

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ของธุรกิจ
ตลาดเอเชียนครีจค์ กรณีศึกษาธุรกิจ DSis เอเชียนครีจค์ภายใต้แบรนด์ เตยหอม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ของธุรกิจ
ตลาดเอเชียนดริงค์ กรณีศึกษาธุรกิจ DSis เอเชียนดริงค์ภายใต้แบรนด์ เตยหอม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวฉัตรชนก ลุฬักชี
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

กลยุทธเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ของธุรกิจตลาดเอเชียน
ดริงค์ กรณีศึกษาธุรกิจ DSis เอเชียนดริงค์ภายใต้แบรนด์ เตยหอม ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วย
ความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไข และจัดกลาเนื้อหาของ
สารนิพนธ์ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผศ.ดร. ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ
ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ให้คำแนะนำ ตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้
ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และอาจารย์ภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ผู้จัดทำจึง
ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้จัดการ ธุรกิจ DSis เอเชียนดริงค์ภายใต้แบรนด์ เตยหอม ที่ได้ให้ข้อมูล
ภายในองค์กรอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา สาขา การจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 16 B วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ และเป็นกำลังใจอย่างดี รวมทั้งให้
คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับงานสารนิพนธ์ฉบับนี้อย่างยิ่ง

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำขอขอบคุณบิดา มารดา ซึ่งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ให้การ
สนับสนุนในทุกๆ ด้าน และให้กำลังใจผู้จัดทำเสมอมา

นัทรชนก ลุฬักชี

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ของธุรกิจตลาดเอเชียนครีจค์
กรณีศึกษาธุรกิจ DSis เอเชียนครีจค์ภายใต้แบรนด์ เดยหอม

นั้ตรชนก ลุ้คคีชี 5650360

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการ
แข่งขันของธุรกิจ DSis เอเชียนครีจค์ภายใต้แบรนด์ เดยหอม โดยเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดย
ทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และทำการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับคือ ระดับองค์กร (Corporate
Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับหน้าที่ (Functional Strategy) แล้วจึงดำเนินงาน
ตามแผนกลยุทธ์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า เอเชียนครีจค์ภายใต้แบรนด์ DSis ควรให้ความสำคัญกับการ
ขยายช่องทางในการจัดจำหน่ายเพิ่มเติม แผนการตลาด และการขยายกำลังการผลิต เพื่อให้อองค์กรมี
ศักยภาพในการแข่งขันกับเครื่องดื่มเอเชียนครีจค์จากคู่แข่งทั้งรายใหญ่และรายเล็ก ตามวิสัยทัศน์ของ
บริษัท ดังนั้นการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ผู้ทาวิจัยจึงได้แนะนำกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ให้กับบริษัท และ
แนวทางในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ DSis

คำสำคัญ : กลยุทธ์การแข่งขัน/ ตลาดเอเชียนครีจค์ / DSis /เดยหอม

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	5
1.4 สภาพปัญหา	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ	9
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ VRIN Framework	13
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	18
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	24
4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท	24
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	28
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	29
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	33
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	33
5.2 Balanced Scorecard (BSC)	36
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	40
5.4 ความเสี่ยง	41
บรรณานุกรม	45
ประวัติผู้วิจัย	46

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่อธุรกิจเครื่องดื่มเอเชียนคริ่ง	12
2.2	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย VRIN Framework	16
5.1	แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) ตาม Balanced Scorecard	36
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานของในช่วงปีที่ 1 หลังจากการเริ่มดำเนินกลยุทธ์	38
5.3	แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	40
5.4	แสดงการประเมินความเสี่ยงองค์กร DSis	41
5.5	แสดงแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)	42
5.6	แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ	42
5.7	แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ DSis	43

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดเครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์	3
1.2 แสดงผลประกอบของธุรกิจ DSis ตั้งแต่เริ่มกิจการ	5
1.3 แสดงแผนผังโครงสร้างของธุรกิจ DSis	6
1.4 แสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรของธุรกิจ DSis	8
2.1 แสดง Five Force Model	10
2.2 แสดง VRIN Framework	14
3.1 แสดง Casual Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	18
3.2 แสดงส่วนประกอบของ Casual Loop Diagram	18
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSis แยกออกเป็น 3 ส่วน	19
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSis ส่วนที่หนึ่ง	20
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSis ส่วนที่สอง	21
3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSis ส่วนที่สาม	22
5.1 แสดงที่มาและวงจรของการจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์	32
5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของธุรกิจ DSis	33
5.3 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	34



บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันกระแสการบริโภคเพื่อสุขภาพ และการออกกำลังกายนั้นกำลังเป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศไทย โดยจะเห็นได้จากภาวะการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่างๆ อาทิ ธุรกิจสถานออกกำลังกาย (Fitness Center) อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร และอุตสาหกรรมอาหารเพื่อสุขภาพต่างๆ โดยในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมดังกล่าวได้มีการขยายตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงเครื่องดื่มสุขภาพอย่างน้ำผัก ผลไม้ และนอกเหนือจากกระแสการใส่ใจในสุขภาพของผู้บริโภคแล้ว พบว่ายังมีปัจจัยอื่นๆอีก เช่น ภาวะความเร่งรีบของวิถีชีวิตในปัจจุบันที่ทำให้ผู้บริโภคไม่มีเวลาพอจะหาซื้อผัก ผลไม้สด หรือคั้นน้ำผลไม้รับประทานเอง จึงจำเป็นต้องหาน้ำผัก ผลไม้ ในรูปแบบอื่นๆ ที่ง่ายและสะดวกมาทดแทน ประกอบกับสภาพอากาศร้อนของประเทศไทย ส่งผลให้ผู้บริโภคต้องการน้ำดื่มมากขึ้น น้ำผัก ผลไม้ พร้อมดื่มจึงกลายเป็นตัวเลือกในอันดับต้นๆของผู้บริโภค

น้ำผัก ผลไม้ เป็นเครื่องดื่มที่ได้จากการใช้ส่วนผสมต่างๆของพืช เช่น ดอก ใบ ราก ผลไม้และเมล็ด ตลอดจนผักและธัญพืชต่างๆ นำมาทำเป็นเครื่องดื่มเพื่อช่วยดับกระหาย สามารถรับประทานได้ทั้งร้อนและเย็น นอกจากนี้ น้ำผัก ผลไม้ ยังอุดมไปด้วย วิตามิน เกลือแร่ สารต้านอนุมูลอิสระ และสารอื่นๆ ซึ่งล้วนแต่มีความจำเป็นต่อร่างกายที่จะนำไปสู่การมีสุขภาพดี ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน ที่กระแสการบริโภคเพื่อสุขภาพและการออกกำลังกายนั้นกำลังเป็นที่นิยมอย่างมากในประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้เกิดความต้องการบริโภคน้ำผัก ผลไม้ เป็นเครื่องดื่มเพิ่มสูงขึ้น เป็นลำดับ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2548) จากมูลค่าตลาดรวม น้ำผลไม้พร้อมดื่มในปี 2556 อยู่ที่ 12,000 ล้านบาท เป็นสัดส่วนของเอเชียแปซิฟิก ซึ่งหมายถึง น้ำผลไม้ประเภท น้ำสมุนไพรรักษาสุขภาพ น้ำมะตูม เป็นต้น มีมูลค่าทางการตลาดร้อยละ 10 ของมูลค่าตลาดน้ำผลไม้พร้อมดื่ม หรือมูลค่า 1,200 ล้านบาท โดยช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ตลาดเอเชียแปซิฟิกหรือเครื่องดื่มสไตล์ เอเชีย มีการเติบโตร้อยละ 10-20 และคาดว่าจะเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ในปี 2558 (ผู้จัดการออนไลน์, 2556) สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาเลือกซื้อเครื่องดื่มสไตล์เอเชีย หรือ เครื่องดื่มสมุนไพรมีประโยชน์ต่อสุขภาพมากขึ้น รวมไปถึงความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างสูง จึงทำให้ตลาด

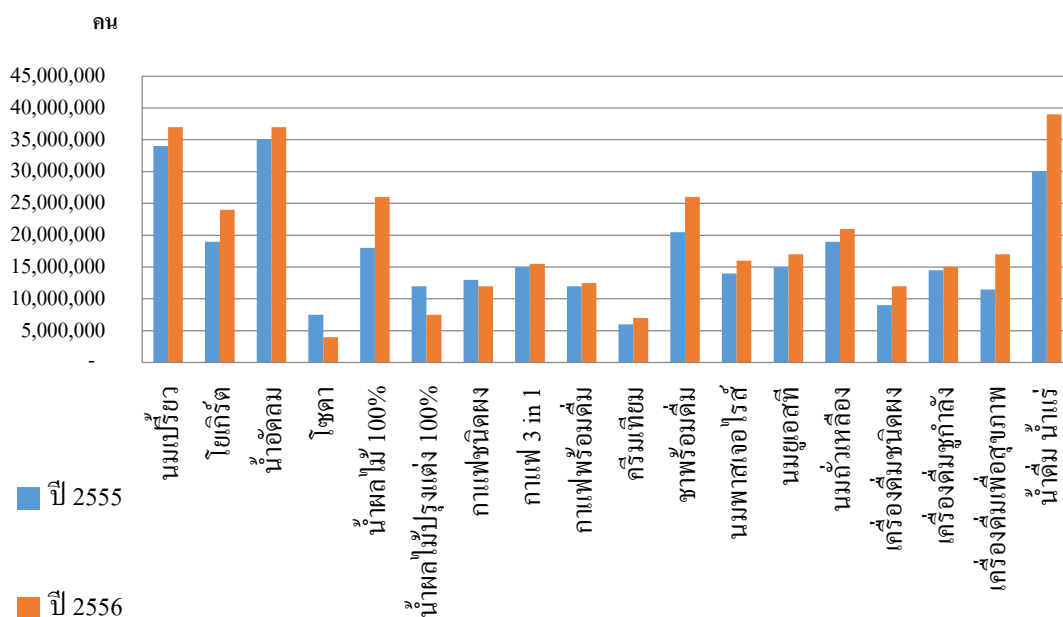
เครื่องดื่มสไตลเอเชียนมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่ ทั้งรายเล็กและรายใหญ่เข้ามาทำตลาด ดังนั้นหากสินค้าผู้ประกอบการสามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมได้ และสินค้ามีความแตกต่างจากสินค้าของกลุ่มที่วางขายทั่วไปตามท้องตลาด ก็ถือเป็นโอกาสของธุรกิจเครื่องดื่มสไตลเอเชียนที่ก้าวเข้ามาแข่งขันในตลาดเครื่องดื่มที่ตอบ โจทย์ไลฟ์สไตล์ของบริโภคยุคใหม่ที่ใส่ใจสุขภาพได้ในขณะนี้

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

สำหรับในประเทศไทยมีเครื่องดื่มที่ทำจากสมุนไพรไทยที่ได้รับความนิยมมาตั้งแต่อดีต อาทิ น้ำใบบัวบก น้ำมะตูม น้ำอ้อย น้ำฝรั่ง รวมไปถึงสมุนไพรและวัตถุดิบจากป่า ที่ในสมัยโบราณนำมาเป็นยารักษาโรค แต่ในปัจจุบันการผลิตเครื่องดื่มส่วนใหญ่จะเป็นน้ำอัดลม ซึ่งส่วนผสมประกอบด้วย น้ำหวานและคาร์บอนเนต หรือการผลิตน้ำผลไม้ใส่ขวด ซึ่งโดยส่วนใหญ่อาศัยหัวเชื้อน้ำหวาน แทนการคั้น แต่ในปัจจุบันค่านิยมของการบริโภคเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ (Healthy Refreshment) แนวโน้มเพิ่มขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป ผู้ผลิตเครื่องดื่มหันมาผลิตเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ทำให้เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพเป็นเครื่องดื่มอีกประเภทหนึ่ง จากผลสำรวจสัดส่วนของผู้บริโภคในภาพรวมปี 2554-2556 ที่บริโภคเครื่องดื่มประเภทไม่มีแอลกอฮอล์ พบว่ากลุ่มที่เติบโตสูงขึ้นทุกปี อาทิ น้ำอัดลม โดยปี 2556 ผู้บริโภคน้ำดื่มและน้ำแร่ที่ได้รับความนิยมร้อยละ 84.6 เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ถึงร้อยละ 18.9 ซึ่งถือเป็นเครื่องดื่มที่ผู้บริโภคนิยมดื่มเพิ่มมากเป็นอันดับหนึ่ง อันดับสองคือน้ำอัดลม ร้อยละ 79.8 เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ร้อยละ 1.2 ซึ่งอัตราการเติบโตของน้ำอัดลมเพิ่มสูงขึ้นทุกปี แต่สูงขึ้นในอัตราที่ลดลง สำหรับเครื่องดื่มผสมสมุนไพรและเครื่องดื่มชาพร้อมดื่มคิดเป็นร้อยละ 59.4 ในปี 2556 เพิ่มขึ้นจากปี 2555 ร้อยละ 13.6 ดังแสดงตารางที่ 1.1 (ประชาชาติธุรกิจ, 2557) ในปี 2557 ตลาดเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพมีมูลค่ากว่า 2.1 หมื่นล้านบาท มีการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 25 ต่อปี และตลอด 3 ปีที่ผ่านมา ชาเขียวมีมูลค่าทางการตลาด 1.6 หมื่นล้านบาท และเป็นมูลค่าของตลาดเครื่องดื่มผสมสมุนไพร 5 พันล้านบาท (สยามธุรกิจ, 2558) ประเภทของเครื่องดื่มสุขภาพยอดนิยมมากที่สุด คือ ชาเขียว เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพที่เป็นที่นิยมในอันดับรองลงมาคือ เก๊กฮวย น้ำจิง น้ำใบบัวบก ชาที่ทำมาจากดอกคำฝอย กระจับปี่ มะตูม และชาจากดอกไม้ไทยๆ เช่น บุนนาค พิกุล ดอกบัวขาว มะลิ เป็นต้น น้ำจืด น้ำจืดเย็น น้ำว่านหางจระเข้ เป็นต้น สำหรับกลุ่มลูกค้าเดิมนั้นตลาดจำกัดวงอยู่ในกลุ่มผู้สูงอายุ หรือผู้ที่มีการป่วยได้ปานกลางขึ้นไป ตลอดจนในหมู่ของผู้ที่รู้ถึงสรรพคุณทางด้าน

สมุนไพร แต่ในปัจจุบันตลาดในประเทศเริ่มเปิดรับเครื่องคั้นสมุนไพรมากขึ้น ตลาดจึงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

แนวโน้มการเติบโตตลาดไม่มีแอลกอฮอล์



ภาพที่ 1.1 แสดงแนวโน้มการเติบโตของตลาดเครื่องคั้นไม่มีแอลกอฮอล์
ที่มา วิดีโอ รีเสิร์ช อินเตอร์เนชันแนล, 2557

การแบ่งตลาดเครื่องคั้นเพื่อสุขภาพตามพฤติกรรมผู้บริโภคนั้นสามารถแบ่งตลาดเครื่องคั้นเพื่อสุขภาพออกได้เป็น 3 ตลาด ได้แก่ ตลาดของรถเข็น แผงลอย หรือร้านค้าที่มีผู้เช่า ซึ่งจะพบเห็นโดยทั่วไป และถือเป็นตลาดที่ใหญ่ที่สุด ปัจจัยส่งเสริมอีกประการหนึ่ง คือการลงทุนผลิตสินค้าประเภทนี้ไม่สูงนัก และวัตถุดิบในการผลิตหาได้ไม่ยากนัก ทำให้มีนักลงทุนรายใหม่ทยอยเข้าตลาดอย่างต่อเนื่อง

สำหรับตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ในช่วงตั้งแต่ปี 2556 ที่ผ่านมามีสินค้าชื่อโอวีของบริษัท ไอ.พี.เทคดิง จำกัด เป็นแบรนด์หลักในตลาดเครื่องคั้นสโตร์เอเชียที่มีการทำการตลาดชัดเจนและต่อเนื่อง โดยเน้นทำตลาดน้ำเก๊กฮวยและเก๊กฮวยผสมหล่อฮังก๊วยผ่านการใช้ฟรีเซ็นเตอร์ที่มีชื่อเสียง ในปี 2556 โอวีเป็นอันดับ 1 ในตลาดเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีมูลค่าตลาดประมาณ 1,200 ล้านบาท โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 80 อัตราการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 38 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ อาทิ เก๊กฮวย หล่อฮังก๊วย น้ำตาลสด อ้อย และน้ำมะขาม ซึ่งเป็นลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคคนไทย

รู้จักกับเครื่องดื่มนี้นี้ดี เน้นสื่อสารให้ผู้บริโภคได้รับรู้ถึงจุดเด่นของไอวี คือเครื่องดื่มนอกจากธรรมชาติ ไม่แต่งกลิ่น ไม่ใส่สารกันบูด ไม่เจือสีสังเคราะห์ (marketeer, 2557)

ซึ่งในช่วงปี 2556 ตลาดเอเชียนครึ่งค์เริ่มมีการแข่งขันจากคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น บริษัท ที.ซี.ฟาร์มาซูติคอลล อุตสาหกรรม จำกัด ภายใต้ยี่ห้อเพียงริคุ เน้นจุดขายผ่านตัวผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง คือ ชาขาวที่มีสารต่อต้านอนุมูลอิสระมากกว่าชาเขียว นอกจากนี้มีการเพิ่มสมุนไพรที่ให้ฤทธิ์ดีบร้อน 6 ชนิด อาทิจับเลี้ยง ดอกสายน้ำผึ้ง หล่อฮั้งก้วย ดอกเก๊กฮวยขาว ใบหม่อน ชะเอม ซึ่งเป็นบริษัทแรกที่เข้ามาบุกเบิกตลาดและสร้างกลุ่มสินค้าใหม่ให้กับวงการเครื่องดื่มนวัตกรรมในสินค้า แตกต่างจากคู่แข่ง หรือมีการพัฒนารสชาติให้มีความแตกต่าง อาทิรสเก๊กฮวย หรือ ตระกูลเบอร์รี่ ซึ่งกลยุทธ์หลักของเพียงริคุอยู่ที่ใช้สื่อภาพยนตร์โฆษณาเพื่อสร้างการรับรู้ถึงตัวผลิตภัณฑ์

ต่อมาบริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด กลุ่มผู้ผลิตชาเขียวภายใต้ยี่ห้อ อิชิตัน ได้ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ภายใต้ยี่ห้อเย็นเย็น เน้นจุดขายของผลิตภัณฑ์สมุนไพรที่มีฤทธิ์เย็น 7 ชนิด คือ ใบเฉาก๊วย มะตูม หล่อฮั้งก้วย ดอกเก๊กฮวย ใบหม่อน เจริญกุหลาบ และดอกคำฝอย ซึ่งเลือกสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายผ่านพฤติกรรมคนไทยที่ชื่นชอบอาหารรสชาติเผ็ดร้อน ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านภาพยนตร์โฆษณาที่มีเนื้อหาตรงไปตรงมา และมีการจัดกิจกรรมดึงดูดผู้บริโภคในแคมเปญทัวร์ท่องเที่ยวต่างประเทศและชิงโชคทองคำต่างๆมากมาย

ในปี 2557 บริษัท โคลา-โคลา (ประเทศไทย) จำกัด ได้จำหน่ายเครื่องดื่มสมุนไพรภายใต้ยี่ห้อ ฮานู ตามแผนการขยายพอร์ตโฟลิโอเครื่องดื่มไม่อัดลมของบริษัทฯ ส่วนประกอบของเครื่องดื่มสมุนไพร 4 ชนิด ได้แก่ กระเจี๊ยบ หล่อฮั้งก้วย ชะเอมเทศ และรากหญ้าคา เน้นตลาดกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ใช้ชีวิตเร่งรีบ มีความเหนื่อยล้าจากการทำงาน และอากาศที่ร้อนอบอ้าวในประเทศไทย โดยอาศัยความได้เปรียบด้านช่องทางจัดจำหน่าย ตามร้านอาหารและร้านค้าทั่วไป และช่องทางโมเดิร์นเทรดและร้านค้าย่อย ส่วนกิจกรรมสื่อสารการตลาดภายใต้ 3 กลยุทธ์หลัก คือ 1.สร้างการรับรู้ต่อแบรนด์สินค้า 2.สร้างการจดจำต่อแบรนด์สินค้า 3.กระตุ้นการทดลองชิมสินค้าให้ได้มากที่สุด

1.3 ข้อมูลองค์กร

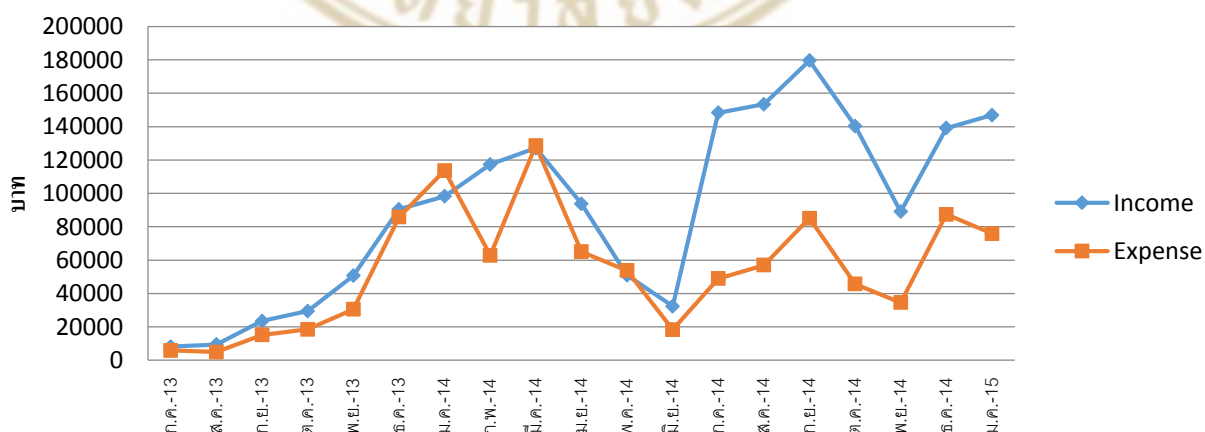
ธุรกิจเครื่องดื่มสไตล์เอเชียนธุรกิจ DSis เอเชียนครังก์ภายใต้แบรนด์ เตยหอม เป็นธุรกิจขนาดเล็กได้ก่อตั้งในปี 2556 เป็นธุรกิจผลิตเครื่องดื่มสไตล์เอเชียน ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย น้ำใบเตยผสมวุ้นใบเตย น้ำตะไคร้ผสมใบเตย น้ำเก๊กฉวยผสมวุ้นใบเตย และน้ำมะตูมผสมวุ้นมะตูมผลิตจากวัตถุดิบจากธรรมชาติ ปลอดภัยไม่มี ภูเก็ตตามหลักอนามัย ได้รับมาตรฐานตาม Good Manufacturing Practice (GMP) และผ่านการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.) ควบคุมการผลิตโดยผู้เชี่ยวชาญ ในปัจจุบันได้เปิดร้านเครื่องดื่มเตยหอม สาขาเดอะมอลล์ สาขา บางแค เป็นร้านแรก และมีการจำหน่ายในร้านอาหาร ร้านเครื่องดื่มตามย่านธุรกิจใจกลางเมือง เช่น ซอยหลังสวน สีลม และสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น ในปัจจุบันได้มีการขยายจุดจำหน่ายทั้งในกรุงเทพ และต่างจังหวัดในปี 2558

ที่ตั้งของธุรกิจ DSis เป็นอาคารพาณิชย์ 1 ชั้น พื้นที่ใช้สอยประมาณ 300 ตารางเมตร โดยใช้เป็นสถานที่ในการผลิต และ จุดกระจายสินค้า ตั้งบนถนนกาญจนาภิเษก แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ

วิสัยทัศน์ DSis ผู้ผลิตเอเชียนครังก์ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในด้านรสชาติ ใส่ใจในมาตรฐานการผลิตระดับสากล และคุณภาพวัตถุดิบที่ดีเยี่ยม ให้เกิดความพึงพอใจของผู้บริโภค

พันธกิจ DSis มุ่งมั่นในการพัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีมุ่งผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ใส่ใจในสุขภาพ รวมถึงการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของตลาด

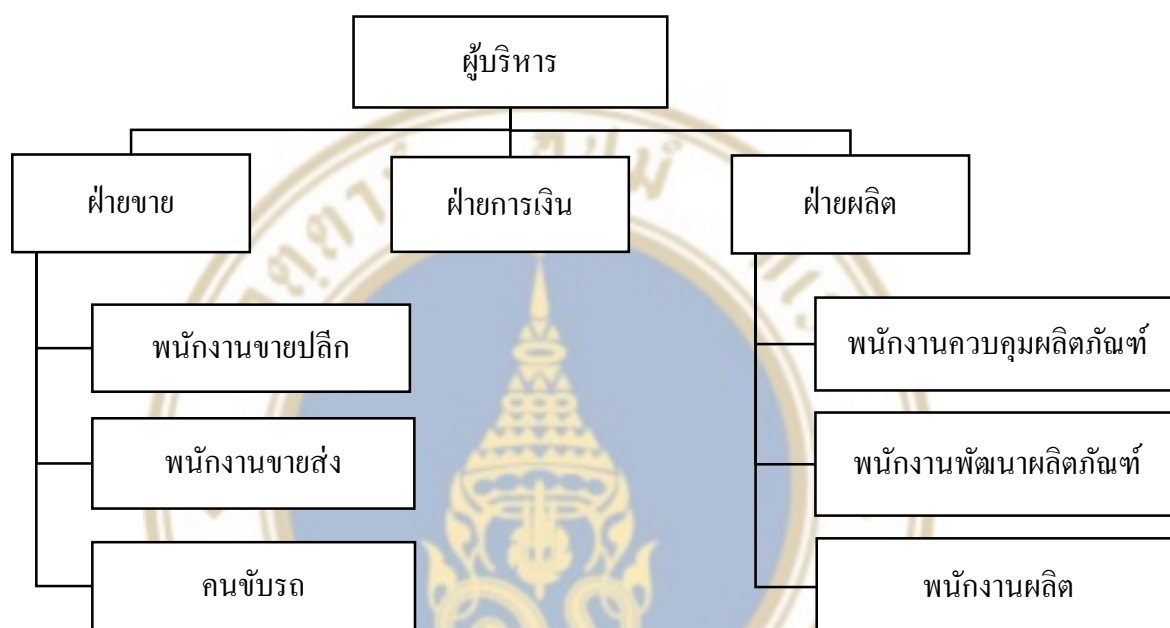
กราฟแสดงรายได้และค่าใช้จ่ายของธุรกิจ DSis



ภาพที่ 1.2 แสดงผลประกอบของธุรกิจ DSis ตั้งแต่เริ่มกิจการ

ที่มา ฝ่ายการเงิน DSis

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า ตั้งแต่ปี 2556-2558 ค่าใช้จ่ายในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี 2557 ที่เพิ่มสูงขึ้นเนื่องมาจากการลงทุนสร้างโรงงานเพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิต ส่วนของยอดขายธุรกิจ DSis เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี 2557 ที่ยอดขายตกลงเนื่องจากผลกระทบทางการเมืองทำให้ไม่สามารถขายในช่องทางที่มีการประท้วงได้ จึงทำให้ยอดขายตกลงไป แต่แนวโน้มของยอดขายยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2557 ยอดขายได้ตกลงเนื่องจากการลาออกของพนักงานขาย ทำให้ช่องทางการจำหน่ายบางจุดไม่สามารถขายได้



ภาพที่ 1.3 แสดงแผนผังโครงสร้างของธุรกิจ DSis
ที่มา ฝ่ายบริหาร DSis

จากภาพที่ 1.2 การบริหารงานธุรกิจ DSis มีโครงสร้างอย่างง่าย ไม่ซับซ้อนเนื่องมาจากขนาดของธุรกิจที่เป็นขนาดเล็ก และเปิดให้บริการไม่นานมากนัก จึงมีความคล่องตัวในการทำงาน โดยผู้บริหาร เป็นผู้ควบคุมการดำเนินการในแต่ละฝ่าย ส่วนงานทั้ง 3 ฝ่ายประกอบด้วย

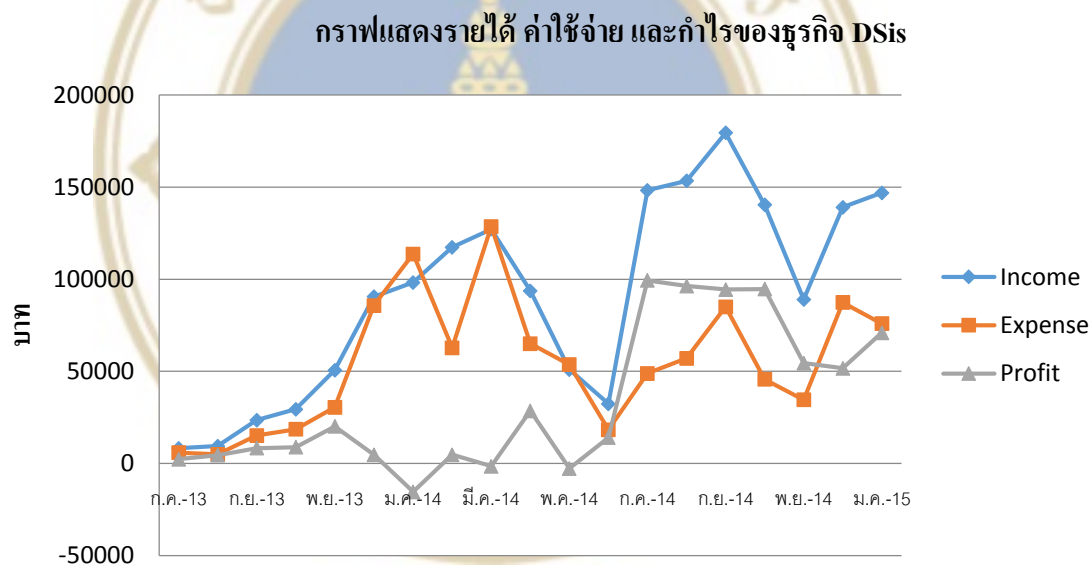
- ฝ่ายผลิต ประกอบด้วย ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบสินค้าตามมาตรฐาน รวมไปถึงการตรวจสอบสุขอนามัยของโรงงาน ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ท้องตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และส่วนฝ่ายผลิต
- ฝ่ายการเงิน เป็นหน่วยงานจัดการการเงิน

- ฝ่ายขาย ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายขาย ทำหน้าที่ในการคิดโปรโมชั่น การประสานงานกับพนักงาน และประสานงานไปยังฝ่ายผลิต ซึ่งพนักงานขายประกอบด้วยพนักงานขายปลีก จำนวน 1 คน ประจำ ณ หน้าร้านที่เดอะมอลล์ สาขา บางแค และพนักงานขายส่ง จำนวน 1 คน ทำหน้าที่ในการนำเสนอสินค้าลูกค้าตามร้านอาหารในย่านต่างๆ รวมไปถึงตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ



1.4 สภาพปัญหา

ในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา จากการศึกษาพบว่าอัตราการเติบโตของตลาดเครื่องดื่มน้ำดื่มไอเย็น หรือ เครื่องดื่มน้ำสมุนไพร เติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังมีแนวโน้มว่าตลาดนี้จะมีความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีให้แก่ผู้เล่นรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดนี้มีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ส่งผลต่อระดับการแข่งขันจากผู้เล่นรายใหม่ทั้งรายเล็กและรายใหญ่ อาทิ โคคาโคล่า โออิชิ รวมไปถึง อิชิตัน ที่ลงมาแข่งขันในตลาดเครื่องดื่มน้ำดื่มไอเย็น ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งด้านราคา และที่ไม่ใช่ราคา ทั้งนี้เนื่องมาจากหลายประการ ได้แก่ อุปสงค์ (Demand) ในตลาดนั้นยังคงมีจำกัด เมื่อเทียบกับเครื่องดื่มประเภทอื่นๆ อาทิ นมพร้อมดื่มและน้ำดื่มบรรจุขวด เป็นต้น ซึ่งธุรกิจ DSis ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบันยังคงมีกำไรอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่สามารถรักษาอัตราการเพิ่มขึ้นของกำไรได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.4 แสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรของธุรกิจ DSis

ที่มา ฝ่ายการเงิน DSis

ดังเห็นได้จาก ภาพที่ 1.3 ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำกำไรหรือขาดทุนของธุรกิจ รวมไปถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจในการจัดกำลังการขายให้เหมาะสมกับธุรกิจ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเป้าหมายการเติบโตของยอดขายมากกว่าร้อยละ 10 ต่อปีให้แก่ธุรกิจ DSis อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

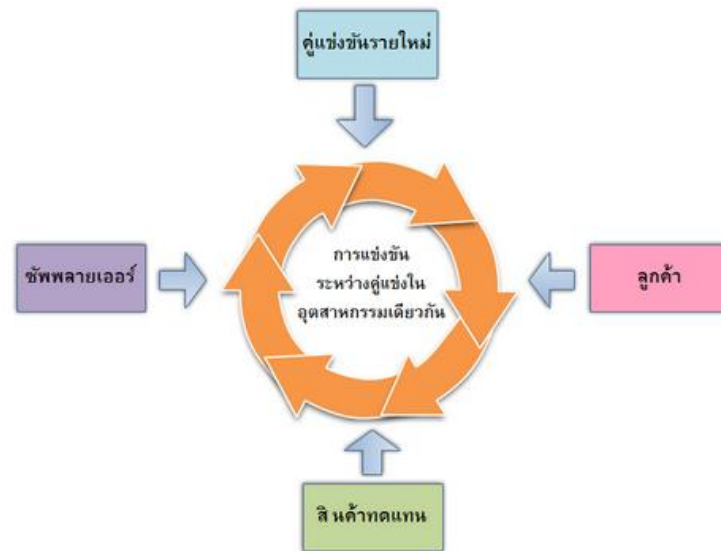
การวิเคราะห์ปัญหา

ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสำหรับการดำเนินธุรกิจนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรสามารถเห็นภาพรวมของการแข่งขัน ภายในธุรกิจ เพื่อการประเมินศักยภาพ จุดบกพร่อง ปรับกลยุทธ์การบริหาร ซึ่งในการวิเคราะห์นั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่างๆเข้ามาช่วย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในเพิ่มกำไรของธุรกิจดีขึ้น และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force Model)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของการทำธุรกิจทำให้ทราบถึงสภาวะที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆดำรงอยู่ เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และสามารถข้ามพ้นจากปัจจัยต่างที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็สามารถทนแรงผลักดันจากปัจจัยต่างๆซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นจึงได้นำ Five Force Model มาใช้ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ DSis

ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้พัฒนาเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ คือ อุปสรรคจากคู่แข่งที่ใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขัน เช่น ศักยภาพ การสร้างกำไรของอุตสาหกรรม ดังภาพที่ 2.1 แสดงถึงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการต่อสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมของธุรกิจ (Michael E.Porter, 1980 : 4)



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Model

ที่มา simthailand.weebly.com/entrepreneurship

ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Force Model) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (Barriers to entry)

คู่แข่งใหม่ในอุตสาหกรรม จะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นสมรรถภาพ และศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณาและการวิจัยมากขึ้น ดังนั้นบริษัทควรมีปรับตัว อาทิ การลดต้นทุน การประหยัดต่อขนาดการผลิต สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อลดอุปสรรคในการเข้ามาของอุตสาหกรรมใหม่

2.1.2 การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of rivalry among existing competitor)

อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การแข่งขันที่รุนแรงนี้ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง การขาดการสร้าง ความแตกต่าง

2.1.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นในราคาเดิม โดยปัจจัยที่นำไปสู่อำนาจการซื้อที่ดีขึ้น อาทิ การซื้อในปริมาณที่มากขึ้น

ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน มีข้อมูลโครงสร้างต้นทุนของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต เป็นต้น

2.1.4 การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from substitute)

ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการทดแทน จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าน่าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนกันได้นั้น ธุรกิจที่มีการแข่งขันที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน

2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of supplier)

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีผลต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้นหรือลดคุณภาพสินค้าและบริการ โดยลักษณะกลุ่มผู้ขายวัตถุดิบที่มีอำนาจ อาทิ ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อย ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้ ความแตกต่างกันมากในผู้ขายวัตถุดิบ

ผลการวิเคราะห์ Five Force Model มีดังนี้

1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (Barriers to entry)

ในธุรกิจเครื่องดื่มสไตล์เอเชียนครั้งนั้นเป็นอุตสาหกรรมที่ผลกำไรต่อหน่วยการผลิตที่สูง และมีอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง จากกระแสการรักสุขภาพและใส่ใจสุขภาพที่มีมากขึ้น ทำให้ความต้องการสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งเป็นธุรกิจที่มีต้นทุนไม่สูงมากนักอุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีในการผลิตไม่ซับซ้อนมากนัก จึงทำให้เกิดผู้เล่นรายใหม่ ที่เข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่ายทั้งรายเล็กและรายใหญ่ ทำให้แรงจากการคุกคามของผู้เข้าใหม่สูง

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม (Intensity of rivalry among existing competitor)

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ที่มีการเติบโตสูงจึงมีแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ปัจจุบันมีผู้เล่นรายใหญ่ ในตลาดที่มีความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ทั้งในด้านต้นทุนการผลิตและด้านการกระจายสินค้า อาทิ บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ได้มีแผนการขยายพอร์ตโฟลิโอเครื่องดื่มไม่อัดลมโดยการออกผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มสมุนไพรมาแข่งขันในตลาดเพื่อการรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มนี้ต่อไปดังนั้นจึงถือว่ามีการแข่งขันที่สูง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

เนื่องจากมีจุดจำหน่ายเครื่องดื่มสไตล์เอเชียนอยู่จำนวนมากทั้งร้านสะดวกซื้อ ห้างสรรพสินค้า ร้านอาหารต่างๆ ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อจากแหล่งใดก็ได้ที่สะดวก อีกทั้ง

ยังมีต้นทุนการเปลี่ยนตราสินค้า (Switching Cost) ต่ำ จึงทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองสูง ดังนั้นแรงดันนี้จึงเป็นผลลบต่อธุรกิจ

4. การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Pressure from substitute)

สำหรับสินค้าทดแทนของเครื่องดื่มน้ำดื่มสไตลเอเชียนนั้น นับว่ามีอยู่มากไม่ว่าจะเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดและผลไม้ นม ที่มีราคาใกล้เคียงกับเครื่องดื่มน้ำดื่มสไตลเอเชียน ซึ่งเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพเช่นกัน สินค้าทดแทนเหล่านี้ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้น จึงถือว่าเป็นแรงดันที่เป็นผลลบต่อธุรกิจ

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of supplier)

สำหรับเครื่องดื่มน้ำดื่มสไตลเอเชียน วัตถุดิบต่างๆสามารถหาซื้อได้ง่าย ทำให้มีทางเลือกในการจัดหาวัตถุดิบได้จากหลากหลายแหล่ง ดังนั้นแรงดันนี้จึงเป็นผลบวกต่อธุรกิจ

จากการใช้ Five Force Model ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมนี้พบว่า การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแม้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น การเข้ามาของกลุ่มเข้ามาแข่งขันได้ง่าย ต้นทุนวัตถุดิบที่ราคาไม่สูงมาก และสินค้าทดแทนมีหลากหลาย ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น แต่อุตสาหกรรมนี้ยังเติบโตได้อีก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง และมีจุดขายที่โดดเด่น ที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกสินค้า จากธุรกิจ DSis เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่อธุรกิจเครื่องดื่มน้ำดื่มสไตลเอเชียนครั้ง

แรงผลักดัน 5 ปัจจัย	ระดับของแรงผลักดัน
อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด	สูง
การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	สูง
การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	สูง
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	ต่ำ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ VRIN Framework

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ในตลาดแข่งขัน องค์กรใดสามารถใช้ทรัพยากรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ย่อมสร้างรายได้เปรียบที่มากกว่าคู่แข่ง ดังนั้นที่มาของความสามารถเชิงแข่งขันตามทฤษฎีที่ว่าด้วย ฐานทรัพยากร (Resource-based View) ได้กล่าวว่าทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน Jay Barney (1991) ได้นำเสนอผลงาน “Firm Resource and Sustained Competitive Advantage” ถึงแนวคิดใน ประเด็นของแหล่งที่มาของรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญของ ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่เป็นต้องมี เพื่อสามารถสร้างคุณค่าให้แตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างเป็นความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) โดยนักวิชาการ Jay Barney ได้นิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนี้

“ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-Creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ใน ช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถ ลอกเลียนแบบผลลัพธ์ผลประโยชน์ หรือคุณค่าอันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนด หรือสร้างขึ้นมา” (Barney, 1991. P. 102)

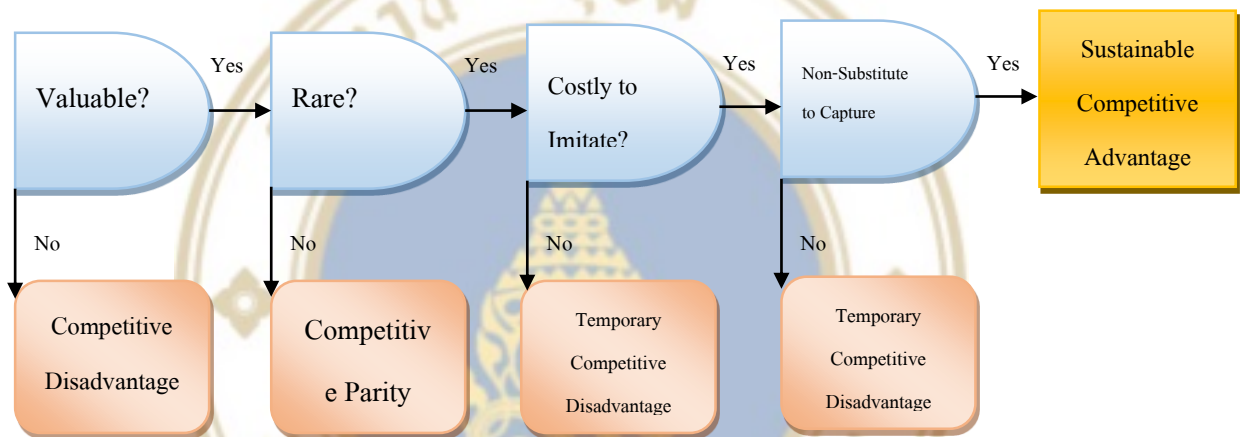
จากการศึกษาของ Barney (1991) พบว่าองค์กรที่จะสามารถสร้าง คุณลักษณะเฉพาะ ขององค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรต้องประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือสิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อ แสวงหาประโยชน์จากโอกาสและหลบเลี่ยงอุปสรรค ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อม ได้หลายทาง แต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Competitive Disadvantage)
2. การหาได้ยาก (Rare Resource) คือความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจาก คู่ แข่งขันน้อยราย ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มี ทรัพยากรเหมือนกัน และสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่า เทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
3. ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfect Imitable Resource) คือต้นทุนการ ลอกเลียนแบบสูงที่เป็นผลทำให้บริษัทอื่นสามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าบริษัทจะเข้าสู่ตลาด

เป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยาก แต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage)

4. การทดแทนไม่ได้ (Non-Substitute) ไม่มีสิ่งทดแทนได้คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้ จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงหรือไม่มีสิ่งทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งสี่ประการ ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งที่บ่งบอกถึงความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น อาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบไม่ถาวร (พรสวรรค์, 2551)



ภาพที่ 2.2 แสดง VRIN Framework

ที่มา www.moduledesign/lecture-5-industry-studies-student

ผลการวิเคราะห์ VRIN Framework มีดังนี้

ปัจจัยในด้านราคา เครื่องดื่มของธุรกิจ DSis มีความสามารถในการดึงดูดลูกค้าได้ เนื่องจากมีราคาในระดับเดียวกับในท้องตลาด แต่มีปริมาณที่มากกว่า ทั้งนี้คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ไม่ยาก ดังนั้นปัจจัยในด้านราคาจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า แต่หาได้ไม่ยาก คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนในอนาคต

ปัจจัยในด้านการกระจายสินค้าและจุดจำหน่ายเครื่องดื่มของธุรกิจ DSis มีจุดจำหน่ายหลักที่ห้างเดอะมอลล์สาขาบางแคในชั้นจำหน่ายอาหาร และมีรถกระจายสินค้าเป็นของตนเองซึ่งสามารถกระจายตามย่านธุรกิจ อาทิ ถนนสีลม หลังสวน เป็นต้น ซึ่งเป็นบริเวณที่ผู้ซื้อมีกำลังซื้อที่ตรงตามกลุ่มลูกค้า ดังนั้นปัจจัยในด้านการกระจายสินค้าและจุดจำหน่ายจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า แต่หาได้ไม่ยาก คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนในอนาคต

ปัจจัยด้านกระบวนการจัดการและการผลิต ในกระบวนการผลิตเครื่องดื่มจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการและเทคโนโลยีเครื่องจักรที่ทันสมัยมาช่วยในการดำเนินงาน ทั้งนี้การลงทุนสำหรับการจัดหาอุปกรณ์หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนที่สูง ซึ่งธุรกิจ DSis เปิดดำเนินธุรกิจใหม่จึงยังไม่จำเป็นในการลงทุน เนื่องจากยังต้องอาศัยระยะเวลาในการขยายธุรกิจ ทั้งนี้ ธุรกิจ DSis ได้มีแผนการลงทุนสำหรับเครื่องจักรภายใน 1-2 ปีนี้ ดังนั้นปัจจัยด้านกระบวนการและการผลิตจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ไม่ยาก คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นทดแทนในอนาคต

ปัจจัยด้านรสชาติ และเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ รสชาติของเครื่องดื่มถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดลูกค้าให้เลือกซื้อสินค้า ซึ่งโดยทั่วไปเครื่องดื่มสไตล์เอเชียจะมีรสชาติที่หวานจัด เพื่อการบริโภคคู่กับมื้ออาหาร หรือเพื่อให้เกิดความสนใจ แต่รสชาติที่หวานจัดจนเกินไป ทำให้ไม่เกิดการยอมรับจากผู้บริโภคมากนัก ผลิตภัณฑ์ของ DSis จึงเน้นที่รสชาติที่หวานไม่หวาน และไม่มีการใส่สารเจือปน รวมถึงการเพิ่มกลิ่นในเครื่องดื่ม ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ดังนั้นปัจจัยด้านรสชาติ และเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่หาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีสิ่งอื่นทดแทนในอนาคต

ปัจจัยด้านมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า มาตรฐานในการผลิตสินค้าอาหารนั้นมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับทั้งภายในประเทศ และกฎเกณฑ์ที่เป็นสากล ซึ่งการรักษามาตรฐานและคุณภาพของสินค้าให้ได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าในการเลือกซื้อสินค้าได้ ดังนั้นปัจจัยด้านมาตรฐานและคุณภาพของสินค้าจึงเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และเป็นสิ่งที่หาได้ยาก แต่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีสิ่งอื่นทดแทนได้ในอนาคต

สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework ของธุรกิจพบว่า ปัจจัยด้านราคา การกระจายสินค้าและจุดจำหน่ายเครื่องดื่ม และกระบวนการจัดการและการผลิต เป็นการแข่งขันได้เท่าเทียมกันระหว่างธุรกิจ DSis กับคู่แข่ง สำหรับปัจจัยด้านรสชาติ และเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และ ปัจจัยด้านมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า เป็นการแข่งขันได้ชั่วคราวระหว่างธุรกิจ DSis กับคู่แข่ง โดยมีข้อสรุปดังแสดงตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย VRIN Framework

ทรัพยากร	มีคุณค่า	หาได้ยาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งทดแทน	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
1.ราคา	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
2.การกระจายสินค้าและจุดจำหน่ายเครื่องดื่ม	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
3.กระบวนการจัดการและการผลิต	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
4.ด้านรสชาติ และเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
5.มาตรฐานและคุณภาพของสินค้า	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis และการวิเคราะห์ภายในด้วย VRIN Framework พบว่าธุรกิจ DSis เป็นธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่น่าสนใจและมีอัตราการเติบโตที่ดี ถึงแม้ธุรกิจ DSis เป็นธุรกิจขนาดเล็ก แต่อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันภายในได้ ถึงแม้ภายในอุตสาหกรรมมีผู้เล่นรายใหญ่หลายราย เพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต้องมีการพัฒนาในด้านของรสชาติและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่งอย่างชัดเจน จนสามารถทำให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าได้ รวมถึงการรักษามาตรฐานและคุณภาพของสินค้าให้มีมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ได้มาซึ่งความไว้วางใจในตัวสินค้า และส่งผลให้กลับมาใช้บริการใหม่อีกครั้ง

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคต ทำให้สามารถตระหนักรู้ ปรับเปลี่ยน วิธีการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่รู้อยู่ในแวดวงอันจำกัด จนดูเหมือนเป็นสิ่งที่ยากกว่าที่จะเข้าใจ แต่ความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ในชีวิตประจำวันได้ สามารถใช้ได้ทุกหนทุกแห่ง วิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่

3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

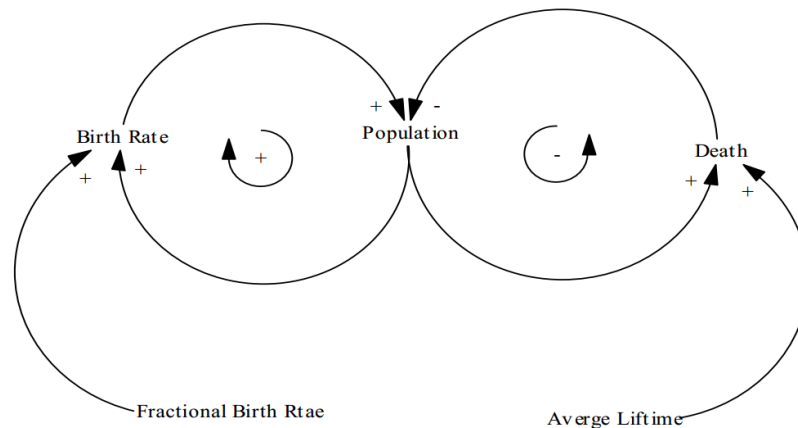
วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล เป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้แผนภาพอธิบายถึงเหตุผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในระบบของกระบวนการซึ่งมักจะใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาเพื่อช่วยในการระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาต่างๆ โดยเมื่อทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงแล้ว ยังสามารถหาทางแก้ปัญหากจากสาเหตุที่แท้จริงได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบจะใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบของการตั้งคำถาม (<https://www.gotoknow.org/posts/76445,2556>) ซึ่ง Causal Loop Diagrams (CLD) ที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างภาพความคิดอย่างมีระบบ เพื่อให้สร้างแบบจำลองของระบบได้นั้นประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ลูกศรเชื่อม

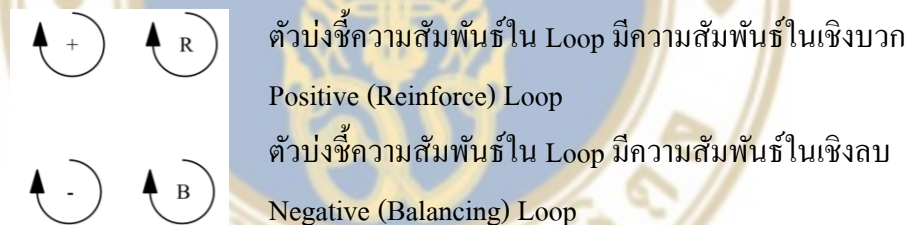
ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายประจำ Loop ของแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop (Sterman, 2000)



ภาพที่ 3.1 แสดง Casual Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

ที่มา <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>



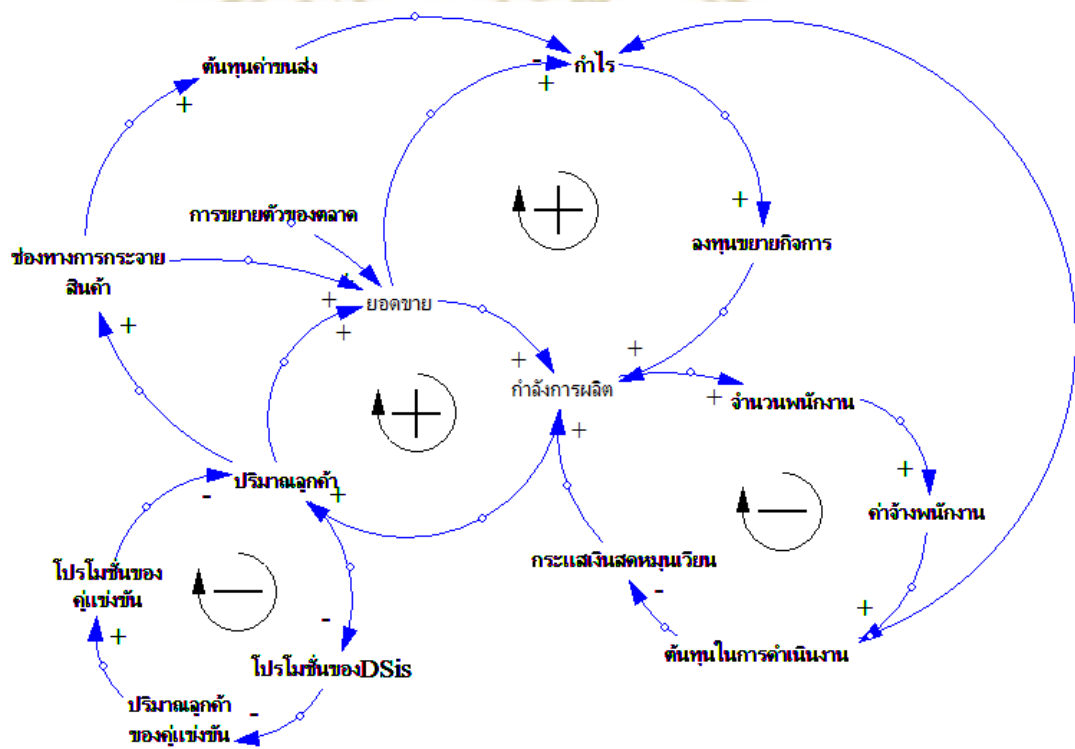
ภาพที่ 3.2 แสดงส่วนประกอบของ Casual Loop Diagram

ที่มา Sirasak, 2006

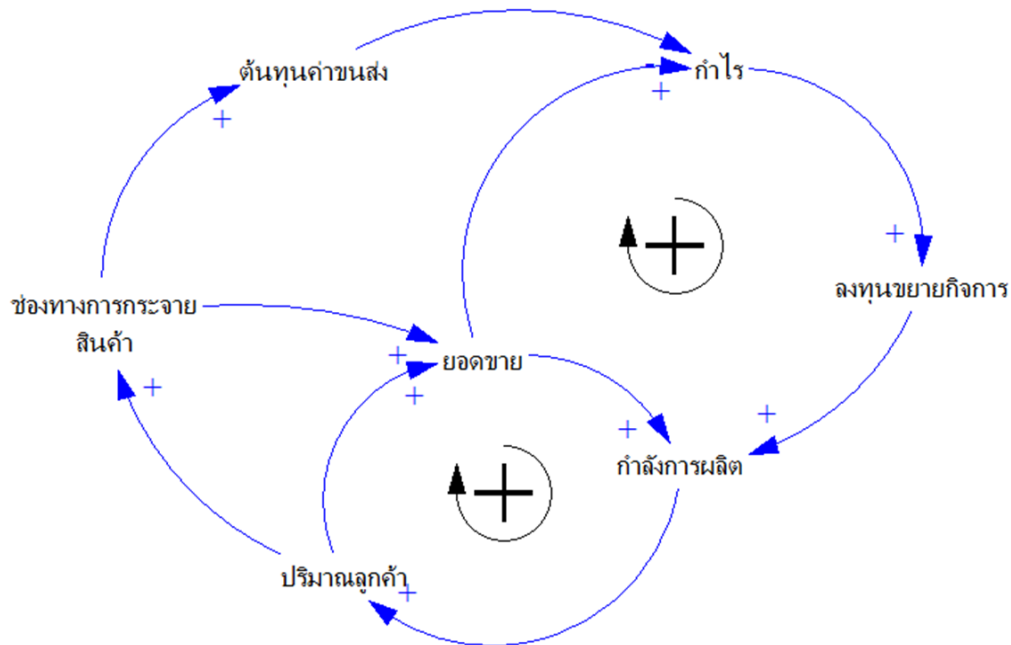
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) หมายความว่า ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าลดลงด้วย ตัวอย่างเช่นจากภาพที่ 3.1 ที่เครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นบวก (Loop ด้านซ้าย) หมายความว่า หากอัตราการเกิดมีค่าเพิ่มขึ้นประชากรก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าลดลง หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้น เช่น จากตัวอย่างในภาพที่ 3.1 อัตราการเกิดลดลง ประชากรก็มีค่าลดลงเช่นกัน และการเชื่อมโยงเชิงลบ (Loop ด้านขวา) หมายความว่า ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบจะมีค่าลดลง และหากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบจะเป็นแนวตรงข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น

เนื่องจากธุรกิจ DSIs เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่เปิดทำการผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มได้เพียง 2 ปี จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด มีรายได้และกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และเมื่อวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.2 ซึ่งรายได้หลักมาจากจำนวนลูกค้าทั้งในลักษณะขายปลีก คือ อาศัยรถกระจายสินค้าตามจุดต่างๆ รวมถึงจุดจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า และลูกค้าลักษณะขายส่ง เป็นลักษณะฝากขายตามร้านอาหารในแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ดังนั้นหากเพิ่มจุดกระจายสินค้าได้มากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้การสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การจัดการที่ดีทั้งในกระบวนการผลิตและการตลาดย่อมเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ในยอดขายของธุรกิจ DSIs ในปี 2556 เป็นต้นมา มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาต้นทุนกลับพบว่าต้นทุนที่สูง จึงทำให้กำไรมีเพียงไม่มากนัก

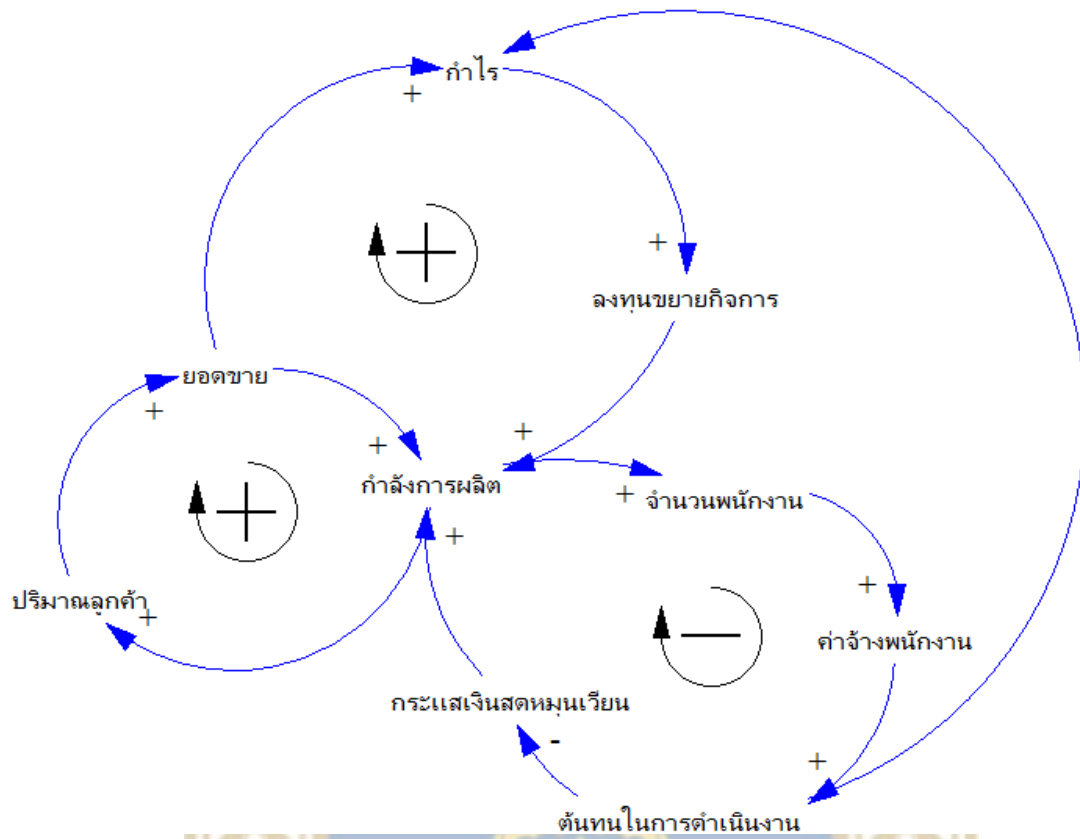


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSIs แยกออกเป็น 3 ส่วน



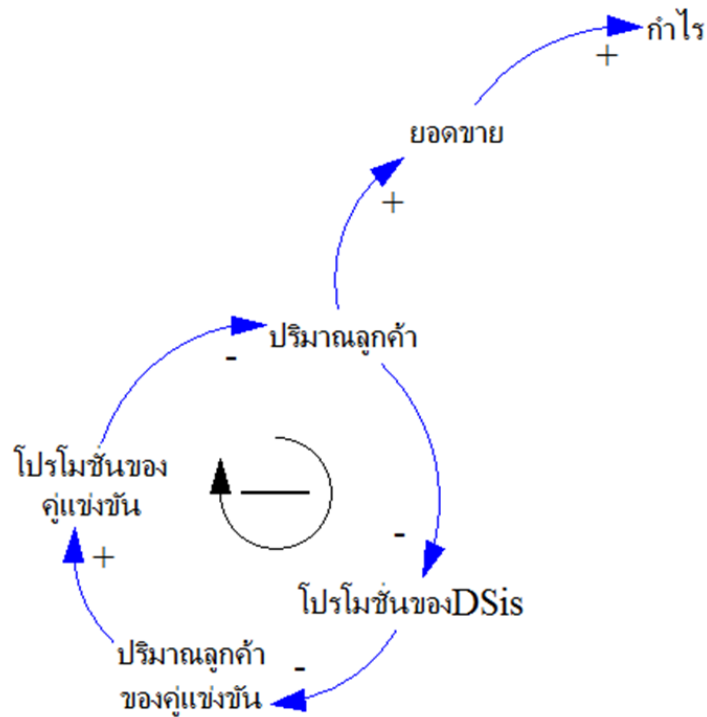
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิวรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSIs ส่วนที่หนึ่ง

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิส่วนที่หนึ่ง เมื่อปริมาณลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จากกระแสความนิยมเครื่องดื่มสุขภาพ ทำให้เกิดการขยายสาขาไปตามแหล่งต่างๆเพิ่มมากขึ้น ทำให้มียอดขายเข้ามา มาก จึงมีการลงทุนขยายโรงงานเพื่อเพิ่มกำลังการผลิต ให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภค เกิดเป็น Reinforcing Loop เสริมเหตุและผลกัน แต่ในขณะเดียวกันหากองค์กรไม่มีการบริหารการขนส่งที่ดีพอ ทำให้ส่งผลต่อต้นทุนการขนส่งที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกันจากการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายในส่วนที่เดินทางลำบาก หรือต้นทุนสูง ส่งผลให้กำไรที่ได้ลดลง เกิดเป็น Balancing Loop



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงจรของเหตุและผลของธุรกิจ DSis ส่วนที่สอง

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิส่วนที่สอง ต้นทุนค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจ DSis ในส่วนของพนักงานทั้งองค์กร เพราะหากมีการเพิ่มกำลังการผลิต ทำให้ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เพิ่มสูงมากขึ้น ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้นตาม ส่งผลต่อกระแสเงินสดของธุรกิจที่ฝืดเคือง แต่หากไม่สามารถผลิตได้ตามขอการผลิตรก็อาจเป็นผลให้เกิดการเสียโอกาสในการขายได้



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ DSis ส่วนที่สาม

จากภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิส่วนที่สาม เมื่อปริมาณลูกค้าของธุรกิจ DSis เพิ่มมากขึ้น ทำให้ DSis ทำโปรโมชั่นลดลงได้รักษากำไรไว้ แต่ส่งผลให้ลูกค้าทั้งในรูปแบบของร้านค้า หรือ ผู้บริโภคสนใจสินค้าของคู่แข่งได้ เนื่องจาก Switching Cost ไม่สูงมากนัก ทำให้คู่แข่งเพิ่มการทำโปรโมชั่นทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น เพื่อจูงใจลูกค้า ทำให้ลูกค้าของ DSis มีจำนวนลดน้อยลง ยิ่งให้ทำยอดขายลดลงด้วยเช่นกัน เกิดเป็น Reinforcing Loop

ด้วยธุรกิจ DSis เป็นธุรกิจที่เน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมเพื่อให้ผู้บริโภคได้เข้าถึงสินค้าได้ง่าย ผลิตสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้บริโภคทั้งในด้านปริมาณและรสชาติ และควรมีระบบการจัดการเพื่อลดต้นทุนในด้านการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ต้นทุนส่วนของพนักงาน ทั้งในส่วนของการผลิต และส่วนของผู้แทนจำหน่าย รวมไปถึงการจัดการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาลูกค้าที่มีอยู่เดิมให้คงอยู่ และเพิ่มฐานลูกค้าในอนาคตต่อไป

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์ คือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนา วิธีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมาย ที่ได้ถูกกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป ความหมายของกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการในทางปฏิบัติ

4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับบริษัท คือ การกำหนดทิศทาง (direction) ภารกิจ (mission) และ วัตถุประสงค์ (objective) ขององค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด ซึ่งเป็นกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์โดยพิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการว่าควรขยายตัว ตัดทอน หรือดำเนินการในรูปแบบเดิมหรือไม่ ถ้าต้องการเจริญเติบโตและขยายตัวควรใช้การพัฒนาจากภายในหรือภายนอก (ณัฐพันธ์, 2552)

กลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

4.1.1 กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy หรือ Expansion Strategy)

กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโตจะถูกนำมาใช้เมื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จมาได้ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะพิจารณาใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร เป็นต้น และกรณีที่ธุรกิจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมาก ธุรกิจจำเป็นต้องเจริญเติบโตเพื่อให้ธุรกิจนั้นๆ อยู่รอด และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและช่วยลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงด้วย (สุพานี, 2553) โดยลักษณะกลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต ได้แก่

4.1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านนั้นๆ แบ่งออกเป็น

- กลยุทธ์เจาะตลาดมากขึ้น (Market Penetration Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าที่ตนเองมีอยู่แล้ว การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์ โดยการเพิ่มความถี่ของการใช้ เพิ่มปริมาณการใช้หรือเพิ่มการใช้งานรูปแบบใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development Strategy) คือ การพัฒนาตลาดใหม่ๆขึ้นมา โดยใช้สินค้าตัวเดิม กล่าวคือ การขายสินค้าเดิมๆแบบเดิมๆไม่เปลี่ยนแปลงลักษณะหรือคุณสมบัติสินค้าแต่อย่างใด แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตลาดใหม่ๆ ช่องทางใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมาแทน เช่น การขยายไปยังกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือ การพัฒนาสินค้าใหม่ๆขึ้นมาเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเดิมที่มีอยู่ กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยใช้กลยุทธ์การ เจาะตลาด เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันภายในตลาดที่มีอยู่เดิม

4.1.1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กิจการจะพยายามลดจำนวนคู่แข่งชั้นลง โดยวิธีการซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง หรือรวมกิจการกับคู่แข่งชั้น เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะลดจำนวนคู่แข่งชั้นและลดภาระการแข่งขันได้แล้ว ยังเป็นการเพิ่มส่วนครองตลาดและผลกำไรได้ทันที และเกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale)

4.1.1.3 กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายไปตามกระบวนการในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อให้ครบวงจรจนกระทั่งไปสู่มือของลูกค้าโดยแบ่งเป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดหาวัตถุดิบเองที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) หรือการขยายธุรกิจไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรแก่ลูกค้าเองที่เรียกว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) (ณัฐพันธ์, 2552)

4.1.1.4 กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) องค์กรจะกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจสร้างความหลากหลาย และความแตกต่างในการดำเนินงานโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

- การขยายไปยังธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification Strategy) โดยอาจเป็นการเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมด้านการผลิต ด้านการตลาด หรือด้านอื่นๆ องค์กรจะได้รับประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ใหม่ตลาดปัจจุบันกลยุทธ์เจาะตลาดมากขึ้น (Market Penetration Strategy) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) ตลาดใหม่ กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development Strategy) กลยุทธ์การขยาย

ขอบเขต การดำเนินงาน (Diversification Strategy) การรวมพลังจากกิจกรรมบางอย่างของธุรกิจที่สามารถเชื่อมโยงหรือ ปฏิบัติร่วมกันได้ซึ่งเรียกว่า Economy of Scope

- การขยายไปยังธุรกิจที่แตกต่าง (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม เพื่อช่วยลดหรือกระจายความเสี่ยงในธุรกิจเดิม เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง แต่ทั้งนี้ ความเสี่ยงในธุรกิจใหม่อาจส่งผลให้องค์กรมีความเสี่ยงโดยรวมมากขึ้น หากองค์กรไม่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ขยายออกไป

4.1.2 กลยุทธ์เน้นความมั่นคง หรือกลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy)

คือ กลยุทธ์ที่องค์กรไม่สามารถปรับหรือจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จนขยับโอกาสจากสถานการณ์ภายนอกได้ หรือสถานการณ์ภายนอกไม่มีปัจจัยเอื้อต่อการเติบโตขององค์กร (สุวัฒน์ และคณะ, 2554) แบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อยดังนี้

4.1.2.1 กลยุทธ์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม หรืออาจมีการปรับเปลี่ยนบ้างแต่เป็นการปรับเปลี่ยนในระดับย่อย (Minor Changes)

4.1.2.2 กลยุทธ์สร้างผลกำไร (Profit Strategy) องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆเพื่อสร้างผลกำไรในระยะสั้น

4.1.2.3 กลยุทธ์การขยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with caution Strategy) หลังจากที่องค์กรได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือต้องการปรับปรุงการบริหารงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

คือกลยุทธ์ที่องค์กรถูกคุกคามจากสถานการณ์ภายนอกและทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะรักษาสภาพความมั่นคงขององค์กรได้ (สุวัฒน์ และคณะ, 2554) กลยุทธ์นี้เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต องค์กรอาจต้องเลือกใช้กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อยดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆลง และการปรับโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์นี้เหมาะกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความชิงคูดสูง³⁸

4.1.3.2 กลยุทธ์ปรับโครงสร้าง (Restructuring Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของธุรกิจ ได้แก่ การลดขอบเขตของธุรกิจ การลดขนาดของการดำเนินงาน และการปรับโครงสร้างทางการเงิน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวม

4.1.3.3 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) กิจการจะลดขนาดการดำเนินงานลง และทำหน้าที่เป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการของตนให้กับกิจการที่เฉพาะเจาะจง ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดได้ และวางแผนการผลิตได้ดีขึ้น ตลอดจนมีรายรับที่แน่นอนขึ้น (สุพานี, 2553) และทำให้สถานภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

4.1.3.4 กลยุทธ์หยุดการดำเนินงาน (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ทางเลือกสุดท้ายสำหรับองค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่น่าสนใจอีกต่อไป การเลิกดำเนินงานจะเป็นวิธีที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุด และสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

ธุรกิจ DSis ควรมีกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตใน 3 รูปแบบ กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) จะเป็นกลยุทธ์หลัก โดยมีกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) และ กลยุทธ์การเติบโตแบบพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) เป็นส่วนสนับสนุน เนื่องจากบริษัทฯ มีศักยภาพเอื้ออำนวยต่อการเติบโตในสถานการณ์ของตลาดในปัจจุบัน กลยุทธ์การเติบโตใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น เน้นกลยุทธ์ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเป็นกลยุทธ์ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาว กลยุทธ์ การเจริญเติบโตด้วยการเจาะการเจาะตลาด (Market Penetration) มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพในการกระจายสินค้าและนำสินค้าเข้าวางจำหน่ายตามการเจริญเติบโตของ Modern Trade กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) โดยการเปิดช่องทางจัดจำหน่ายในรูปแบบใหม่ เช่น ช่องทางออนไลน์ กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) รูปแบบของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นไปใน 2 รูปแบบคือ Product Innovation และ New Size และกลยุทธ์ การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy): เป็นการแตกไลน์ของธุรกิจเพื่อมุ่งหวังในการชิงภาพลักษณ์ เช่น การลงทุนในเครื่องดื่มชนิดอื่น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ โดยกำหนดออกเป็นโครงการย่อย ๆ จากระดับองค์กรมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กร กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic competitive strategy) Porter (1980, Greg & Mark, 2010) ได้เสนอกกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ได้แก่

4.2.1 การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost leadership) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุด ประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้ อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลายแต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุกๆ ปีบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกออกสู่ท้องตลาด (ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ, 2546)

4.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้า (Product) ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาดสำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว (Speed) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) การออกแบบ (Design) ลักษณะของสินค้าและบริการ (Features) เทคโนโลยี (Technology) บุคลิกภาพขององค์กร (Corporate personality) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (Relationships with customer) ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Response to customer) (Hill & Jones, 2004, อ้างถึงใน พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553)

4.2.3 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or niche) เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ให้เล็กลงเพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า การที่บริษัทเข้าใจลูกค้าของตัวเองได้อย่างแท้จริง และสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ย่อมทำให้ท่านสามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง เกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำไปเรื่อยๆ จนเกิดความภักดีในที่สุดหากบริษัทประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมา ทำให้บริษัทสามารถขายกลุ่มเป้าหมายต่อได้ในอนาคตตัวอย่างการทำตลาดมุ่งเฉพาะส่วน ฯลฯ (Porter, 1980) กลยุทธ์ระดับ

ปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อมุ่งเน้นการใช้ ทรัพยากรขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ธุรกิจ DSis ควรเลือกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) มุ่งเน้น ใน 2 ส่วน คือการสร้างความแตกต่างใน Functional Benefit และ Emotional Benefit เช่น การสร้าง ผลิตภัณฑ์ภายใต้ความคิด Product Innovation และสร้างความแตกต่างด้านอารมณ์ ด้วยการสื่อสาร ทางการตลาด และกลยุทธ์ด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เน้นการสร้างรายได้เปรียบ Economies of scale เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และลดต้นทุนการขนส่ง

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional-level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน คือ เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งเป็นสาเหตุให้ธุรกิจประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่ง องค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายใน ธุรกิจ โดยแบ่งเป็นส่วนต่างๆ เช่น การผลิต การตลาด การดำเนินงาน ทรัพยากรบุคคล การเงิน การจัดซื้อ เป็นต้น มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับ องค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) คือกลไกที่องค์กรดำเนินการเพื่อ สร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า เกิดความสัมพันธ์และการตอบสนองเชิงบวก ลูกค้าเกิดประทับใจ ใช้สินค้า หรือบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน คอตเลอร์ (Kotler, 2000, p. 14) ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดไว้ว่าเป็นกลุ่มของเครื่องมือทางการตลาดที่ องค์กรใช้ในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดตามกลุ่มเป้าหมาย ที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

4.3.1.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดย ธุรกิจ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วย สิ่ง ที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์สีราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการ และชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้าบริการ สถานที่ บุคคลหรือความคิด (เอ็ดเซล วอลส์เกอร์; และ สแตนตัน. 2001, p. 9) ซึ่งตลอดการดำเนินธุรกิจ DSis เน้นด้านคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า ซึ่งสินค้า ได้รับ เครื่องหมาย อ.ย. ตั้งแต่ปีแรกที่เปิดดำเนินการ รวมทั้งบรรจุภัณฑ์มีการปิดผนึกอย่างดี และฉลาก สินค้าที่มีรายละเอียดชัดเจน เชื่อถือได้ และมีบาร์โค้ดกำกับสินค้า

4.3.1.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price) เป็นจำนวนเงินซึ่งแสดงเป็นมูลค่าที่ผู้บริโภคยอมจ่ายเงินเพื่อแลกกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากสินค้าหรือบริการการตัดสินใจในด้านราคาไม่จำเป็นต้องเป็นราคาสูงหรือต่ำแต่เป็นราคาที่ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในคุณค่า (Perceived Value) กลยุทธ์ทางด้านราคาของธุรกิจ DSis ปัจจุบันใช้กลยุทธ์ราคาที่ไม่ใกล้เคียงกับคู่แข่ง

4.3.1.3 กลยุทธ์ด้านการจำหน่าย การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาด ที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจาย ตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่าย

ธุรกิจ DSis จะเน้นจัดจำหน่ายหลายช่องทาง ทั้งทางช่องทางตรงระหว่างผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ช่องทางจำหน่ายผ่านตัวแทนคนกลาง ช่องทางจำหน่ายผ่านพ่อค้าขายปลีก เนื่องจากสามารถกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง ทั้งนี้ควรมีการเพิ่มช่องทางสินค้าทางออนไลน์ เพื่อเสริมสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

4.3.1.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจ ต่อตราสินค้าหรือบริการ หรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจ (Persuade) ให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์โดยคาดว่า จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรม การซื้อ (เอ็ดเซล วอล์คเกอร์; และสแตนตัน, 2001, p. 10) ธุรกิจ DSis ควรมีการสร้างตราสินค้าให้ผู้บริโภครู้จักมากขึ้น โดยออกร้านตามงานหรือเทศกาลต่าง ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ เช่น กระทรวงพาณิชย์, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ฯลฯ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy) คือแผนระยะยาวเกี่ยวกับการแปรรูปปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการสำหรับลูกค้า ตลอดจนยังต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ปัจจุบันธุรกิจ DSis ได้มีการจัดหาสถานที่ประกอบการให้เพียงพอต่อการผลิต และเพียงพอสำหรับสามารถเพิ่มกำลังการผลิตรองรับการขยายการตลาดได้ในอนาคตได้ และควรมีการปรับกำลังการผลิตโดยการใช้เครื่องมือบรรจุน้ำแทนการใช้กำลังคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จัดตารางการขนส่งให้เหมาะสม โดยพยายามจัดส่งให้ลูกค้าที่มีเส้นทางเดียวกัน ในวันและเวลาเดียวกัน ควรมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อให้ระบบการดำเนินการขั้นตอนภายในโรงพยาบาลเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้องและ รวดเร็ว ตลอดจนควรมีการ

นำเทคนิควิธีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตที่องค์กร ที่เน้นการผลิตและบริการนำมาปรับใช้ในการเพิ่มผลผลิตที่รู้จักกันโดยทั่วไป ได้แก่ วงจร PDCA

ธุรกิจ DSis ควรดำเนินกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) โดยเป็นการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy) ที่มุ่งเน้นการรุกตลาดและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีกลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) ที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรให้สามารถบรรลุตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเสริมกลยุทธ์การกระจายผลิตภัณฑ์ โดยหน่วยรถกระจายสินค้า (Cash Van) เพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ สามารถกระจายผลิตภัณฑ์ได้อย่างทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ และลดการสูญเสียโอกาสทางการขาย (Out of Stock) กลุ่มบริษัทฯ จึงสร้างทีมหน่วยรถกระจายสินค้า (Cash Van) เพื่อกระจายสินค้าสู่ร้านค้าปลีก โดยกำหนดเส้นทางตามแผนกลยุทธ์ร่วมกับตัวแทนจำหน่ายหลัก (Agent)

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของธุรกิจ DSis ทั้งสามระดับ ได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์กร เลือกกลยุทธ์การเจริญเติบโต เนื่องจากองค์กรมีความพร้อมในด้านทรัพยากร รวมถึงสถานการณ์ภายในตลาดเอื้ออำนวย ผ่านการเติบโตใน 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบเจาะตลาด โดยการสร้างความสามารถในการจัดส่งสินค้าในจุดจำหน่ายต่างๆ รวมถึงการขยายสาขาจุดจำหน่ายไปยัง Modern Trade ต่างๆ กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้น Product Innovation & Existing Product กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด เพิ่มช่องทางการสั่งซื้อผ่านทางออนไลน์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยผ่านมุมมองในการสร้างให้ผลิตภัณฑ์เป็นทั้ง Functional Benefit และ Emotional Benefit เพื่อให้เกิดความแตกต่างมากกว่าคู่แข่งในตลาด กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และสามารถสร้างยอดขาย ตลอดจนเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้น ทั้งนี้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ

จากการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องและสนับสนุน ซึ่งกันและกันจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่งผลต่อยอดขาย และส่วนแบ่งทางการตลาด เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำในระยะยาว กลยุทธ์ระดับบริษัทคือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมุ่งกลุ่มลูกค้าในบริเวณจังหวัดนนทบุรี และกรุงเทพฯเป็นหลัก

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตามแนวคิดของ แคปแลน และ นอร์ตัน แล้ว การกำหนดแผนที่กลยุทธ์หรือที่เรียกว่า Strategy Map ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะแผนที่ กลยุทธ์จะทำหน้าที่เป็นแผนที่ที่คอยชี้ทิศทางของการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งหมดที่องค์กรมุ่งต้องการจะให้เกิดขึ้น ดังนั้น สามารถกล่าวสรุปได้ว่า แผนที่กลยุทธ์ หมายถึง แผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว ที่มีการระบุถึงและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นภายใต้มุมมองต่างๆ ของ Balanced Scorecard อย่างเป็นระบบ โดยนำแผนที่กำหนดขึ้นปฏิบัติตามแผนการดำเนินงาน (Action plan) ซึ่งถูกนำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ในความหมายของภาคธุรกิจ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Kaplan & Norton, 2004)

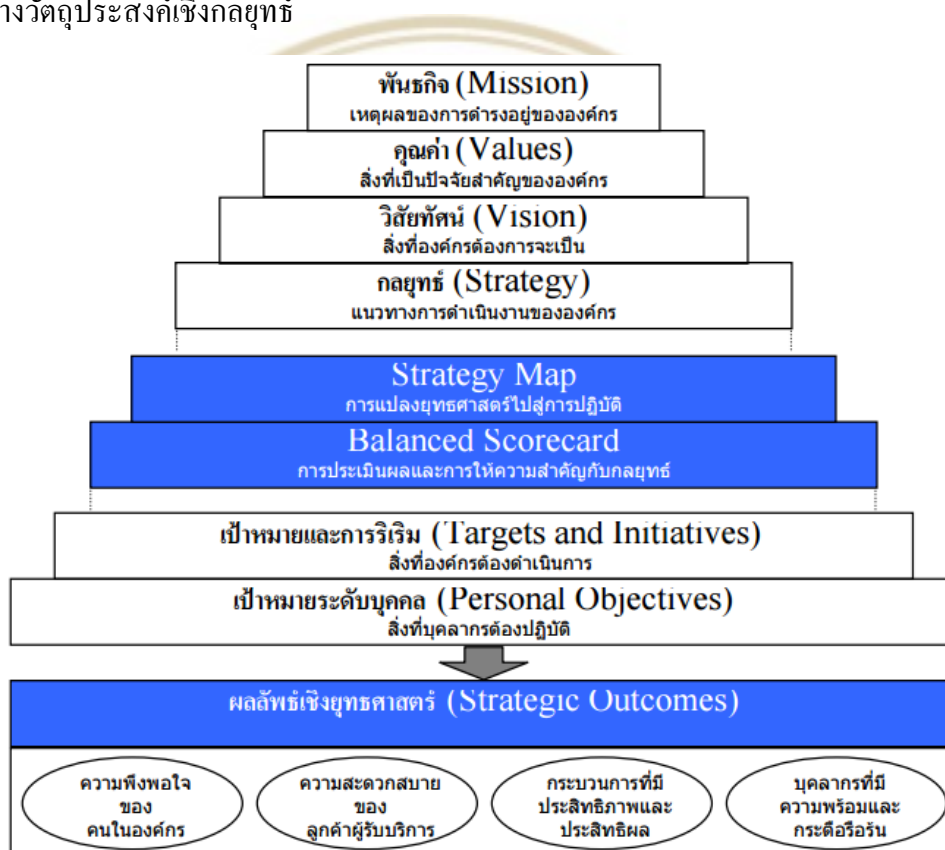
องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย

5.1.1 มุมมอง (Perspective) ประกอบด้วย 4 มุมมอง – ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

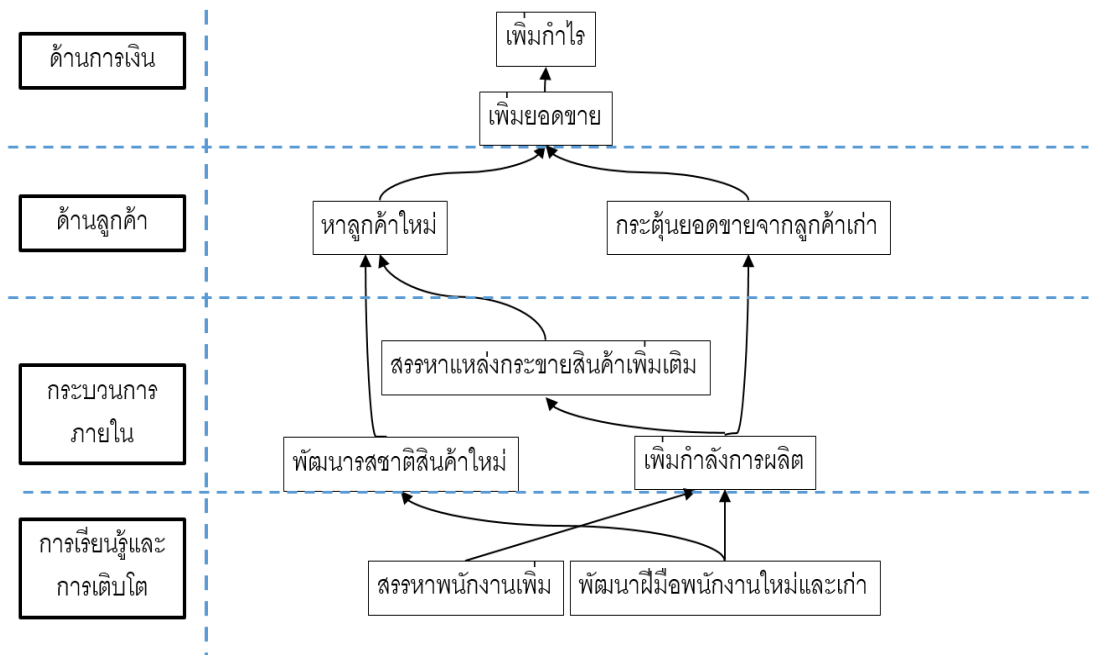
5.1.2 ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

5.1.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

5.1.4 ลูกศร แสดงความสัมพันธ์คือลูกศรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลกันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 5.1 แสดงที่มาและวงจรของการจัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์
ที่มา Robert S. Kaplan และ David P. Norton, 2004

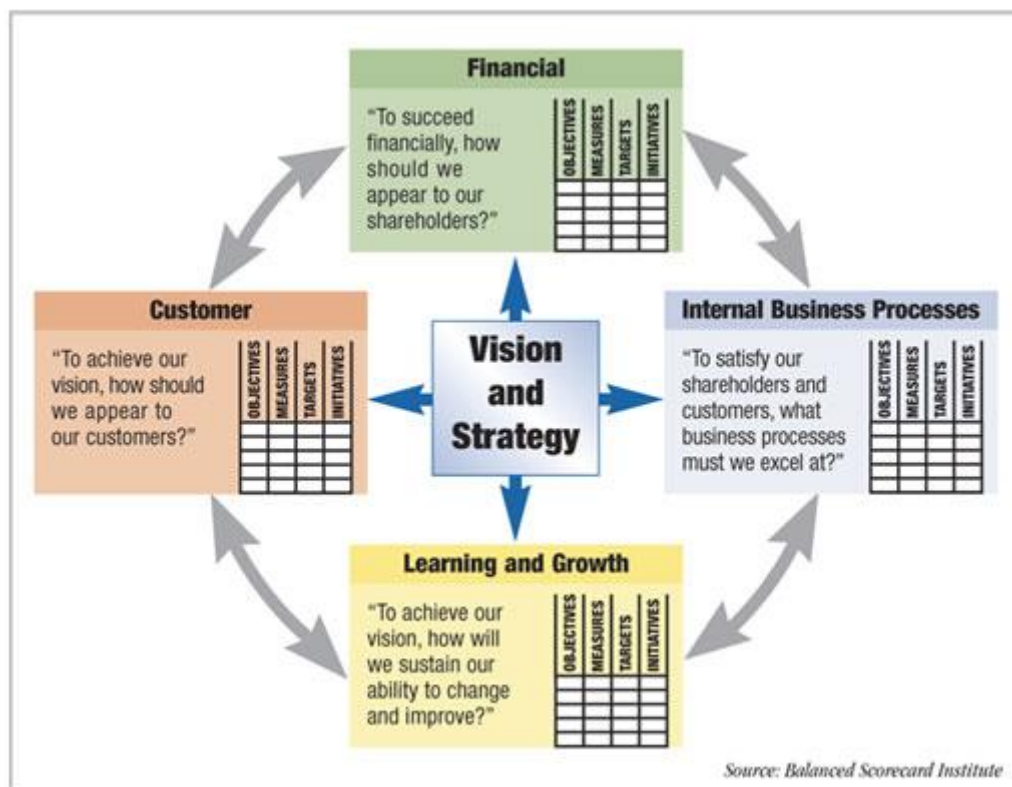


ภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของธุรกิจ DSIs

แผนที่กลยุทธ์ของธุรกิจ DSIs แสดงตามภาพที่ 5.2 โดยเริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรมีการฝึกอบรม พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีการสรรหาพนักงานใหม่เพิ่ม เพื่อรองรับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นตามแผนกลยุทธ์ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมกระบวนการภายในให้สะดวกยิ่งขึ้น ให้มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มีการพัฒนาสมาชิกของสินค้าใหม่ตลอดเวลา การสรรหาแหล่งกระจายสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าได้มากขึ้น ส่งผลมุมมองด้านลูกค้าคือ คุณภาพการรักษา และความรวดเร็วในการรับ บริการ ให้ลูกค้าเดิมเกิดความพึงพอใจ และสามารถให้บริการลูกค้าจำนวนมากขึ้น โดยสามารถขยายไปยังฐานลูกค้าใหม่ สำหรับมุมมองด้านการเงิน จากจำนวนลูกค้าที่พึงพอใจในการซื้อสินค้าที่มีความหลากหลายและเข้าถึงได้ง่ายที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้ปริมาณสินค้าที่ขายได้เพิ่มมากขึ้น จะทำให้ธุรกิจ DSIs มีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อกำไรของธุรกิจเพิ่มมากขึ้นซึ่งมาจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นในขณะที่ต้นทุนต่ำลง ซึ่งมาจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการขนส่ง และการนำอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

5.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecards ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1987) ดังแสดงดังภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา <http://networld.bhel.in/bscsystem/index.jsp>

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecards ประกอบด้วย

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่

5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ ประกอบธุรกิจ การวัดผลด้านลูกค้า

5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบ ที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงาน ภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการ ของลูกค้า มีบริการหลัง การขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การเรียนรู้และการพัฒนาของ พนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการ เรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยง กันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้ สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balance Scorecard มา ปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ทั้งนี้การพิจารณาการจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของ โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) สามารถทำได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) ตาม Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ด้านการเงิน			
ความสามารถในการเพิ่มยอดขาย	รายได้จากการให้บริการ	ยอดขายมากกว่า 2,357,240 บาทต่อปี	1.แผนการตลาด 1.1 โปรโมชันเพิ่มลูกค้า
ความสามารถในการเพิ่มกำไร	การเติบโตของธุรกิจ	ขยายสาขาจำนวน 3 สาขาต่อปี	1.2 โฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ 2. แผนการเปิดสาขาใหม่
ด้านลูกค้า			
จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละรายได้รวมจากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 20 ต่อปี	1. แผนการขยายตลาด 2. รายงานการจัดเก็บข้อมูลของรายได้จากจุดจำหน่ายต่างๆ
การรักษาฐานลูกค้าเก่า	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าเดิม	ร้อยละรายได้รวมจากการขยายฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นมากกว่า ร้อยละ 20 ต่อปี	
ด้านกระบวนการภายในองค์กร			
ขยายแหล่งกระจายสินค้าใหม่	จำนวนสาขาใหม่	ร้อยละของจำนวนสาขาที่เพิ่มขึ้น มากกว่า 3 ต่อปี	1. แผนการสรรหาจุดกระจายสินค้าให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย
พัฒนารสชาติสินค้าใหม่	จำนวนรสชาติใหม่	จำนวนรสชาติใหม่ 2 รสชาติต่อไตรมาส	2. แผนพัฒนาสินค้าใหม่ในองค์กร
เพิ่มกำลังการผลิต	จำนวนสินค้า	ร้อยละของจำนวนสินค้าที่เพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 20 ต่อปี	

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) ตาม Balanced Scorecard (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน โครงการ (Initiative)
ด้านการเรียนรู้และการเติบโต			
สรรหาพนักงานเพิ่ม	จำนวนพนักงานใหม่	ผลการทดลองงานของพนักงานใหม่ที่ผ่านการประเมิน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90	1. จัดทำรายงานข้อมูลผลการประเมินพนักงาน
พัฒนาฝีมือใหม่และเก่า	จำนวนชั่วโมงของการอบรมของพนักงาน	ชั่วโมงการอบรมของพนักงานต่อคนต่อปี ไม่น้อยกว่า 72 ชั่วโมงต่อคนต่อปี	1. แผนพัฒนาบุคลากรจัดทำรายงานเพื่อจัดเก็บข้อมูลการอบรม
	ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่องบประมาณของการฝึกอบรม	ร้อยละค่าใช้จ่ายการฝึกอบรมต่องบประมาณการอบรม ไม่น้อยกว่า 10% ต่อยอดขายต่อคนต่อปี	

5.4 ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ

การบ่งชี้ความเสี่ยง เป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์การตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่

5.4.1 ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบายและกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมของ องค์การ สภาพทางภูมิศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ เป็นต้น

5.4.2 ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล สภาวะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์การ เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่นำมาพิจารณา ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการพิจารณา ไม่ควรละเลยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และผลกระทบ (Impact) เป็นการพิจารณาถึงผลกระทบทั้งทางด้านการเงิน เช่น การลดลงของรายได้และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือด้านทรัพยากรบุคคล การลาออกพนักงาน การสูญเสียพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญ เป็นต้น

- 1) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 2) ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

3) ระดับของความเสียหาย หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ (คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กร, 2557)

ประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ปัญหาของธุรกิจ DSis ความเสี่ยงถือเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นหากธุรกิจต้องการรักษาระดับความสามารถในการแข่งขัน รักษาระดับรายได้ด้วยการขยายการบริการควรมีการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือปัญหาและอุปสรรคในทางปฏิบัติ ดังแสดงในตารางที่ 5.3 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ไม่สามารถใช้ช่องทางที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย S2: ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ S3: ไม่มีการนำผลการติดตามผลการดำเนินงาน	- การดำเนินงานไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยอดขาย
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1: ไม่สามารถจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามระยะเวลา O2: ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสายการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ O3: ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค O4: พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	- การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายตามภารกิจกองทุนฯ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการ	- ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้ตามความต้องการของตลาด

เมื่อนำมาคำนวณให้ระดับความเสี่ยงตามผลคูณของระดับคะแนนทั้ง 2 ด้าน
 ดังแสดงในตารางที่ 5.4 ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงองค์กร DSis

ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ไม่สามารถใช้ช่อง ทางการประชาสัมพันธ์ที่ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4	3	$4 \times 3 = 12$
	S2: ขาดข้อมูลประกอบการ ตัดสินใจที่เพียงพอ	2	3	$2 \times 3 = 6$
	S3: ไม่มี การ นำ ผล การ ประเมินประสิทธิภาพการ ทำงานมาทบทวน	1	3	$1 \times 3 = 3$
ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1: ไม่สามารถจัดหาช่อง ทางการจัดจำหน่ายได้ตาม ระยะเวลา	4	5	$4 \times 5 = 20$
	O2: ไม่สามารถนำ เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ใน สายการผลิตได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3	3	$3 \times 3 = 9$
	O3: ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรง ตามความต้องการของ ผู้บริโภค	4	4	$4 \times 4 = 16$
	O4: พนักงานที่มีจำนวนไม่ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3	2	$3 \times 2 = 6$
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อ การลงทุนขยายกิจการ	4	2	$4 \times 2 = 8$

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น นำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ดังแสดงในตารางที่ 5.5 ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

		ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไป ได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	5 (สูงมาก)				O1	
	4				O3	
	3	S3	S2	O2	S1	
	2			O4	F1	
	1 (ต่ำมาก)					

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.5 ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
สูง	10-19	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงทันที
ปานกลาง	4-9	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยงโดยให้ความสนใจเฝ้าระวัง
ต่ำ	1-3	ความเสี่ยงที่ใช้วิธีควบคุมปกติไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

การประเมินความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการประเมินอย่างน้อย 2 ครั้งในแต่ละรอบของการบริหารความเสี่ยงคือ ก่อนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้สามารถทราบถึงผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ ทั้งนี้เพื่อใช้ผลการประเมินเปรียบเทียบ และปรับปรุงกลยุทธ์/มาตรการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น พร้อมทั้งกลยุทธ์ในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ DSis

ปัจจัยความเสี่ยง	กลยุทธ์	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
S1: ไม่สามารถใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	การควบคุมความเสี่ยง	ทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
S2: ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ	การควบคุมความเสี่ยง	ปรับปรุงข้อมูลและระบบสารสนเทศให้เกิดการบูรณาการและถูกต้อง
S3: ไม่มีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานมาทบทวน	การควบคุมความเสี่ยง	มีการจัดทำระบบติดตามความคืบหน้าและกำหนดเวลาการทบทวนที่ชัดเจน
O1: ไม่สามารถจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามระยะเวลา	การควบคุมความเสี่ยง	จัดหาสถานที่สำรอง และประสานงานกับเจ้าของพื้นที่อย่างใกล้ชิด
O2: ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสายการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การควบคุมความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
O3: ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค	การควบคุมความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ตลาด และมีการประชุมฝ่ายร่วมกันระหว่างฝ่าย R&D และการตลาดอย่างสม่ำเสมอ
O4: พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	การควบคุมความเสี่ยง	ทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
F1: เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการ	การควบคุมความเสี่ยง	กำหนดลำดับความสำคัญในการจัดสรรเงินตามแผนการขยายกิจการ

5.5 สรุปการนำเสนอไปปฏิบัติจริง

ธุรกิจ DSis เป็นธุรกิจเอเชียนครั้งร้ายใหม่ ต้องมีการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนได้สอดคล้องตามสถานการณ์ของตลาด โดยนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้ง 3 ระดับ เกิดการเชื่อมโยงการทำงานของทุกส่วนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร คือการมีการเป็นผู้ขายเอเชียนครั้งที่สามารถแข่งขันในตลาดและเพิ่มเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10 ในทุกปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการหรือการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การบริหารธุรกิจอาจเกิดสิ่งไม่แน่นอนที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนในการป้องกัน บรรเทาได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมตัวและพร้อมแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที



บรรณานุกรม

กองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน.คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การของกองทุนเพื่อการ
ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557, 2557

Michael E. Porter. **The Five Competitive Forces that Shape Strategy**, Harvard Business Review, January 2008, p.86-104.Porter

Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press.

Sahay,A., Gould, J.,&Barwise, P. (1998).New **Interactive media: Experts' perception of opportunities and threats to existing business**. European Journal of Marketing, 32(7/8), 616-628

Greg, W. M.,& Mark, W. J. (2010). **Marketing management**. New York: McGraw-Hill.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2004. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press. (หน้า 11).

http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1416481299. ตลาดเอเชียन्द्रิ่งค์. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. 20 พ.ย. 2557

www.moduledesign/lecture-5-industry-studies-student. **VRIN Framework**. 22 Sep, 2014.