั้น ดังนั้นบริษัทอาจใช้โอกาสตรงนี้ เลือกสินค้าที่มีโอกาสทำตลาดในประเทศไทย เข้ามาทำตลาดเองแทนคู่แข่งรายอื่น หากเราทำตลาดได้ประสบความสำเร็จ จะเป็นเรื่องง่ายอยู่แล้วที่ทาง Suppliers จะให้เราขายสินค้านี้แต่เพียงผู้เดียว

- เพิ่มบริการเสริมพร้อมกับการขายสินค้า แน่นนอนสำหรับสินค้าไอทีส่วนใหญ่จะเป็นอุปกรณ์ไอทีที่ต้องใช้ความรู้ความชำนาญในการติดตั้งหรือใช้งาน บริษัทจะแนะนำเสนอการบริการหลังการขาย เพื่อให้ลูกค้าวางใจ และ เชื่อใจในการบริการของบริษัทเช่น นำเสนอ Preventive Maintenance ไปพร้อมกับการขายสินค้า เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกที่เราไม่ได้ทิ้งลูกค้า แต่บริษัทยังจะคอยดูแลบริการหลังการขายให้เสมอ สิ่งนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้ากับบริษัทอย่างต่อเนื่องในโอกาสต่อไป ซึ่งในส่วนนี้จะกลายเป็นจุดเด่นให้กับบริษัทในเรื่องของการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะปัจจุบัน ผู้เล่นในตลาดทั้งหมดแทบจะ ไม่มีการทำ Preventive Maintenance ด้วยตัวเอง หากบริษัททำได้ด้วยตัวเอง จะกลายเป็น Single of contact ที่จะกลายเป็นเรื่องง่ายสำหรับลูกค้า และ ทำให้ลูกค้ามั่นใจในบริษัทมากยิ่งขึ้น

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการสำหรับ บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนี้ บริษัทจะต้องสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ เพื่อให้องค์กรเดินหน้าไปในทางเดียวกัน โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นกลยุทธ์ที่คอยประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

- กลยุทธ์ทางการตลาด : จัดกิจกรรม CRM เพิ่มเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ลูกค้า และ Suppliers เพื่อให้ลูกค้าเชื่อใจ และวางใจบริษัท อีกทั้งยังเป็นการสร้าง Brand royalty กับลูกค้าอีกด้วยเพราะจากการวิเคราะห์ Key Success Factor นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัท ลูกค้า และ Suppliers ถึงแม้ว่าจะมีความสัมพันธ์ในระดับที่ดีมาก แต่ความสัมพันธ์นี้อาจจะไม่ยั่งยืน ทำให้บริษัทจะต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวให้แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น สำหรับกิจกรรม CRM บริษัทอาจจะจัดสัมมนาเชิญลูกค้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร หรือจัดงานปาร์ตี้เลี้ยงขอบคุณลูกค้า เป็นต้น

- กลยุทธ์ทางการตลาด : จัดทำโปรแกรมส่งเสริมการขายพิเศษ ที่มีลักษณะเฉพาะมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการแข่งขันในตลาด สำหรับสินค้าไอทีที่บริษัทจำหน่าย โปรแกรมส่งเสริมการขายอาจจะเป็นการแลกซื้อสินค้าในราคาพิเศษ หรือแจกของแถมต่างๆ เพื่อสร้าง Value ให้กับบริษัท นอกจากนี้อาจจะออกโปรแกรมส่งเสริมการขายในส่วนของ Target Achievement เพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าในปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย

- กลยุทธ์ทางการตลาด : จัดทำกิจกรรมเปิดตัวสินค้าใหม่ ที่จะเป็สินค้า Exclusive สำหรับบริษัท เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ว่าสินค้านั้นมีขายที่บริษัทที่เดียว ไม่สามารถหาซื้อจากที่อื่นได้ อีกทั้งยังเป็นการประชาสัมพันธ์สินค้าในตลาด สร้างการรับรู้ต่อตราสินค้าอีกด้วย กิจกรรมที่ควรทำอาจจะเป็นการลงโฆษณาลงในหนังสือพิมพ์ หรือ หนังสือนิตยสารต่างๆ

- กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ : จัดหาโปรแกรมสำหรับการทำ CRM เพื่อนำมาสนับสนุนการทำงานในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โปรแกรมสำหรับการทำ CRM จะช่วยในการเก็บข้อมูลของลูกค้า เพื่อนำไปวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้าของบริ โภคนำไปสู่การคิดโปรแกรมส่งเสริมการขายที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากกลยุทธ์ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร ลงมาสู่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ องค์กรจะเน้นการพัฒนาธุรกิจในอนาคตหรือธุรกิจเดิมที่เป็นอยู่ เน้นลดอำนาจการต่อรองของลูกค้าและ Suppliers เพื่อรักษาระดับกำไรของบริษัท และ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย นำไปสู่การเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เน้นการสร้างความแตกต่างทั้งสินค้าและบริการ เพื่อสร้าง Brand Royalty กับผู้บริโภค อีกทั้งยังสามารถ

เพิ่มยอดขายและกำไรของบริษัทได้อีกด้วย สุดท้ายคือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะคอยสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้กลยุทธ์ทั้งหมดสามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงๆ บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์เหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับบริษัทให้เห็นผลได้อย่างชัดเจน ซึ่งเนื้อหาในส่วนนี้จะกล่าวถึงในบทที่ 5 ต่อไป





## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากบทที่ 4 ที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้บริษัทสามารถเดินหน้าไปได้อย่างราบรื่น และ ประสบความสำเร็จ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดถูกกำหนดตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับบริษัท และระดับปฏิบัติการ หลังจากนั้นองค์กรจะต้องนำกลยุทธ์เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม แต่การที่จะทำให้การประยุกต์ใช้กลยุทธ์เหล่านี้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้นั้น จะต้องมีการติดตาม และ ประเมินเพื่อวัดผลประสิทธิภาพ ว่ากลยุทธ์แต่ละวิธีที่นำมาใช้นั้น ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ควบคุมหรือติดตามว่ากลยุทธ์ต่างๆ ถูกนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยการประเมินผลองค์กรจะพิจารณาจาก 4 มุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้วยกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน – ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ในมุมมองด้านการเงินมันจะเกี่ยวกับตัวเลขในการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน และการลดความเสี่ยง
2. มุมมองด้านลูกค้า – การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถใน
3. การดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า



4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน – การวัดที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

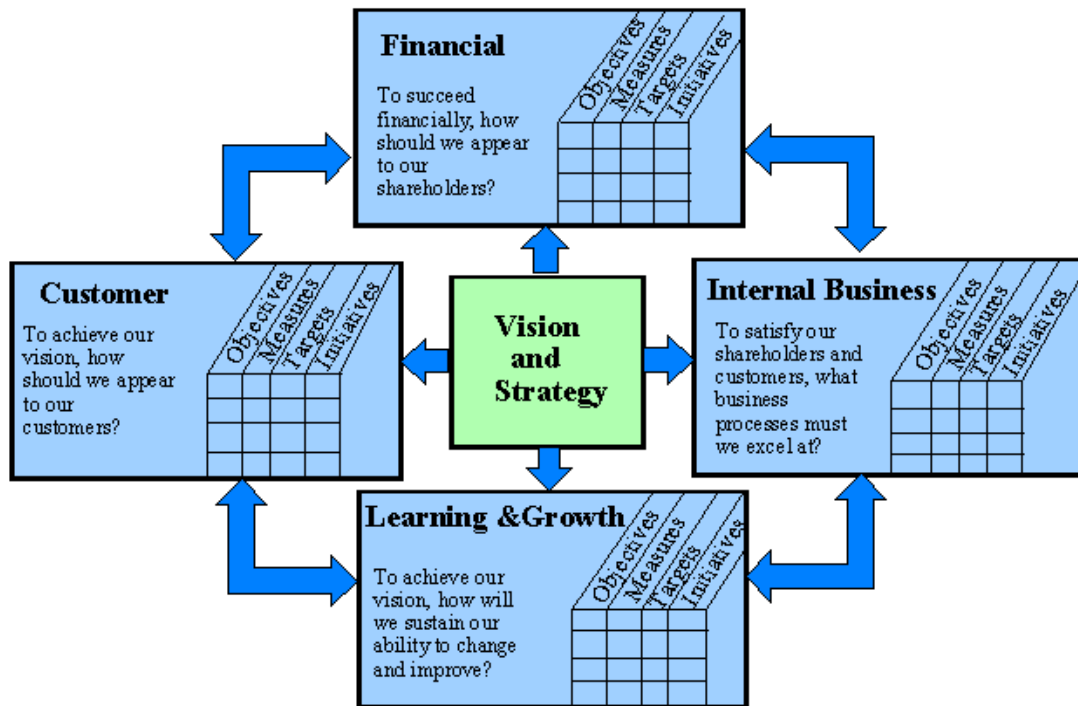
5. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา – การวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และ บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard (BSC) จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้าน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถแสดง โครงสร้างของ Balanced Scorecard ดังภาพที่ 5.1

## Balanced Scorecard Framework\*



\* 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://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard)

## 5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน

### จำกัด

จากการพิจารณาโครงสร้างของ Balanced Scorecard สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทได้ดังนี้

#### 1. ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อขยายและกำไร ของบริษัทเพิ่มขึ้น	ยอดขายของสินค้า Exclusive	อัตราการเจริญเติบโต ของยอดขายไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี	จัดทำรายงานผล ยอดขายของสินค้า Exclusive
	กำไรของสินค้า Exclusive	กำไรต้องไม่ต่ำกว่า 10%	จัดทำรายงานผลกำไร ของสินค้าของสินค้า Exclusive
	ยอดขายของสินค้า เดิม	อัตราการเจริญเติบโต ของยอดขายไม่ต่ำกว่า 10% ต่อปี	จัดทำรายงานผล ยอดขายของสินค้าเดิม
	กำไรของสินค้าเดิม	กำไรต้องไม่ต่ำกว่า 10%	จัดทำรายงานผลกำไร ของสินค้าของสินค้า เดิม

สำหรับมุมมองทางด้านการเงิน บริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างยอดขายและกำไรให้เพิ่มขึ้น ดังนั้น ตัวชี้วัดที่บริษัทควรกำหนดจะเป็นในเรื่องของการกำหนดอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายตามเป้าหมายที่ตั้งรวมทั้งกำไรจากการขาย โดยทั้งยอดขายและกำไร จะต้องแบ่งออกเป็นสินค้าเดิมที่มีอยู่แล้ว และสินค้าใหม่ ที่เป็น Exclusive เพื่อที่บริษัทจะสามารถวัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการที่สินค้า Exclusive หรือสินค้าใหม่ของบริษัท สามารถเพิ่ม

ยอดขายและกำไรให้กับบริษัทได้จริงหรือไม่ ได้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นต้น พร้อมจัดทำรายงานแยกตามตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมด

## 2. ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าของสินค้า Exclusive	จำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้า Exclusive	ต้องมีจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้า Exclusive ทั้งหมดไม่ต่ำกว่า 100 ราย	จัดทำรายงานสรุปผลความเคลื่อนไหวของจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้า Exclusive
ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าของสินค้าเดิม	จำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าเดิม	ต้องมีจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าเดิมเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 100 รายต่อปี	จัดทำรายงานสรุปผลความเคลื่อนไหวของจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าเดิม
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	อัตราการลดลงของผลตอบรับเชิงลบจากลูกค้า	ต้องมีสินค้าเคลมหรือรับคืนสินค้าลดลงจากปีก่อนหน้าไม่ต่ำกว่า 7%	จัดทำรายงานสรุปผลการเคลมสินค้า และรับคืนสินค้า

สำหรับมุมมองด้านลูกค้า บริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสามารถในการขยายฐานลูกค้าในส่วน of สินค้า Exclusive และ สินค้าใหม่ พร้อมทั้งวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการซื้อสินค้าหรือได้รับบริการจากบริษัท โดยตัวชี้วัดที่ใช้จะวัดในเรื่องของจำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้าเดิม และ จำนวนลูกค้าที่ซื้อสินค้า Exclusive ว่าบริษัท มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ส่วนเรื่องการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะวัดจากอัตราการลดลงของผลตอบรับเชิงลบที่ได้จากลูกค้า ทั้งหมดนี้จะใช้วิธีการดำเนินงานคือการจัดทำรายงานเพื่อสรุปผลของกิจกรรมในด้านต่างๆ ที่บริษัท ดำเนินการอยู่

## 3. ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
ใช้ความสามารถในการทำงานของบุคลากรของบริษัทได้อย่างเต็มที่	อัตราการวัดความสามารถในการทำงานของบุคลากรของบริษัท	บุคลากรของบริษัทสามารถทำงานได้ 90% เป็นอย่างน้อย	จัดทำรายงานผลสำเร็จของงานของบุคลากรแต่ละคน
จัดให้มีระบบการบันทึกข้อมูลต่างๆของบริษัทที่น่าเชื่อถือ	อัตราผลการผิดพลาดของข้อมูล	อัตราการผิดพลาดของข้อมูลเท่ากับ 0	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของระบบบันทึกข้อมูลของบริษัท
ระบบการจัดการการบริหารสินค้าคงคลัง	อัตราสินค้าคงคลังที่มีในคลังสินค้า	ต้องมีสินค้าคงคลังไม่ต่ำกว่า 10% แต่ไม่มากกว่า 15% ขอดขยายเฉลี่ยต่อเดือน	จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

สำหรับด้านกระบวนการภายใน บริษัทจะตั้งวัตถุประสงค์ที่จะเน้นในเรื่องของการใช้ความสามารถในการทำงานของบุคลากรของบริษัทให้ได้ประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยตั้งเป้าหมายของผลสำเร็จของงานที่ทำของแต่ละคน และมีการจัดทำรายงานเพื่อสรุปผลสำเร็จของงาน วัตถุประสงค์ต่อไปคือบริษัทต้องการจัดระบบการบันทึกข้อมูลต่างๆให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยวัดผลจากอัตราการผิดพลาดของข้อมูล และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของระบบ นอกจากระบบการบันทึกข้อมูลแล้ว บริษัทยังต้องการจัดการการบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดคืออัตราสินค้าคงคลังที่มีในคลังสินค้า บริษัทจะบริหารให้สินค้าคงคลังอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดตามเป้าหมายของบริษัท เพื่อไม่ให้มีเงินทุนจมที่มากเกินไป และ สินค้ามีเพียงพอต่อการขาย พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลเพื่อประเมินผลสำเร็จของการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง



## 4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีการอบรม ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ที่แม่นยำและถูกต้อง	จำนวนครั้งในการเข้า อบรมตามหลักสูตร	พนักงานต้องเข้า อบรมตามหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า 10 ครั้งต่อปี	จัดทำบันทึกการเข้า อบรมของบุคลากร
จัดให้มีการอบรมการ สร้างความประทับใจ ให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น	จำนวนครั้งในการเข้า อบรมตามหลักสูตร	พนักงานต้องเข้า อบรมตามหลักสูตร ไม่ต่ำกว่า 10 ครั้งต่อปี	จัดทำบันทึกการเข้า อบรมของบุคลากร
จัดให้มีการพัฒนา องค์กรในด้านต่างๆ อย่างมีคุณภาพตาม ความเห็นของบุคลากร	จำนวนครั้งในการ เสนอความคิดเห็น ของบุคลากร	พนักงานต้องเสนอ ความคิดเห็นสำหรับ การพัฒนาองค์กรไม่ ต่ำกว่า 5 ครั้งต่อปี	จัดทำบันทึกการเสนอ ความคิดเห็นของ บุคลากร

สำหรับด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บริษัทจะจัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับสินค้าแก่พนักงาน พร้อมวิธีการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า พร้อมทั้งการจัดให้มีการหาแนวทางในการพัฒนาบริษัทร่วมกัน โดยกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องของจำนวนครั้งที่พนักงานเข้าร่วมอบรม และเสนอความคิดเห็น และจัดทำบันทึกผลสรุปว่าพนักงานเข้าร่วม โครงการตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และ ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

การจัดทำ Balanced scorecard เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้วางไว้นั้น สามารถนำมาสร้างเป็นผังกำหนดกิจกรรมหรือแผนผังคุมกำหนดงานได้ดังนี้ (ตารางที่ 5.2)

ตารางที่ 5.1 : ตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<i>กิจกรรมการดำเนินงาน</i>												
1	เตรียมการสำหรับสินค้า Exclusive	■	■	■									
2	จัดทำระบบบริหารจัดการสินค้า Exclusive ใหม่	■				■	■	■	■	■	■	■	■
3	เตรียมระบบจัดการพยานภัยยอดขายสินค้า	■				■	■	■	■	■	■	■	■
4	จัดทำระบบบริหารจัดการ CRM	■			■	■	■			■		■	■
	<i>กิจกรรมทางการตลาด</i>												
1	วางแผนทางการตลาดเพื่อผลักดันสินค้า	■			■	■	■			■		■	■
2	จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์สินค้า		■		■	■		■		■		■	
3	จัดทำ CRM		■		■	■		■		■		■	
	<i>กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา</i>												
1	จัดอบรมเกี่ยวกับความรู้สินค้า		■		■		■		■		■		■
2	จัดอบรมเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	■		■		■		■		■		■	
3	จัดกิจกรรมการเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงาน		■		■		■		■		■		■

จากตารางที่ 5.1 จะแสดงให้เห็นแผนการดำเนินการตามกลยุทธ์ระยะเวลา 3 ปี โดยมีการแบ่งกิจกรรมต่างๆ ออกเป็น 3 หมวดใหญ่ๆ คือ กิจกรรมการดำเนินงาน กิจกรรมทางการตลาด กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ในส่วนของกิจกรรมการดำเนินงานจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเตรียมตัวสำหรับสินค้า Exclusive โดยจะใช้เวลาในปีที่ 1 ใช้เวลาประมาณ 3 ไตรมาสสำหรับการหา Suppliers การศึกษาตลาด การเจรจาต่อรองโครงสร้างราคา และ กระบวนการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน ในส่วนของระบบสำหรับการบริหารจัดการเพื่อรองรับสินค้าใหม่ จะเริ่มวางระบบตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ในปีที่ 1 โดยจะมีการศึกษา และ พัฒนาระบบไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวิธีการสั่งซื้อ หรือวิธีบริหารจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อรองรับการขายสินค้าตลอด 3 ปีหลังจากเริ่มวางระบบรวมทั้งยังมีการบริหารจัดการระบบเพื่อพยากรณ์ยอดขาย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสินค้าและประมาณการยอดขายได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยจะมีการทดลองใช้ระบบและใช้งานจริง พร้อมทั้งเก็บข้อมูลเพื่อพยากรณ์สินค้าตลอด 3 ปี นอกจากนี้ ยังมีการจัดเตรียมระบบสำหรับการทำ CRM เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากลูกค้ามาบริหารจัดการ เพื่อให้บริษัท สามารถจัดกิจกรรมสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น โดยบริษัทจะดำเนินการเรื่องนี้เป็นไตรมาสเว้นไตรมาส เพื่อที่จะสรุปผลข้อมูล 2 ครั้งต่อปี ในส่วนของกิจกรรมทางการตลาด บริษัทจะมีการวางแผนการตลาดเพื่อผลักดันการขายสินค้าโดยจะมีการวางแผนและประเมินผลทุกๆ 2 ไตรมาส พร้อมทั้งเตรียมกิจกรรมทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้า และ ผลักดันการขายต่างๆ เช่น การลงโฆษณาในหนังสือ นิตยสารต่างๆ หรือ การทำโปรแกรมส่งเสริมการขาย เพื่อผลักดันยอดขาย และ เร่งการตัดสินใจซื้อของลูกค้า โดยบริษัทจะดำเนินการหลังจากวางแผนเสร็จในไตรมาสต่อไปหลังจากวางแผน ระยะเวลาจะดำเนินการเป็นไตรมาสเว้นไตรมาส นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำ CRM เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยจะทำดำเนินการในส่วนนี้ไปพร้อมกับการทำกิจกรรมทางการตลาดในเรื่องต่างๆ สุดท้ายคือกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะมีการจัดการอบรมเกี่ยวกับความรู้สินค้าในทุกไตรมาส พร้อมทั้งอบรมเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานมีทักษะการคุยกับลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมการเสนอแนะความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งความเห็นของพนักงานถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญอย่างหนึ่งในการที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้เดินหน้าต่อไป กิจกรรมที่จะจัด อาจจะใช้การมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่เสนอความคิดเห็นถูกใจผู้บริหาร และสามารถนำมาใช้ได้จริงในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ซึ่งทั้ง 3 หมวดนี้ จะมีการวัดผลและประเมินผลสำเร็จในทุกๆสิ้นปี เพื่อดูความสำเร็จของบริษัท

เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อธุรกิจ สาเหตุปัญหา ตลอดจนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาด บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับเครื่องมือ Balanced scorecard เพื่อให้บุคลากรของบริษัท ดำเนินงานหรือกิจกรรมได้อย่างราบรื่นในอนาคตต่อไป

### 5.3 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา

หลังจากที่บริษัทกำหนดแนวทางการทำงานด้วยเครื่อง Balanced Scorecard เรียบร้อยแล้ว แน่ใจว่าหากบริษัทเริ่มดำเนินการกิจกรรมต่าง อาจจะมีปัญหาบางประการที่อาจจะเกิดขึ้นหรือเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจนกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทได้ ดังนั้นบริษัทจึงจะต้องมีการเตรียมแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันเหล่านั้น (Contingency Plan) เพื่อลดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กรให้น้อยที่สุด โดยบริษัทควรเริ่มจากการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เพื่อระบุให้ได้ก่อนว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท จากนั้นจึงเริ่มประเมินความเสี่ยงเหล่านั้น (Risk Assessment) ตามด้วยการหาวิธีการตอบสนองหรือวิธีการแก้ไขปัญหาต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นๆ (Risk Response) และสุดท้ายคือการเฝ้าระวังหรือติดตามผล (Risk Monitoring)

#### ระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

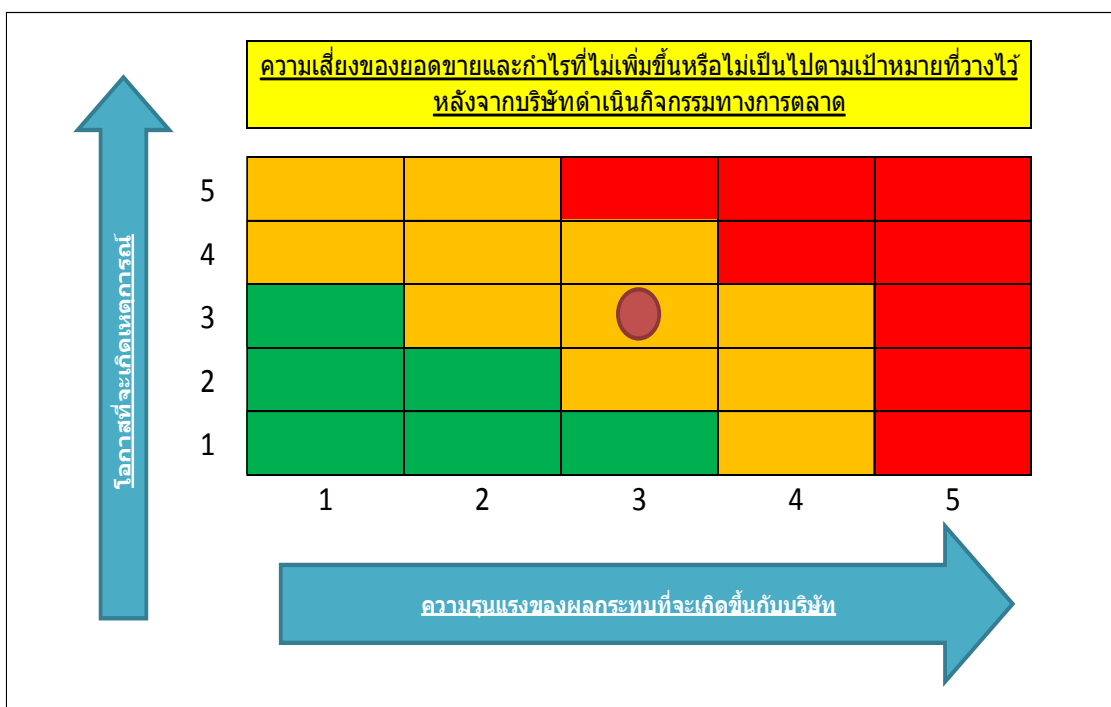
จากการที่บริษัทมีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แน่ใจว่าบริษัทอาจจะต้องพบกับเหตุการณ์ที่อาจจะไม่คาดฝัน ซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อการเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นสามารถระบุได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงของยอดขายและกำไรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท
2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ระบบไม่ตอบสนอง หรือไม่รองรับกิจกรรมการดำเนินงาน

#### ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) และ วิธีการรับมือ (Risk Response)

จากความเสี่ยงข้างต้น บริษัทจะต้องประเมินความเสี่ยงว่าความเสี่ยงนั้นจะมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และจะส่งผลกระทบต่อบริษัทมากน้อยขนาดไหนเมื่อประเมินเรียบร้อยแล้ว บริษัทจึงสามารถหาวิธีการรับมือกับความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. ความเสี่ยงของยอดขายและกำไรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

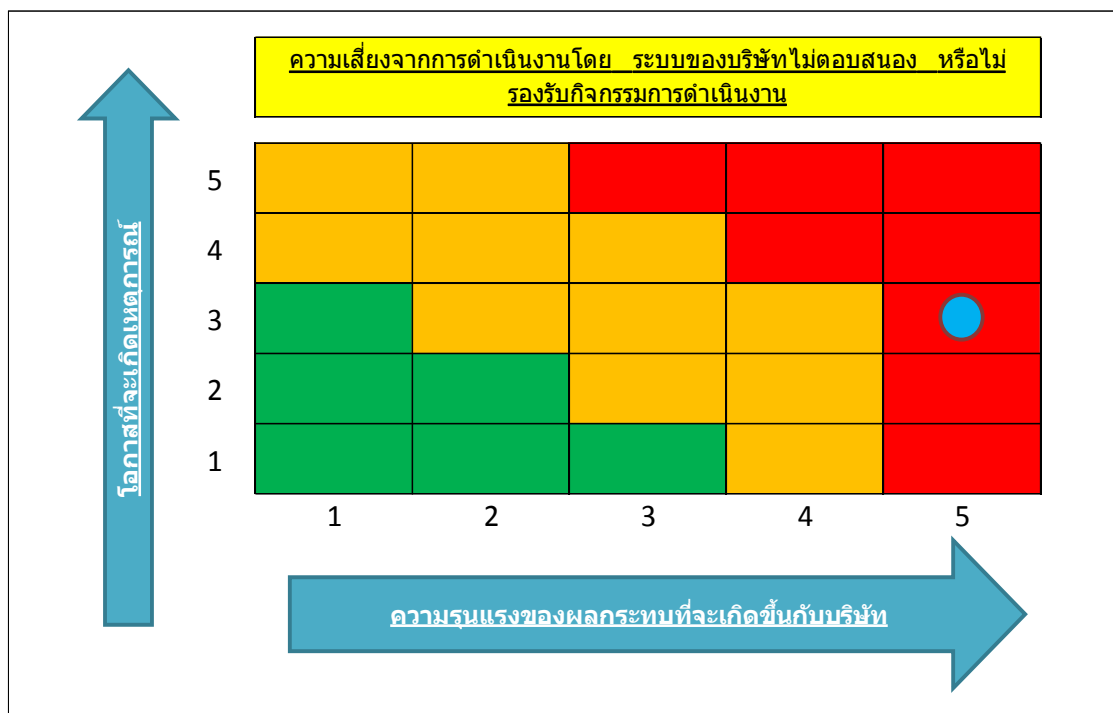


ภาพที่ 5.2 : แสดงโอกาสและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ยอดขายและกำไรของบริษัท  
หลังจากที่บริษัทดำเนินกิจกรรมทางการตลาด

จากภาพที่ 5.3.1 หลังจากที่มีบริษัทมีการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดไปแล้ว ไม่ว่าจะ  
เป็นในเรื่องของการออกสินค้าใหม่ ที่เป็นสินค้า Exclusive ของบริษัท โดยมีเป้าหมายคือสินค้า  
เหล่านี้จะสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรของบริษัทได้ แต่ก็ยังมีความเสี่ยงที่สินค้าเหล่านี้ไม่ประสบ  
ความสำเร็จ ซึ่งบริษัทประเมินไว้ว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นประมาณ 50% และ จะส่งผลต่อบริษัทใน  
ระดับปานกลาง ดังนั้น แผนรองรับความเสี่ยงนี้คือ บริษัทจะมีแผนสำรองในการเตรียมสินค้า  
Exclusive อื่น เข้ามาทำตลาดทดแทนสินค้า Exclusive เดิม



2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน โดย ระบบของบริษัทไม่ตอบสนอง หรือไม่รองรับ  
กิจกรรมการดำเนินงาน



ภาพที่ 5.3 : แสดงถึงโอกาสและระดับผลกระทบต่อบริษัทของความเสี่ยงที่ระบบไม่รองรับ หรือไม่ตอบสนองต่อกิจกรรมการดำเนินงานของบริษัท

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นได้ว่า สำหรับปัญหาเรื่องระบบของบริษัทมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นประมาณ 50% เนื่องจากเป็นระบบที่ต้องถูกเขียนขึ้นมาเพื่อรองรับสินค้าที่เป็น Exclusive ของบริษัท โดยเฉพาะหากสินค้านั้นมีลักษณะเฉพาะพิเศษ เช่น รูปร่าง Packaging หรือ ตำแหน่งหรือข้อมูลบนฉลากแตกต่างจากสินค้าอื่น เช่น สินค้าบางชนิดไม่มี Serial no. แต่บางชนิดมี Serial no. หรือบางชนิดไม่มี Part no. ของสินค้า แต่กลับมีรหัสสินค้าแบบอื่นแทนซึ่งไม่เหมือนสินค้าที่ทำอยู่เดิม ซึ่งในส่วนนี้จะส่งผลต่อการทำงานไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการหยิบสินค้าขาย หรือการบริหารจัดการคลังสินค้า ทำให้ผลกระทบหากระบบขัดข้องหรือไม่ตอบสนอง จะส่งผลต่อการขายและการดำเนินงานของบริษัทค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีแผนหรือวิธีการเตรียมความพร้อมให้แผนกไอที สามารถแก้ไขปัญหาได้ตลอดเวลา เช่น มีระบบที่สามารถทำให้แผนกไอทีเข้าระบบหรือควบคุมระบบระยะไกลได้ตลอดเวลา เป็นต้น เพื่อที่ทีมงานไอทีสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาและราบรื่นมากขึ้น

### การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

สำหรับความเสี่ยงดังกล่าวซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต การที่บริษัทจะเตรียมการรับมือได้ทันนั้น บริษัทจะต้องรับรู้ว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก่อนที่จะเป็นปัญหา ดังนั้น บริษัทจะต้องมีการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมการดำเนินงาน หากมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น บริษัท ก็จะสามารแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันทั่วทั้ง จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทควรมีแผนการเฝ้าระวังดังนี้

#### 1. ความเสี่ยงของยอดขายและกำไรที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

สำหรับความเสี่ยงนี้ บริษัทสามารถเฝ้าระวังด้วยการเก็บข้อมูลยอดขายเป็นรายวันเพื่อมาสรุปโดยตั้งเกณฑ์ที่ใช้วัด (Key Risk Indicator) คือกำหนดเป้าหมายเป็นรายเดือนและเก็บข้อมูลยอดขายและกำไรเป็นรายเดือน จากนั้นวัดยอดขายหรือกำไรไม่ถึงเป้าหมายติดต่อกัน 3 เดือน บริษัทจะต้องเริ่มใช้แผนสำรองที่เตรียมไว้ทันที

#### 2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ระบบไม่ตอบสนอง หรือไม่รองรับกิจกรรมการดำเนินงาน

สำหรับความเสี่ยงนี้ บริษัทจะมีแผนเฝ้าระวังโดยให้แผนกไอทีคอยตรวจสอบทุกอาทิตย์เพื่อตรวจสอบการทำงานของระบบว่าระบบทำงานปกติหรือไม่ พบข้อผิดพลาดในการทำงานของระบบหรือไม่ เพื่อให้แผนกไอทีสามารถทำการปรับปรุงระบบได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น

ดังนั้นหากบริษัทสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ทั้งในรูปแบบของบริษัท และแบบอื่นๆ อีกทั้งสามารถบังคับใช้เครื่องมือกำหนดแนวทางการทำงานอย่าง Balanced scorecard ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดในอนาคต ทั้งหมดนี้จะทำให้บริษัทสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีโอกาสพบอุปสรรคต่างๆ น้อยลง สามารถดำเนินการในด้านต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้บริษัทจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

## บรรณานุกรม

- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2557. “รายงานประจำปี 2557 บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www3.sisthai.com/sis/ext/investor\\_th.php](http://www3.sisthai.com/sis/ext/investor_th.php) (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์. 2557. “รายงานประจำปี 2557 บริษัท ซินเน็ค (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.synnex.co.th/investor/th/default.aspx> (7 กุมภาพันธ์ 2558).
- ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์. “บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.set.or.th/set/mainpage.do?language=th&country=TH> (15 มีนาคม 2558).
- ข้อมูลรายบริษัท/หลักทรัพย์. “บริษัท เอสไอเอส ดิสทริบิวชัน จำกัด (มหาชน)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.settrade.com/C04\\_01\\_stock\\_quote\\_p1.jsp?txtSymbol=SIS&selectPage=&ssoPageId=9](http://www.settrade.com/C04_01_stock_quote_p1.jsp?txtSymbol=SIS&selectPage=&ssoPageId=9) (15 มีนาคม 2558).
- ฝ่ายวิจัยนโยบายสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. “มูลค่าตลาดสื่อสารและตลาดคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ ของประเทศไทยประจำปี 2555, 2556 และประมาณการปี 2557” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [www.nstda.or.th/prs](http://www.nstda.or.th/prs) (20 มีนาคม 2558).
- บทความ. “PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการธุรกิจ” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://incquity.com/articles/pest-analysis> (20 มีนาคม 2558).
- บทความ. “PEST, PESTLE, PESTLEE, PESTLIED : PART II” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.oknation.net/blog/newmanagement/2012/06/03/entry-2> ( 20 มีนาคม 2558).
- ข้อมูลสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. “สรุปภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปี 2557” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry\\_overview/annual2014.pdf](http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_overview/annual2014.pdf) (20 มีนาคม 2558).
- บทความ. “Thailand EcoDesign Award 2012” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [https://www.mtec.or.th/ecodesign2012/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:ecode%20sign-&catid=1:-ecodesign&Itemid=23](https://www.mtec.or.th/ecodesign2012/index.php?option=com_content&view=article&id=5:ecode%20sign-&catid=1:-ecodesign&Itemid=23) (20 มีนาคม 2558).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บทความ. “มาตรฐานสินค้า CE, FCC, UL, RoHs” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://knowledgeforjen.blogspot.com/2012/03/ce-fcc-ul-rohs.html> (22 มีนาคม 2558).
- บทความ. “แนวคิด และทฤษฎี Five-Force Model” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/460692> (22 มีนาคม 2558).
- บทความ. “การคัดเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?bookID=344&pageid=10&read%20=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=344&pageid=10&read%20=true&count=true) (25 มีนาคม 2558).
- บทความ. “กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/453949> (25 มีนาคม 2558).

