

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้กับศูนย์กระจายสินค้า
ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤษ์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

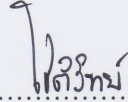
เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้กับศูนย์กระจายสินค้า
ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤษ์

ได้รับพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

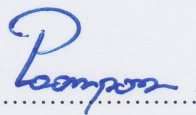
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558

 สามารถ

โชติวิทย์ สามารถ

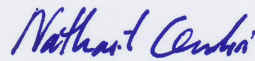
ผู้วิจัย



ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

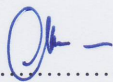
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

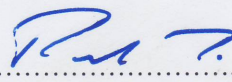
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความช่วยเหลือ และความอนุเคราะห์จาก อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ของข้าพเจ้าในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี นอกจากนี้ผู้จัดทำขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้วิชาความรู้ต่างๆ ทำให้ผู้จัดทำตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้เล่าเรียนตลอดมา

ขอขอบคุณ บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่ให้โอกาสข้าพเจ้าได้ศึกษาเพิ่มเติมทั้งที่เป็นช่วงในการทำงานอยู่นั่นเอง

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และบุคคลในครอบครัวของข้าพเจ้า ทุกท่านทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษา คอยช่วยเหลือในทุกๆด้าน รวมถึงเพื่อนๆทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจ และเป็นแรงผลักดันในการศึกษาครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วง ผ่านพ้นอุปสรรคต่างๆไปได้ด้วยดี และยังคงคอยให้กำลังใจกันโดยตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้นเรียนวันแรก จนจบสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

โชติวิทย์ สามารถ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขันให้กับศูนย์กระจายสินค้าห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราช
พุกภัย

Strategy for Enhancing Competitiveness of Kaewratchapruk Limited Partnership

โชติวิทย์ สามารถ 5650361

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์นี้ คือ ต้องการที่จะวิเคราะห์ถึงปัญหา และสร้างกลยุทธ์
เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาให้กับของศูนย์กระจายสินค้าแห่งนี้ได้ โดยขอบเขตของงานวิจัยสามารถ
กำหนดปัญหา และนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาได้ โดยมีการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ Five Force Analysis,
PEST Analysis, VRIN Framework, แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram), แผนที่
ยุทธศาสตร์ (Strategy Map), Balanced Scorecard และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) โดย
ผลการวิจัยก็สามารถสรุปได้ถึงปัญหาขององค์กรในเรื่องยอดขาย และได้มีการปรับกลยุทธ์ในการ
ดำเนินงานทั้ง 3 ระดับ เพื่อเป็นแบบแผนในการดำเนินงาน และเป็นเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร โดย
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ได้วางแผนในการดำเนินการเป็นจำนวน 5
แผนการด้วยกัน คือ แผนงานด้านการตลาด, แผนงานด้านการขาย, แผนงานด้านการบริหาร
ความสัมพันธ์กับลูกค้า, แผนงานด้านการขนส่ง และการจัดซื้อ, แผนงานด้านการพัฒนาบุคลากร
และแผนงานด้านการปรับปรุงเทคโนโลยี โดยได้มีการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงไว้รองรับ
สำหรับแผนการต่างๆที่อาจจะประสบปัญหาขึ้นในอนาคต ดังที่กล่าวมาผลการวิจัยก็เพื่อเพิ่ม
ยอดขายให้กับองค์กรนั่นเอง

คำสำคัญ : ศูนย์กระจายสินค้า / Cost Leadership / กลยุทธ์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1	1
บทนำ	
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 ปัญหา	5
บทที่ 2	8
การวิเคราะห์ปัญหา	
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis	8
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis Model	10
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	15
บทที่ 3	20
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	
3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	20
3.2 การคิดเชิงเหตุและผล โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagram)	21
บทที่ 4	25
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	26
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	28
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Operational Strategy)	29
บทที่ 5	32
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	32
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการกลยุทธ์	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	38
5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดจากในการดำเนินกลยุทธ์ และการแก้ปัญหา	40
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	43
บรรณานุกรม	45
ประวัติผู้วิจัย	46



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์	35
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ในปีแรก	38



สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แผนผังแสดงโครงสร้างองค์กรของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤษ์	4
1.2	แสดงผลการดำเนินงานของ หจก.เนเจอร์กีฟ 711 ตั้งแต่ปี 2553-2557	6
1.3	แสดงยอดขายของ หจก.แก้วราชพฤษ์ โดยเปรียบเทียบปี 2556 – 2557	6
2.1	แสดงรูปแบบของ PEST Analysis	9
2.2	แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis	10
2.3	แสดงรูปแบบของ Five Force Analysis Model	12
2.4	แสดงผลการวิเคราะห์ธุรกิจผ่าน Five Force Analysis Model	15
2.5	ตารางสรุปบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework	18
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิม่วงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagram)	21
3.2	แสดงแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤษ์	21
3.3	แสดงแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤษ์ ส่วนลูกค้า และรายได้	22
3.4	แสดงแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤษ์ ส่วนการขาย	23
3.5	แสดงแผนภูมิม่วงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤษ์ ส่วนอุตสาหกรรม	23
4.1	แสดงลำดับการกำหนดกลยุทธ์ภายในองค์กร	25
5.1	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ หจก.แก้วราชพฤษ์	34
5.2	แผนภาพแสดงตาราง Risk Matrix ของ หจก.แก้วราชพฤษ์	41

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ในยุคที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้า และราคา ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน ที่ต้องการสินค้าเร็วขึ้น หลากหลายขึ้น และต้องการมีตัวเลือกมากขึ้น ดังนั้นการที่ผู้ผลิตต้องคำนึงถึงก็คือ ทำอย่างไรให้สินค้าของผู้ผลิตนั้นส่งไปถึงมือของผู้บริโภค หรือลูกค้าเร็วที่สุด และต้นทุนต่ำที่สุด หลากหลาย และมีคุณภาพมากที่สุด ดังนั้น กลยุทธ์การใช้ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) หรือเรียกย่อๆว่า “ DC ” จึงถือเป็นหัวใจหลักของกระบวนการกระจายสินค้า เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค หรือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศูนย์กระจายสินค้าทำหน้าที่เป็นทั้งคลังสินค้าในการจัดเก็บสินค้า และจัดส่งสินค้าในรูปแบบของสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) ให้กับลูกค้าได้อย่างทันเวลา และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นประโยชน์ที่เกิดขึ้น คือผู้ผลิตจะสามารถลดค่าใช้จ่ายในการส่งของให้กับลูกค้าในแต่ละราย โดยผู้ผลิตสามารถที่จะส่งสินค้าเข้ามายังศูนย์กระจายสินค้าเพียงทีเดียว แล้วศูนย์กระจายสินค้านั้นจะทำหน้าที่กระจายสินค้าออกไปยังผู้บริโภคในแต่ละราย และครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ โดยผ่านเส้นทางของศูนย์กระจายสินค้าที่รับผิดชอบในเขตนั้นๆ

ปัจจุบันผู้ผลิตหลายรายใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านศูนย์กระจายสินค้ามากขึ้น โดยเฉพาะผู้ผลิตสินค้าอุปโภค และบริโภค เพราะเนื่องจากช่วยประหยัดต้นทุนหลายๆเรื่อง ทั้งเรื่อง การขนส่ง ต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลัง หรือจะเป็นเรื่องของการทำธุรกิจแบบยั่งยืน เพราะศูนย์กระจายสินค้านั้นจะคุ้นชินกับพื้นที่ที่ผู้ผลิตต้องการที่จะเข้าไปทำตลาดได้ดีกว่าเจ้าของผลิตภัณฑ์ ทั้งในเรื่องของเส้นทาง ตัวแทนค้าปลีก หรือการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน ซึ่งถ้าผู้ผลิตสามารถเลือกใช้วิธีการกระจายสินค้าผ่านศูนย์กระจายสินค้าได้ตามกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรที่วางไว้ ก็จะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ดังนั้นศูนย์กระจายสินค้าจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการตลาดในปัจจุบัน

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ในส่วนของภาพรวมของอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ไทย โดยบริษัทต่างๆ ใช้กลยุทธ์ในการขยายธุรกิจโดยการกระจายศูนย์กระจายสินค้าไปตามหัวเมืองต่างๆ มากขึ้นโดยเฉพาะภาคตะวันออก และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเพื่อลดความเสี่ยงในกรณีการเกิดอุทกภัยที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วในปี 2554 กับภาคกลาง และปริมาณทำให้ประสบปัญหาสินค้าขาดแคลน และวัตถุดิบไม่เพียงพอในการผลิต อีกเหตุผลหนึ่งคือเพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการก้าวเข้าสู่สมาคมอาเซียนในปี 2558

ในปี 2555 ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีมูลค่ารวมประมาณ 1,764.5 พันล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 14.4 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี (GDP at Current Prices) ซึ่งมีมูลค่า 12,221.4 พันล้านบาท โดยมีสัดส่วนลดลงจากร้อยละ 14.7 ในปี 2554 เมื่อพิจารณาสัดส่วนต้นทุนแต่ละรายการแล้ว พบว่า ต้นทุนค่าขนส่งสินค้ามีสัดส่วนต่อ GDP เพิ่มขึ้น ในขณะที่ ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ต่อ GDP มีสัดส่วนลดลง เนื่องจากการผลิตเริ่มฟื้นตัว หลังจากผลกระทบอุทกภัยช่วงปลายปี 2554 ทำให้ภาคอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบ สามารถกลับมาดำเนินการผลิตได้เหมือนเดิม ประกอบกับการบริโภคภายในประเทศและการลงทุนปรับตัวเพิ่มขึ้น จึงมีการใช้บริการด้านโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ GDP ในราคาประจำปี ขยายตัวร้อยละ 9.9 ในขณะที่ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 3.0 เนื่องจากผู้ประกอบการมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง (www.nesdb.go.th , 2556) ในส่วนของธุรกิจการกระจายสินค้าประเภทกาแฟเพื่อสุขภาพนั้น เนื่องจากปัจจุบันตลาดของสินค้าประเภทนี้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่งผลถึงธุรกิจศูนย์กระจายสินค้านั้นเติบโตไปด้วย เพราะผู้ผลิตนั้นต้องพึ่งพาช่องทางกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าเหล่านี้ ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเติบโตคู่กันไปในนั่นเอง

โดยในปัจจุบันตลาดรวมผลิตภัณฑ์กาแฟสุขภาพมีมูลค่าประมาณ 3,000 – 4,000 ล้านบาท โดยผลิตภัณฑ์เนเจอร์กีฟมีส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับ 1 ของตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพด้วยส่วนแบ่ง 40-50% โดยห่างจากเบอร์ 2 ซึ่งก็คือเนสกาแฟด้วยส่วนแบ่งการตลาด 30% ซึ่งตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพมีอัตราเติบโตเฉลี่ย 10 – 15% ต่อปี เนื่องมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคของทั้งผู้หญิง และผู้ชายที่มีปัญหาเรื่องน้ำหนักตัว ทำให้เกิดความห่วงใยต่อสุขภาพของตนเองมากขึ้น จึงส่งผลให้ตลาดนี้มีการขยายตัว และมีคู่แข่งเข้ามา มาก เช่น เนสกาแฟ ที่ได้มีการเปิดตัวเนสกาแฟ โพรเทค โพรสลิม ที่จุดเด่นที่แตกต่างของสินค้า ซึ่งคู่แข่งในตลาดส่วนใหญ่เน้นสารสกัดเพื่อความสวยงามเป็นหลัก เช่น คอลลาเจน กิวเทน หรือโสมเป็นหลัก แต่เนสกาแฟ โพรเทค โพรสลิม นำสารสกัดที่มีความแตกต่างเป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายก็คือ ใช้สารสกัดจากถั่วขาวแทน ซึ่งจะให้ความสำคัญกับสุขภาพ และรูปร่างโดยตรง หรือในส่วนองกาแฟเปรี้ยวที่มีจุดเด่นในเรื่องของ

การประชาสัมพันธ์ สื่อโฆษณาที่มีแบรนด์แอมบาสดอร์เป็นไบเคย อาร์สยาม ทำให้แบรนด์ติดตลาดได้อย่างรวดเร็ว และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้นหรือคู่แข่งสำคัญอย่างฟิตเน่ ที่มีผลิตภัณฑ์ชา ชงสมุนไพรร และโปรดักส์ไลน์อีกมากมาย พร้อมทั้งยังดึงชมพู่ อารยา เอฮอเก็ต มาเป็นพรีเซ็นเตอร์ ให้กับโฆษณาของฟิตเน่ พร้อมทั้งมีการจัดโปรโมชั่นกิจกรรมชิงโชค แจกทอง มากมายและยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมทุกช่องทางทำให้แบรนด์ฟิตเน่ถือเป็นคู่แข่งลำดับต้นๆของกาแฟเนเจอร์กิฟ ในส่วนของการเข้ามาของกาแฟจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากประเทศจีนที่ขยายเข้ามาตามเขตชายแดนของประเทศไทย ทำให้ส่งผลต่อยอดขายของสินค้าในปัจจุบัน (ผู้จัดการ 360, 2554) ทั้งนี้ทำให้ทาง หจก.เนเจอร์กิฟ 711 ต้องออกกลยุทธ์ในการสร้างตลาดใหม่ไม่ว่าจะเป็นขยายพื้นที่การทำตลาดให้กว้างขึ้นไปตามหัวเมืองต่างๆ ได้แก่ ขอนแก่น เชียงใหม่ และสุราษฎร์ธานี โดยเน้นการทำตลาดผ่านศูนย์กระจายสินค้า หรือการออกสื่อโฆษณาให้ครอบคลุมทุกสื่อ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมโปรโมชั่นเพื่อรักษาความเป็นผู้นำของตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพไว้นั่นเอง

ในส่วนของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ซึ่งเป็นศูนย์กระจายสินค้าให้กับ หจก.เนเจอร์กิฟ 711 ซึ่งอยู่ในตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพ โดยได้รับมอบหมายให้ดูแลกลุ่มลูกค้าที่เป็น Traditional Market หรือตลาดระดับรากหญ้าทั้งหมดโดยได้รับหน้าที่ให้ดูแลภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคตะวันออก ภาคกลาง กรุงเทพ แลปริมณฑล ส่วนในภาคใต้ ก็มีห้างหุ้นส่วนจำกัด บ้านท่าสี่พระยา ที่เริ่มต้นธุรกิจมาพร้อมๆกับ หจก. แก้วราชพฤกษ์ และค้าขายกับหจก.เนเจอร์กิฟ 711 มานานแล้วนั้นดูแลอยู่ ส่วนของกลุ่มตลาด Hyper Market ทาง หจก.เนเจอร์กิฟ 711 ได้วางกลยุทธ์ให้บริษัท DKSH เป็นศูนย์กระจายสินค้าเข้าไปไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม Convenience Store หรือกลุ่ม Modern Trade ก็ตาม

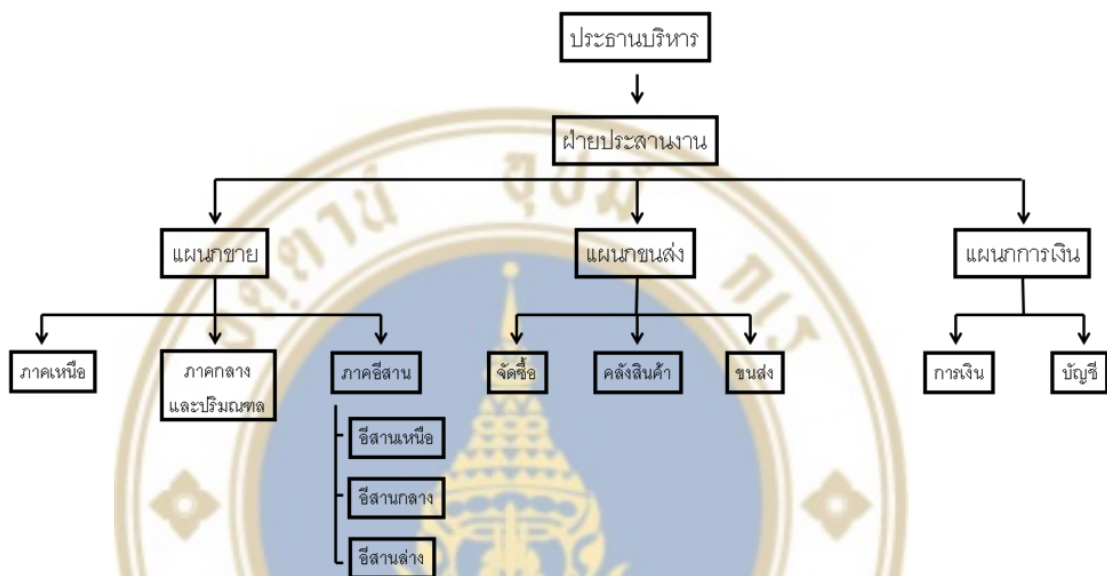
1.3 โครงสร้างองค์กร

หจก.แก้วราชพฤกษ์ จัดทะเบียนด้วยทุนจดทะเบียน 500,000 บาท โดยเปิดกิจการเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2550 โดยปัจจุบัน หจก.แก้วราชพฤกษ์ เป็นศูนย์กระจายสินค้า และจัดจำหน่ายสินค้าให้กับ หจก.เนเจอร์กิฟ 711 ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องดื่มกาแฟเพื่อสุขภาพ ตรา เนเจอร์กิฟ โดยเป็นสินค้าประเภทอุปโภค และบริโภค เช่น กาแฟร้อน โกโก้ร้อน กาแฟคอลลาเจน น้ำดื่มจิง รวมถึงยาเสริมสุขภาพ ซึ่งมีจำหน่ายอยู่ในท้องตลาดในขณะนี้

ด้วยการดำเนินธุรกิจร่วมกับ หจก.เนเจอร์กิฟตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ทำให้ปัจจุบัน หจก.แก้วราชพฤกษ์ได้รับความไว้วางใจในการบริหารธุรกิจและกระจายสินค้า จนทำให้ครองส่วนแบ่งเขตพื้นที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการกระจายสินค้าให้กับ หจก.เนเจอร์กิฟ ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นร้านขาย

ส่งประจำหัวเมืองต่างๆ และร้านขายยา และร้านขายเครื่องสำอางที่เป็นประเภท Traditional Market ตามจังหวัดต่างๆ ส่วนทางภาคใต้ และภาคตะวันออกเป็นเขตความรับผิดชอบของกลุ่ม

ด้วยทำเลที่ตั้งของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ในปัจจุบันใช้สถานที่ทำงานเป็นแบบโฮมออฟฟิศ 2 ชั้น โดยตั้งอยู่ใน ต.บางเมือง จ.สมุทรปราการ มีพื้นที่ในการจอดรถเพื่อขนย้ายสินค้าได้ 4-5 คัน (บริเวณรอบๆตัวบ้าน) ซึ่ง หจก.แก้วราชพฤกษ์มีพนักงานทำงานทั้งหมด 20 คน



ภาพที่ 1.1 : แผนผังแสดงโครงสร้างองค์กรของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤกษ์

ที่มา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤกษ์

จากภาพที่ 1.1 หจก.แก้วราชพฤกษ์มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เพราะยังเป็นองค์กรขนาดเล็กมีแผนกหลักๆในการดำเนินงานอยู่ 3 แผนก คือ แผนกขาย แผนกขนส่ง และแผนกการเงิน ซึ่งด้วยโครงสร้างองค์กรไม่ใหญ่มากนี้ ส่งผลทำให้การดำเนินงานต่างๆขององค์กรมีความคล่องตัว ไม่ต้องทำงานหลายขั้นตอน โดยมีประธานบริหารเพียงคนเดียว และได้แต่งตั้งให้มีผู้ช่วย โดยผู้ช่วยจะเป็นตัวกลางที่คอยรายงานการทำงานของแต่ละแผนกต่างๆ ไปให้ประธานบริหารต่อไปซึ่งหน้าที่ของแต่ละแผนกมีดังนี้

- แผนกขาย มีหน้าที่เข้าไปเยี่ยมร้านลูกค้าเก่า ตามต้องหาลูกค้าใหม่ตาม KPI ที่ได้รับมอบหมายไปในแต่ละเดือน และมีหน้าที่สรุปยอดขาย ยอดการเยี่ยมลูกค้า และยอดการหาลูกค้าใหม่ที่ได้ในแต่ละวันกลับมาทาง E-mail

- แผนกขนส่ง มีหน้าที่ในการวางแผนการขนส่งสินค้าตั้งแต่การวางแผนเส้นทาง การขนส่ง การเช็คสต็อกสินค้าในแต่ละวัน และมีหน้าที่ส่งคำสั่งซื้อใบออเดอร์ต่างๆ กลับไปยังเนเจอร์กิฟ เพื่อเป็นการแจ้งยอดสั่งซื้อในแต่ละวัน และในส่วนของรถขนส่งนอกจากจะส่งสินค้าแล้วยังมีหน้าที่วาง บิลกับลูกค้า และบางครั้งถ้าลูกค้าจ่ายเงินสดก็มีหน้าที่รับเงินสดกลับมาด้วย

- แผนกการเงิน มีหน้าที่จ่ายเงินพนักงาน ค่าสวัสดิการ และค่าคอมมิชชั่นต่าง รวมถึงทำบัญชีรายรับรายจ่าย ตรวจสอบความถูกต้องของรายรับ และรายจ่ายและมีการติดตาม และเร่งรัด การชำระหนี้ของลูกค้าที่ติดเครดิตไว้อีกด้วย

โดยวิสัยทัศน์ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ เป็น หจก.ที่มีความเป็นเลิศด้านการขนส่ง และ ใส่ใจในเรื่องของคุณภาพการบริการ โดยยึดหลักถูกต้อง รวดเร็ว และตรงต่อเวลา

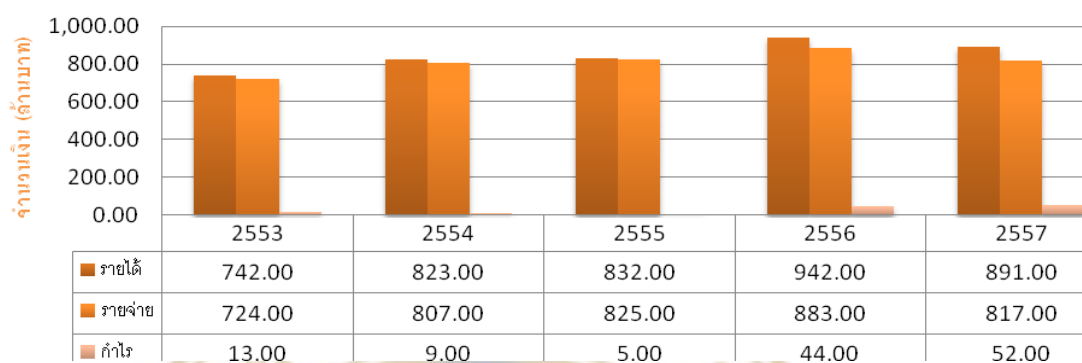
โดยจะต้องยึดหลัก การบริการที่ได้คุณภาพมาตรฐาน ด้วยทีมบุคลากรที่มีความสามารถ และใส่ใจในเรื่องของการบริการ เพื่อให้ทั้งผู้ผลิต และผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจ และประโยชน์สูงสุด รวมถึงองค์กรต้องมีการพัฒนา และเติบโตอย่างต่อเนื่องอีกด้วย โดยขั้นตอนการทำงานหลักขององค์กร คือ กระบวนการสั่งซื้อสินค้าจาก หจก. แก้วราชพฤกษ์ เริ่มต้นโดย ลูกค้า โทรสั่งซื้อสินค้าไปยังพนักงานขาย จากนั้นพนักงานขายจะส่งคำสั่งซื้อไปที่หน่วยจัดซื้อผ่านการ โทรศัพท์ หน่วยจัดซื้อจะทำการบันทึกงานสั่งซื้อของลูกค้าในสมุดรับคำสั่งซื้อ และจะทำการ โทรเช็คจำนวนสินค้าจากหน่วยคลังสินค้า กรณีที่มีสินค้าเพียงพอหน่วยคลังสินค้าจะส่งคำยืนยันไปยังหน่วยจัดซื้อ หน่วยจัดซื้อจะส่งรายการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าไปยังหน่วยบัญชี เพื่อทำการออกบิล และส่งคำสั่งซื้อไปให้หน่วยจัดส่ง จัดสินค้าเพื่อส่งให้กลับลูกค้าต่อไป ส่วนในกรณีที่หน่วยคลังสินค้าพบว่า สินค้ามีไม่เพียงพอ จะส่งคำยืนยันไปยังหน่วยจัดซื้อให้ดำเนินการสั่งของจาก บริษัทผู้ผลิต เพื่อให้ส่งของมายังคลังสินค้าและส่งต่อไปยังลูกค้าต่อไป โดยช่วงเย็นของแต่ละวัน หน่วยคลังสินค้าจะเช็คจำนวนสินค้าและทำการสั่งสินค้านำเพิ่ม

1.4 ปัญหา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาที่ หจก.แก้วราชพฤกษ์ได้เปิดทำการมาเป็นระยะเวลา 7 ปี ก็ได้พยายามรักษาสถานะทางการเงินมาตลอดแต่มาในช่วง 2-3 ปีหลังสุดทางบริษัทต้องเผชิญกับสภาวะทางเศรษฐกิจ ปัญหาแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นทำให้ หจก.มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น บวกกับสภาพการแข่งขันทางการตลาดที่มีคู่แข่งออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกมามากมาย เพื่อต้องการที่จะแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากตลาดเซ็กเมนต์นี้ที่เติบโตขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายมีทางเลือกในการเลือกซื้อสินค้าน่ามากขึ้น ทำให้กระทบต่อยอดขายของทั้ง หจก.เนเจอร์กิฟเองที่มียอดขายลดลง อันเนื่องมาจากส่วนหนึ่งเป็นเพราะลูกค้าไปซื้อผลิตภัณฑ์จากแบรนด์อื่น และอีกเหตุผลหนึ่งเป็นผลมา

จากศูนย์กระจายสินค้าไม่สามารถกระจายสินค้าไปตามร้านค้าปลีกได้ตามจำนวนเป้าหมายที่วางไว้ได้ และในส่วนของศูนย์กระจาย หจก.แก้วราชพฤกษ์เองก็มีปัญหาในเรื่องของลูกค้าที่สั่งสินค้าน้อยลงทำให้ยอดขายของผลิตภัณฑ์ของเนเจอร์กิฟนั่นเอง

แผนภูมิแสดงผลการดำเนินงานของ หจก.เนเจอร์กิฟ 711

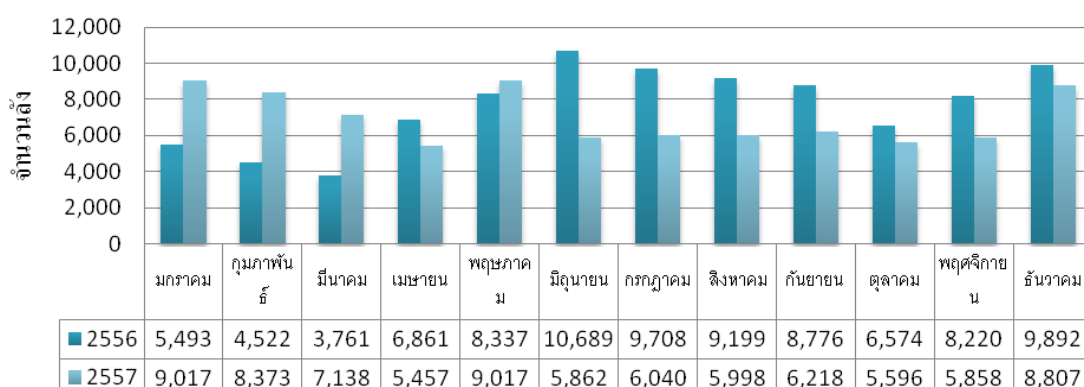


ภาพที่ 1.2 : แสดงผลการดำเนินงานของหจก.เนเจอร์กิฟ 711 ตั้งแต่ปี 2553-2557

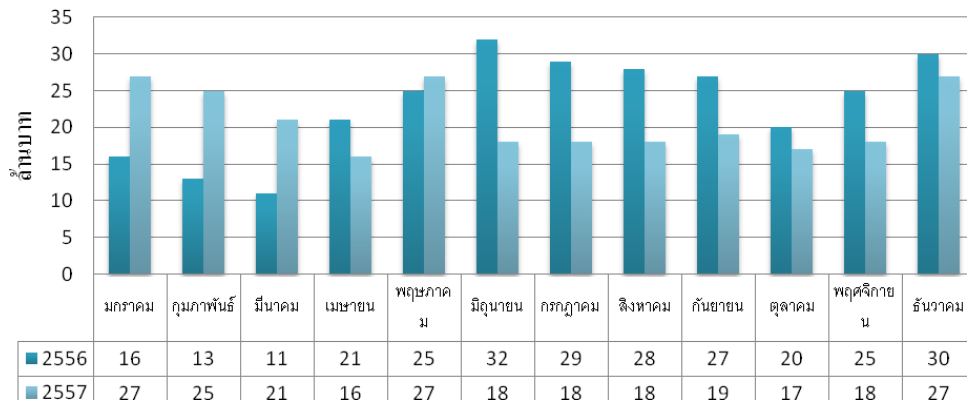
ที่มา : <http://www.dbd.go.th>

จากตารางด้านแสดงให้เห็นว่าถึงแม้อัตราการเจริญเติบโตทางยอดขายของเนเจอร์กิฟนั้นดูเติบโตอย่างต่อเนื่องแต่ยอดขายสินค้าก็ตกลงในช่วงปี 2556-2557 แต่ก็เห็นว่ารายจ่ายก็ลดลงตามด้วยเช่นกัน ทำให้ผลกำไรสุทธิยังคงโตอยู่

เปรียบเทียบยอดขายเดือนมกราคม - ธันวาคมปี 2556 - 2557



เปรียบเทียบยอดขายเดือนมกราคม - ธันวาคม ปี 2556 - 2557



ภาพที่ 1.3 : แสดงยอดขายของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ โดยเปรียบเทียบปี 2556 – 2557

ที่มา : รายงานการขายสินค้าของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤกษ์

จากกราฟแสดงให้เห็นว่า หจก.แก้วราชพฤกษ์มีปัญหาเรื่องยอดขายของบริษัทที่ไม่ถึงเป้าตามที่ หจก.เนเจอร์กิฟ 711 กำหนดไว้ คือ 13,500 ล้านบาทต่อเดือน (41,580,000 ล้านบาท) เมื่อดูในปี 2556 ยอดขายที่ขายได้มากที่สุดคือเดือนมิถุนายน จำนวน 10,689 ล้านบาท (32,922,120 ล้านบาท) และน้อยที่สุดคือเดือนมกราคม 5,493 ล้านบาท (16,918,440 ล้านบาท) ส่วนในปี 2557 นั้นยอดที่ขายได้มากที่สุดคือเดือน มกราคม และพฤษภาคม จำนวน 9,017 ล้านบาท (27,772,360 ล้านบาท) ส่วนเดือนที่ขายน้อยที่สุดในปี 2557 คือเดือนตุลาคม จำนวน 5,596 ล้านบาท (17,235,680 ล้านบาท) ซึ่งจะเห็นได้ว่าเดือนที่ขายได้มากที่สุดของทั้งสองปีอยู่ในช่วง Q1 - Q2 ของปี ซึ่งยอดขายที่ค่อนข้างแกว่งนี้ส่งผลกระทบต่อ การแจกโบนัส และการปรับขึ้นเงินเดือนให้พนักงานในช่วงสิ้นปี ซึ่งมีผลต่อการปรับค่อนข้างต่ำ หรืออาจจะไม่ปรับเลย และส่งผลกระทบต่อการขายธุรกิจในอนาคต ทำให้ หจก.แก้วราชพฤกษ์ จำเป็นจะต้องหากกลยุทธ์มาช่วยในการเพิ่มยอดขาย และช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่างๆ เพื่อเพิ่มกำไรสุทธิให้กับบริษัทให้ได้ โดยมีเป้าหมายคือให้สามารถขายสินค้า (รวมทุกประเภท) ให้ได้จำนวน 13,500 ล้านบาทต่อเดือน ตาม KPI ที่เนเจอร์กิฟกำหนดมาให้ ซึ่งถ้าไม่สามารถทำตาม KPI ที่ทางเนเจอร์กิฟมอบหมายได้ก็จะได้ Incentive ที่น้อยลงตามลำดับยอดขายได้ลงมาซึ่งเมื่อพิจารณา ยอดขาย 2 ปีที่แล้วแล้ว พบว่ายอดขายตกลงเรื่อย โดยเฉลี่ยก็ขายได้ครึ่งหนึ่งของ KPI ที่ให้มาเท่านั้น ซึ่งยอดขายของกาแพที่ลดลงนี้ทำให้กระทบต่อรายได้ที่จะเข้ามาของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ เองด้วย

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

เนื่องจากสภาพปัญหาที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น กำไร และยอดขายที่ตกลงอย่างต่อเนื่อง ทุกเดือนตั้งแต่ปี 2556 – 2557 และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาวะทางธุรกิจของบริษัทแย่ง สวนกระแสกับสภาพตลาดภายนอกของกลุ่มตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการที่จะทำให้ หจก.แก้วราชพฤกษ์ สามารถกลับมาเพิ่มยอดขายให้ดีขึ้น และสามารถเพิ่มความสามารถในการ แข่งขันทางธุรกิจในอนาคตต่อไปได้

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis

PEST Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์ประกอบภายนอกองค์กรที่จะช่วย วิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจ และสภาพการแข่งขันในตลาด ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ เพื่อที่เป็นข้อมูลประกอบให้องค์กรหลีกเลี่ยงการวางแผนดำเนินการ วางแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาด ออกไป ดังนั้น เครื่องมือนี้จึงมีประโยชน์มากที่จะช่วยให้เราวิเคราะห์ตลาด และสามารถสำรวจ แนวโน้มของเทรนด์ในอนาคตได้ ซึ่งองค์กรที่สามารถรู้ข้อมูลในอนาคตได้ใกล้เคียงที่สุดก็สามารถ ที่วางแผน และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลดำเนินการของธุรกิจดีขึ้นได้ องค์ประกอบของ PEST Analysis มีดังนี้

2.1.1 Political – P (ปัจจัยทางนโยบาย และการเมือง) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยนโยบาย และสภาพการแข่งขันทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางนโยบายก็ส่งผลดีต่อธุรกิจ บางนโยบายก็ส่งผลเสียต่อธุรกิจ ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยนี้ก็ขึ้นอยู่กับสภาพทางการเมืองเป็นหลัก ด้วย ถ้าเกิดอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือความขัดแย้งทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อ เสถียรภาพของประเทศมีผลต่อการออกนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้เราต้องคอยปรับตัว ตลอดเวลา

2.1.2 Economic – E (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเศรษฐกิจของประเทศ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินบาทของเราไม่ทางตรงก็ทางอ้อม เช่น ถ้าจะส่งออกเราต้องสนใจในเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเงินอ่อน หรือแข็ง หรืออัตราดอกเบี้ยของธนาคารว่าจะลดดอกเบี้ยเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ หรือเพิ่มดอกเบี้ยเพื่อไม่ให้เศรษฐกิจโตเกินไป ปัจจัยเหล่านี้ ล้วนมีผลประกอบการของธุรกิจทั้งสิ้น

2.1.3 Social – S (ปัจจัยทางสังคม) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคมเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัฒนธรรม ชนชาติ อายุ ประเพณี ศาสนา หรือสภาพความเป็นอยู่ ที่สนใจของสังคมที่มีความคิดเห็นต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสินค้าที่เราวางขาย ซึ่งทุกอย่างนี้ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า

2.1.4 Technology – T (เทคโนโลยี) ปัจจัยทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่เห็นผล และเปลี่ยนแปลงเร็วมากที่สุด และยังส่งผลกระทบต่อการค้าเงินบาทอีกด้วย เพราะการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรนั้นจะสามารถช่วยลดต้นทุนหลายๆอย่าง และเพิ่มศักยภาพให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง และเป็นการดูเทรนด์ในอนาคตด้วยว่าจะมีเทคโนโลยีใดบ้างที่เกิดขึ้นใหม่ และมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร



ภาพที่ 2.1 : แสดงรูปแบบของ PEST Analysis

ที่มา : www.arpanramtek.com

P-Political (ปัจจัยด้านการเมือง) เนื่องสถานภาพทางการเมืองของประเทศไทย ในตอนนี้ ยังคงมีความไม่แน่นอน มีเสถียรภาพต่ำ ส่งผลให้การลงทุนในประเทศยังคงชะลอตัวอยู่มากนัก ซึ่งเชื่อว่าจะกระทบต่อการใช้จ่ายซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคมากขึ้น

E-Economic (ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ) ในปัจจุบันรัฐบาลมีการสนับสนุนด้านเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ รวมถึงมีการกระตุ้นเศรษฐกิจอีกด้วย

ผนวกกับราคาน้ำมันที่ลดต่ำลงส่งผลให้ ค่าใช้จ่ายต่างๆลดลงเป็นผลให้คนหันมาจับจ่ายใช้สอย และซื้อสินค้าอุปโภค บริโภคมากขึ้น

S-Social (ปัจจัยด้านสังคม) คิดว่าสังคมในปัจจุบันมีการตอบรับต่อกระแสการรักษาสุขภาพ ใส่ใจในเรื่องของรูปร่างมากขึ้น ไม่ว่าจะวัยใดๆก็ตามทำให้ธุรกิจอาหาร และเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพได้รับผลประโยชน์ไปด้วย ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าตลาดสินค้าเพื่อสุขภาพนี้มีเทรนด์อัตราโตต่อเนื่องทุกๆปีทำให้ส่งผลต่อยอดขายของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ที่จำหน่ายสินค้าประเภทนี้อยู่ ซึ่งปัจจัยด้านสังคมนี้ส่งผลที่ดีต่อธุรกิจทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

T-Technology (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี) เทคโนโลยีในปัจจุบันล้วนมีความสำคัญต่อทุกองค์กรในมุมมองของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ซึ่งเป็นศูนย์กระจายสินค้าก็จะมีการใช้เทคโนโลยี Tracking system เพื่อให้ทราบสถานะการส่งของของรถขนส่ง ณ เวลานั้น รวมถึงเทคโนโลยี IT ในองค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่าย และลดเวลาในการเก็บข้อมูล รวมถึงมีบทบาทในการรวมศูนย์ข้อมูลขององค์กรอีกด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าให้ได้มากที่สุด



ภาพที่ 2.2 : แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

Model

ทฤษฎี Five Force Model ถูกคิดค้นขึ้นโดย Michale E.Porter โดยทฤษฎี Five force Model นั้นเป็นการจำลองแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กร ถ้าแรงผลักดันมีแรงผลักดันมากแสดงว่าเป็นแรงผลักดันที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ถ้าแรงผลักดันส่งผลให้ผลอ่อนแรงแสดงว่าไม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจมากย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อการที่จะทำธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 นี้ จะกระทบไปถึงแผนการยุทธศาสตร์ขององค์กร และกลยุทธ์ในการวางแผนการตลาดได้ แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ การวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Force Model นั้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ดังนั้น ความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการ

ต้องเป็นผลที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทให้ได้มากที่สุด (incquity.com ,2558) ซึ่งแรงผลักดันทั้ง 5 แรง มีดังนี้

2.2.1 อำนาจการต่อรองของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) เป็นการวิเคราะห์ถึงอุปสรรคของผู้ที่จะเข้ามาทำธุรกิจในอนาคตนั้นๆ โดยเพื่อต้องการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งถ้าวิเคราะห์แล้วพบว่าอุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ผู้แข่งขันสามารถเข้ามาได้ง่ายก็แสดงว่ามีผลกระทบต่อการทำธุรกิจ ทำให้มีคู่แข่งเพิ่มขึ้นหลายราย แต่ถ้าแรงผลักดันน้อย ก็จะทำให้ผู้แข่งขันเข้ามาในอุตสาหกรรมยากเช่นกัน

2.2.2 แรงผลักดันที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ หรือบริการทดแทนอื่นๆ (Threat of Substitute Product or Service) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าหรือบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น สามารถถูกทดแทนได้ด้วยสินค้า หรือบริการของคู่แข่งหรือไม่ โดยถ้าแรงผลักดันนี้มีมากก็แสดงว่าสินค้าของบริษัทมีโอกาสที่จะถูกทดแทนด้วยสินค้าอื่นๆ ได้ แต่ถ้ามีแรงผลักดันน้อยสินค้าก็ถูกทดแทนได้ยากเช่นกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อรายได้จากการขายสินค้า และบริการ รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาดที่จะลดลงด้วยเช่นกัน

2.2.3 อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyer) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าในอนาคตนั้นมีผู้แข่งขันเยอะ มีสินค้าให้เลือกมากมาย โอกาสที่ผู้บริโภคจะไม่ซื้อ หรือไม่ใช้บริการของบริษัทเรานั้นก็มีมากตามไปด้วย ส่วนใหญ่อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อยังมีมากจะทำให้บริษัทยิ่งเสียเปรียบจากรายได้ ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงด้วยเช่นกัน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริโภคจะมีอำนาจการต่อรองสูง

2.2.4 อำนาจต่อรองจากผู้ขาย หรือผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์ว่าผู้ผลิตสินค้า หรือวัตถุดิบนั้นจะมีอำนาจการต่อรอง และส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด ถ้าเราต้องพึ่งพาผู้ผลิตเพียงรายเดียวก็มีความเสี่ยงสูง เพราะถ้าเกิดความสัมพันธ์ไม่ดีอำนาจต่อรองจะตกไปอยู่กับผู้ผลิตเยอะ อาจทำให้ส่งผลด้านราคาที่สูงขึ้น หรือเกิดผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งสินค้าให้เราได้ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และความสัมพันธ์กับลูกค้าของเราเอง ดังนั้น บริษัทควรให้ความสำคัญกับผู้ผลิต หรือผู้ขายมากๆ

2.2.5 แรงผลักดันที่เกิดจากการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of Competitive Rivalry) เป็นการวิเคราะห์คู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมโดยอาจวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกประเทศก็ได้ โดยถ้าในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันที่รุนแรงมาก อาจทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคา หรือถ้าเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมนั้นๆพัฒนาไปอย่างรวดเร็วบริษัทไหนที่ไม่สามารถตามทันก็อาจจะต้องออกจากอุตสาหกรรมนั้นไป หรือซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมต่างมีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นการวิเคราะห์คู่แข่ง วิเคราะห์กลยุทธ์คู่แข่ง ส่วนแบ่งการตลาด หรือสภาพเศรษฐกิจทำให้มีผลต่อการแข่งขันทางอุตสาหกรรมมากขึ้น

ดังนั้นการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั้งภายใน และภายนอกนั้นจะช่วยให้เราสามารถคาดเดาสภาพความเป็นไปของตลาดเพื่อกลับมากำหนดกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับปัจจัยหรือแรงผลักดันที่มีแรงอ่อน ส่วนแรงผลักดันที่มีเขื่อนั้นก็สามารถเตรียมกลยุทธ์เชิงรับ หรือหาวิธีป้องกันได้ เพื่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 2.3 : แสดงรูปแบบของ Five Force Analysis Model

ที่มา : <http://www.kzero.co.uk/>

ซึ่งผลการวิเคราะห์โดยการใช้ Five Force Analysis Model มีดังนี้

1. อำนาจการต่อรองของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) ในการวิเคราะห์ของผู้แข่งขันที่จะเข้ามาในตลาดรายใหม่ เนื่องจากธุรกิจกาเฟลคหน้าหนักต้องใช้ต้นทุนในการผลิตสูงทั้งในส่วนเครื่องจักร หรือวัตถุดิบในการผลิต หรือการโฆษณาเป็นต้น และการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ที่ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ที่ยังไม่มีตลาดยังไม่สามารถผลิตสินค้าให้ประหยัดต่อขนาดได้เพราะเนื่องจากยังไม่มีฐานลูกค้าที่มากพอ ส่งผลทำให้ราคาสูงกว่าในตลาดนั่นเอง หรือในส่วนช่องทางจการจัดจำหน่ายซึ่งในปัจจุบันตลาดกาเฟลคหน้าหนักนั้นมีการ

แข่งขันกันสูงมาก การจะเข้าไปแทรกช่องทางการจัดจำหน่ายของตลาดนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะผู้แข่งขันรายเดิมก็มีช่องทางที่ครอบคลุมอยู่แล้ว ในส่วนของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ซึ่งเป็นศูนย์กลางสินค้าให้กับเนเจอร์กีฟนั้นไม่มีแรงกดดันจากการเกิดศูนย์กลางกระจายสินค้าเพิ่ม เพราะเนื่องจากปัจจุบันเนเจอร์กีฟมีการแบ่งศูนย์กลางกระจายสินค้าอย่างชัดเจนอยู่แล้ว โดยรวมแล้วอำนาจต่อรองของผู้แข่งขันรายใหม่มีต่ำ

2. แรงผลักดันที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ หรือบริการทดแทนอื่นๆ (Threat of Substitute Product or Service) เมื่อวิเคราะห์ในด้านนี้พบว่าแรงผลักดันจากสินค้าทดแทนอื่น ๆ นั้นมีมาก เพราะตัวผลิตภัณฑ์ประเภทกาแฟเพื่อสุขภาพนั้นมีอยู่แล้วมากมายในตลาด และยังอยู่ในช่วงที่ตลาดกำลังเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้มีผลิตภัณฑ์จากคู่แข่งเข้ามาอยู่ในตลาดนี้มาก เช่น สินค้าประเภทชาสมุนไพร หรือผลิตภัณฑ์ที่เป็น Functional Drink ต่างๆที่อยู่ในตลาด ณ ตอนนี้ ล้วนแล้วแต่โฆษณาในเรื่องของเทรนด์การรักษาสุขภาพทั้งสิ้นทำให้สามารถทดแทนกันได้ง่าย และอีกสาเหตุหนึ่งก็คือราคาขายของสินค้าประเภทนี้ไม่แตกต่างกันมาก ทำให้ผู้บริโภคมีสิทธิ์ที่จะเลือกซื้อสินค้าได้ตามความต้องการ และความน่าสนใจของตัวสินค้านั้นเอง ถือว่าเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลแรงต่ออุตสาหกรรม

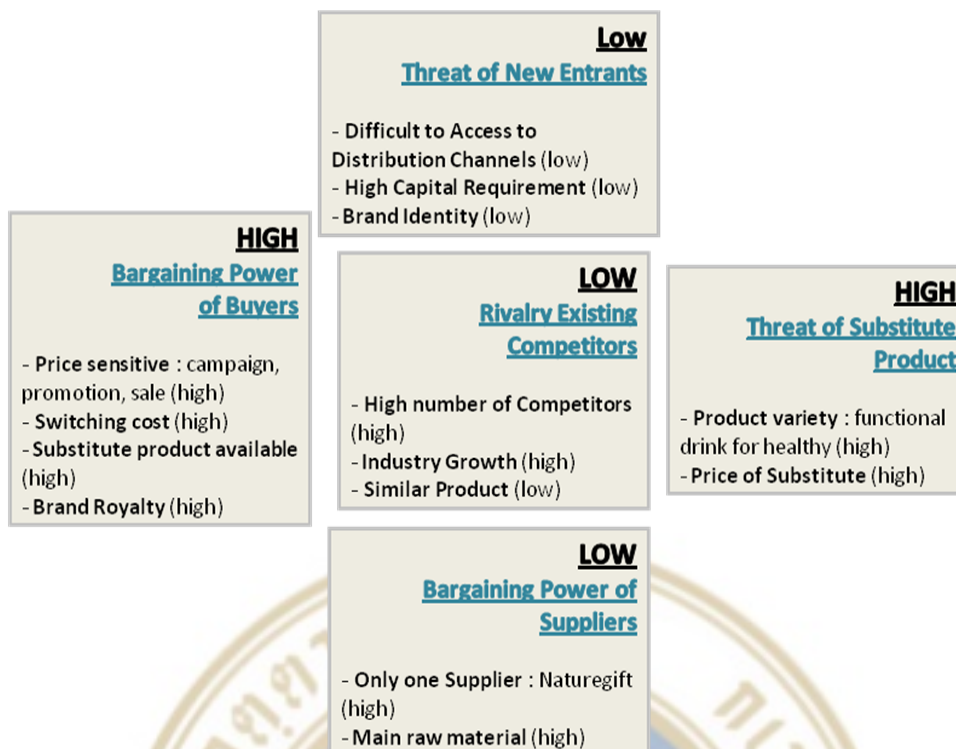
3. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyer) ในการวิเคราะห์อำนาจของผู้ซื้อนั้นในกรณีนี้ขอวิเคราะห์ในส่วนของกาขายส่งต่อให้ร้านขายส่ง เนื่องปริมาณการซื้อขายให้ร้านขายส่งต่อวัน ต่อร้านนั้นมีปริมาณมาก ทำให้ผู้ซื้อใช้อำนาจการต่อรองสูง ไม่ว่าในเรื่องของราคา และการบริการเพราะถือเป็นลูกค้ารายใหญ่ และมีข้อมูลของสินค้ารวมถึงเคยซื้อขายกันมานาน ในส่วนของผู้บริโภคซึ่งเป็น End-Consumer ก็มีอำนาจการต่อรองสูงเช่นกัน เพราะเนื่องจากเป็นสินค้าที่มีคู่แข่งเยอะ และมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนได้ ทำให้ผู้บริโภคพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น เมื่อมีโปรโมชันใหม่ มีราคาที่ถูกลงกว่า หรือมีการบริการที่ดีกว่า ซึ่งถือว่าอำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อมีแรงผลักดันสูง

4. อำนาจต่อรองจากผู้ขาย หรือผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เนื่องจากสำหรับตัวสินค้าที่ หจก.แก้วราชพฤกษ์รับมาขายต่อนั้นตอนนี้มีสินค้าเพียงแบรนด์เดียวคือผลิตภัณฑ์ของเนเจอร์กีฟทั้งหมด ดังนั้น หจก.แก้วราชพฤกษ์จึงมีความเสี่ยงมาก เพราะเท่ากับพึ่งพาสินค้าอยู่แบรนด์เดียวซึ่งถ้าในอนาคตมีอะไรเกิดขึ้นกับเนเจอร์กีฟจะทำให้ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของ หจก.แก้วราชพฤกษ์อีกด้วย แต่เนื่องจากในปัจจุบันผู้ขายก็จำเป็นที่จำเป็นที่จะต้องพึ่งพาช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านศูนย์กลางกระจายสินค้าเป็นหลักอยู่ เพราะสามารถเจาะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง แต่โดยรวมทั้งหมดแล้วจากการวิเคราะห์ก็ส่งผลให้ผู้ขาย หรือซัพพลายเออร์นั้นมีอำนาจต่อรองสูงอยู่ดี ซึ่งในกรณีนี้ส่วนมากมาจากการที่ หจก.แก้วราชพฤกษ์มีผู้ขายเพียงรายเดียว

5. แรงผลักดันที่เกิดจากการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Existing Competitors) ในการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันของอุตสาหกรรมนั้น ตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพมีการแข่งขันกันสูงอยู่แล้ว จะเห็นได้จากว่าอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น 10-15% ทุกปี ส่งผลให้คู่แข่งสนใจตลาดนี้ และกระโดดลงมาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดกันมากขึ้นจะเห็นได้ว่าตามชั้นวางขายสินค้าประเภทเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพนั้นมีสินค้าวางอยู่มากมาย และยังมีการแข่งขันกันทางด้านราคาซึ่งสินค้าของแต่ละแบรนด์ก็มีราคาที่แตกต่างกันอยู่ไม่กี่ปาท หรือในเรื่องของคุณสมบัติ หรือจุดเด่นของตัวสินค้าที่นำมาชูโรงกันก็ไม่มีมีความแตกต่างกันมากอย่างชัดเจน ส่งผลให้แรงผลักดันของการแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมนั้นมีมาก

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 แรง ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

จากการวิเคราะห์ในมุมมองที่มีผลกระทบต่อ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ซึ่งเป็นศูนย์กระจายสินค้าให้กับ หจก.เนเจอร์กิฟ 711 นั้นพบว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมกาแฟเพื่อสุขภาพนั้นมีความรุนแรงอยู่มาก เพราะตลาดโตต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริโภคมีโอกาส switching brand ได้ง่ายๆ และยังมีผลเรื่องของการค้าส่งอีกเพราะจะทำให้ยอดของการสั่งซื้อกาแฟจากร้านค้าส่งนั้นมีน้อยลงไป อันเนื่องปัจจัยของคู่แข่งรายอื่นๆที่เข้ามา และความแตกต่างของสินค้าที่ไม่ได้แตกต่างกันมาก อีกความเสี่ยงหนึ่งก็คือ การที่ หจก.แก้วราชพฤกษ์มี supplier เพียงเจ้าเดียวก็คือ หจก.เนเจอร์กิฟ 711 ทำให้ไม่มีอำนาจต่อรองทางด้านราคากับเนเจอร์กิฟ ด้วยเหตุที่กล่าวมาทำให้แรงต่างๆส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และกำไรของธุรกิจ ทำให้ต้องมีการหา และปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่อไป



ภาพที่ 2.4 : แสดงผลการวิเคราะห์ธุรกิจผ่าน Five Force Analysis Model

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework

เมื่อพูดถึงความพร้อมด้านทรัพยากรในองค์กร ในปัจจุบันนี้เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจเพราะถ้าองค์กรสามารถพิจารณาถึงความสำคัญ และความสามารถของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ แล้วนั้นก็จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนกลยุทธ์ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจได้ องค์กรควรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่องค์กรมี แทนที่จะพิจารณาในเรื่องของการลดต้นทุน และผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเราควรจะพัฒนาและวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้

ซึ่ง Barney ,1991 ได้เสนอลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยเครื่องมือ VRIN เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งของทรัพยากรเพื่อเปลี่ยนจุดแข็งเหล่านั้นให้เป็น Core Competencies ขององค์กรเพื่อความยั่งยืนทางการแข่งขันโดยเครื่องมือ VRIN Framework ได้วิเคราะห์ปัจจัย 4 ปัจจัยด้วยกันดังนี้

2.3.1 คุณค่า (V-Valuable) หมายถึง ทรัพยากรนั้นจะต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันอย่างแท้จริง และมีผลในการกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

หรือก็คือเป็นทรัพยากรที่สร้างโอกาส ลดอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะจับต้องได้ หรือไม่ได้ก็ตาม แต่ถ้าทรัพยากรนั้นไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ เรียกว่า Competitive Disadvantage

2.3.2 หายาก (R-Rare) หมายถึง ทรัพยากรนั้นต้องหายาก และคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มี หรือมีเพียงน้อยราย ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางธุรกิจ แต่ถ้าทรัพยากรนั้นคู่แข่งมีเหมือนกันก็จะส่งผลให้เราไม่มีความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ เราเรียกว่า Competitive Parity

2.3.3 ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (I-Imitate) หมายถึง ทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้แข่งขันทำเหมือนได้ยาก ไม่สามารถสร้างหรือทำใหม่ได้ แต่ถ้าทรัพยากรเหล่านั้นลอกเลียนแบบได้ง่าย มีระยะเวลาดสั้นๆ เราเรียกว่า Temporary Competitive Advantage

2.3.4 ไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ (N-Non-Substitute) หมายถึง เป็นทรัพยากรที่ไม่สามารถหาทรัพยากรอื่นๆมาทดแทนได้ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสามารถทำให้นำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เราเรียกว่า Sustained Competitive Advantage

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ หจก.แก้วราชพฤกษ์แล้วมีปัจจัยหลายด้านที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ และโครงข่ายการค้าทั้งกับผู้ซื้อ และผู้ขาย (Network & Relationship) เนื่องจากว่า หจก.แก้วราชพฤกษ์ทำการค้าพร้อมกับเนเจอร์กิปตั้งแต่เริ่มต้น และยังมีความสัมพันธ์อันดีมาโดยตลอดพร้อมทั้งก็ได้มีฐานลูกค้าตั้งอดีตที่เคยค้าขายกันมาจนถึงปัจจุบันก็ยังทำธุรกิจกันอยู่ทำให้ หจก.แก้วราชพฤกษ์ มีความน่าเชื่อถือ และเป็นหัวใจของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น ปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต เพราะเนื่องจากเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม ต้องใช้เวลาในการสร้างขึ้นมา ไม่สามารถใช้เงินซื้อมาได้ ทำให้ลอกเลียนแบบได้ยาก และไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

2. ปัจจัยช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel) จะเห็นได้ว่า หจก.แก้วราชพฤกษ์ค้าขายกาแฟมานานกว่า 7 ปี มีช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ไม่ว่าจะเป็นร้านขายยา ร้านค้าต่างๆ ซึ่งเป็นร้านที่อยู่ตามชุมชน ซึ่ง และมีฐานลูกค้าที่ตรงตามกลุ่มเป้าหมายอยู่มากมายทั้งใน

ต่างจังหวัด และกรุงเทพฯ ซึ่งในแต่ละผู้ค้าก็จะมีลูกค้าของตนเองอยู่ ทำให้ หจก.แก้วราชพฤกษ์ สามารถกระจายสินค้าออกได้โดยง่าย ดังนั้น ปัจจัยเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นเรื่องที่มีคุณค่า หาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ แต่สามารถหาสิ่งทดแทนได้ในอนาคต เพราะเนื่องจากว่าในอนาคตช่องทางการจัดจำหน่ายทาง online จะมีมากขึ้น ผู้คนจะซื้อสินค้าผ่านหน้าร้านลดลง ทำให้ เป็นสิ่งที่เข้ามาทดแทนช่องทางการจัดจำหน่ายแบบเดิมได้

3. ปัจจัยเรื่องบริการ (Service Mind) ปัจจัยด้านการบริการถือเป็นเรื่องสำคัญของการทำธุรกิจเกี่ยวกับการบริการ และการขาย ที่ผ่านมา หจก.แก้วราชพฤกษ์ ได้ให้บริการขนส่งสินค้าด้วยความเต็มใจทั้งเรื่องยกสินค้าขึ้นลงให้ลูกค้า สอบถามการบริการหลังการส่งสินค้า การพูดคุยของคนส่งของ กับลูกค้า ถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ หจก.แก้วราชพฤกษ์คำนึงถึงเป็นสร้างวัฒนธรรม ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นเรื่องที่มีคุณค่า หายาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต เพราะเนื่องจากว่า การบริการเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจประเภทนี้ เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อลูกค้าโดย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ก็สามารถลอกเลียนแบบได้เหมือนกัน เพราะ เป็นสิ่งที่สร้างได้อยู่ที่วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กรนั้นจะมี

4. ปัจจัยเรื่องมาตรฐาน และคุณภาพการขนส่ง (Deliver in Time) การขนส่งถือเป็นเรื่องสำคัญในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการขนส่งให้ตรงต่อเวลานัดหมาย การส่ง สินค้าให้ถูกต้อง การเตรียมเส้นทางที่เหมาะสมที่สุด หรือในเรื่องของ just in time ตั้งแล้วได้สินค้าทันทีตามความต้องการของลูกค้าก็เป็นเรื่องที่สำคัญในการให้บริการเกี่ยวกับการขนส่ง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีคุณค่า หาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งทดแทนได้ในอนาคต ซึ่งการส่งตรงต่อเวลานั้น เป็นเรื่องที่มีคุณค่าสำคัญต่อลูกค้า เป็นสิ่งที่หาได้ยากในการให้บริการธุรกิจขนส่งเดี่ยวนี้นี้ แต่ก็สามารถลอกเลียนแบบได้เหมือนกัน โดยแต่ละองค์กรอาจจะกำหนด KPI ในการขนส่งแต่ละครั้งก็ได้ เช่น ห้ามมีข้อผิดพลาดในการขนส่งกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ได้

5. ปัจจัยเรื่องการจัดการข้อมูลภายในองค์กร (Database) ถึงในปัจจุบันเทคโนโลยีในองค์กรจะยังไม่ทันสมัยมากนัก แต่ก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ช่วยสร้างโอกาส และลดอุปสรรครวมถึงเป็นทรัพยากรที่ใช้เก็บข้อมูลทุกอย่าง เช่น ฐานข้อมูลลูกค้า การเงิน บัญชี การทำรายงาน และการดำเนินการต่างๆ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่อยู่ในองค์กร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า แต่หาได้ยากง่ายต่อการลอกเลียนแบบ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต เนื่องจาก เราสามารถหาข้อมูลการสั่งซื้อสินค้า ของลูกค้า การจ่ายเงินว่าตรงต่อเวลาไหม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำมาวิเคราะห์เป็นพฤติกรรม

การตั้งชื่อของลูกค้าแต่ละรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แต่ก็สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายเช่นกัน เพราะลูกค้ารายนี้ก็อาจจะ是客户คู่แข่งด้วยก็ได้ คู่แข่งสามารถหาข้อมูลได้เหมือนกัน

สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ความไวเนื้อเชื่อใจ และความน่าเชื่อถือที่องค์กรมีให้กับลูกค้า และซัพพลายเออร์ รวมถึงปัจจัยด้านสถานที่ที่ตั้ง ที่เป็นศูนย์กลางในการขนส่งของทุกภาค ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลดีต่อการแข่งขันภายในตลาด สามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจได้ ส่วนในเรื่องการขนส่ง การบริการ พนักงานภายในองค์กร รวมถึงระบบเทคโนโลยีภายในองค์กรอยู่ในมาตรฐานที่สามารถแข่งขันได้เพื่อให้เท่าเทียมกับองค์กรอื่นๆเท่านั้น

ทรัพยากร	มีคุณค่า	หายาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งอื่นทดแทน	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Network & relationship	●	●	●	●	แข่งขันได้อย่างยั่งยืน
Channel	●	●	●	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
Service Mind	●	●	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
Deliver in Time	●	●	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
Database	●	●	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว

ภาพที่ 2.5 : สรุปบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis Model และ VRIN Framework พบว่าในอุตสาหกรรมกาแฟเพื่อสุขภาพนั้นยังมีการเติบโตของตลาดอยู่มากอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันสูง โดยเฉพาะกลุ่มตลาดรากหญ้าที่ให้ความสำคัญในเรื่องของผิวพรรณ รูปร่าง และสุขภาพ ทำให้ในตลาดนี้มีคู่แข่งที่พร้อมจะเข้ามาแย่ง Market Share อีกมากพร้อมกันนี้ ซึ่งในส่วนของคุณ์กระจายสินค้าซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในอุตสาหกรรมนี้จึงต้องมีการปรับตัว ทั้งในเรื่องของคุณภาพการให้บริการ คุณภาพของสินค้า กระบวนการต่างๆจะต้องมีความรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือจากซัพพลายเออร์ และลูกค้า หรือคู่ค้าของเราให้มีการพัฒนาไปอย่างยั่งยืนพร้อมๆกัน

แต่อย่างไรก็ตามคุณ์กระจายสินค้า หจก.แก้วราชพฤกษ์ ซึ่งหลักๆจะเน้นไปในเรื่องของการบริการ และความเชื่อใจที่มีให้กัน แต่อย่างไรก็ตามทรัพยากรที่ หจก.แก้วราชพฤกษ์มีนั้นสามารถนำไปใช้ในเชิงการจัดการด้านกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขายที่มีความสัมพันธ์มายาวนาน ส่งผลในเรื่องของการเจรจา

ต่อรองด้านการค้าขาย สามารถลดอำนาจต่อรองซึ่งมี เนเจอร์กิฟเป็นผู้ขายเพียงรายเดียวได้บ้าง ใน ส่วนของช่องทางที่หลากหลาย และสายป่านที่ยาวของ หจก.เนเจอร์กิฟนั้น ก็ช่วยให้เราได้เปรียบใน เรื่องของคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาดเซกเมนต์นี้ ไม่ต้องสร้างช่องทางใหม่ รวมถึงการที่คู่แข่งใหม่ จะเสนอราคาได้ดีกว่า พร้อมกันนั้นยังไม่มีค่านาเชื่อถืออีกด้วย ถึงแม้ธุรกิจกาแฟเพื่อสุขภาพจะ เติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้าคุณภาพสินค้า และบริการตกลงไปก็ไม่สามารถที่จะอยู่ในธุรกิจนี้ได้ ดังนั้น การบริการจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการที่จะ ไม่ให้ผู้ซื้อ โดยเฉพาะที่เป็นกลุ่มธุรกิจค้าส่งนั้น switching brand เปลี่ยน ไป และเมื่อบริการดีก็จะช่วยส่งเสริมให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อเราอีกด้วย ทำให้รักษฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ ซึ่งการบริการที่ดีนี้จะส่งผลเป็นการบอกต่อแบบปากต่อปาก ส่งผล ให้เรามีฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น เป็นการส่งเสริมเรื่อง Database ที่สำคัญขององค์กร ทำให้เราสามารถ จัดลำดับความสำคัญของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งนี่ก็เป็นผลจากการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเข้า ไปเสริมจุดเด่น และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Model Analysis ก่อนหน้านี้นั่นเอง



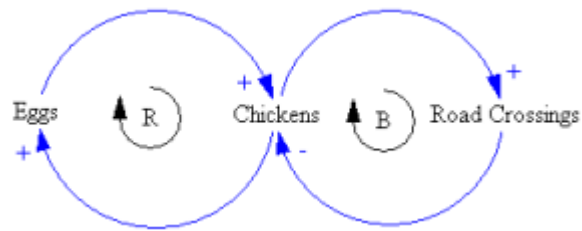
บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ตัวระบบเองมีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆ สิ่งที่แวดล้อมมัน (เช่น ในขณะที่ เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบกับ A ในเวลาเดียวกันด้วย นี่ยังไม่เอ่ยถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น X, Y และ Z หรือการประสบความสำเร็จของการเปิดตัวสินค้าใหม่ ขึ้นอยู่กับทั้งงบประมาณและปัจจัยอื่นๆ อีกหลากหลายอย่าง ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันไปหมด ฯลฯ) เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของระบบโดยการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ออกมา ผ่านการวาดแผนภาพวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ เท่านั้น (<http://www.novabizz.com/> ,2558)

3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

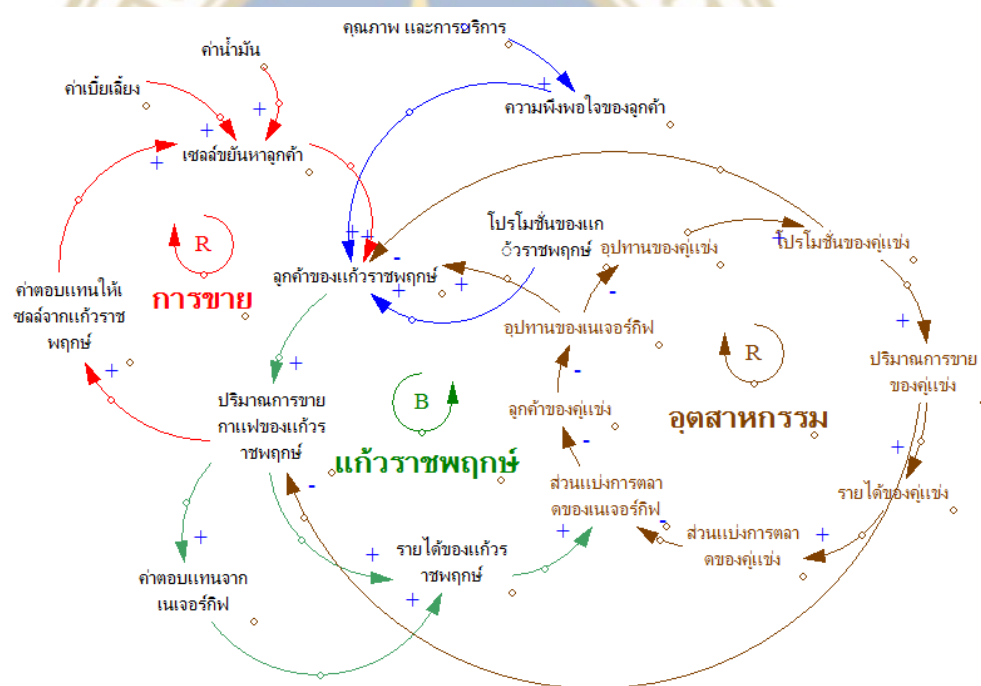
แผนภูมิวงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagram) ถูกเสนอขึ้น โดย John D Sterman เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและเป็นผลกันทำให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องมากขึ้น และสามารถทำให้วิเคราะห์ได้ถึงความยั่งยืนในการดำเนินการขององค์กรต่างๆ มากขึ้น โดยวิธีการเขียนแผนภูมิที่ดีคือ เราต้องสามารถระบุปัญหาที่เกิดขึ้นแน่นอนกับองค์กรได้ก่อน พร้อมทั้งสามารถกำหนดตัวแปรต่างๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาเหล่านั้น โดยสามารถเชื่อมโยงโดยใช้เครื่องหมายลูกศร เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุการณ์เป็นเป็นความสัมพันธ์ที่ขึ้น หรือลงไปพร้อมกันให้ใส่เครื่องหมายบวก (+) แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นในเชิงขัดแย้งกันให้ใส่เครื่องหมายลบ (-) ซึ่งเมื่อเกิดตัวแปรหลายๆ ตัวแปรมาเชื่อมโยงต่อกันเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุ และผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ 1. Positive Loop หรือ Reinforcing Loop คือ เป็นวงที่เสริมแรงต่อกัน 2. Negative Loop หรือ Balancing Loop (<https://perchai.wordpress.com> ,2556) คือ เป็นวงที่ทำให้เกิดความสมดุลต่อกัน ดังภาพตัวอย่างด้านล่าง



ภาพที่ 3.1 : แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagram)

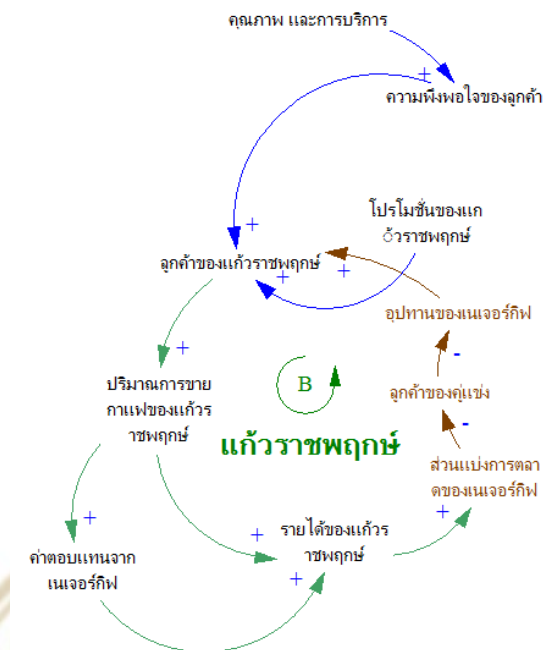
ที่มา : <https://perchai.wordpress.com/category/tools/>

3.2 การคิดเชิงเหตุและผลโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagram)



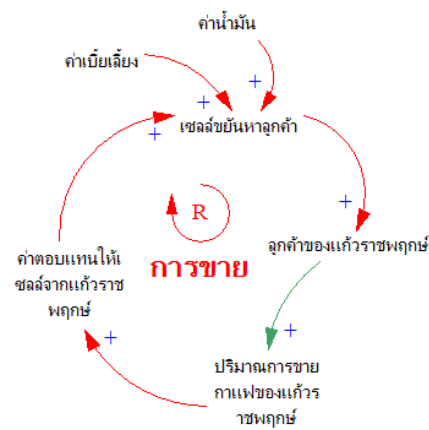
ภาพที่ 3.2 : แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤกษ์

ในส่วนของการอธิบายจะแบ่งเป็น 3 ส่วนด้วยกัน หนึ่ง คือวงที่เป็นลูกค้าและรายได้ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ สอง คือ วงที่เป็นช่องทางการขายของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ สาม วงที่เป็นอุตสาหกรรมรวมของการแข่งขันกาแฟ



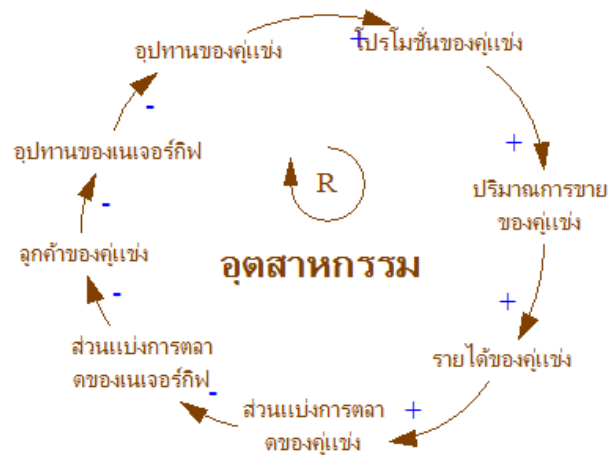
ภาพที่ 3.3 : แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤษ์ ส่วนลูกค้า และรายได้

ส่วนที่หนึ่ง ลูกค้าของ หจก.แก้วราชพฤษ์นั้นเกิดจากคุณภาพ และการบริการขององค์กรทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี เป็นส่วนหนึ่งให้ลูกค้ากลับมาซื้อสินค้ากับองค์กรอีก อีกตัวแปรหนึ่งคือ โปรโมชั่นของแก้วราชพฤษ์ที่มีให้กับลูกค้า ซึ่งทั้งสองข้อเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าเพิ่ม และสามารถรักษฐานลูกค้าอยู่ได้ เมื่อลูกค้าของ หจก.แก้วราชพฤษ์เพิ่มมากขึ้นแล้ว รายได้ของ หจก.แก้วราชพฤษ์นั้นก็มาจากสิ่งทางด้วยกัน คือ หนึ่ง รายได้จากการขายสินค้า สอง รายได้จากการที่เนเจอร์กิฟให้คำตอบแทนทางการขายตามลำดับขั้นที่ตกลงกันได้ เมื่อยอดขายกาแฟเพิ่มสูงขึ้น ก็ส่งผลให้ตัวแปรส่วนแบ่งทางการตลาดของเนเจอร์กิฟสูงขึ้นด้วย คู่แข่งก็มีลูกค้าที่ลดลง ทำให้ความต้องการสินค้าของเนเจอร์กิฟเองเพิ่มสูงขึ้น ก็วนกลับไปทำให้ลูกค้าของ หจก.แก้วราชพฤษ์เพิ่มขึ้นด้วย เป็นวงจรแบบ Balancing Loop หรือ Negative Loop นั่นเอง



ภาพที่ 3.4 : แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ส่วนการขาย

ส่วนที่สอง เป็นวงของการขายของเซลล์ ถ้าเซลล์ขายหน้าลูกค้าเพิ่ม และหมั่นในการดูแลใส่ใจลูกค้า มีการเยี่ยมเยียนร้านทำเป็นรายการ Sale Visit ในแต่ละวันตาม KPI ที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นร้านค้าปลีก หรือร้านค้าส่ง จะสามารถทำให้จำนวนลูกค้าของ หจก.แก้วราชพฤกษ์เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้ปริมาณการขายสินค้าเพิ่มสูงขึ้นตาม ทำให้เซลล์ก็จะได้คำตอบแทนเพิ่มขึ้นไปด้วย รวมถึงการที่จจะ โน้มน้าวให้เซลล์ขายได้นั้น ก็ต้องมีค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าน้ำมันให้เพิ่มขึ้นไปต่างหาก ซึ่งก็จะทำให้เซลล์ขายหน้าลูกค้าเพิ่มขึ้นอีกเป็นวงจรแบบ Reinforcing Loop หรือเป็น Positive Loop นั่นเอง



ภาพที่ 3.5 : แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ส่วนอุตสาหกรรม

ส่วนที่สาม เป็นส่วนของอุตสาหกรรมการแข่งขันกาแฟของคู่แข่ง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เมื่อคู่แข่งออกสินค้าตัวใหม่มา ทำให้ต้องออกโปรโมชั่นมาก เมื่อออกโปรโมชั่นมากก็ทำ

ให้ปริมาณการขายสินค้าของกลุ่มสูงขึ้น กระทั่งถึงจำนวนลูกค้าของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ที่เปลี่ยนไปซื้อสินค้าของกลุ่มได้ และทำให้ปริมาณการขายกาแฟของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ลดต่ำลงด้วย ส่งผลให้คู่แข่งมีรายได้มากขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดกาแฟเพื่อสุขภาพของกลุ่มนั้นสูงขึ้น กระทั่งถึงส่วนแบ่งทางการตลาดของกาแฟเนเจอร์กิฟที่ต้องลดลงอยู่แล้วเพราะลูกค้าหันไปสนใจโปรโมชันของกลุ่มที่อาจจะออกมาน่าสนใจว่า ทำให้ปริมาณลูกค้าของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น ความต้องการสินค้าของกาแฟเนเจอร์กิฟก็มีอัตราส่วนที่น้อยลง ตรงข้ามกับความต้องการของสินค้าคู่แข่งที่เพิ่มสูงขึ้นก็จะวนเป็นวง Reinforcing Loop หรือ Positive Loop

ดังที่กล่าวมาด้านบนบนแสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของ หจก.แก้วราชพฤกษ์นั้นเป็นองค์กรมีรายได้มาจากสองทางด้วยกัน คือทั้งผู้บริ โภค และซัพพลายเออร์ที่เป็นเนเจอร์กิฟเอง ซึ่ง หจก.แก้วราชพฤกษ์จะต้องอาศัยปัจจัยหลายๆด้านเพื่อที่จะรักษาฐานลูกค้าของตนเองไว้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริการด้านการขนส่ง การบริการของเซลล์ ปัจจัยทางด้านราคา และปัจจัยของกลุ่มที่มีการแข่งขันกันสูง ซึ่งเมื่อดูในวงจรจะเห็นว่าส่งผลกระทบต่อทั้งตัวเนเจอร์กิฟเอง และ หจก.แก้วราชพฤกษ์เองด้วย ดังนั้น ตัวแก้วราชพฤกษ์เองจะต้องมีการปรับตัว เพื่อรองรับต่อผลกระทบที่ตามมาหากมีเหตุการณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งที่เข้ามาใหม่เรื่อยๆ หรือลูกค้าที่มีโอกาสเปลี่ยนแบรนด์ได้อยู่เสมอ เพื่อให้เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ ต้องมีการปรับปรุงในเรื่องของเซลล์ เช่น ตารางการเยี่ยมเยียน คู่มือเรื่องหน้าร้าน หรือการทำโปรโมชันการขายเพิ่มเติม หรืออาจนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพิ่มเติมเพื่อความสะดวก รวดเร็วในการขนส่ง ปัจจัยเหล่านี้จึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในธุรกิจนี้ต่อไปได้

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจดำเนิน และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และวางมาตรฐานกรอบการทำงาน เพื่อให้เกิดการแข่งขันทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเอง ภายในองค์กร

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเอง ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งกลยุทธ์ได้ออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Operational Strategy) ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ได้ลงมาให้สอดคล้องสัมพันธ์ และไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งในแต่ละระดับก็จะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป



ภาพที่ 4.1 : แสดงลำดับการกำหนดกลยุทธ์ภายในองค์กร

ที่มา : www.ventures1000.com

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ระดับผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจแผนการดำเนินธุรกิจว่าต้องการที่จะดำเนินธุรกิจไปในทิศทางไหน เพื่อให้สามารถแข่งขัน และอยู่รอดในอุตสาหกรรมนี้ต่อไปได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ 1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) 2. กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) 3. กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) สามารถแบ่งแยกย่อยไปอีก 3 ประเภท คือ Intensive Growth, Integrative Growth, และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเภท ดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์การมุ่งเน้นยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำด้วยวิธีการต่างๆ ได้ดังนี้

- Market Penetration คือ การเพิ่มส่วนแบ่งในตลาดเดิม โดยใช้สินค้าเดิมด้วยวิธีการทางการตลาดเดิม เช่น การจัดโปรโมชันของสินค้าและบริการ การเพิ่มจำนวนพนักงานขายเพิ่มระยะเวลาทางการขาย เป็นต้น

- Market Development คือ การใช้สินค้าตัวเดิมแต่ขยายตลาดออกไปสร้างตลาดใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น การขยายสาขา การเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น

- Product Development คือ การพัฒนาสินค้าตัวเดิมให้มีฟังก์ชันใหม่ๆ มากขึ้น แต่ยังคงขายสินค้าอยู่ในตลาดเดิม หรือกลุ่มลูกค้าเดิม เช่น การเปลี่ยนสี เปลี่ยนกลิ่น การเพิ่มรสชาติ การทำแพ็คเกจใหม่ หรือเรียกสั้นๆว่า เป็นการเพิ่มคุณสมบัติเข้าไปยังสินค้าตัวเดิม เพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้กับตัวสินค้ามากขึ้น

4.1.1.2 Integrative Growth คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยวิธีการซื้อหรือควบรวมกิจการ ไม่ว่าจะกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ หุ้นส่วน เพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน และมีอำนาจทางการตลาดมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการควบคุมวัตถุดิบ ต้นทุน หรือการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสามารถทำได้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น การควบรวมกิจการ (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) หรือการร่วมการค้า (Joint Venture) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- Forward Integration คือ การขยายธุรกิจไปข้างหน้า เป็นการซื้อกิจการของลูกค้า หรือตัวแทนการจัดจำหน่าย เพื่อต้องการควบคุมหรือเป็นเจ้าของ หรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้เป็นของตนเอง เช่น การมีหน้าร้านเป็นของตนเอง เป็นต้น

- Backward Integration คือ การขยายธุรกิจแนวย้อนหลัง องค์กรมีความต้องการที่จะเป็นเจ้าของกิจการของลูกค้า หรือตัวแทนการจัดจำหน่าย เพื่อควบคุมการผลิต หรือสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือวัตถุดิบลงได้ เป็นการเพิ่มระบบการควบคุมการผลิตหลังบ้านนั่นเอง

- Horizontal Integration คือ การขยายกิจการขององค์กรในแนวเดียวกับอุตสาหกรรม องค์กรพยายามที่จะเป็นเจ้าของ หรือควบคุมกิจการของกลุ่ม โดยการใช้ หรือเข้าร่วมกิจการ

4.1.1.3 Diversification Growth คือ กลยุทธ์การเติบโตโดยใช้วิธีการกระจายตัวของธุรกิจเหมาะกับการออกสินค้าใหม่ หรือการเพิ่มตลาดกลุ่มใหม่ๆ ซึ่งกลยุทธ์ Diversification สามารถแบ่งออกเป็น 3 มิติ ด้วยกันคือ

- Concentric Diversification คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจที่ยังเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมอยู่ เช่น การออกสินค้าใหม่ที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับธุรกิจเดิม

- Horizontal Diversification หรือการขยายตัวแนวราบเป็นการออกสินค้า หรือบริการแบบใหม่ใหม่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้า และบริการที่เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เข้าสู่ตลาดเดิม หรือกลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิม

- Conglomerate Diversification เป็นกลยุทธ์การขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ไม่ว่าจะเป็ผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั่นเอง

4.1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ คือ การยังคงดำเนินธุรกิจเดิมไว้ยังคงขายสินค้าเดิม บริการเดิม อยู่ในตลาดเดิม เป็นการพัฒนาธุรกิจที่ได้กำไรแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่หวือหวา มีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจอยู่แล้วสามารถทำกำไรได้ อย่างต่อเนื่อง และมั่นคง มักเป็นธุรกิจที่อยู่ในช่วง Cash Cow โดยเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพการเพิ่มกำไรเป็นหลัก แต่ไม่ควรดำเนินกลยุทธ์นี้ นานเกินไป เพราะจะทำให้ความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาวลดลงไป

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทเริ่มทิศทางของตลาด หรืออุตสาหกรรมที่ทำอยู่นั้น เริ่มถดถอยลง โดยเฉพาะเมื่อสินค้า หรือบริการ หรือเทคโนโลยีใหม่เข้ามาทดแทนสินค้า หรือธุรกิจเดิมของตนเอง ซึ่งเมื่อถึงจังหวะนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้อยู่รอดได้ในธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการตัด หรือลดจำนวนพนักงานลง หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสม และเพื่อพิจารณาว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต

ในปัจจุบันปัญหาของ หจก. แก้วราชพฤกษ์ คือ องค์กรไม่สามารถสร้างยอดขายได้ตามเป้าหมายที่เนเจอร์กำหนดมาให้ได้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การเจาะกลุ่มตลาดเดิม และพยายามเพิ่มฐานลูกค้าให้มากขึ้น จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มยอดขาย และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้

วิธีที่หนึ่ง การสร้างกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด เช่น การใช้สื่อโฆษณาในการเพิ่มเติมการประชาสัมพันธ์ หรือการแจกของแถมพ่วงไปกับผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ เพื่อให้ลูกค้าเกิดการทดลองใช้ และเกิดการซื้อซ้ำนั่นเอง และทำให้ลูกค้ารู้จักสินค้ามากขึ้นอีกด้วย

วิธีที่สอง ใช้กลยุทธ์ด้านราคา เพื่อให้ลูกค้าเกิดการตัดสินใจง่ายขึ้น เช่นการปรับลดราคาสินค้า ซึ่งเหมาะกับช่วงที่องค์กรต้องการระบายสินค้าคงเหลือที่ค้างเป็นเวลานาน

วิธีที่สาม การใช้กิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น มีการจัดกิจกรรมลุ้นรับโชคเมื่อซื้อสินค้าตามจำนวนที่กำหนด ลุ้นรับของรางวัลที่น่าสนใจ

วิธีที่สี่ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย ต้องเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น เพื่อความสะดวกของผู้ซื้อในการเข้าถึงสินค้า

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้า หรือบริการขององค์กร เป็นการดำเนินการตามแผน และทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น แบ่งได้เป็น 3 แนวทางด้านกันดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการแข่งขันกันทางด้านราคาของผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าภายในตลาด เป็นการใช้ความสามารถในด้านการควบคุมทรัพยากรการผลิต หรือการนำเข้าวัตถุดิบให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น ในเรื่องของ economy of scale ในการผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการผลิต ทำให้องค์กรมีราคาขายของสินค้า หรือบริการต่ำกว่าคู่แข่ง

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า และบริการให้กับตัวเองค์กร เพื่อให้เกิดความแตกต่างทางการแข่งขัน โดยต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งอาจส่งผลให้สินค้า หรือบริการขององค์กรมีราคาที่สูงกว่าคู่แข่ง แต่สามารถสร้างความแตกต่างได้

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ด้านต้นทุน (Focus Cost) เป็นการทำการตลาดที่มุ่งเน้นในกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยมีต้นทุนสินค้าที่ไม่สูงมาก เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีจำนวนจำกัด แต่มีกำลังซื้อน้อย

4.2.4 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ด้านความแตกต่าง (Focus Differentiation) เป็นการทำการตลาดที่มุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มที่มีจำนวนจำกัด แต่สามารถเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง และมีคุณค่า ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อด้วย Emotional เป็นหลัก สินค้าและบริการที่ใช้กลยุทธ์นี้จะมีต้นทุนที่แพง และราคาสูงตาม

สำหรับ หจก. แก้วราชพฤษณ์เหมาะสมที่จะใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันจากคู่แข่ง ด้วยส่งสินค้าต่อดีลเลอร์ที่เป็นเจ้าใหญ่ๆ ในแต่ละภาค แล้วให้ดีลเลอร์กระจายสินค้าต่อ วิธีนี้จะทำให้ค่าขนส่งของ หจก. แก้วราชพฤษณ์มีต้นทุนที่ต่ำลง เพราะไม่ต้องกระจายสินค้าไปตามดีลเลอร์รายย่อยๆ อีกวิธีหนึ่ง คือ การกำหนดยอดการสั่งซื้อต่อเนเจอร์กิฟ คือให้มีการกำหนดจำนวนการสั่งซื้อที่เป็นมาตรฐานไว้ หมายถึง ถ้ามียอดสั่งซื้อไม่ถึงเกณฑ์ก็จะไม่ส่งสินค้าภายในวันนั้น เพราะจะทำให้สินค้ามีต้นทุนที่สูงขึ้น เป็นการไม่ประหยัดต่อขนาด และมีการกำหนดรอบการขนส่งในแต่ละวันจะต้องไม่เกิน 2-3 เทียวเท่านั้น และต้องบรรจุสินค้าแบบเต็มคันรถ เพื่อเป็นการลงทุนอย่างคุ้มค่า ส่วนถ้ามีออเดอร์จำนวนน้อย เช่น 1-2 ลัง ก็จะใช้วิธีแนะนำร้านดีลเลอร์ที่อยู่ใกล้ๆ ส่งสินค้าให้ลูกค้าแทน เพื่อเป็นการกระจายออเดอร์ให้กับดีลเลอร์ เป็นการประหยัดเวลา และค่าขนส่งของ หจก. แก้วราชพฤษณ์ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น กลยุทธ์ Cost Leadership ก็ไม่ควรจะละเลยเรื่องของการบริการ ไม่ว่าจะเป็นการขนส่งที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลา สินค้าตรงตามออเดอร์ และความสะอาดสบาย (บริการขนส่ง) เป็นความสามารถที่เพิ่มมูลค่าให้กับบริการที่ดี

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถดึงความสามารถในด้านต่างๆออกมาให้มากที่สุด เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง หรือการดึงความสามารถของแผนกต่างๆ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากร และบุคคล เป็นต้น ซึ่งการที่จะกำหนดกลยุทธ์สำหรับระดับปฏิบัติงานแล้วนั้นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์จากระดับองค์กร และระดับธุรกิจ ไล่ลงมา ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงาน

ภายในองค์กรบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ตัวอย่างเช่น ฝ่ายการผลิตจะต้องผลิตสินค้าโดยไม่ให้มีของเสียเกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องเพิ่มยอดขาย 5% เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจะต้องก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ และเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นประกอบไปด้วยแผนต่างๆ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ด้านการขนส่ง การลดต้นทุนในการขนส่งเป็นสิ่งที่มีค่ามากในการเพิ่มกำไรให้กับองค์กร วิธีแรก คือ จัดตั้งโครงข่ายการขนส่งให้เหมาะสม หมายถึงต้องส่งสินค้าให้กับดีลเลอร์รายใหญ่ๆ เท่านั้น และให้ไปกระจายต่อ เป็นการตัดการขนส่งรายย่อยๆ ที่ไม่จำเป็น การขนส่งสินค้าแต่ละครั้งจะต้องบรรจุสินค้าให้เต็มคันรถ และกำหนดเส้นทางการขนส่งให้อยู่ในเส้นทางเดียวกัน การขนส่งสินค้าเที่ยวเดียวจะทำให้เกิดต้นทุนที่เปล่าประโยชน์ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการการขนส่งสินค้าซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร และการวางแผนการขนส่ง เช่น ถ้ามีออเดอร์ตามต่างจังหวัด จะมีการกำหนดวันการขนส่ง เช่น ภาคเหนือจะส่งทุกวันพุธ ภาคอีสานส่งทุกวันจันทร์ เพื่อลดการขนส่งที่ทับซ้อนกันออกไป

กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อแผนกจัดซื้อเป็นแผนกที่ขอคำสั่งซื้อเข้ามาในแต่ละวันทางการซื้อและวิเคราะห์ว่าลูกค้าส่วนใหญ่จะสั่งมามากที่สุดวันไหนของสัปดาห์สั่งช่วงกี่โมงวันไหนสั่งน้อยและสั่งมากที่สุดเพื่อเก็บข้อมูลเป็นสถิติโดยกำหนดเวลาดำเนินการสั่งสินค้าในแต่ละวัน และกำหนดมาตรฐานจำนวนการสั่งสินค้าให้มีจำนวนประหยัดต่อขนาดทำให้ต้นทุนต่อกล่องถูกที่สุด ส่วนถ้ามียอดสั่งต่อสั่งไม่เกิน 10 ลัง ส่วนถ้ามียอดสั่งจำนวนน้อย หจก. แก้วราชพฤษก์จะบริการติดต่อกับทางดีลเลอร์เพื่อให้ร้านดีลเลอร์ส่งสินค้าให้กับลูกค้าแทน

กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน ต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรเพื่อช่วยลดต้นทุนในระยะยาว ทำให้สามารถลดขั้นตอน ลดระยะเวลา ลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ และเทคโนโลยีสามารถเก็บข้อมูลของลูกค้า ข้อมูลการสั่งซื้อ จำนวนการสั่ง สถานที่ที่สั่ง เพื่อความสะดวก ความถูกต้อง และความรวดเร็วในการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะเชื่อมโยงกันทุกแผนก ทำให้สามารถลดงาน และลดจำนวนพนักงานที่ไม่จำเป็นลงได้

ในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งสามระดับของ หจก. แก้วราชพฤษก์ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการแข่งขันในปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์การเติบโต เพื่อที่จะตอบสนองเป้าหมายการขายให้ถึงเป้าที่ตั้งไว้ได้ โดยมีการมุ่งเน้นที่จะเจาะกลุ่มตลาดเดิมมากขึ้น และพยายามขยายฐานลูกค้าใหม่ โดยการจัดทำสื่อการตลาด เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ ทดลอง และมีการซื้อซ้ำ รวมถึงการปรับปรุงด้านบริการ ในส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น องค์กรมุ่งเน้นที่จะเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ ต้องการมีต้นทุนทางการขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ด้วยการลดปัจจัยที่ไม่จำเป็น ที่จะทำให้เกิดรายจ่ายแก่องค์กรออกไป แต่ยังคงมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพการบริการ และ

การขนส่งที่ดี สู้ภัยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยกลยุทธ์การขนส่งในเรื่องของการลดต้นทุนการขนส่งลง วางแผนให้การเดินทางแต่ละเที่ยวคุ้มค่ามากที่สุด กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อวิเคราะห์พฤติกรรมคำสั่งซื้อจากลูกค้า เพื่อสามารถประมาณการสั่งซื้อได้อย่างถูกต้อง ช่วยลดต้นทุนการเก็บสินค้า กลยุทธ์ด้านการขาย เน้นการใส่ใจ และการเข้าการปรับปรุงด้านบริการ ให้เซลล์มีการเยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า และองค์กร กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน สามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดจากตัวบุคคล และทำให้การทำงานเกิดความถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ และประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากที่สุด



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการนำแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เข้าไปใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรแล้วนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเข้มงวด ตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้การปฏิบัตินั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการมีเครื่องมือทางกลยุทธ์เข้ามาช่วยในการวัดผล และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และความเชื่อมโยงในแต่ละขั้นตอน จึงเกิดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือ Balanced Scorecard เพื่อนำไปสร้างเป็นแผนการวัดผลการดำเนินงาน หรือ Key Performance Indicator (KPI) เพื่อเป็นการวัดผล และกำหนดเป้าหมายของแผนการดำเนินงานในทุกด้าน เพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เมื่อองค์กรได้วางยุทธศาสตร์ในการจัดการ และกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรไว้แล้วนั้น องค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องที่แผนที่การเชื่อมโยงการจัดการกลยุทธ์เหล่านั้น ให้มีประสิทธิภาพให้เกิดการเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ที่ต้องสัมพันธ์กันตั้งแต่ระดับ Operational Business และ Corporate ให้สอดคล้องกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแผนที่กลยุทธ์ เพื่อบอกถึงทิศทาง แนวทางการดำเนินงาน ให้เกิดการเชื่อมโยง และมุ่งไปในเป้าหมายเดียวกัน

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ การสื่อสารแผนกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อเป็นแผนที่ให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนในการปฏิบัติตาม เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ ออกเป็น 4 มิติ หรือ 4 มุมมองด้วยกัน คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านการบริหารภายในองค์กร และมิติด้านการเรียนรู้ และเติบโต ดังนั้น จึงควรมีการวัดผล และประเมินประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นมาตรฐานเสียก่อน

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบการบริหาร วัดผล และประเมินผลการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะการวัดผลในด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นการวัดผลการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแปลผลไปสู่การทำงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ละ

องค์กรนั้นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การวางแผนทางการทำงานของแต่ละหน่วย องค์กร ของแต่ละบุคคล โดยผลจากการประเมินของ Balanced Scorecard ในแต่ละส่วนนั้น สามารถ นำมาปรับปรุง และสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง เครื่องมือ Balanced Scorecard เป็นแนวคิดของ Dr. Robert Kaplan และ David Norton ซึ่งได้อธิบาย ไว้ว่า Balanced Scorecard สามารถแบ่งได้ออกเป็น 4 มิติ ด้วยกัน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองด้านการเงิน การเพิ่มรายได้ให้กับ องค์กร การทำให้การผลิตมีต้นทุนที่ต่ำลง การหาแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น หรือความสามารถในการ เพิ่มประสิทธิภาพเงินหมุนเวียนภายในบริษัทให้มากขึ้นได้

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของ ลูกค้า ภาพลักษณ์ขององค์กรต่อลูกค้า กระบวนการด้านการตลาด หรือการดูแลลูกค้าหลังการขาย

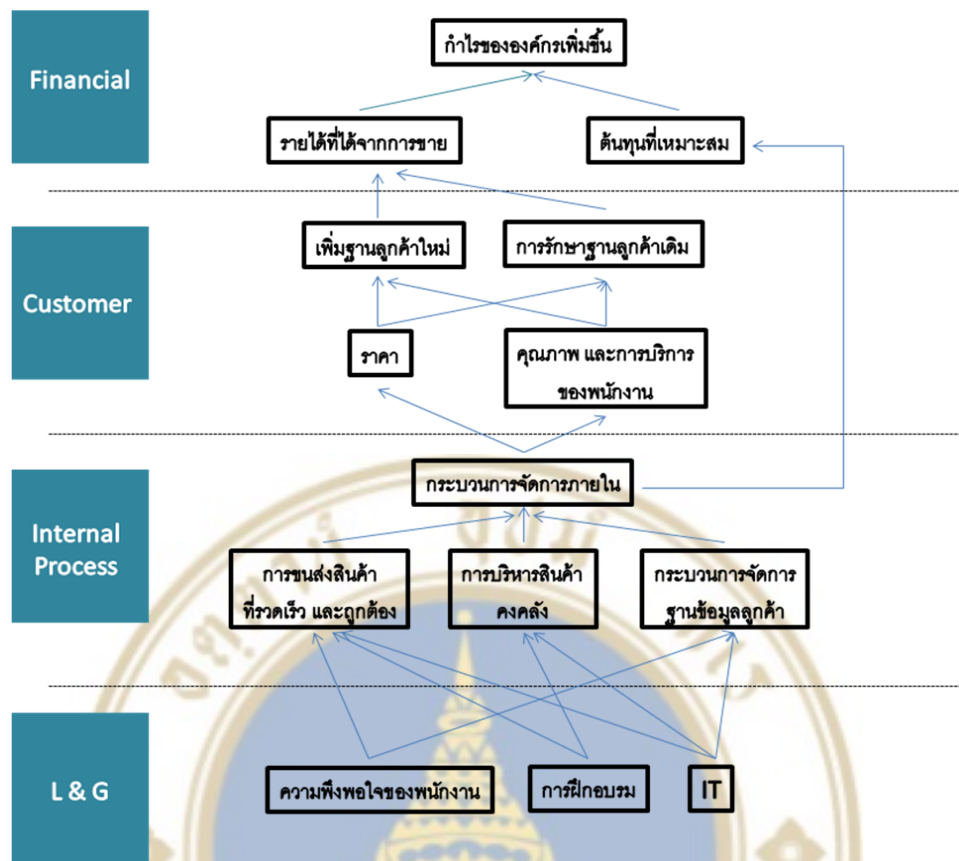
3. ด้านกระบวนการภายใน (Business Process Perspective) เป็นมุมมองด้านการ จัดการภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การร่วมมือการทำงานภายในองค์กร การจัด โครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หรือการจัดการสายผลิตให้มีประสิทธิภาพ

4. ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้าน การเรียนรู้ และพัฒนาในตัวบุคคลภายในองค์กร เช่น ความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีผลต่อการ ทำงานของพนักงาน เป็นต้น

โดยมิติทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard นั้น เมื่อนำมากำหนดเป็นแผนการ ดำเนินงานของแต่ละมิติแล้ว จะต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เป็นไปตาม Corporate Strategy ที่วางแผนไว้ และสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดได้ ซึ่งเป็นความ ต้องการ และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำการสื่อสาร Strategy Map นี้ ไปสู่พนักงาน ภายในองค์กรอย่างถูกต้อง และมีความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อจะบอกว่าภารกิจที่จะสำเร็จได้นั้น จะต้องมีความรู้แนวทางในการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะมีผลอย่างไร ดังนั้น จึงจำเป็นที่ จะต้องมีความรู้เครื่องมือ Balanced Scorecard เข้ามาในการประยุกต์กลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน ได้

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการกลยุทธ์

เพื่อการแก้ไขปัญหาขององค์กร ผู้บริหารจึงนำแผนที่ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในการ ดำเนินการเพื่อให้ หจก.แก้วราชพฤกษ์นั้นไปสู่เป้าหมาย และสามารถเพิ่มยอดขายให้กับองค์กรได้



ภาพที่ 5.1 : แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์

การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นผู้บริหารจะเริ่มกำหนด แผนที่ยุทธศาสตร์โดยเริ่มจากมิติด้านการเงินก่อน ซึ่งเป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ การเพิ่มกำไรให้กับองค์กร ซึ่งการเพิ่มกำไรก็มาจากสองส่วนด้วยกัน คือการเพิ่มรายได้จากการขาย และการลดต้นทุนให้เหมาะสม ต่อมาในส่วนของมิติด้านลูกค้า จะต้องมีการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ และการรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายให้ได้ ซึ่งปัจจัยที่จะสนับสนุนทั้งสองด้านนี้คือ ปัจจัยด้านราคา คุณภาพ และการบริการของพนักงานเป็นส่วนที่ช่วยให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า ต่อมามิติด้านกระบวนการจัดการภายใน เพื่อเป็นการปรับต้นทุนให้เหมาะสมกระบวนการจัดการภายในที่เป็นการลดต้นทุนจึงเป็นสิ่งสำคัญประกอบไปด้วย การลดต้นทุนด้านการขนส่ง การลดต้นทุนด้านการบริหารสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดการฐานข้อมูลของลูกค้า ทั้งสามปัจจัยนี้จะต้องมีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารต้นทุนที่เหมาะสมในมิติด้านการเงินให้ได้ ในส่วนของมิติการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรจะต้องมีการจัดฝึกอบรมการบริการสำหรับพนักงานต่อลูกค้า รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงานเป็นการตอบสนองต่อมิติด้านการจัดการกระบวนการภายใน ซึ่งการดำเนินงานจะต้องมีการวัดผลด้วยตาราง Balanced Scorecard ด้านดังนี้

ตารางที่ 5.1 : แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์

	Strategic Objective	Strategic Measurement		Initiative
		Indicators	KPI	
Financial	F1 - กำไรขององค์กร	F1 - EBITDA	F1 - EBITDA ต่อยอดขายมากขึ้น 5 %	: เพิ่มตัวแทนจัดจำหน่ายที่เป็น Dealer มากขึ้น : ทำแคมเปญโปรโมทสินค้าทำ Market Penetration : นำ IT เข้ามาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น : เพิ่มช่องทางด้าน Social Network
	F2 - รายได้จากการขาย	F2 - ยอดขายต่อเดือน	F2 - จำนวนลิ่งที่ขายมากกว่า 13,500 ลิ่ง F2 - รายได้ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 37,800,000 บาท (ราคาเฉลี่ยกานแฟล็งละ 2,800 บาท)	
	F3 - การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ	F3 - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	F3 - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง 3 %	
Customer	C1 - การเพิ่มจำนวนลูกค้ารายใหม่ (Dealer)	C1 - จำนวนตัวแทนจำหน่ายที่เป็น Dealer ที่เข้ามาติดต่อ	C1 - มากกว่า 5 รายต่อเดือน	: กำหนด KPI ให้เซลล์ในการหาร้านค้าเพิ่ม และทำแผนเยี่ยมเยียนร้านค้าต่างๆ : มีการจัดอบรมเทรนนิ่งเซลล์ และพนักงานขนส่งในการให้บริการ
	C2 - การรักษารฐานลูกค้าเดิม	C2 - จำนวนตัวแทนจำหน่ายเดิม C2 - ยอดขายจากฐานลูกค้ารายเดิม	C2 - ไม่มีการลดลง C2 - รายได้ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 37,800,000 บาท	
	C3 - คุณภาพ และการบริการ	C2 - อัตราการกลับมาสั่งซื้อซ้ำของลูกค้า C3 - ข้อร้องเรียนจากการบริการ	C2 - มากกว่า 90 % C3 - ไม่มีข้อร้องเรียน	
Internal Process	I1 - ความรวดเร็ว และความถูกต้องในการขนส่งสินค้า	I1 - ระยะเวลาในการขนส่งสินค้า	I1 - ภายใน 1 วัน	: มีการศึกษาเส้นทางจัดทำrouting และอบรมพนักงาน : เก็บข้อมูลการสั่งซื้อของลูกค้า เพื่อ forecast การสั่งซื้อสินค้าในอนาคต : อัปเดตสถานะของลูกค้าทุกสัปดาห์
	I2 - การบริหารสินค้าคงคลัง	I1 - ความถูกต้องของสินค้าที่ลูกค้าสั่ง I2 - จำนวนสินค้าคงเหลือ	I1 - ไม่มีข้อเรียกร้อง I2 - จำนวนสินค้าคงเหลือไม่เกิน 5 % ต่อวัน	
	I3 - กระบวนการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า	I3 - จำนวนลูกค้าที่ถูกบันทึกอยู่ในระบบ	I3 - ระบบจัดเก็บข้อมูลจะต้องมีลูกค้าครบทุกราย	
I & G	L1 - ความพึงพอใจของพนักงาน	L1 - จำนวนอัตราการลาออกของพนักงาน	L1 - จำนวนพนักงานที่ลาออกต้องไม่เกิน 10 % ต่อปี	: การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม : มีการจัดฝึกอบรมพนักงาน และจัดทำแบบประเมิน : มีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญ เข้ามาตรวจสอบระบบ
	L2 - การฝึกอบรม	L2 - ความพึงพอใจของพนักงาน	L2 - ความพึงพอใจของพนักงานในการอบรมมากกว่า 80 %	
	L3 - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	L2 - ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน L3 - ความเสถียรของระบบในการทำงาน	L2 - มีข้อผิดพลาดในการทำงานไม่เกิน 3 % L3 - มีเหตุขัดข้องหรือข้อผิดพลาดไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน	

5.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในมิติด้านการเงิน หจก.แก้วราชพฤกษ์มีแผนด้านการบริหารการเงินดังตารางที่ 5.2 โดยมีการกำหนดในเรื่องของกำไร รายได้จากการขาย และการบริหารต้นทุน ทั้งนี้ในส่วนของกำไร มี EBITDA เป็นตัวชี้วัด โดยมีเป้าหมายที่ EBITDA ต้องมีมากกว่า 5 % ต่อการขาย ในส่วนของรายได้จากการขาย ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นยอดการขายต่อเดือน ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายที่ต้องขายตั้งแต่ 13,500 ลิ่ง ขึ้นไปตาม KPI ของเนเจอร์กิปที่กำหนดมา ซึ่งจำนวนลิ่งเท่านี้ สามารถประเมินเป็นเป็นยอดการขายได้ 37,800,000 บาทต่อเดือน (โดยใช้ราคาเฉลี่ยต่อลิ่งที่ 2,800 บาท) ในส่วนของการบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพนั้น การกำหนดตัวชี้วัด ได้กำหนดเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้คือ ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้จะต้องลดลง 3 % สำหรับแผนงานด้านการตลาดเนื่องจาก หจก.แก้วราชพฤกษ์เป็นศูนย์กระจายสินค้า ดังนั้นการเพิ่มรายได้ส่วนหนึ่ง คือต้องหาลูกค้าที่เป็นค้าส่งเพิ่ม เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมบริเวณส่วนที่รับผิดชอบมากขึ้น พร้อมจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดซื้อสินค้าให้มากขึ้น และยังเกิดการบอกต่อแบบปากต่อปากอีกด้วย นอกจากนี้การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรก็เพื่อที่จะลดต้นทุนในการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นโดยไม่จำเป็น

5.2.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านลูกค้าของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ คือ การเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้ได้โดยเน้นที่ลูกค้ากลุ่มค้าส่ง โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นตัวแทนกระจายสินค้าที่ขอเข้ามาติดต่อ โดยกำหนดเป้าหมายเป็นจำนวนลูกค้าที่เข้ามาต้องมีอย่างต่ำ 5 รายต่อเดือน โดยในส่วนของลูกค้ารายเดิมมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็น 3 อย่างด้วยกัน คือ จำนวนตัวแทนจำหน่ายเดิมมีเป้าหมายจะต้องไม่ลดลง และยอดขายจากฐานลูกค้าเดิมจะต้องไม่ต่ำกว่า 37,800,000 บาท ต่อเดือน ซึ่งเป็นยอดขั้นต่ำของ KPI ที่ได้รับมาจากเนเจอร์กิฟ และอัตราการสั่งซื้อซ้ำ มีเป้าหมายจะต้อง 90 % ต่อเดือน ในส่วนของคุณภาพ และการบริการมีตัวชี้วัด คือ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าที่ได้กำหนดเป้าหมายคือ ไม่มีข้อร้องเรียน โดยมีแผนงานก็คือ เซลล์จะต้องมี KPI ในการหาร้านค้าตัวแทนค้าส่งใหม่ให้ได้ พร้อมกับมีการจัดทำแผนการเข้าเยี่ยมเยียนร้านค้าเพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของการค้าขายไว้ ในส่วนของคุณภาพ และการบริการมีการจัดทำกรฟีกอบรวมเซลล์ รวมถึงพนักงานขนส่งในการบริการ รวมถึงการดูแลลูกค้า เช่น การนำเสนอข่าวสารใหม่ๆเกี่ยวกับองค์กร การนำของที่ระลึกไปให้ในโอกาสต่างๆ หรือการพุดจา และการแต่งตัวที่เหมาะสม ซึ่งเมื่อสิ้นเดือนแล้วอาจมีการประชุมกันของเซลล์เพื่อร่วมกันแชร์ข้อมูล และแบ่งปันประสบการณ์ที่เจอมาเกี่ยวกับลูกค้าของตนเองเพื่อเป็นประสบการณ์ให้กับเซลล์ท่านอื่นๆ

5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective)

ในส่วนแรกของมิติด้านการจัดการภายในองค์กรนั้น วัตถุประสงค์แรก คือ ความรวดเร็ว และความถูกต้องในการขนส่งสินค้า โดยมีตัวชี้วัดเป็นระยะเวลาในการขนส่งสินค้า และความถูกต้องในการขนส่งสินค้า ไม่ว่าจะเป็นจำนวน หรือประเภทของสินค้า โดยมีเป้าหมายคือ ระยะเวลาการขนส่งต้องส่งให้ถึงภายใน 1 วัน ส่วนความถูกต้องในการขนส่งสินค้า มีเป้าหมายคือ จะต้องไม่มีข้อเรียกร้องในการขนส่งผิดพลาดแต่อย่างใด ซึ่งมีแผนการดำเนินงานคือ ก่อนรถขนส่งออกพนักงานขนส่งจะต้องมีการศึกษาเส้นทางรถขนส่งก่อน มีการวาง routing จะต้องส่งลูกค้ารายใดก่อนรายใดหลัง เพื่อไม่ให้ขับรถวนไปวนมาเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และต้องมีการเช็คความถูกต้องก่อนออกตามใบ invoice ที่ได้รับมา ซึ่งพนักงานแต่ละแผนกจะต้องมีการผ่านการอบรม มีการเรียนรู้ระบบ และรู้จักการทำงานเป็นทีม โดยทีมของรถขนส่งจะต้องมีอย่างน้อยคนละ 2 คน ทำงานเป็นบัดดี้ เพื่อความรวดเร็ว และรักษาประสิทธิภาพการทำงานให้อยู่ในระดับมาตรฐานไว้

วัตถุประสงค์ที่สอง คือ การบริหารสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นจำนวนสินค้าคงเหลือในแต่ละวัน โดยมีเป้าหมายคือ จำนวนสินค้าคงเหลือต่อวันจะต้องไม่เกิน 5% ของยอดสั่งซื้อต่อวัน โดยในส่วนนี้มีแผนการดำเนินการ คือ จะต้องมีการเก็บข้อมูลสถิติการสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละวัน ว่าลูกค้ารายไหนสั่งซื้อช่วงไหนบ้าง ช่วงเวลาไหนของวันที่ลูกค้าสั่งซื้อเยอะ แล้วทำการจัดกลุ่มแบ่งเป็นภาคๆ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์ ซึ่งแผนงานนี้จะทำให้เรา

สามารถประเมินการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าในอนาคตได้ ทำให้สามารถขอดการสั่งซื้อสินค้าจากเนเจอร์กิฟให้เหมาะสมที่สุดต่อวัน เพื่อไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าคงเหลือไว้

วัตถุประสงค์ที่สามกระบวนการจัดการฐานข้อมูลลูกค้า โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด เป็นจำนวนลูกค้าที่อยู่ในระบบ ซึ่งมีเป้าหมายคือ ลูกค้าไม่ว่าใหม่หรือเก่าจะต้องมีการอัพเดทอยู่ในระบบให้ครบถ้วน โดยมีแผนการจัดการ คือ จะต้องมีการอัพเดทสถานะของลูกค้าที่มีบัญชีซื้อขายกับองค์กร เพื่อที่จะรู้สถานะของลูกค้า เช่น ชื่อของจำนวนเท่าไร ชำระเป็นเงินสด หรือติดเครดิต เคยมีประวัติไม่ชำระบ้างไหม หรือความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อองค์กรเป็นเช่นไร เพื่อที่องค์กรจะได้สามารถประเมินสถานะของลูกค้า และให้ลำดับความสำคัญของลูกค้าแต่ละรายได้ถูกต้อง โดยมีการอัพเดทสถานะทุกๆ 1 สัปดาห์

5.2.4 มิติด้านกระบวนการเติบโต และการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective)

ในส่วนของมิติด้านการเรียนรู้ และเติบโตของพนักงานวัตถุประสงค์แรก คือ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด คือ จำนวนอัตราพนักงานที่ลาออก โดยมีเป้าหมาย คือ จำนวนพนักงานที่ลาออกจะต้องไม่เกิน 10 % ต่อไป ซึ่งในวัตถุประสงค์นี้มีแผนในการดำเนินงาน คือ การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

วัตถุประสงค์ที่สอง คือ การฝึกอบรมพนักงาน โดยมีตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของพนักงาน และได้มีการกำหนดเป้าหมายของวัตถุประสงค์นี้ คือ พนักงานจะต้องมีความพึงพอใจในการอบรมมากกว่า 80 % ขึ้นไป โดยได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงาน คือ พนักงานจะต้องมีการอบรม เกี่ยวกับการบริการ และขั้นตอนในการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งจะต้องมีการทำแบบประเมินการอบรมนั้นๆ มีการรายงานผลว่าสิ่งที่อบรมไปแล้วนั้น เมื่อนำไปใช้จะได้ผลมากน้อยเพียงใด หรือข้อที่ต้องปรับปรุงตรงไหนบ้าง เพื่อนำกลับมาแก้ไข

วัตถุประสงค์ที่สาม คือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร โดยได้มีการกำหนดตัวชี้วัด เป็นความเสถียรของระบบในการทำงาน ซึ่งเป้าหมาย คือ ระบบจะต้องมีการผิดพลาดได้ไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน โดยมีแผนการดำเนินงานในการนำระบบเข้ามาใช้ คือ มีเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญการในระบบเข้ามาตรวจสอบทุกครั้ง พร้อมอัพเดทสถานะเทคโนโลยีนั้นๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา เพื่อตอบรับต่อการใช้งานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

แผนการดำเนินงานของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ในปีแรกนั้นจะประกอบไปด้วย แผนการตลาด แผนการขาย แผนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า แผนการจัดซื้อ และการขนส่งสินค้า ภายในองค์กร แผนการพัฒนา และการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสุดท้ายเป็นแผนการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร

ตารางที่ 5.2 : แสดงแผนการดำเนินงานของ หจก.แก้วราชพฤกษ์ ในปีแรก

รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
แผนด้านการตลาด												
ออกแบบ และทำสื่อประชาสัมพันธ์ Brand Naturegift และ หจก.แก้วราชพฤกษ์												
ศึกษาช่องทางในการทำตลาดผ่าน Social Network												
เริ่มประชาสัมพันธ์ทาง Social Network												
มีการจัดกิจกรรมตั้งบูธเพื่อทดลองผลิตภัณฑ์ต่างๆ												
จัดโปรโมชั่นเพื่อระบายสินค้าคงเหลือ												
survey ความพึงพอใจของผู้บริโภคในเรื่องการเข้าถึงสินค้า												
แผนการขาย												
จัดลำดับความสำคัญของลูกค้า												
ตั้ง Target ในการเข้าเยี่ยมลูกค้าของเซลล์												
รายงานผลการเข้าเยี่ยมลูกค้า												
มีการประชุม เพื่อแบ่งปัน และปรับปรุงการทำงานของเซลล์แต่ละพื้นที่												
คัดเลือก และวิเคราะห์ประสิทธิภาพของตัวแทนจำหน่าย												
หา และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Dealer)												
แผนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า												
CRM												
แผนการจัดซื้อ และการขนส่ง												
ประเมินยอดการสั่งซื้อสินค้า												
วางแผนเส้นทางการกระจายสินค้าในแต่ละพื้นที่												
ตรวจเช็คสภาพพาหนะในการขนส่งสินค้า												
ประเมินผลการทำงานของพนักงานส่งของ												
การพัฒนา และเรียนรู้ของบุคลากร												
จัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน												
มีการจัดอบรมพนักงาน												
ประเมินผลการทำงานโดยรวม												
ชี้แจงสถานะ และข้อมูลของเนเจอร์กิฟ และ หจก.แก้วราชพฤกษ์												
เทคโนโลยี												
จัดหา supplier ในการวางระบบเทคโนโลยีในบริษัท												
ติดตั้งระบบ												
ฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีแก่พนักงาน												
เริ่มใช้งานระบบ												
ประเมินประสิทธิภาพ และปรับปรุง												

แผนการดำเนินงานด้านการตลาด ประกอบด้วยการทำสื่อประชาสัมพันธ์ให้แบรนด์เนเจอร์กิฟ และ หจก.แก้วราชพฤกษ์ โดยอาจทำเป็นติดสติ๊กเกอร์บนรถขนส่งพร้อมรายละเอียดต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้คนเกิดการรับรู้แบรนด์ รวมถึงมีการศึกษาและทำการตลาดผ่านช่องทาง social network เพื่อเพิ่มลูกค้ารายใหม่ และเริ่มมีการตั้งบูธเพื่อให้ผู้บริโภคได้ทดลองสินค้า วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการจดจำ และการซื้อซ้ำของผู้บริโภค รวมถึงในช่วงสิ้นปี จะมีโปรโมชั่นลดราคา เพื่อ

ระบายสินค้าที่เป็นสินค้าคงเหลือออกจากคลัง และมีการทำแบบสำรวจของผู้บริโภคว่าสามารถหาซื้อผลิตภัณฑ์ได้สะดวกหรือไม่ เพื่อประเมินประสิทธิภาพการกระจายสินค้าของดีลเลอร์

แผนการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมการลำดับความสำคัญของลูกค้า เพื่อที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าที่ให้ออกกับองค์กรเป็นลำดับไป รวมถึงมีการเป้าหมายการเข้าเยี่ยมลูกค้าของเซลล์ในแต่ละเดือน และต้องมีการรายงานกลับมาที่องค์กร รวมถึงมีการประชุม และร่วมแบ่งปันประสบการณ์ของเซลล์ในแต่ละเดือนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา และพัฒนาปรับปรุงการทำงาน รวมถึงมีการหาศูนย์กระจายสินค้าที่เป็นดีลเลอร์รองลงมา เพื่อการกระจายสินค้าให้ทั่วถึงทุกพื้นที่

แผนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า สำหรับแผนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรจะต้องเก็บข้อมูลสถิติของลูกค้าต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นยอดการสั่งซื้อ ความถี่ในการสั่งซื้อ ความสามารถในการชำระหนี้ เป็นเงินสด หรือเป็นเครดิต เคยมีการค้างชำระไหม มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรหรือไม่ เพื่อที่องค์กรจะสามารถประเมินสถานะของลูกค้าได้ในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง เช่น ถ้ามีการสั่งซื้อแต่หนี้ก็ยังไม่ชำระก็จำเป็นที่จะต้องระงับไป เพราะเป็นการเสี่ยงต่อองค์กรในการแบกรับภาระหนี้แทน

แผนการจัดซื้อ และขนส่ง มีการประเมินยอดการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละเดือน และกำหนดเป็นเกณฑ์ในการสั่งซื้อในแต่ละวันเพื่อควบคุมต้นทุนสินค้า มีการวางแผนเส้นทางการกระจายสินค้าในแต่ละพื้นที่โดยต้องพยายามให้การขนส่งไปในเส้นทางเดียวกัน ไม่ทับซ้อนกัน และกำหนดวันขนส่งอย่างเป็นระบบ มีช่วงที่ตรวจสอบและเช็คสมรรถภาพของพาหนะที่ใช้ ว่าถึงเวลาซ่อมบำรุงหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดการเสียหายในระยะยาว และให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด สุดท้ายมีการประเมินประสิทธิภาพ ในการขนส่ง และการบริการของพนักงานขนส่ง ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าอีกด้วย

แผนการพัฒนา และเรียนรู้ของบุคลากร อันเนื่องมาจากว่าธุรกิจศูนย์กระจายสินค้าการบริการก็เป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการฝึกอบรมพนักงานในการดำเนินการทำงาน การให้บริการแก่ลูกค้าอยู่เสมอ รวมถึงเซลล์ต้องมีการอัปเดตข้อมูลให้ทันกับยุคสมัยไม่ว่าจะเป็นเทรนด์การขายแบบออฟไลน์ หรือออนไลน์ก็ตามเพื่อสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า และมีกลยุทธ์ในการเจรจากับลูกค้าใหม่อยู่เสมอ รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับเนเจอร์กิฟ และ หจก.แก้วราชพฤกษ์แก่พนักงานอยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานรับรู้สถานะต่างๆ ขององค์กรอยู่เสมอ ซึ่งการร่วมแบ่งปันข้อมูลนั้นเป็นการให้ความเชื่อมั่นแก่พนักงาน ทำให้พนักงานพึงพอใจ และเชื่อมั่นในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

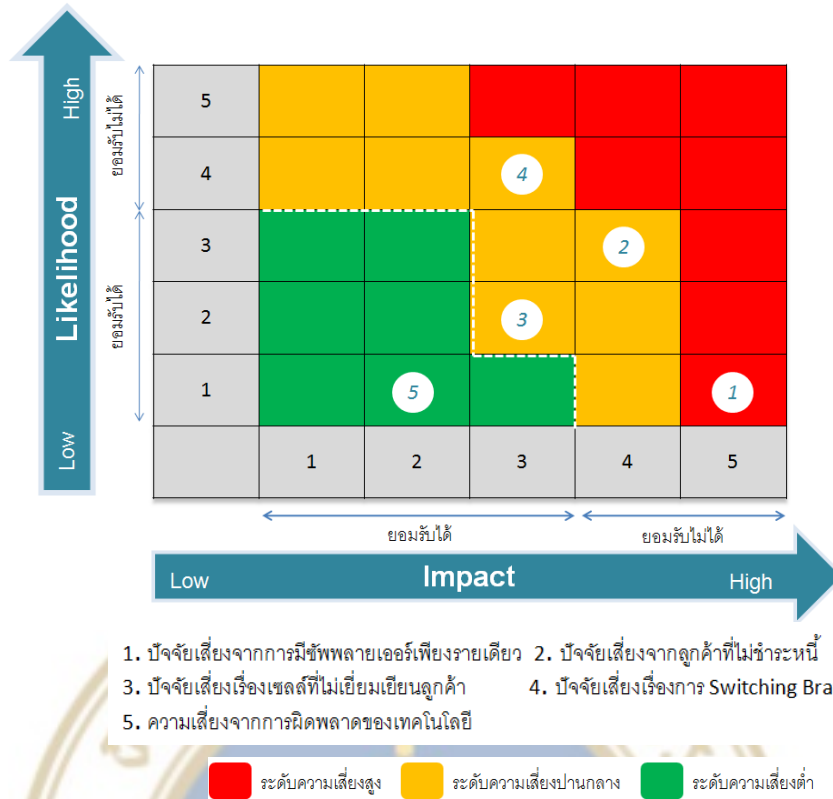
แผนการจัดการเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีเข้ามาในองค์กรก็เพื่อที่จะลดขั้นตอนการทำงาน ลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดจากการทำงานของบุคลากร เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น รวมถึงการจัดเก็บ ข้อมูลให้เป็นศูนย์รวมที่เดียวกัน เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลของแต่ละแผนกมาไว้ในจุดเดียว

เพื่อการเข้าถึงโดยง่ายในขั้นตอนของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะต้องมีการคัดเลือก และจัดซื้อจัดจ้างซอฟต์แวร์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้เหมาะสมกับขนาดขององค์กร ต้องไม่ซับซ้อนเกินไป หลังจากมีการคัดเลือกแล้ว ก็จะต้องเริ่มมีการติดตั้ง และจัดฝึกอบรมการใช้ให้กับพนักงานซึ่งหลังจากนั้นก็เริ่มนำไปใช้จริงเป็นเวลา 4 เดือน ต่อมาก็จะต้องมีกิจกรรมที่ประเมินผล และประสิทธิภาพของการทำงานว่าลุล่วงเหมือนที่กำหนดไว้ไหมในตอนแรก และก็มีมีการปรับปรุงแก้ไขพร้อมกับเทคโนโลยีนั้นๆต่อไปในช่วง 2 เดือนสุดท้ายของปี

5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์ และการแก้ปัญหา

ในการประกอบธุรกิจทุกองค์กรย่อมเจอกับปัญหา และอุปสรรคที่แตกต่างกัน ซึ่งก่อนที่จะเกิดเป็นปัญหานั้น จะต้องเกิดความเสี่ยงที่จะนำมาซึ่งปัญหามาก่อน ซึ่งเราไม่สามารถรู้ได้ว่ามันจะเกิดขึ้นจริงไหม แต่ผู้บริหารสามารถระบุ แยกแยะ และประเมินความเสี่ยงที่จะมากระทบกับองค์กรได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถวางแผนป้องกัน ถึงกระทั่งขยับยังความเสี่ยงนั้นได้ ดังนั้น ทุกองค์กรจึงควรมีการทำแผนการจัดการการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันสิ่งที่จะอาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผนว่าจะทำอย่างไรหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นกับองค์กรแล้วจริงๆ

ซึ่งจากประเด็นข้างต้นที่ทางองค์กร ได้นำแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการดำเนินงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด แผนงาน กิจกรรมในการดำเนินงานในรูปแบบ Action Plan ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในตอนต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่จะอาจมาถึงได้ หรือเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินแผนงานกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในมิติต่างๆ ที่จะกระทบกับองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดปัจจัยความเสี่ยงได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 : แผนภาพแสดงตาราง Risk Matrix ของ หจก.แก้วราชพฤกษ์

5.4.1 ความเสี่ยงจากการมีซัพพลายเออร์เพียงรายเดียว

เนื่องมาจากว่า หจก.แก้วราชพฤกษ์นั้นมีการกระจายสินค้าผลิตภัณฑ์ของเนเจอร์กิฟเพียงแบรนด์เดียวเท่านั้น ทำให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์ เช่น ถ้าเกิดเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตจนไม่สามารถส่งสินค้าได้ หรือซัพพลายเออร์เลิกกิจการไป ก็จะทำให้ หจก.แก้วราชพฤกษ์ไม่มีสินค้าในการจัดจำหน่ายด้วยเช่นกัน ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ หรือถ้าเนเจอร์กิฟปรับราคาสินค้าขึ้นก็จะส่งผลทำให้ต้นทุนของ หจก.แก้วราชพฤกษ์สูงขึ้นไปด้วย และอาจจะกระทบถึงยอดขาย ลูกค้าที่เป็นดีลเลอร์ก็จะเปลี่ยนไปสั่งสินค้าแบรนด์อื่นเพิ่มมากขึ้น เพราะได้อัตราส่วนทางกำไรจากผลิตภัณฑ์เนเจอร์กิฟลดน้อยลงทำให้ยอดขายของ หจก.แก้วราชพฤกษ์น้อยลงตามไปด้วย ซึ่งความเสี่ยงนี้มีโอกาสเกิดน้อย แต่ส่งผลรุนแรงเพราะ หจก.แก้วราชพฤกษ์เป็นศูนย์กระจายสินค้าเจ้าใหญ่ และมีการทำธุรกิจด้วยกันมานานแล้ว โอกาสที่ซัพพลายเออร์จะตัดความสัมพันธ์นั้นเป็นไปได้ยาก

แผนในการแก้ไขในส่วนการมีสินค้าจำหน่ายเพียงแบรนด์เดียว คือ ต้องหาสินค้าชนิดอื่นมาขายเพิ่มเป็นการเพิ่ม Product Line ให้กับองค์กร เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับซัพพลายเออร์ที่จะทำให้ไม่มีสินค้าจำหน่าย แต่ไม่ควรเป็นสินค้าในประเภทเดียวกัน เพราะไม่สามารถจำหน่ายทับซ้อนกับเนเจอร์กิฟได้ ส่วนในกรณีที่เนเจอร์กิฟขึ้นราคาขาย ก็ต้องบรรเทาด้วยการชี้แจง

กับลูกค้า และผู้บริโภครู้ว่าเพราะสาเหตุใดถึงขึ้นราคาสินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าใจถึงสถานการณ์ในการขึ้นราคา หรือมีการทำสัญญาระยะยาวในการว่าจ้างให้เป็นศูนย์กระจายสินค้าของเนเจอร์กิฟ

5.4.2 ความเสี่ยงจากการที่ลูกค้าไม่ชำระหนี้

ในกรณีเช่นนี้ ที่ลูกค้าไม่ชำระหนี้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายที่เป็นดีลเลอร์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่เป็นเครดิต แล้วไม่สามารถบริหารการเงินในการจ่ายหนี้ได้ ทำให้กระทบกับการบริหารสภาพคล่องขององค์กรๆ ก็ไม่มีเงินในการนำไปหมุนเวียนซื้อสินค้าเข้ามาจำหน่ายจากซัพพลายเออร์ ทำให้ต้องไปกู้ธนาคารเกิดหนี้สินกันต่อเนื่อง ซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง แต่ส่งผลมาก

ในส่วนของแผนการในการแก้ไขระยะสั้น ดำเนินการเปิดวงเงินเบิกเกินบัญชี หรือ Overdraft เพื่อนำมาใช้ดำเนินการเป็นเงินสดหมุนเวียนในระยะสั้น เพื่อนำมาทดแทนในส่วนที่ลูกค้ายังไม่ชำระหนี้ ในการแก้ไขระยะยาว จะต้องมีการทำการประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าก่อนสั่งซื้อสินค้า มีการเก็บข้อมูล สถิติว่าชำระหนี้ตรงไหม เคยค้างชำระมากที่สุดเท่าไร และมีอัตราการผ่อนชำระที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อที่องค์กรจะสามารถบริหารจัดการการชำระหนี้ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4.3 ความเสี่ยงจากการที่เซลล์ไม่ใส่ใจในการเข้าเยี่ยมลูกค้า

เป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งที่จะเกิดขึ้นแต่ส่งผลกระทบต่ออย่างมาก เพราะถ้าเซลล์ไม่เข้าไปเยี่ยมเยียนลูกค้า ความเป็นไปได้ที่ลูกค้าอาจจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้ากับคู่แข่งก็มีสูงมาก เพราะว่าการบริการก็ถือเป็นการเพิ่ม Added Value เข้าไปในธุรกิจนอกเหนือจากผลประโยชน์ด้านตัวเลขที่จะได้รับแล้ว ทำให้กระทบต่อคุณภาพการบริการ และภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งโอกาสที่ความเสี่ยงนี้จะเกิดขึ้นมีไม่มากนัก และส่งผลปานกลาง

ในส่วนของแผนการแก้ปัญหาคือความเสี่ยงนี้ คือ มีการกำหนดเป้าหมายในการเข้าเยี่ยมลูกค้า ตลอดทุกต้นเดือน และให้มีการส่งรายงานทุกสิ้นเดือนว่าได้รับการตอบรับอย่างไรบ้างจากการเข้าเยี่ยมลูกค้า แต่ละพื้นที่ ในส่วนของการแก้ไขปัญหาระยะยาว ดำเนินการคิดเครื่อง tracking ไปกับรถของเซลล์ว่าได้ทำงานตามแผนการที่วางแผนไว้ไหม เพื่อเป็นการ Monitoring การทำงานของเซลล์ตลอดเวลา หรือถ้าสาเหตุมาจากการที่เซลล์ไม่พอใจในเรื่องของผลตอบแทนจนทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน of เซลล์ลดน้อยลง สาเหตุนี้จะต้องมีการพูดคุยปรับความเข้าใจ อาจมีการกำหนด KPI ใหม่ ให้เหมาะกับอัตราผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

5.4.4 ความเสี่ยงในเรื่องการที่ลูกค้าซื้อสินค้าของคู่แข่ง

การที่ลูกค้าตัดสินใจไปซื้อสินค้าของคู่แข่งนั้น อาจเกิดจากหลายปัจจัยที่เข้ามากระทบ ทำให้ลูกค้าเกิดการเปลี่ยนสินค้าอุปโภคไป ดังนั้น เราจึงต้องแยกประเด็นออกเป็นหลายๆประเด็น แต่โดยรวมแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อกลับมาที่ หจก. แก้วราชพฤษ์โดยตรงเลยก็คือ ทำให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ตกลง และไม่สามารถบรรลุ KPI ตามที่ทางเนเจอร์กีฟมอบหมายมาได้ ซึ่งมีโอกาสเกิดขึ้นมาก และที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายขององค์กรด้วยเช่นกัน

การแก้ไขในความเสี่ยงเรื่องนี้ต้องแยกสาเหตุออกเป็นหลายประเด็น หนึ่งถ้าเกิดจากกิจกรรมโปรโมชั่นของคู่แข่งต้องพิจารณาว่าจะจัดกิจกรรมโปรโมชั่นออกไปแข่งขันด้วยไหม หรือถ้าสาเหตุเกิดจากการที่ผู้บริโภคไม่เกิดการรับรู้ที่เพียงพอ ยังไม่สามารถจดจำสินค้าได้ การแก้ไขอาจเริ่มต้นที่การทำตลาดแบบ Below the Line จัดบูธ เพื่อเป็นการสร้างกระแสการบอกต่อ ลักษณะปากต่อปาก

5.4.5 ความเสี่ยงในเรื่องข้อผิดพลาดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหาร และจัดการการดำเนินงาน การ Tracking หรือปัจจัยใดก็ตาม ซึ่งระบบเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารการหมุนเวียนของสินค้า การจัดซื้อ การจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูล เพื่อพัฒนาความสามารถในการดำเนินงาน ดังนั้น หากเกิดเหตุขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารองค์กร ซึ่งอาจเกิดผลกระทบต่อผลดำเนินการของบริษัทได้ ซึ่งโอกาสเกิดขึ้นไม่มาก และไม่ส่งผลกระทบมากนัก

วิธีการแก้ไขก็คือ ได้มีการจัดการป้องกันข้อมูลในระบบสำรองตามแบบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป พร้อมทั้งมีการให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาตรวจเช็คระบบทุก 2 เดือน รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมและทำแผนว่าถ้าเกิดข้อมูลผิดพลาด หรือสูญหายไปพนักงานจะต้องมีการดำเนินการอย่างไรเป็นขั้นตอนตามมาตรฐาน

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก้วราชพฤษ์ เป็นองค์กรที่เริ่มดำเนินการมาเกือบจะ 10 ปี ได้มีการเริ่มวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่องค์กรจะกระทบไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจากภายนอก และภายใน รวมถึงการจำลองแผนภูมิเหตุและผลในการวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริง ด้วยเหตุนี้ได้มีการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทั้งสามระดับ รวมถึงการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงถึง

เป้าหมายขององค์กรให้มีเป้าหมายเดียวกัน และเชื่อมโยงกันทุกมิติ และได้มีการเขียน Balanced Scorecard มาใช้เป็นตัวกำหนดในการดำเนินงาน และการแบ่งหน้าที่การดำเนินงานในแต่ละแผนกรวมถึงมีการกำหนดกิจกรรมในการดำเนินงาน และกำหนดระยะเวลาให้สอดคล้องกันในแต่ละกิจกรรม แต่สุดท้ายแล้วกลยุทธ์ หรือกิจกรรมในการดำเนินการทั้งหมด ก็ล้วนต้องคำนึงถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินกลยุทธ์ด้วย เพราะ อาจจะมีเหตุการณ์ในอนาคตเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน เพื่อลดความเป็นไปได้ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จึงมีการเตรียมแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง เพราะถ้ามีเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วจะสามารถแก้ไข และป้องกันได้อย่างทันท่วงที



บรรณานุกรม

- การรับฟังความคิดเห็นกฎหมายไทย. 2542. “นิยามศัพท์กฎหมาย.” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.lawamendment.go.th/index.php/definition-of-law/237-237>
(21 มกราคม 2558).
- ศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย. 2557.
“บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์.” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.1213.or.th/th/serviceunderbot/payment/Pages/payment.aspx>
(21 มกราคม 2558)
- ธนาคารออมสิน. 2558. “ประวัติธนาคารออมสิน.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.gsb.or.th/about/index.php> (21 มกราคม 2558).
- ธนาคารออมสิน. 2558. “การกำกับดูแลกิจการ.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.gsb.or.th/about/mission.php> (21 มกราคม 2558).
- ศูนย์การเรียนรู้สารวัตรทหารบก. 2555. “ความหมายของบัตรอิเล็กทรอนิกส์.” [ระบบออนไลน์].
แหล่งที่มา <http://www.pmkcenter.com/2012-07-19-16-52-41/132-ความหมายของบัตรอิเล็กทรอนิกส์> (21 มกราคม 2558).
- “Growth Strategy: กลยุทธ์การเจริญเติบโต.” 2556. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://marketingforexp.blogspot.com/2013/10/growth-strategy.html> (4 มีนาคม 2558).
- “Balanced Scorecard คืออะไร.” 2553. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา
<https://www.gotoknow.org/posts/317967> (18 มีนาคม 2558).