

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาดและเพิ่มรายได้ของ
ธุรกิจ
กรณีศึกษาบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล



สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาดและเพิ่มรายได้

กรณีศึกษาธุรกิจบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวพิมพ์จร บัตรพรธนะ
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

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาดและเพิ่มรายได้ กรณีศึกษาธุรกิจบริษัทดีแคทลอน สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ในการจัดทำสารนิพนธ์ และคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ข้อคิด และคำแนะนำกับผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเพื่อนๆในภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ทุกคน

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวของผู้วิจัย ที่สนับสนุนการเรียนในทุกๆ ด้าน และคอยเป็นกำลังใจในการเรียน จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พิมพ์จรจ บัตรพรรธนะ



กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาดและเพิ่มรายได้ กรณีศึกษาธุรกิจบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)

พิมพ์ครั้งที่ ๖๖๖๖๖๖๖๖

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ชรรณสถิตย์เดช, D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสร้างแนวทางการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาดและเพิ่มรายได้ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) โดยเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้ทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหา และทำการกำหนดกลยุทธ์ 2 ระดับคือ ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และระดับธุรกิจ (Business Strategy) รวมถึงทฤษฎีทางการตลาด แล้วจึงดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า บริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ควรให้ความสำคัญกับการทำแบรนด์สินค้าให้เป็นที่รู้จัก ผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ต่างๆ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในส่วนจากร้านค้า และร้านค้าอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการทำการตลาดแบบผสมผสาน เพื่อให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ของบริษัท ดังนั้นการทําสารนิพนธ์ในครั้งนี้ผู้ทําวิจัยจึงได้แนะนำกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ให้กับบริษัท และแนวทางในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การแข่งขัน/ อุปกรณ์กีฬา / Decathlon / ดีแคทลอน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	4
1.3 ข้อมูลบริษัท	9
1.4 สภาพปัญหา	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	14
2.2 การวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งของแบรนด์โดยใช้เครื่องมือ Perceptual Map	18
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้ VRIN Framework	21
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	25
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	25
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	32
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	33
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	36
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	38
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับดีแคทลอน (ประเทศไทย)	38
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	44
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	44
5.2 Balanced Scorecard (BSC)	47
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา	56
5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง	57
5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	66
บรรณานุกรม	67
ประวัติผู้วิจัย	68



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงมูลค่าการขายอิเล็กทรอนิกส์แบบบีทูซีแบ่งตามภูมิภาคโลกตั้งแต่ปี 2012-2017	6
1.2	แสดงจำนวนการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและจำนวนประชากรของประเทศในโซนเอเชียแปซิฟิก	7
1.3	แสดงมูลค่าการใช้จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไทยตั้งแต่ปี 2014 ถึง 2020	8
1.4	แสดงมูลค่าของตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2008 ถึง 2013.	8
2.1	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์กีฬา	18
2.2	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย VRIN Framework	23
5.1	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ด้านการเงิน	50
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ด้านลูกค้า.	51
5.3	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ด้านกระบวนการภายใน	52
5.4	แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	53
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานกลยุทธ์ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ระยะเวลา 1 ปี	54
5.6	แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ	60
5.7	แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)	61
5.8	แสดงแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)	62
5.9	แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ	63
5.10	แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)	64



สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงมูลค่าการนำเข้าอุปกรณ์กีฬาของไทยในปี 2007 ถึง เดือน กันยายน ปี 2010	3
1.2	แสดงรายได้และอันดับในตลาดอุปกรณ์กีฬาของแบรนด์ระดับโลก	5
1.3	แสดงรายได้ของบริษัทไนกี้จากการขายในช่องทาง e-commerce ตั้งแต่ปี 2011-2015	6
1.4	แสดงจำนวนร้านค้าของบริษัทดีแคทลอนในประเทศต่างๆ.	9
1.5	แสดงยอดขายของบริษัทดีแคทลอนหลังหักภาษี ตั้งแต่ปี 2008 ถึง 2013	11
1.6	แสดงอัตราการเติบโตของยอดขายดีแคทลอนเอทส์ที่เล็ดประเทศไทย	12
1.7	แสดงภาพหน้าร้านและสินค้าภายในร้าน	13
2.1	แสดง Five Force Model	16
2.2	แสดงแผนภาพการรับรู้ของผู้บริโภคต่อตราสินค้าผลิตภัณฑ์กีฬาชั้นนำในประเทศไทย	19
3.1	แสดงวงจรพื้นฐานของการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผล	26
3.2	แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	27
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)	27
3.4	แสดงวงรอบทางการตลาด (Marketing Loop)	28
3.5	แสดงวงรอบของความสำเร็จในการทำการตลาดของคู่แข่ง (Competitor Marketing Loop)	29
3.6	แสดงวงรอบความสามารถในด้านการลงทุนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Capability of Investment to Expand The Business)	30
3.7	แสดงวงรอบความสามารถทางกระบวนการผลิตและราคาต้นทุนของสินค้า (Capability of Production and Costing Loop)	31
4.1	แสดงโมเดลและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	33

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
4.2	แสดงตารางของกลยุทธ์การแข่งขันขั้นพื้นฐานของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael Porter's Three Generic Strategies)	37
4.3	แสดงพื้นที่ของร้านค้าเคทลอนในต่างประเทศที่จัดไว้สำหรับให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้าในร้าน	42
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัทเคทลอน (ประเทศไทย)	46
5.2	แสดงโครงสร้างของBalanced Scorecard	49



บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

จากสภาพของสังคมและการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน ทุกอย่างล้วนแข่งกับเวลา การเข้าถึงของอินเทอร์เน็ตและสมาร์ตโฟน ทำให้วิถีชีวิตในอดีตและปัจจุบันนั้นแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าปัจจัยหลักในการดำรงชีวิตนั้นจะยังคงเดิม แต่ด้วยเทคโนโลยี ทำให้การเข้าถึงของผู้บริโภคแตกต่างกันไป ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีการพัฒนาขึ้นให้สอดคล้องตามความต้องการของผู้บริโภค จากแต่เดิมที่เราต้องเข้าร้านโชห่วยเพื่อหาซื้อของที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เปลี่ยนมาเป็นเข้าห้างสรรพสินค้า พัฒนามาเป็นร้านสะดวกซื้อ จนถึงยุคที่ทุกอย่างสามารถหาซื้อได้จากที่บ้าน โดยผ่านช่องทางการซื้อของออนไลน์ซึ่งมีแนวโน้มเติบโตทุกปี และกำลังก้าวเข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่และรายย่อย ต่างต้องปรับตัวตามกระแส และก้าวเข้าสู่การตลาดในยุคดิจิทัล

แม้สภาพชีวิตจะเร่งรีบเพียงใด แต่ในทางกลับกันผู้คนกลับหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มนี้มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น อาหารเพื่อสุขภาพ อาหารเสริม และการออกกำลังกาย จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันผู้คนที่มีความสนใจในกีฬาประเภทต่างๆ ใช้ช่องทางการสื่อสารผ่านโซเชียลเน็ตเวิร์คในการจัดตั้งกลุ่มของบุคคลที่มีความชอบในกีฬาคล้ายกัน เช่น กลุ่มปั่นจักรยาน กลุ่มวิ่งมาราธอนและอื่นๆอีกมากมาย นักกลยุทธ์ต้องคิดที่จะทำให้ปัจจัยเหล่านี้ซึ่งเป็นกระแสของยุคปัจจุบันและอนาคตกลับมาเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้และทำให้ธุรกิจนั้นก้าวทันคู่แข่งและเติบโตไปอย่างยั่งยืน

1.1 ความเป็นมา และ ความสำคัญของปัญหา

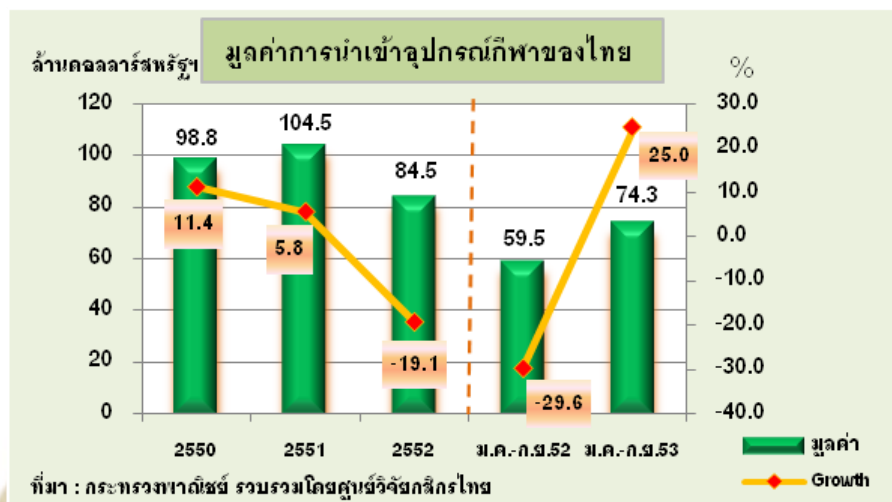
ในยุคปัจจุบัน ผู้คนหันกลับมาใส่ใจสุขภาพตัวเองมากขึ้น ทักษะคิด และค่านิยมในการใช้ชีวิต ไม่ได้มุ่งหวังเพียงแต่ประสบความสำเร็จด้านการงานอย่างเดียว แต่ต้องมีสุขภาพที่แข็งแรงควบคู่กันไปด้วย กระแสการตื่นตัวจะปรากฏในรูปแบบของการออกกำลังกายเป็นสิ่งสำคัญ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญกับการออกกำลังกายมากขึ้น เพราะนอกจากจะทำให้สุขภาพดีแล้ว ยังได้ผ่อนคลายความตึงเครียดอีกด้วย ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานทั้งภาครัฐบาล และเอกชน ได้ให้การสนับสนุนกิจกรรมทางด้านกีฬา ตามแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2012-2016 ได้กำหนดตัวชี้วัดในการรณรงค์ให้เด็ก เยาวชน และประชาชน เห็นความสำคัญและตื่นตัวในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายเป็นประจำ โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่าในปี 2015 จะต้องมีผู้ออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้นเป็นร้อยละ 85% เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากตัวชี้วัดปี 2014 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2012)

กีฬาทุกชนิดล้วนมีความแตกต่างที่หลากหลายกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นกีฬาประเภททีมหรือกีฬาประเภทเดี่ยวซึ่งมีความแตกต่างทั้งทางวัสดุ อุปกรณ์ และสนามแข่งขัน ดังนั้นอุปกรณ์กีฬาแต่ละชนิดก็ยังมีมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของราคาและเทคโนโลยี ในอดีตที่ผ่านมาอุปกรณ์กีฬาส่วนใหญ่ยังไม่มีเครื่องหมายการค้าหรือชื่อเสียงที่ชัดเจน แต่ปัจจุบันอุตสาหกรรมนี้เริ่มมีความซับซ้อน ลูกค้านับมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น รวมทั้งมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าเพิ่มมากขึ้นอย่างมาก ทำให้เกิดผู้ผลิตอุปกรณ์กีฬาเฉพาะด้านที่มีแบรนด์มากขึ้น ในปี 2010 อุตสาหกรรมกีฬาและบันเทิงทั่วโลก มีมูลค่ามากกว่า 1 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ตลาดใหญ่ที่สุด คือ สหรัฐอเมริกา มูลค่าปี 2010 อยู่ที่ 4.14 แสนล้านเหรียญสหรัฐ (www.statista.com, 2010)

ส่วนตลาดอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทยมีการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 หรือมีมูลค่าตลาดประมาณ 22,000 ล้านบาท ในปี 2014 โดยสามารถแบ่งตลาดได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1. อุปกรณ์กีฬานำเข้าจากต่างประเทศ โดยแหล่งนำเข้าสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ ตลาดระดับบนมีสัดส่วนร้อยละ 40 ของมูลค่านำเข้าทั้งหมด ส่วนใหญ่นำเข้าจากประเทศสหรัฐฯ (ร้อยละ 47.5) ญี่ปุ่น (ร้อยละ 40.0) และอิตาลี (ร้อยละ 7.5) โดยจะวางจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าชั้นนำและร้านค้าที่จำหน่ายอุปกรณ์กีฬาโดยเฉพาะ รวมไปถึงเริ่มมีการซื้อขายผ่านทางระบบอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ลูกค้ากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นหมุนักกีฬาอาชีพและผู้ที่มีทักษะทางกีฬาที่ดี รวมไปถึงผู้ที่ต้องการความเป็นเลิศทางด้านกีฬา ซึ่งราคาของสินค้าก็จะสูงตาม ดังนั้นในกลุ่มตลาดระดับบนจึงมีผู้เล่นมาราย และมีการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดกันอย่างละเอียดและมีประสิทธิภาพ อีกกลุ่มคือ กลุ่มตลาดระดับกลาง-ล่าง มีสัดส่วนร้อยละ 60 ของมูลค่านำเข้าทั้งหมด ส่วนใหญ่นำเข้าจากจีน (ร้อยละ 80) และไต้หวัน (ร้อยละ 12) สินค้ามีคุณภาพและมาตรฐานหลาย

ระดับ เน้นการผลิตเชิงปริมาณ (Mass Production) มีการวางจำหน่ายในหลายพื้นที่ เช่น ตลาดชุมชน ร้านค้าจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา ไฮเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้า (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2010)



ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าการนำเข้าอุปกรณ์กีฬาของไทยในปี 2007 ถึง เดือน กันยายน ปี 2010

ที่มา : กระทรวงพาณิชย์ รวบรวมโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย

2. อุปกรณ์กีฬาที่ผลิตภายในประเทศ สามารถแบ่งลักษณะการผลิตออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ การผลิตตามใบอนุญาต เป็นการผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้า หรือลิขสิทธิ์ของบริษัทแม่ส่วนใหญ่เป็นบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาตั้งโรงงานในประเทศไทย โดยผู้ผลิตมีสิทธิ์เป็นตัวแทนจำหน่ายในประเทศ การรับจ้างผลิตตามแบบของผู้ว่าจ้าง (Original Equipment Manufacturing: OEM) เป็นการผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าและข้อกำหนดของผู้ว่าจ้าง ซึ่งผู้ผลิตไม่มีสิทธิ์จำหน่าย โดยมีผู้ว่าจ้างทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ การผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง (Original Brands Manufacturing: OBM) ผู้ประกอบการบางรายมีการพัฒนาและสร้างธุรกิจภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนเอง โดยเป็นทั้งผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้จัดจำหน่าย จากการศึกษาที่มีแรงงานที่มีฝีมือ ทำให้มีบริษัทต่างชาติจำนวนมากที่ใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการผลิต ซึ่งทำให้เจ้าของโรงงานบางรายหันมาให้ความสนใจกับตลาดในประเทศและต่างประเทศที่โตขึ้น จนบางรายหันมาทำแบรนด์ของตัวเองและรับผลิตของแบรนด์อื่นไปด้วย เช่น เอฟบีที (FBT) แกรนด์สปอร์ต (Grand Sport) โดยจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตและขายในประเทศนั้น คือเรื่องราคาถูกและคุณภาพดี เน้นกลุ่มลูกค้าที่เริ่มหันมาสนใจเล่นกีฬาและกลุ่มที่เล่นกีฬาเป็นประจำแต่มีข้อจำกัดในเรื่องรายได้ ใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ อาทิ การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ตลาดชุมชน ร้านค้าจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา ไฮเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้า โดยเน้นการตลาดที่การให้ความสำคัญกับการเจาะตลาดค้าส่งและตลาดหน่วยงาน เช่น หน่วยงานราชการ สถานศึกษา ศูนย์ฝึกซ้อมกีฬา สโมสรกีฬา สมาคมกีฬา หรือการเป็นผู้สนับสนุนการแข่งขันกีฬาต่างๆ ที่จัดขึ้นภายในประเทศ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะพบว่าตลาดอุปกรณ์กีฬา นั้น เป็นตลาดที่กำลังเติบโตและมีผู้เล่นทั้งในและต่างประเทศที่ต่างแข่งขันเพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศไทย รวมถึงเตรียมตัวที่จะขยายสู่ภูมิภาคอาเซียนในอนาคตอันใกล้นี้ จากการเปิดเขตการค้าเสรีหรือเออีซี (AEC) ดังนั้น การปรับตัวของธุรกิจอุปกรณ์กีฬาจากภายในและภายนอกประเทศในยุคที่การแข่งขันรุนแรงนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทางบริษัทผู้ผลิตและขายอุปกรณ์กีฬาต้องให้ความสำคัญเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ช่องทางการค้าใหม่ๆจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำการตลาดในยุคที่ผู้บริโภคนั้นเร่งรีบและเร่งด่วน ซึ่งการเพิ่มช่องทางขายทางออนไลน์ก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จะช่วยยกระดับความสามารถทางการค้าและการเข้าถึงผู้บริโภคให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดนี้ในอนาคตต่อไป

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

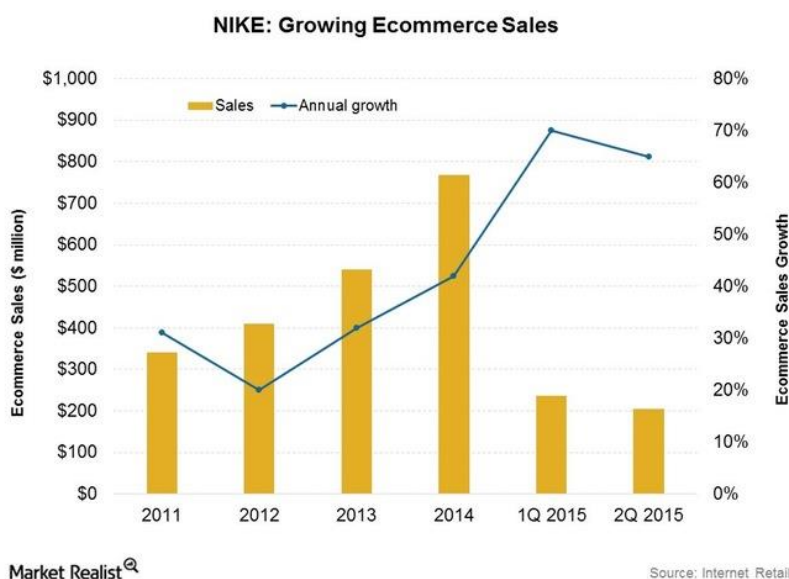
หากแบ่งมูลค่าของตลาดอุปกรณ์กีฬาในปี 2013 ตามทวีป จะพบว่าตลาดใหญ่จะอยู่ที่ โชนเมดิเตอร์เรเนียน ซึ่งประกอบไปด้วย ยุโรป (ไม่รวมเยอรมนี) ตะวันออกกลาง และแอฟริกา ตามมาด้วยอเมริกาเหนือ เอเชีย และลาตินอเมริกาตามลำดับ โดยสามารถแบ่งผู้ครองตลาดหลักๆ เป็น 3 ราย คือ แบรินคี่ไนกี้ (Nike) แบรินคี่อาดิดาส (Adidas) และแบรินคี่พูม่า (Puma) เรียงตามลำดับ



ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้และอันดับในตลาดอุปกรณ์กีฬาของแบรนด์ระดับโลก

ที่มา: www.statista.com

ซึ่งในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาได้มีการเน้นกลยุทธ์การซื้อขายผ่านทางตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เพิ่มมากยิ่งขึ้น ตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างบริษัทผู้นำตลาดผลิตอุปกรณ์กีฬาสัญชาติอเมริกันภายใต้ยี่ห้อ ไนกี้ (Nike) ก็ได้ให้ความสำคัญในตลาดนี้ โดยการแต่งตั้งตำแหน่งของรองประธานโกลบอลอีคอมเมิร์ซ (Global E-Commerce) เป็นผู้รับผิดชอบแผนการตลาดแบบบูรณาการกลยุทธ์ ซึ่งหลังจากไนกี้ได้เพิ่มช่องทางการขายออนไลน์แล้วนั้น ส่งผลต่อรายได้ของบริษัทที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงรายได้ในส่วนตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ของบริษัทไนกี้ที่เติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดด และคาดว่าจะโตขึ้นอีกในอนาคต



ภาพที่ 1.3 แสดงรายได้ของบริษัทไนกี้จากการขายในช่องทาง e-commerce ตั้งแต่ปี 2011-2015
ที่มา: Internet Retailer

การสร้างตลาดออนไลน์ (Online) ของไนกี้ (Nike) เน้นการสร้างประสบการณ์สั่งซื้อสินค้าที่ไม่ซ้ำกันสำหรับผู้บริโภคส่วนบุคคลผ่านเว็บไซต์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่เช่น ไนกี้ไอดี (Nike ID) ซึ่งทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะออกแบบผลิตภัณฑ์ไนกี้ของตัวเองผ่านทางเว็บไซต์ nikestore.com ได้จากทั่วโลก เช่นเดียวกันกับผู้ผลิตเบอร์สองและเบอร์สามของตลาด นั่นคือ อดีดาส (Adidas) และพูม่า (Puma) ที่ต่างหันมาให้ความสำคัญและบุกตลาดอีคอมเมิร์ซทั้งในโซนอเมริกาและเอเชียที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะประเทศจีน ซึ่งคาดว่าในปี 2017 มูลค่าธุรกิจอีคอมเมิร์ซแบบบีทูบีในโซนเอเชียจะเพิ่มขึ้นเป็น 1,052.0 พันล้านเหรียญสหรัฐ

ตารางที่ 1.1 แสดงมูลค่าการขายอิเล็กทรอนิกส์แบบบีทูบีแบ่งตามภูมิภาค โลกตั้งแต่ปี 2012-2017

Business-to-Consumer E-Commerce Sales Worldwide by Region (Billions USD)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asia-Pacific	\$301.2	\$383.9	\$525.2	\$681.2	\$855.7	\$1,052.9
North America	\$379.8	\$431.0	\$482.6	\$538.3	\$579.9	\$660.4
Western Europe	\$277.5	\$312.0	\$347.4	\$382.7	\$414.2	\$445.0
Central & Eastern Europe	\$41.5	\$49.5	\$58.0	\$64.4	\$68.9	\$73.1
Latin America	\$37.6	\$48.1	\$57.7	\$64.9	\$70.6	\$74.6
Middle East & Africa	\$37.6	\$48.1	\$57.7	\$64.9	\$70.6	\$74.6
Worldwide	\$1,058.2	\$1,251.4	\$1,504.6	\$1,771.0	\$2,052.7	\$2,357.4

Source: eMarketer, January 2014. Includes products, services ordered and leisure and unmanaged business travel sales booked using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment.

ที่มา: eMarketer, 2014

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นว่าอัตราการเติบโตของการค้าอิเล็กทรอนิกส์แบบบีทูซี (B2C Business to Customer) ตั้งแต่ปี 2012 มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และจากการคาดการณ์ จะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเท่าตัวในปี 2017 โดยในปี 2013 ที่ผ่านมามีมูลค่าการค้าอิเล็กทรอนิกส์ในโซนเอเชียมีมูลค่ามากกว่าโซนอเมริกา นำโดยประเทศจีน ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศอินเดีย ซึ่งสอดคล้องกับปริมาณการเข้าถึงของสัญญาณอินเทอร์เน็ต ดังที่แสดงในตารางที่ 1.2 ซึ่งจากการคาดการณ์พบว่าการค้าอิเล็กทรอนิกส์แบบบีทูซีในเขตเอเชียแปซิฟิก จะเติบโตถึงร้อยละ 23 ในปี 2015

ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตและจำนวนประชากรของประเทศในโซนเอเชียแปซิฟิก

Internet Penetration and Online Population		
Country	Internet Penetration	Online Population
China	42.30%	571,343,985
India	12.58%	155,575,191
Indonesia	15.36%	37,918,340
Malaysia	65.80%	19,239,872
Philippines	36.24%	35,046,531
Singapore	74.18%	3,940,738
Thailand	26.50%	17,698,025
Vietnam	39.49%	35,056,418

Source: International Telecommunications Union (ITU)

ที่มา : International Telecommunications Union (ITU)

ในส่วนของประเทศไทย ตลาดอีคอมเมิร์ซเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2014 มีมูลค่าการใช้จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไทยสูงถึง 89,400 ล้านดอลลาร์ โดยแบ่งเป็นตลาดแบบบีทูซีถึง 50,000 ล้านบาท ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 1.3 และ 1.4 ซึ่งสินค้าที่เป็นที่นิยมยังคงเป็นเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ด้วยเหตุนี้ จึงมีผู้ประกอบการระดับโลกหลายๆรายที่ให้ความสนใจกับการเปิดตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย ยกตัวอย่างเช่น แบรินด์ชาโลว์จากประเทศเยอรมันนี่ที่เน้นสินค้าในกลุ่มเครื่องแต่งกาย หรือแม้แต่กระทั่งบริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่ของไทยอย่างบิ๊กซี โลตัส และ เซ็นทรัลก็วางกลยุทธ์ที่จะบุกตลาดอีคอมเมิร์ซทั้งสิ้น

ตารางที่ 1.3 แสดงมูลค่าการใช้จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไทยตั้งแต่ปี 2014 ถึง 2020

มูลค่าการใช้จ่ายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไทย		
ปี	มูลค่า (ล้านบาท)	โตขึ้น
2014	89,400	ร้อยละ 0.9
2015	95,000	ร้อยละ 0.9
2016	100,700	ร้อยละ 0.9
2017	106,600	ร้อยละ 0.9
2018	113,200	ร้อยละ 1
2019	120,200	ร้อยละ 1
2020	127,700	ร้อยละ 1.1

ที่มา : ยูโรมอนิเตอร์ 2556

ตารางที่ 1.4 แสดงมูลค่าของตลาดอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2008 ถึง 2013

ตลาดอีคอมเมิร์ซไทย		
ปี	มูลค่า (ล้านบาท)	โตขึ้น
2008	46,000	ร้อยละ 39
2009	68,000	ร้อยละ 48
2010	85,000	ร้อยละ 25
2011	100,000	ร้อยละ 18
2012	122,000	ร้อยละ 22
2013	150,000	ร้อยละ 23

ที่มา : มายด์แชร์, 2014

1.3 ข้อมูลบริษัท

บริษัทดีแคทลอน (Decathlon) เป็นบริษัทต่างชาติที่ขายผลิตภัณฑ์กีฬา มีต้นกำเนิดและสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศฝรั่งเศส ก่อตั้งโดยนายมิเชล เลอแคลร์ (Michel Leclercq) ซึ่งมีความคิดที่อยากจะขายผลิตภัณฑ์กีฬาทุกประเภทอยู่ภายใต้หลังคาเดียวกัน รวมทั้งมีพื้นที่ให้ลูกค้าได้ลองผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะซื้อ โดยเน้นในเรื่องของราคาสินค้าที่ถูกแต่มีคุณภาพดี โดยร้านค้าของดีแคทลอนสาขาแรก ได้เปิดบริการในปี 1976 ตั้งอยู่ที่ใกล้เมืองลิว (Lille) ประเทศฝรั่งเศส และขยายสู่ธุรกิจสู่ประเทศเยอรมันนีในปี 1986 สู่ประเทศสเปนในปี 1992 สู่ประเทศอิตาลีในปี 1998 และเข้าสู่ประเทศโปรตุเกสและประเทศอังกฤษในปี 1999 จากรูปภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนของร้านค้าในประเทศต่างๆ ปัจจุบัน ดีแคทลอนขยายสาขาสู่ 21 ประเทศทั่วโลก ด้วยจำนวนร้านค้า 865 สาขา รวมทั้งออนไลน์สโตร์ในอีก 30 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยด้วย

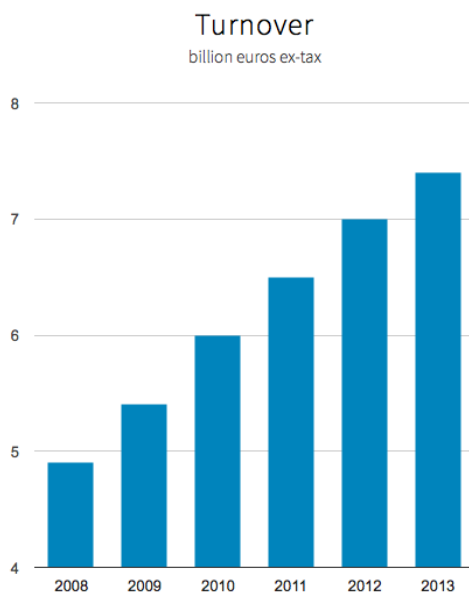


	France	285
	Spain	112
	Italy	100
	China (Taiwan : 4)	115
	Poland	44
	Portugal	24
	Germany	23
	Belgium	22
	Brazil	18
	Russia	24
	Hungary	16
	United Kingdom	18
	Roumania	13
	India	20
	Czech Republic	9
	Turkey	9
	Netherlands	5
	Sweden	1
	Bulgaria	4
	Croatia	1
	Morocco	2
Total		865

ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนร้านค้าของบริษัทดีแคทลอนในประเทศต่างๆ
ที่มา : <http://corporate.decathlon.com/en/who-are-we/key-figures/>

วิสัยทัศน์ของบริษัทที่เน้นย้ำกับตัวผู้บริหารและพนักงานทุกคน คือ “Make the pleasure and benefits of sport accessible to all.” หมายถึง บริษัทมุ่งเน้นที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ โดยเน้นขายในราคาที่สามารถเข้าถึงได้ เพื่อให้ทุกคนสามารถรับประโยชน์จากการเล่นกีฬาได้อย่างเต็มที่ ตลอดระยะเวลา 39 ปีที่ผ่านมา บริษัทดีแคทลอนจึงมุ่งเน้นในการทำการตลาดโดยการลดราคา และไม่เน้นการโฆษณาคอมเมอร์เชียล (Commercial Advertising) เนื่องจากบริษัทมีความเชื่อว่า หากเราควบคุมคุณภาพของสินค้าและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้กับตลาดอยู่เสมอ ลูกค้าจะทำการบอกต่อและโฆษณาสินค้าให้กับผู้อื่นเอง

ธุรกิจของบริษัท ดีแคทลอน ดำเนินธุรกิจหลักในการขายผลิตภัณฑ์กีฬาโดยเน้นที่การมุ่งเน้นที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดในการเล่นกีฬาแต่ละประเภท โดยบริษัทได้ใช้กลยุทธ์ในการแบ่งแบรนด์ของสินค้า ภายใต้ชื่อดีแคทลอนเป็นประเภทต่างๆ โดยใช้ชื่อเรียกว่า แพชชั่นแบรนด์ (Passion Brand) โดยแต่ละแพชชั่นแบรนด์ก็จะสื่อถึงกีฬาแต่ละประเภทแตกต่างกันไป เช่น แบรินด์คาเรนจิ (Kalenji) เน้นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มกีฬาวิ่ง แบรินด์ทริบอร์ด (Tribord) เน้นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มกีฬาทางน้ำ แบรินด์แคชัว (Quechua) เน้นผลิตภัณฑ์ในกลุ่มกีฬาปีนเขาและแคมป์ปิ้ง เป็นต้น ในปัจจุบันบริษัทดีแคทลอนมีจำนวนแพชชั่นแบรนด์ทั้งหมด 20 แบรินด์ ซึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัทดีแคทลอนจะวางจำหน่ายในร้านค้าของทางบริษัท จากภาพที่ 1.5 แสดงให้เห็นถึงยอดขายของบริษัท ดีแคทลอนในปี 2013 มีมูลค่า 7.4 พันล้านยูโร (หลังหักภาษีมูลค่าเพิ่ม) โดยที่ร้อยละ 58.2 มาจากร้านค้าในต่างประเทศ และร้อยละ 41.8 จากร้านค้าในประเทศฝรั่งเศส



ภาพที่ 1.5 แสดงยอดขายของบริษัทดีแคทลอนหลังหักภาษี ตั้งแต่ปี 2008 ถึง 2013

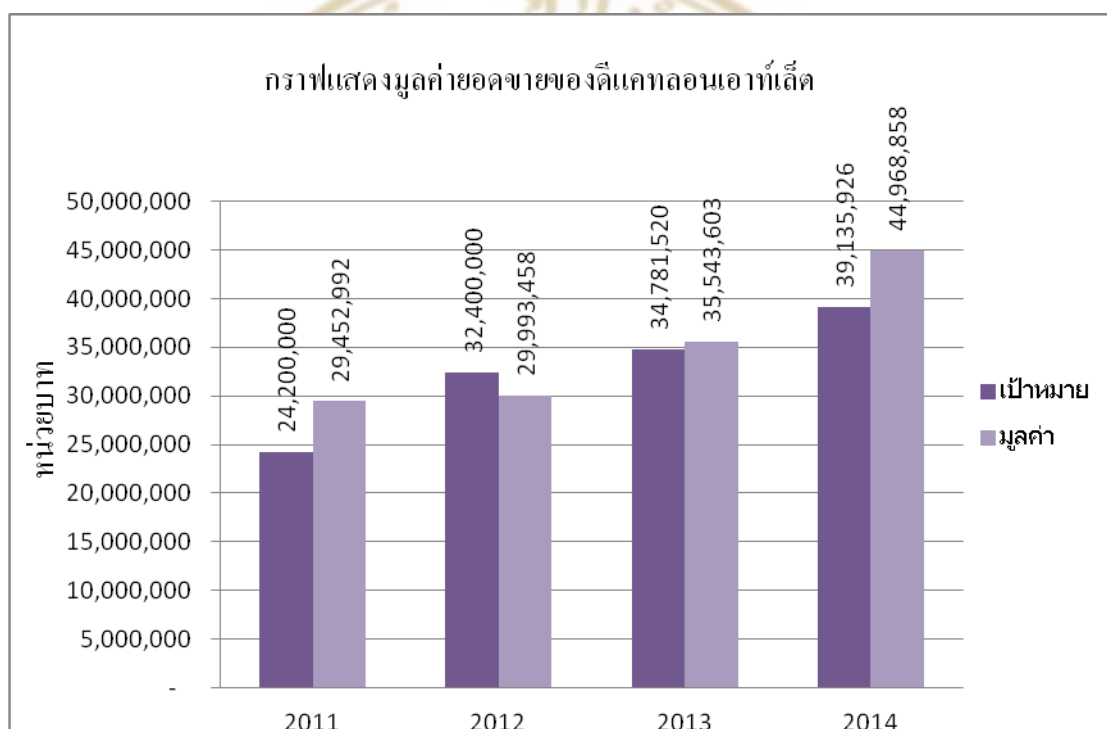
ที่มา : <http://corporate.decathlon.com/en/who-are-we/key-figures/>

สืบเนื่องจากวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง ในส่วนของร้านค้าต้องการมีสินค้ากีฬาหลากหลายประเภทรวมอยู่ในที่เดียวกัน และลูกค้าสามารถมีพื้นที่ในการลองสินค้าก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ บริษัทดีแคทลอนจึงมีการออกแบบประเภทของร้านค้า โดยเน้นที่ฟังก์ชันการใช้งาน โดยมีขนาดมาตรฐานพื้นที่ใช้สอยของร้านค้าอยู่ที่ 5,500 ตารางเมตร ซึ่งสามารถจัดเรียงผลิตภัณฑ์ของบริษัทมากกว่า 35,000 รายการจากผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของบริษัท ทั้งนี้ภายใน ร้านค้าของบริษัทดีแคทลอนมีสินค้าของแบรนด์อื่นในสัดส่วนประมาณร้อยละ 10

ปัจจุบันประเทศไทยมีสาขาของร้านดีแคทลอนอยู่ 1 แห่ง ซึ่งเป็นรูปแบบของร้านค้าขนาดเล็ก ซึ่งเมื่อเทียบขนาดกับร้านค้าตามขนาดมาตรฐานของบริษัท ร้านค้าปลีกในไทยจะมีลักษณะเป็นรูปแบบที่เรียกว่าเอาท์เล็ต โดยเปิดทำการมาตั้งแต่ปี 1999 ตั้งอยู่ที่ตึก บางนาทาวเวอร์ ตึกเอ ชั้น 1 ซึ่งยอดขายปี 2014 อยู่ที่ 44,968,858 บาท ดีแคทลอนเอาท์เล็ตตั้งเป้าการเติบโตร้อยละ 15 ของทุกปี ที่ผ่านมามีผลประกอบการที่ได้ต่ำกว่าเป้าหมายโดยตลอดจนกระทั่งปี 2014 ที่มียอดขายเติบโตขึ้นร้อยละ 27

กลุ่มลูกค้าหลักจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ บีทูซี (B2C) และบีทูบี (B2B) โดยมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 95 และร้อยละ 5 ตามลำดับ ซึ่งสินค้าจะมีทั้งการนำเข้าจากต่างประเทศและภายในประเทศจากโรงงานที่อยู่ในสัญญา โดยสินค้าในเอาท์เล็ตทั้งหมดจะเป็นผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ดีแคทลอนเอง ดีแคทลอนเอาท์เล็ตเน้นการทำการตลาดโดยใช้ช่องทางของบีทูบี ในการสร้างความรู้จักกับผู้บริโภคที่ไม่ได้อยู่ในบริเวณใกล้เคียงหรือเขตจังหวัดกรุงเทพ รวมทั้งเน้นการเพิ่ม

ยอดขายโดยการออกร้านตามงานมหกรรมต่างๆ เช่น ไทยเที่ยวไทย ไคร์วิงเอ็กซ์โป เป็นต้น ต่อมา เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจของยุโรปที่ซบเซา บริษัทดีแคทลอนจึงวางแผนขยายตลาดเข้าสู่ภูมิภาค เอเชียมากขึ้น ด้วยการเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์ โดยประเทศไทยได้เริ่มการขายแบบออนไลน์ ครั้งแรกขึ้นเมื่อเดือนมกราคม 2014 ในปีแรกมียอดขายอยู่ที่ 2,071,800 บาท ซึ่งลักษณะกระบวนการ อาศัยการสนับสนุนหลักจากดีแคทลอนสิงคโปร์ โดยหลังจากที่ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าแล้ว พนักงานที่ รับผิดชอบจะทำการบรรจุของตามออเดอร์จากคลังสินค้าที่สิงคโปร์ และทำการส่งมายังไทยโดยใช้ บริการของบริษัทขนส่งทางอากาศ โดยในปี 2558 บริษัทตั้งเป้าการเติบโตของตลาดออนไลน์อยู่ที่ 5,000,000 บาท คิดเป็นการเติบโตร้อยละ 150 จากปี 2014



ภาพที่ 1.6 แสดงอัตราการเติบโตของยอดขายดีแคทลอนเอทส์ประเทศไทย

ที่มา: รายงานผลประกอบการประจำปี 2011-2014 ของดีแคทลอนเอทส์ประเทศไทย



ภาพที่ 1.7 แสดงภาพหน้าร้านและสินค้าภายในร้าน

1.4 สภาพปัญหา

จากสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันที่เน้นกันที่การทำโปรโมชันและการโฆษณา แม้ว่าบริษัท ดีแคทลอน จะยังมีผลประกอบการที่โตขึ้นในทุกปี แต่ยังคงถือว่าต่ำกว่าเป้าที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งข้อจำกัดในเรื่องการขยายจำนวนของร้านค้า โดยที่ตามรูปแบบมาตรฐานที่ต้องมีพื้นที่ขนาดใหญ่ เนื่องจากต้องการลงสินค้าให้ครบทุกประเภท ทำให้การขยายตัวของจำนวนร้านค้าและอัตราการเติบโตของผลประกอบการยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยในประเทศไทย แม้ว่าการเติบโตของยอดขายจะดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี แต่ด้วยจำนวนสาขาที่มีเพียงที่เดียวซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ไกลจากใจกลางเมือง ลูกค้าจึงมีความยากลำบากในการเดินทาง ทำให้บริษัทสูญเสียรายได้และโอกาสในการขาย อีกทั้งด้วยกลยุทธ์ที่เน้นการบอกต่อของลูกค้าโดยไม่ให้ความสำคัญกับการโฆษณานั้น ทำให้แบรนด์ดีแคทลอนจึงเป็นที่รู้จักอยู่แค่ในหมู่ชาวต่างชาติที่เคยใช้บริการในต่างประเทศและคนไทยส่วนหนึ่งเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ ทางบริษัทจึงตั้งกลยุทธ์ในการเพิ่มช่องทางทางการขายในส่วนของตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และก้าวเข้าสู่ตลาดเอเชีย โดยที่ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ทางบริษัทได้เลือกเนื่องจากปัจจัยหนุนทางด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานและอัตราการเติบโตของตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ จากการศึกษาจะทำให้เราทราบว่าบริษัทควรวางแผนการตลาดในไทยจะดำเนินการไปในทิศทางใด และเราสามารถนำกลยุทธ์ใดในการทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จัก เพิ่มยอดขาย และนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนในอนาคตได้ โดยกลุ่มเป้าหมาย คือ ประชาชนทั่วไปที่ยังไม่รู้จักดีแคทลอนและกลุ่มผู้ออกกำลังกายที่มีรายได้ตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาในการเพิ่มยอดขายของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอีคอมเมิร์ซนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหากลยุทธ์และแนวทางที่เหมาะสม ภายใต้ข้อจำกัดของบริษัทสาขาใหญ่ เพื่อกระตุ้นการรับรู้ของแบรนด์จากผู้บริโภค และเพิ่มยอดขายในส่วนของเขาที่เล็ดที่มีอยู่ควบคู่ไปกับช่องทางตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้เริ่มต้นมาตั้งแต่ปี 2014 ให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อสอดคล้องกับกระแสและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ถูกเสนอ โดย Michale E.Porter (Michael E.Porter, 1980) ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจในอนาคตอันสั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจในอนาคตอันสั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจในขณะเดียวกัน ถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอ ย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจในอนาคตอันสั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถทำกำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

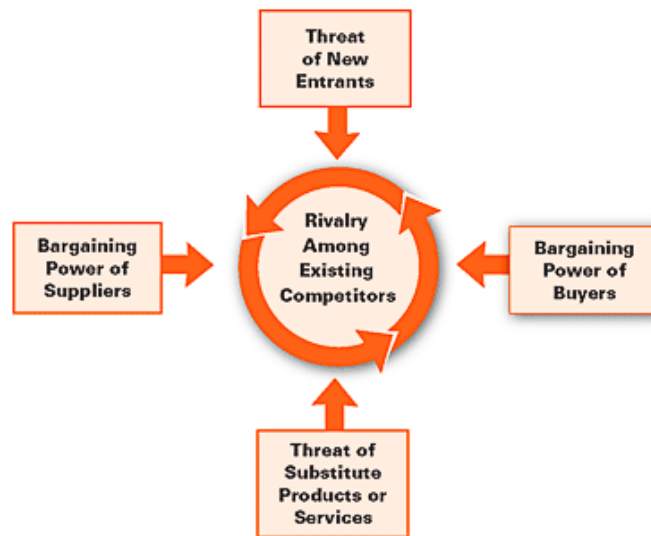
2.1.1 Barrier to entry (การคุกคามของผู้เล่นที่เข้ามาใหม่) วิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของ ผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่าย และสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการธุรกิจได้ง่าย ผู้เข้าใหม่มีความต้องการส่วนแบ่งการตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้คุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

2.1.2 Intensive of rivalry among existing competitor (การแข่งขันธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) วิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะกลไกการค้าเสรีในยุค โลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจที่เป็นอยู่ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขัน ได้แก่ จำนวนคู่แข่ง ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น และความหลากหลายของคู่แข่ง

2.1.3 Bargaining power of buyer (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) วิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรอง ของผู้ซื้อว่ามีมากน้อยเพียงใด เพราะผู้ซื้อเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง ผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง และมีการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้น เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการเพื่อดึงดูดผู้ซื้อ

2.1.4 Bargaining power of supplier (อำนาจการต่อรองของผู้ขาย) วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิต ที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต เพราะหากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีราคาสูงขึ้น หรือขาดแคลนย่อมมีผลทำให้ราคาสินค้าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจะเกิดขึ้นเนื่องจากผู้ซื้อ ซื้อสินค้าในปริมาณหรือสัดส่วนน้อย ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีน้อยราย ความต้องการวัตถุดิบในอุตสาหกรรมมีสูง ไม่มีสินค้าหรือบริการอื่นทดแทน

2.1.5 Pressure from substitute product (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) วิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่น เข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้า และบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต ซึ่งอาจเป็น การทดแทนเพียงแค่ชั่วคราว เช่น การที่ผู้บริโภคหันไปบริโภคเนื้อไก่แทนการบริโภคเนื้อหมู เนื่องจากเนื้อหมูมีราคาแพง หรือเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การพัฒนาและนำพลาสติกไฟเบอร์กลาสเข้ามาแทนการใช้ไม้ เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Model

ที่มา: www.hbr.org

ผลการวิเคราะห์ Five Force ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) มีดังนี้

1. Barrier to entry (การคุกคามของผู้เล่นที่เข้ามาใหม่) ด้วยสภาพการแข่งขันในตลาดเสื้อผ้ากีฬาที่มีอยู่อย่างมากในปัจจุบัน การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ในตลาด จะมีผลต่อรายได้และจำนวนลูกค้าอย่างแน่นอน ในส่วนของร้านรีเทล ผู้เล่นรายใหม่จะสามารถเข้ามาสู่ตลาดได้ยากกว่า เนื่องจากการลงทุนที่ต้องใช้เงินจำนวนมากสำหรับ กระบวนการผลิต การตกแต่งสถานที่ขายสินค้า การเก็บสินค้าคงคลัง การจัดการเรื่องการขนส่ง เป็นต้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้เล่นรายใหม่เลือกที่จะเปิดตลาดในช่องทางอีคอมเมิร์ซ ซึ่งใช้การเงินลงทุนที่น้อยกว่า อีกทั้งกฎหมายของประเทศไทยยังเอื้อในการที่จะสามารถให้บริษัทต่างชาติมาใช้โดเมน (Domain) ของประเทศได้ แม้กระทั่งตัวบริษัทจะตั้งอยู่ที่ต่างประเทศก็ตาม

2. Intensive of rivalry among existing competitor (การแข่งขันธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) การเติบโตอย่างต่อเนื่องของตลาดเอเชียและสภาพเศรษฐกิจที่ซบเซาทางฝั่งยุโรป ทำให้เอเชียกลายเป็นตลาดที่น่าสนใจ ทำให้แบรนด์ระดับโลกต่างเข้ามาร่วมแข่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดนี้ ทำให้ปัจจุบันเราสามารถเห็นแบรนด์ใหม่ๆที่เกิดขึ้นในตลาดมากมาย เช่น สืบเนื่องจากประเทศจีน รวมถึงแบรนด์ในประเทศที่เริ่มขยายตลาดในประเทศให้มากขึ้นรวมทั้งขยายไปสู่ประเทศใกล้เคียงอีกด้วย ในส่วนของช่องทางขายออนไลน์ยังทวีความดุเดือด จากที่เห็นได้จากการเข้ามาบุกตลาดของแบรนด์ที่วางตำแหน่งตัวเองเป็นมาร์เก็ตเพลส อย่างเช่น ลาซาด้า ซาโลล่า ดังนั้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมกีฬาจึงรุนแรงเพิ่มขึ้นตามกระแสความนิยมและผู้ที่หันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น บวกกับช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงง่ายและมีประสิทธิภาพ

3. Bargaining power of buyer (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีความภักดีต่อแบรนด์สินค้าน้อยลง รวมถึงตัวเลือกที่มีมากมายในตลาดและเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกแบรนด์ต่างแข่งขันกันในทุกๆด้าน การออกแบบ ราคา โปรแกรมการส่งเสริมการขาย ทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการต่อรองที่สูง เนื่องจากหากลูกค้าไม่พึงพอใจในผลิตภัณฑ์ ก็พร้อมที่จะไปซื้อของคู่แข่งได้ตลอดเวลา

4. Bargaining power of supplier (อำนาจการต่อรองของผู้ขาย) เราสามารถแบ่งลักษณะของผู้ขายได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้ขายภายในบริษัท นั่นคือ ส่วนของที่เป็นโกดังที่ตั้งอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์โดยทำหน้าที่เป็นจตุรวรรวมและพักสินค้าสำหรับการส่งขายต่อไปกับประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้งหมด (South East Asia) ซึ่งในบางครั้งการจัดลำดับความสำคัญในการแบ่งสต็อกก็จะให้กับในประเทศตัวเองก่อน แต่เนื่องจากทั้งสองส่วนอยู่ภายใต้บริษัทเดียวกัน จึงทำให้สามารถเจรจาต่อรองกันได้ง่าย อีกประเภทหนึ่งคือ ผู้ขายจากภายนอกหรือซัพพลายเออร์ที่ผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ดีแคทลอน สืบเนื่องจากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมทำให้ผู้ขายแต่ละที่ล้วนต้องแข่งขันกันในเรื่องของราคา เทคโนโลยี และนวัตกรรม จากสาเหตุนี้ส่งผลดีกับผู้ซื้อโดยตรง

5. Pressure from substitute product (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) เนื่องด้วยรายได้ของประชากรที่ไม่สูงมากในอดีต รวมถึงสภาพภูมิอากาศและวัฒนธรรมการแต่งกายในการเล่นกีฬาที่สามารถใส่ชุดอะไรเล่นก็ได้สำหรับคนไทย เราจึงยังคงเห็นคนส่วนมากที่ไม่ได้ฝึกฝนกีฬาอย่างจริงจังยังคงใส่ชุดลำลองและรองเท้าผ้าใบในการเล่นกีฬาอยู่ ต่างกับในต่างประเทศหรือประเทศที่เจริญแล้วที่ผู้เล่น ฝึกฝนกีฬาเลือกสวมใส่เครื่องแต่งกายและใช้อุปกรณ์กีฬาที่เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศและประเภทของกีฬา

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์กีฬา

	ระดับผลของแรงผลักดัน
การคุกคามของผู้เล่นที่เข้ามาใหม่	ระดับสูง
การแข่งขันธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ขาย	ระดับต่ำ-ปานกลาง
การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับปานกลาง

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลต่อบริษัท

จากการวิเคราะห์โดยการใช้โมเดล Five Force เพื่อหาผลกระทบที่มีต่อบริษัทพบว่า อุตสาหกรรมอุปกรณ์กีฬามีการแข่งขันที่สูงทั้งในแบรนด์ใหญ่ และการเข้ามาของแบรนด์ท้องถิ่น โดยเน้นที่นวัตกรรมและราคาเพื่อจับกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ช่องทางการขายใหม่ๆ รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้บริษัทต้องมีการปรับกลยุทธ์ตามอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและยอดขาย

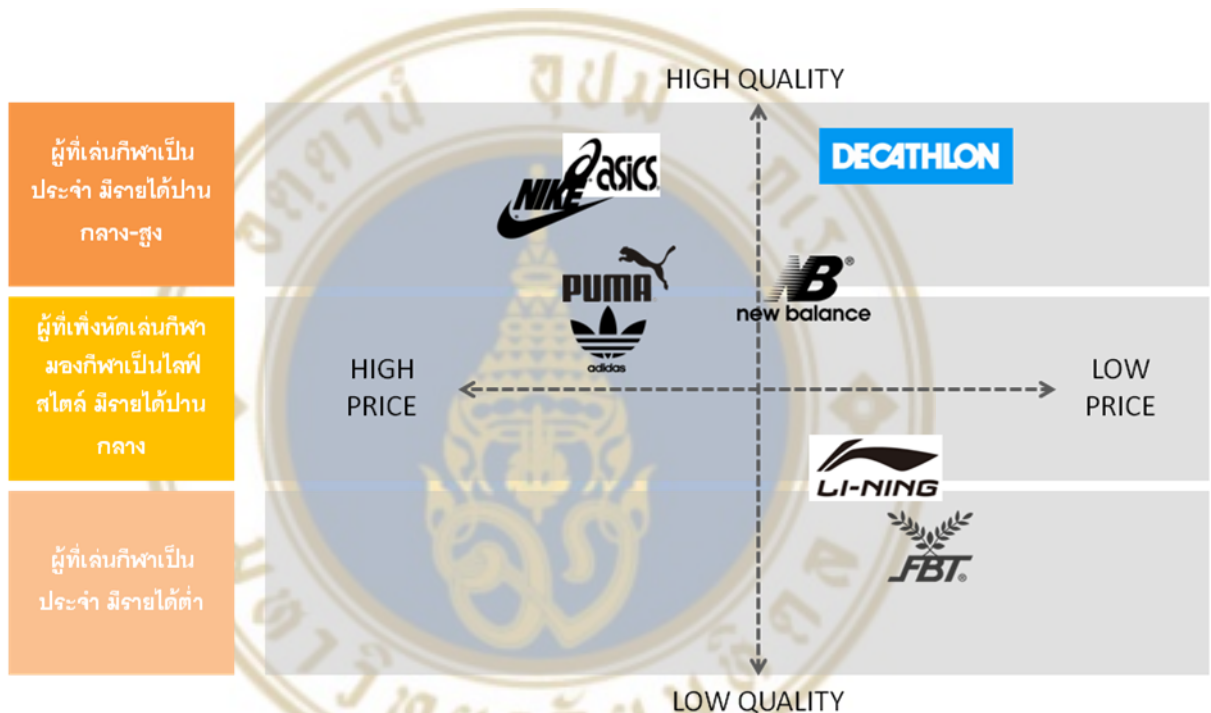
2.2 การวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งของแบรนด์โดยใช้เครื่องมือ Perceptual Map

สิ่งที่ทำให้สินค้าที่มีคุณสมบัติทางกายภาพเหมือนกันแต่มีการรับรู้จากลูกค้าที่แตกต่างกันคือ Brand Positioning การวางตำแหน่งที่ประสบความสำเร็จ คือการทำให้ผู้บริโภคนึกถึงแบรนด์นั้นได้โดยทันที เมื่อก้าวถึงประเภทหรือ Category ของสินค้าจัดวาง การวางตำแหน่งตราสินค้า คือจุดเริ่มต้นของ การสร้างแบรนด์ ตราเหล่านี้จัด เป็นตราที่ได้วางตำแหน่งอย่างชัดเจนในงานโฆษณา สิ่งที่ตราเหล่านี้มีอย่างชัดเจน คือ ความแตกต่าง หรือ Differentiation อาจเป็นความแตกต่างที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้

โดยนิยามตำแหน่งสินค้า (Brand Positioning) คือ การกำหนดคุณสมบัติพิเศษของสินค้าว่ามีลักษณะพิเศษในการแข่งขันอย่างไร ตำแหน่งตราสินค้าที่เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนในตราสินค้าถึงทิศทางในตลาดคู่แข่ง เพื่อจะสามารถกำหนดขนาดของตลาดที่ผลิตภัณฑ์แข่งขันอยู่นั้น และจะช่วยให้รู้ว่าผู้บริโภคจะต้องมีการรับรู้ในตราสินค้า การแสดงตำแหน่งทางการตลาดสามารถ

แสดงได้โดยใช้แผนภาพแสดงการรับรู้ของผู้บริโภค(Perceptual Map) เป็นเครื่องมือที่เป็นทางการที่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้าของตัวเองและคู่แข่งในผังภาพเดียวการเปรียบเทียบจะกระทบสองด้าน ตรงข้ามกันหรือการสะท้อนความคิดเชิงเปรียบเทียบใน มุมมองผู้บริโภคโดยใช้ Value curve สิ่งที่ได้รับจากการกำหนดตำแหน่งคือ Brand Promise หรือเรียกว่า Value Propositionที่เป็นแผนภาพ 2 แกนคือ X และ Y โดยนำปัจจัย 2 ข้อ ที่เป็นปัจจัยหลักของสินค้านั้น เช่น คุณภาพของสินค้า หรือคุณสมบัติของสินค้า รวมถึงราคาของสินค้าด้วยเช่นกัน

ภาพที่ 2.2 แสดงแผนภาพการรับรู้ของผู้บริโภคต่อตราสินค้าผลิตภัณฑ์กีฬาชั้นนำในประเทศไทย



ผลการวิเคราะห์ Perceptual Map ของแบรนด์กีฬาของอุตสาหกรรมอุปกรณ์กีฬาไทยสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

แบรนด์กีฬาที่มีคุณภาพดีและราคาสูง ได้แก่ ไนกี้ (Nike) เอสิกส์ (Asics) พูม่า (Puma) และอดิดาส (Adidas) ผู้ที่เล่นกีฬาอย่างจริงจังจะเน้นอุปกรณ์ที่มีคุณภาพดี แม้ว่าราคาจะสูงกว่าแบรนด์อื่นๆ ก็ตาม เนื่องจากผู้บริโภคเชื่อว่า การได้ใช้อุปกรณ์กีฬาที่ดีจะช่วยส่งเสริมสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการออกกำลังกายให้ดีขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะทั้งสามแบรนด์นี้เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในหมู่มคนทั่วไป อีกทั้งยังเป็นอุปกรณ์ที่นักกีฬามืออาชีพใช้ เนื่องจากการสนับสนุนในส่วนของความเป็นสปอนเซอร์ให้กับทีมกีฬาที่มีชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง

แบรนด์กีฬาที่มีคุณภาพดีและราคาปานกลาง ได้แก่ นิวบาลานซ์ (New Balance) และดีแคทลอน สำหรับผู้ที่เล่นกีฬาเป็นประจำโดยใช้ประสบการณ์ในการเลือกซื้อของ ไม่ใช่การโฆษณา

หรือซื้อตามคารานักกีฬาต่างๆ และผู้ที่เพิ่งหัดเล่นกีฬา มีรายได้อยู่ที่ปานกลาง คนกลุ่มนี้จะเลือกสินค้าโดยมองจากคุณภาพและความคุ้มค่าเป็นหลัก ลึกๆแล้วมีความเสียดายหากจะต้องซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในระดับใกล้เคียงกันๆกันแต่ราคาที่สูงกว่า แม้ว่าพฤติกรรมผู้บริโภคของดีแคทลอนและนิวบาลานส์แตกต่างกันอยู่ในเรื่องของความจริงจังในการเล่นกีฬา แต่ว่าทั้งสองกลุ่มมีความเหมือนกันในการให้ความสำคัญกับคุณค่าของสินค้า มากกว่าราคาและการประชาสัมพันธ์

แบรนด์กีฬาที่มีคุณภาพปานกลางและราคาถูก ได้แก่ หลี่หนิง (Li Ning) และ เอฟบีที (FBT) ผู้ที่เล่นกีฬาเป็นประจำแต่มีข้อจำกัดในเรื่องรายได้ เลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในประเทศไทยและจีน เนื่องจากมีราคาถูกกว่า และคุณภาพของสินค้าก็อยู่ในระดับที่ใช้ได้

สรุปการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการตลาดของแบรนด์ที่มีที่มีผลต่อบริษัท

จากการวิเคราะห์เพื่อหาตำแหน่งทางการตลาดของอุปกรณ์กีฬาในตลาดเมืองไทย ทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงจุดดีและจุดด้อยของแต่ละแบรนด์เมื่อนำราคามาเปรียบเทียบกับคุณภาพ รวมถึงพฤติกรรมและรายได้ของผู้บริโภคซึ่งส่งผลถึงการตัดสินใจในการเลือกอุปกรณ์กีฬา มีผลถึงการตัดสินใจในการวางแผนการตลาด ตัดสินใจเลือกช่องทางในการสื่อสารและจัดจำหน่ายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้เห็นถึงช่องว่างทางการตลาดในจุดที่ผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนใจในการเลือกสินค้า ทำให้รู้จุดที่ควรเสริมและปรับปรุงของตลาดโดยภาพรวมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมได้ในวงกว้าง

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้ VRIN Framework

จากผลการศึกษาของ Barney (1991) พบว่าองค์กรที่จะสามารถสร้างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร :VRIO (N) เพื่อให้เกิดศักยภาพในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรขององค์กรต้องประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการคือ

2.3.1 ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือ สิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อแสวงหา ประโยชน์จากโอกาสและลบสิ่งอุปสรรค (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อม ได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy, 2000)

2.3.2 การหาได้ยาก (Rare Resource) คือความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยราย (Barney, 1991) ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่ มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Riordan, 2006)

2.3.3 ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการ แข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Riordan, 2006)

2.3.4 การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991) นอกจากนี้การจัดการองค์กร (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม จากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) (Riordan, 2006) ทั้งนี้ การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งสี่ประการถ้า ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง บ่งบอกได้ถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น มันอาจเป็นเพียง ความเท่าเทียม

ในการแข่งขัน(องค์กรมีแค่ valueและ organizing) หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบไม่ถาวร (องค์กรมี value, rare และ imitation แต่ขาด organizing) (Riordan, 2006)

ผลการวิเคราะห์ VRIN Frameworkมีดังนี้

ปัจจัยด้านราคา จุดแข็งที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ของบริษัทดีแคทลอน คือ สินค้าราคาถูก เมื่อเทียบกับแบรนด์คู่แข่งที่อยู่ในระดับเดียวกัน ซึ่งราคา เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท เนื่องจากผู้บริโภคสามารถได้สินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกันกับแบรนด์ชั้นนำในราคาที่ต่ำกว่า เนื่องจากการไม่ใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์หรือจ้างฟรีเซ็นเตอร์ในการโฆษณาสินค้า และทีมงานที่มีความสามารถในการต่อรองราคาและควบคุมมาตรฐานการผลิต อีกทั้งการมีหน้าร้านเป็นของตัวเอง สิ่งเหล่านี้ทำให้คู่แข่งยากที่จะลอกเลียนแบบ แม้ว่าหลายๆแบรนด์จะเน้นในการทำโปรโมชั่นด้านราคาก็ตาม

ปัจจัยในด้านคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า บริษัทดีแคทลอนมีทีมที่คอยจัดการในเรื่องของการควบคุมคุณภาพรวมถึงตรวจสอบมาตรฐานของทั้ง โรงงานที่ผลิตและตัวสินค้า อย่างไรก็ตาม มาตรฐานเหล่านี้ล้วนมีอยู่ในทุกๆบริษัทที่อยู่ในระดับเดียวกัน ต่างกันที่ความเข้มข้นและเข้มงวดของแต่ละที่ ซึ่งจุดนี้ แม้ว่าจะไม่ได้เป็นสิ่งที่ยากหรือลอกเลียนแบบไม่ได้ แต่บริษัทดีแคทลอนไม่เคยมีชื่อในด้านลบมาก่อน ดังนั้น ประสิทธิภาพในการแข่งขันจึงเท่าเทียมกับสินค้าจากแบรนด์ชั้นนำอื่นๆ

ปัจจัยด้านความหลากหลายของสินค้า ด้วยนโยบายที่ต้องการจะมีผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับกีฬาแต่ละประเภท ดังนั้น บริษัทดีแคทลอนจึงมีผลิตภัณฑ์มากมายที่ไว้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ทั้งเสื้อผ้า อุปกรณ์การเล่นกีฬา เครื่องกีฬา อาหารเสริม ซึ่งกล่าวได้ว่า ในฐานะของแบรนด์สำหรับผลิตภัณฑ์ทางกีฬาในขณะนี้ ดีแคทลอนเป็นหนึ่งในอันดับต้นๆที่มีสินค้ามากมายให้ผู้บริโภคได้เลือก อย่างไรก็ตาม ผู้แข่งขันก็สามารถพัฒนาตัวเองและเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ได้เช่นกัน

ปัจจัยด้านนวัตกรรม บริษัทดีแคทลอนมีทีม R&D ที่ตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งทีมงานเหล่านี้จะคอยประสานงานกับทีมที่อยู่ในประเทศต่างๆ เพื่อค้นหานวัตกรรมหรือวัตถุดิบใหม่ที่สามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้ได้จริงและจำหน่ายได้ อีกทั้งในแต่ละปี บริษัทจะมีการจัดแข่งขันภายใน เพื่อหาผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมที่ดีที่สุด เพื่อทำการต่อยอดกระบวนการผลิต และจัดจำหน่าย ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Decathlon Innovation Award ซึ่งแม้ว่า ในเรื่องของตัวนวัตกรรมของบริษัทอาจจะไม่โดดเด่นเท่ากับแบรนด์อื่นๆ แต่ทว่า บริษัทก็ได้ให้ความสำคัญกับส่วนนี้อย่างมาก ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบและหาได้ยาก

ตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย VRIN Framework

ทรัพยากร	มีคุณค่า	หาได้ยาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งไหนทดแทน	ความได้เปรียบในการแข่งขัน
1. ราคา	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
2. คุณภาพและมาตรฐานของสินค้า	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
3. ความหลากหลายของสินค้า	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน
4. นวัตกรรม	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียมกัน

จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Model, Perceptual Map และ VRIN Framework พบว่าแรงกดดันจากคู่แข่งทั้งที่มีอยู่และคู่แข่งรายใหม่ส่งผลกระทบต่อบริษัทดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เล่นในตลาด ด้วยโอกาสที่มากขึ้นในเรื่องของการลงทุนและตลาดที่เปิดกว้าง ทำให้มีผู้เล่นรายใหม่จำนวนมากเข้าสู่ตลาด ส่งผลให้ทุกแบรนด์ต้องออกกลยุทธ์และทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า การแข่งขันที่รุนแรงส่งผลดีต่อลูกค้า แต่กระทบกับผู้ขายที่จะขาดทุนจากการลดราคาลงมาสู้ แทนที่จะแข่งขันที่เรื่องคุณภาพและนวัตกรรม

2. พฤติกรรมของผู้บริโภคส่งผลต่อกลยุทธ์และการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ด้วยเวลาและเทคโนโลยีที่มีระยะเวลาในแต่ละช่วงสั้นลง บวกกับโลกที่เปิดกว้างและเสรีในการรับและแชร์ข้อมูล ผู้บริโภคจึงมีความภักดีต่อแบรนด์และความอดทนที่น้อยลงตาม ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องปรับตัวเองให้เร็วกว่า กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้เป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง หากแต่ต้องปรับเปลี่ยนตามการแสโลกและกระแสของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง

3. คุณภาพและราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ สิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า คือ การทำให้ผู้บริโภครู้จักกับแบรนด์และสินค้าของเรา มี เช่นนั้น แม้ว่าสินค้าดีแค่ไหนจะมีคุณสมบัติที่ดีกว่าคู่แข่งอย่างไรก็ตาม ก็ไม่อาจทำให้บริษัทเพิ่ม

ยอดขายได้ตามที่ตั้งใจไว้ อย่างไรก็ตาม จุดเด่นในด้านราคาที่ถูกกว่าแบรนด์อื่นๆในระดับเดียวกัน
ยังเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าของทางบริษัท

4. คุณภาพ มาตรฐานและนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริษัทดีแคทลอนมีกระบวนการ
และทีมงานในการควบคุมดูแลในส่วนของกระบวนการผลิต จึงทำให้คุณภาพของสินค้าอยู่ในระดับ
ที่ผู้บริโภคไว้วางใจ รวมถึงยังส่งเสริมในการสร้างนวัตกรรมใหม่ออกมาได้อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม
คู่แข่งตนเองก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้เช่นกัน ดังนั้น บริษัทดีแคทลอน จึงควรรักษา
ระดับและพัฒนาไปข้างหน้าเรื่อยๆ เพื่อให้ก้าวทันและไม่ล้าหลังคู่แข่งขึ้นทั้งรายเก่าและใหม่ที่อยู่
หรือกำลังจะเข้ามาสู่ตลาดนี้



บทที่ 3

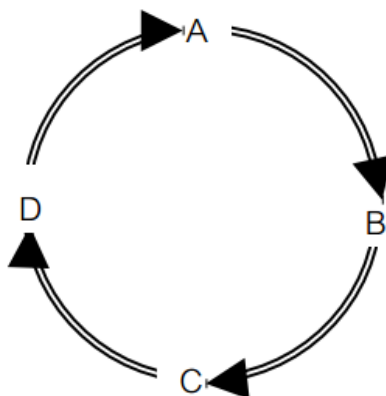
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

Forrester (1961) ผู้ก่อตั้งของพลวัต (System Dynamics) ให้คำนิยามการสืบค้นของลักษณะเฉพาะ (Characteristics) ของการป้อนกลับข้อมูล (Information Feedback) ของระบบ และ การใช้แบบจำลอง (Model) สำหรับการออกแบบปรับปรุงองค์กรและเป็นตัวนำวิธีการปฏิบัติ พลวัตของระบบคือ วิธีการเพื่อศึกษาและการจัดการความซับซ้อนของการป้อนกลับ (Feedback) และการจัดการระบบการป้อนกลับที่ซับซ้อน นอกจากนี้การสำหรับการวิเคราะห์ และ แก้ไขปัญหาของระบบ ต้องเริ่มต้นคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ถึงสาเหตุของแต่ละเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นถึงการป้อนกลับ (Feedback) ที่ย้อนกลับมาใน ลักษณะของวงรอบ (Loop) แบบจำลองพลวัตของระบบเป็นเครื่องมือสร้างภาพในการสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างงานในธุรกิจ และ วงรอบป้อนกลับ (Feedback control loops) สำหรับระบบเป้าหมายโดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการคิด อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างแบบจำลองพลวัตของระบบ ประกอบด้วย เครื่องมือ 3 ชนิด ได้แก่ โครงสร้างการป้อนกลับ (Feedback Structure), แผนภูมिवงรอบเหตุ และผล (Causal Loop Diagrams) และแผนภูมิการไหล และจัดเก็บ (Stock and Flow Diagrams) (Sterman, 2000)

3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เซอร์โต (Certo, 2000) ซิกฟรายด์ (Seigfried, 1999) และออสสิมิซท์ (Ossimizt, 1990) ให้ความหมายการคิดเชิงระบบหมายถึง การนำส่วนหรือหน่วยต่างๆมาจัดรวมเป็นระบบหรือเป็นหน่วยเดียว ตามความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลกันของส่วนประกอบย่อยหรือหน่วยต่างๆอย่างอิสระ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ให้แนวทางใหม่ในการมองที่ช่วยทำให้เข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผล เป็นแนวทางที่ทำให้คิดได้ว่า สิ่งต่าง ๆ ผู้คน และเหตุการณ์ต่างๆ เชื่อมโยงต่อกันและกันอย่างไร สำหรับ องค์กรต่าง ๆ การคิดเชิงระบบให้ประโยชน์มหาศาล ช่วยให้สามารถคาดการณ์ถึงผลที่ตามมาจากการกระทำของเราโดยไม่ได้ตั้งใจ และทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น จากมุมมองเชิงกลยุทธ์ เพื่อจะได้ออกแบบกลยุทธ์ โดยอาศัยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram เป็นเครื่องมือในการศึกษา ถึงอาการของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และ

วิเคราะห์หาสาเหตุของอาการปัญหาเหล่านั้น อันเป็นการช่วยให้เข้าใจอาการของปัญหา รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการหาสาเหตุหรือต้นตอของอาการของปัญหาได้ ดังภาพที่ 3.1 เมื่อมูลเหตุ A ได้เกิดขึ้นก็จะตามมาด้วยผล คือ B ตามไปด้วยผลคือ C ตามไปด้วยผลคือ D

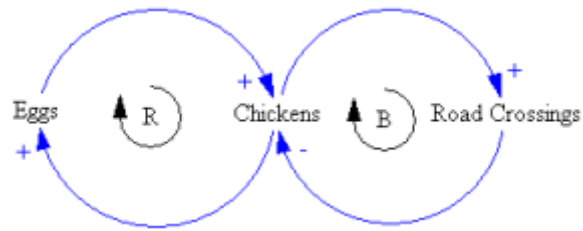


ภาพที่ 3.1 แสดงวงจรพื้นฐานของการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผล
ที่มา: Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994 : 184

วงจรพื้นฐานของ Causal Loop Diagram แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) วงจรเสริมแรง (Reinforce Loop) เป็นวงจรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของโครงสร้างในลักษณะที่ป้อนกลับไปในทางเดียวกันหรือผกผันกัน
- 2) วงจรสมดุล (Balancing Loop) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงป้อนกลับในระบบตรงข้ามกับในตอนต้น คือมีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหานั้น

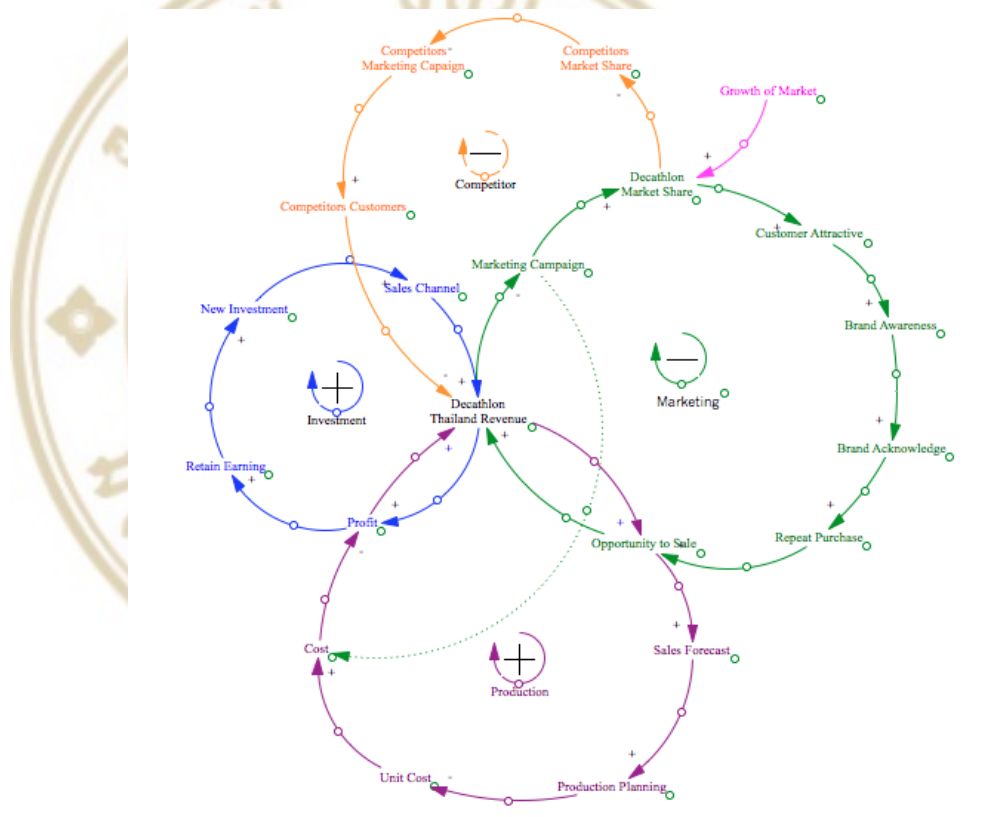
ดังตัวอย่างที่แสดงในภาพที่ 3.2 จาก Loop ที่มีสัญลักษณ์ตัวอักษร R กลางวง หมายถึงเมื่อปริมาณไข่เพิ่มมากขึ้น ปริมาณไก่ก็เพิ่มมากขึ้น เมื่อไก่เพิ่มมากขึ้นก็สามารถออกไข่ได้เพิ่มมากขึ้น แสดงถึง วงจรเสริมแรง (Reinforce Loop) และ Loop ที่มีสัญลักษณ์ตัวอักษร B กลางวง หมายถึงเมื่อปริมาณไก่เพิ่มมากขึ้น ไก่เดินข้ามถนนมากขึ้น ทำให้ปริมาณไก่ลดลง แสดงถึง วงจรสมดุล (Balancing Loop)



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างแผนภูมिवงรอบเหตุและผล

ที่มา: <https://perchai.wordpress.com/2012>

ผลการวิเคราะห์แผนภูมिवงรอบเหตุและผล



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมिवงรอบเหตุและผลของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)

จากภาพที่ 3.3 เห็นได้ว่าแผนภูมिवงรอบเหตุและผลของบริษัทดีแคทลอน(ประเทศไทย) ประกอบด้วย 4 วงรอบได้แก่

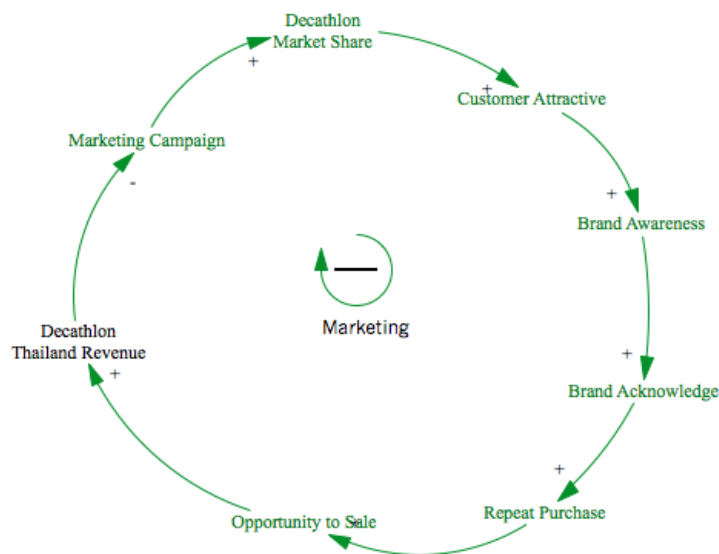
1. วงรอบทางการตลาด (Marketing Loop)
2. วงรอบของความสำเร็จในการทำการตลาดของคู่แข่ง (Competitor Marketing Loop)

Loop)

3. ครอบความสามารถในด้านการลงทุนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Capability of Investment to Expand The Business)

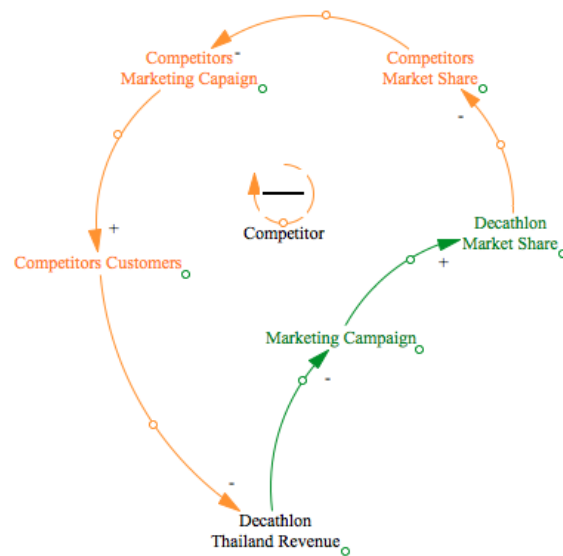
4. ครอบความสามารถทางกระบวนการผลิตและราคาต้นทุนของสินค้า (Capability of Production and Costing Loop)

โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบของวงรอบแต่ละวงได้ ดังต่อไปนี้



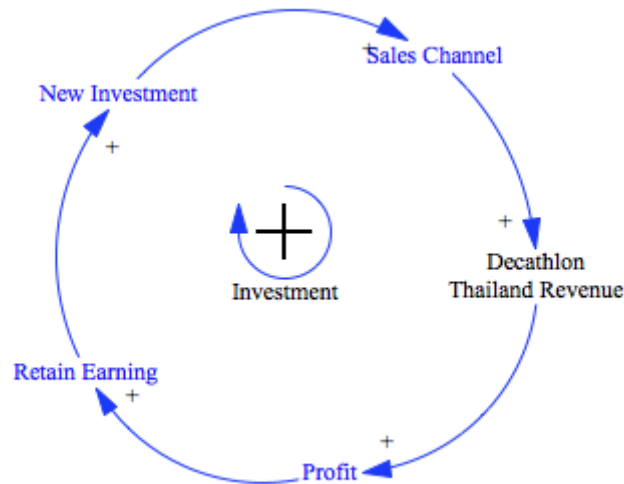
ภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบทางการตลาด (Marketing Loop)

จากภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบทางการตลาด (Marketing Loop) จะเห็นได้ว่า ผลประกอบการของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) มีผลต่อการทำแคมเปญทางการตลาด (Marketing Campaign) คือ เมื่อผลประกอบการลดลง การทำแคมเปญทางการตลาดจะเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท (Decathlon Market Share) โดยผลจากการทำแคมเปญทางการตลาด (Marketing Campaign) นั้น ยังส่งผลไปยังตัวของลูกค้าที่จะเกิดความสนใจและดึงดูด (Customer Attractive) กระทั่งให้เกิดการตระหนักรู้ของแบรนด์ต่อตัวลูกค้า (Brand Awareness) และการรับรู้ในแบรนด์ (Brand Acknowledge) ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดนี้จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อซ้ำ ทำให้เพิ่มโอกาสทางการขาย (Opportunity to Sale) และทำให้เป็นการเพิ่มยอดผลประกอบการของบริษัทในที่สุด อย่างไรก็ตาม ในทางกลับกันหากบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ไม่มีการวางแผนการตลาดที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะส่งผลในทางตรงกันข้ามให้กับบริษัทเช่นกัน เนื่องจากความสามารถทางการแข่งขันที่น้อยกว่าคู่แข่ง ดังนั้น ดังที่แสดงในภาพที่ 3.5



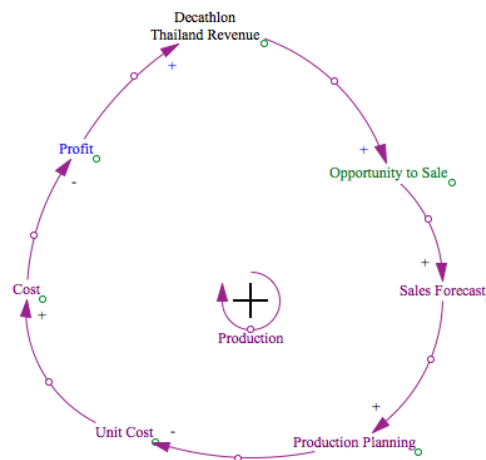
ภาพที่ 3.5 แสดงวงรอบของความสัมพันธ์ในการทำการตลาดของกลุ่มแข่งขัน (Competitor Marketing Loop)

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นถึงวงรอบของความสัมพันธ์ในการทำการตลาดของกลุ่มแข่งขัน (Competitor Marketing Loop) ซึ่งเชื่อมโยงมาจากภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ที่จะสวนทางกับส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มแข่งขัน (Competitors Market Share) อยู่เสมอ ซึ่งเมื่อไหร่ที่ส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มแข่งขันลดลง จะมีการทำแคมเปญทางการตลาด (Competitors Marketing Campaign) เพิ่มขึ้น เพื่อกระตุ้นยอดขายและแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดกลับมา ส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนมาซื้อสินค้าของกลุ่ม ทำให้จำนวนลูกค้าของกลุ่มเพิ่มขึ้นตาม ส่งผลในทางลบให้กับผลประกอบการของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)



ภาพที่ 3.6 แสดงวงรอบความสามารถในการลงทุนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Capability of Investment to Expand The Business)

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึงวงรอบความสามารถในการลงทุนเพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Capability of Investment to Expand The Business) นอกจากความสำคัญในการทำแคมเปญการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขายแล้ว การลงทุนเพื่อเพิ่มสาขาหรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น ก็สามารถเพิ่มความสามารถในการเพิ่มรายได้และแข่งขันให้กับบริษัทด้วยเช่นกัน ดังที่ทราบว่าในปัจจุบัน บริษัทดิแคทลอน (ประเทศไทย) มีร้านจำหน่ายอยู่เพียงแก่สาขาเดียวในเขตบางพลี จังหวัดสมุทรปราการและช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทจึงยังอยู่ในระดับที่ต่ำ อย่างไรก็ตามหากบริษัทดิแคทลอน (ประเทศไทย) มีผลการดำเนินงาน และความสามารถในการทำกำไรที่ดีอย่างต่อเนื่อง ผู้ถือหุ้นก็จะได้รับผลตอบแทนที่ดีเช่นกัน (Retain Earning) จะส่งผลให้เกิดช่องทางในการลงทุนเพิ่ม (New Investment) ในประเทศไทย เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Sales Channel) เป็นการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงให้กับลูกค้าและสร้างการขยายตัวให้กับบริษัทอีกด้วย ทั้งนี้การเติบโตในส่วนของร้านค้าจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือและความสามารถของฝ่ายผลิต ดังที่จะได้เห็นต่อไปในภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.7 แสดงวงรอบความสามารถทางกระบวนการผลิตและราคาต้นทุนของสินค้า (Capability of Production and Costing Loop)

สืบเนื่องจากปริมาณร้านค้าที่อาจจะเพิ่มขึ้นจากการทำแคมเปญการตลาด รวมถึงการลงทุนเพื่อขยายธุรกิจ ดังนั้นในส่วนของกระบวนการผลิตจึงจำเป็นต้องวางแผนเพื่อรองรับปริมาณของความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้นในอนาคต รวมถึงการควบคุมในเรื่องของราคา โดยการประเมินปริมาณความต้องการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อปริมาณการขายที่มากขึ้นตาม (Sales Forecast) เพื่อวางแผนกระบวนการผลิตและกำลังการผลิต (Production Planning) เพื่อสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อกำลังการผลิตอยู่ในจุดที่คุ้มทุน (Economy of Scale) แล้วต้นทุนของสินค้าก็จะลดลง ทำให้ค่าใช้จ่าย (Cost) นั้นลดลงตามส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรนั้นสูงขึ้น (Profit) ในที่สุด

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยหลักๆที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการของบริษัทเคแอลอน(ประเทศไทย) นั้น มีอยู่ด้วยกัน 4 ด้านดังกล่าวมาข้างต้น ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท แม้ว่าผลประกอบการในปีที่ผ่านมาดีขึ้น แต่เมื่อเทียบกับสาขาในประเทศอื่นและคู่แข่ง จะพบว่าบริษัทเคแอลอน (ประเทศไทย) ยังอยู่ในจุดที่เป็นรองอยู่มาก สืบเนื่องมาจากความไม่พร้อมในด้านการตลาดและการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อตัวสินค้าที่ต่ำ ช่องทางการขายที่มีน้อยมากเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพราะขาดการสนับสนุนในด้านเงินทุนจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ รวมถึงความสามารถในการผลิตและควบคุมราคาของสินค้าภายใต้สถานการณ์ค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากยังปล่อยไว้เช่นนี้ จะส่งผลให้บริษัทต้องปิดตัวลงในประเทศไทยในที่สุด

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

หลังจากการวิเคราะห์ในส่วนของคุณข้อมูลอุตสาหกรรมรวม ข้อมูลบริษัท ปัญหาที่บริษัท กำลังเผชิญอยู่และส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาธุรกิจในอนาคตแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation-Level Strategy) ทั้ง 3 กลยุทธ์จะต้องมีความสอดคล้องกันและเหมาะสม เพื่อเป็นการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างสมบูรณ์ ดังที่แสดงในภาพที่ 4.1 โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร ต้องเป็นกลยุทธ์ที่มองที่ภาพรวมเป็นหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการและแผนงานขององค์กรทั้งหมด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายของโครงการที่เกิดขึ้นในบริษัท และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์ที่เน้นผลผลิตจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานโดยตรง ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องตอบสนองกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร ในทำนองเดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ทั้ง 3 ต่างเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้หากปราศจากกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือบุคคลระดับต่างๆในองค์กรไป



ภาพที่ 4.1 แสดงโมเดลและความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ที่มา: www.hbs.edu

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ในการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy) กลยุทธ์ถดถอย (Investment Reduction Strategy) และกลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย
- Market Development คือการขายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิมอีกด้วย

4.1.1.2 Integrative Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น Integrative Growth สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตนด้วย

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็คือเป็นการทำ Backward Integration ด้วยเหมือนกัน

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของกลุ่มแข่ง

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ กลยุทธ์ Diversification Growth สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มี ความเกี่ยวข้อง กับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน

Diversification Growth แตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า Product Development ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม

4.1.2 กลยุทธ์คงที่ คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานานเป็นสิ่งที่ไม่ดี เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

4.1.3 กลยุทธ์ถดถอย คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญสามารถกระทำได้ ดังนี้

4.1.3.1 Retrenchment คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ

4.1.3.2 Divestiture คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

4.1.3.3 Liquidation คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้

4.1.4 กลยุทธ์ฟื้นฟู คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่ยังไม่รุนแรงถึงขั้นวิกฤติ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

4.1.4.1 Contraction เป็นขั้นตอนที่เปรียบเสมือนการทำให้เลือดหยุดไหล จึงต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก ด้วยการลดค่าใช้จ่ายและขนาดของหน่วยงานในองค์กร เช่น การเลิกจ้างพนักงานบางส่วน เป็นต้น

4.1.4.2 Consolidation เป็นขั้นตอนต่อมา ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรใหม่ที่มีระบบงานกะทัดรัดและประหยัด (New-leaner Corporation) เพื่อให้สามารถกลับไปดำเนินกลยุทธ์เติบโตได้ เช่น การปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ จนทำให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลดลงและทำให้ทุกหน้าที่ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรนอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์คงที่ กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจในอนาคตที่อยู่น้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์Diversification Growth กำหนดว่าองค์กร

จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์กร เป็นต้น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความสามารถได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้า/บริการขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งเป็นวิธีการในการแข่งขันกับสินค้า/บริการของกลุ่มคู่แข่งและกลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative Strategy) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สินค้า/บริการขององค์กร กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วยกลยุทธ์ Cost Leadership ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ กลยุทธ์ Differentiation ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ กลยุทธ์ Cost Focus ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก และกลยุทธ์ Differentiation Focus ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก ส่วนกลยุทธ์การร่วมมือ ได้แก่ การร่วมทุนกับคู่แข่งในลักษณะของ Mutual Service Consortia หรือ Joint Venture รวมไปถึงการทำ Licensing Agreement เป็นต้น

4.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic Competitive Strategies)

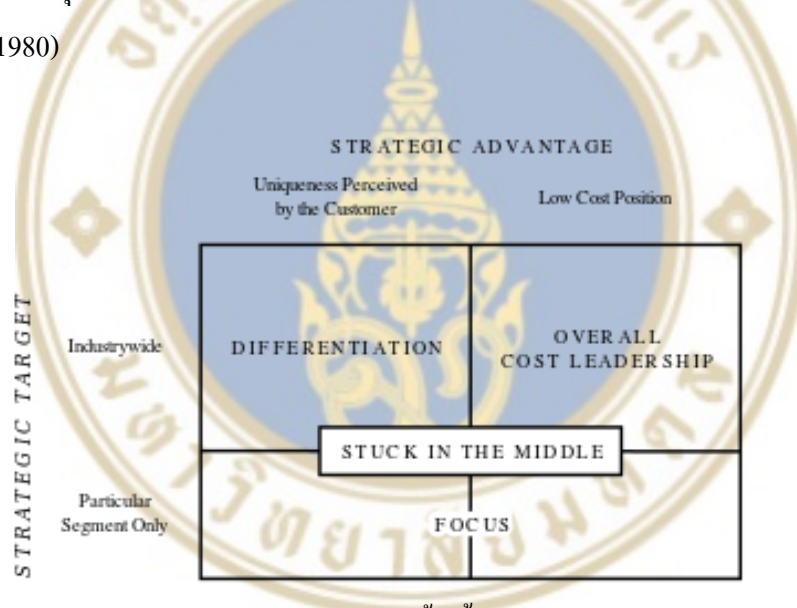
ไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael Porter) ได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic Competitive Strategy) ซึ่งใช้ได้สำหรับบริษัททุกขนาดที่ต้องการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับตัวเอง โดยแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

4.2.1.1 การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุด ประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้ ซึ่งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (Red Ocean) องค์กรก็จะยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้ เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำ ทุกวันนี้การแข่งขันไม่เพียงแต่แพร่หลาย แต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุกๆ ปี บริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ และนำสินค้าราคาถูกลงสู่ท้องตลาด ดังนั้นฝ่ายใดที่มีการบริหารจัดการต้นทุนที่ดีกว่าย่อมทำให้ได้เปรียบ

4.2.1.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้า (Product) ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาด หรือต้องมีนวัตกรรมใหม่ๆ มาแนะนำเสนอทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาด สำหรับแหล่งที่มาของ

ความแตกต่างนั้น เกิดจากความเร็ว (Speed) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การบริการ (Service) การออกแบบ (Design) ลักษณะของสินค้าและบริการ (Features) เทคโนโลยี (Technology) บุคลิกภาพขององค์กร (Corporate Personality) และความสัมพันธ์ กับลูกค้า (Relationships with Customer) ความเป็นเลิศทางด้าน คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Response to Customer) (Hill & Jones, 2004)

4.2.1.3 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus or Niche) เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ให้เล็กลง เพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า การที่บริษัทเข้าใจลูกค้าของตัวเองได้อย่างแท้จริง และสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ ย่อมทำให้เราสามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง เกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำไปเรื่อยๆ จนเกิดความภักดีในที่สุด หาก บริษัทประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมาทำให้บริษัทสามารถขายกลุ่มเป้าหมายต่อไปในอนาคต เช่น สินค้าสำหรับคนท้อง สินค้าสำหรับคนอ้วน เป็นต้น (Porter, 1980)



ภาพที่ 4.2 แสดงตารางของกลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐานของไมเคิล อี พอตเตอร์ (Michael Porter's Three Generic Strategies)

ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือวิธีการต่างๆ ที่หน่วยงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงินเป็นต้น ใช้ในการทำหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เช่นรายละเอียดและวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับ 4P (Product, Price, Place และ Promotion) และ STP (Segmentation, Targeting และ Positioning) ของหน่วยงานด้านการตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับดีแคทลอน (ประเทศไทย)

จากการวิเคราะห์มาตั้งแต่ต้น จะพบว่า ปัญหาของดีแคทลอน (ประเทศไทย) คือความสามารถในการเพิ่มช่องทางการแข่งขันและชื่อเสียงที่ยังไม่เป็นที่รู้จักในหมู่คนไทย เนื่องด้วยนโยบายของบริษัทที่ไม่ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆดังเช่นแบรนด์ต่างประเทศอื่นๆ ส่งผลกระทบให้การเจริญเติบโตของยอดขายเป็นไปอย่างช้าๆและจะไม่สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในที่สุด จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทควรทำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังต่อไปนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ด้วยกลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยเน้นที่ Intensive Growth โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1.1 Market Penetration เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ สืบเนื่องจากดีแคทลอนยังไม่มีทำการตลาดที่จริงจังในประเทศไทย ในปัจจุบันการสื่อสารทางการตลาดจะมีผ่านทางเอกสารภายในตัวร้านค้าสาขาบางนา เฟสบุ๊ก และมีการเพิ่มยอดขายผ่านทางออกร้านตามอีเวนท์ต่างๆ เช่น งานไทยเที่ยวไทย งานเฟรนซ์แฟร์ (French Fair) และงานไดร์วิงเอ็กซ์โป (Driving Expo) เท่านั้น ทำให้แบรนด์ยังไม่เป็นที่รู้จัก และมีจำนวนของลูกค้าใหม่ที่น้อย ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเก่าที่มีการซื้อซ้ำ ดังนั้น องค์กรควรจะวางกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อขยายและชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้นผ่านช่องทางดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) คือการทำตลาดของผู้ผลิตที่มุ่งสู่ผู้ใช้ขั้นสุดท้าย (End user) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริโภคเพื่อดึงให้ผู้บริโภคมาถามซื้อผลิตภัณฑ์ที่จุดขาย หรือดึงให้คนกลางมาถามซื้อผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิต ดังนั้นกลยุทธ์จึงใช้เครื่องมือการโฆษณา ร่วมกับการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer promotion)

การทำโปรโมชั่น ดีแคทลอน (ประเทศไทย) ควรทำกลยุทธ์ทางการส่งเสริมการขายภายในร้านค้าและงานแสดงสินค้าที่ไปออก เพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ๆ ให้เข้ามาลองใช้สินค้า โดยการทำโปรโมชั่นควรจะเน้นที่ผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพในการขายก่อน

เนื่องจากต้องการเน้นให้ผู้บริโภคใหม่ได้ทดลองใช้และตอบแทนกลุ่มลูกค้าเดิมโดยการซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลง แม้ว่าปัจจุบันสินค้าของดีแคทลอนจะมีราคาไม่ได้สูงมาก แต่เนื่องจากการที่ลูกค้าคนไทยบางกลุ่มมีพฤติกรรมการบริโภคที่ติดในตราสินค้า ดังนั้นข้อสำคัญคือ การที่ทำให้เค้าได้มาลองใช้สินค้าของบริษัทในราคาที่ถูกลง เพื่อนำไปสู่การซื้อซ้ำต่อไป รวมถึงการทำโปรโมชั่นพิเศษให้กับลูกค้าที่เป็นคู่ค้า (B2B) เพื่อเพิ่มจำนวนในการสั่งซื้อ เมื่อร้านค้าที่ซื้อของเราไปขายได้สินค้าในราคาที่ถูก คู่ค้าจะได้กำไรที่มากขึ้น ดังนั้นคู่ค้าจะทำการสนับสนุนสินค้าของบริษัทให้กับลูกค้ามากกว่าสินค้าแบรนด์อื่นๆ ในที่สุดคู่ค้าก็จะกลับมาซื้อสินค้าของเราเพิ่มขึ้น โดยกลยุทธ์นี้นอกจากจะทำให้ยอดขายเติบโตขึ้นแล้ว ยังเป็นโอกาสในการจัดการกับสต็อกของคงค้าง เนื่องจากสินค้าประเภทนี้ ในบางผลิตภัณฑ์เป็นสินค้าที่ใช้ตามฤดูกาล เช่น เสื้อกันหนาว ชุดว่ายน้ำ ดังนั้น การทำให้สินค้าหมุนเวียนเร็วยังเป็นการเพิ่มโอกาสในการขายสินค้าคอลเลกชันใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความหลากหลายของสินค้าในร้านอีกด้วย

กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) คือการทำการตลาดของผู้ผลิตเพื่อกระตุ้นคนกลางและพนักงานขายให้ช่วยผลักดันสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งเป็นการสื่อสารได้ 2 แบบคือ *การสื่อสารแบบออฟไลน์ (Offline Communication)* สินค้าบางประเภทลูกค้าต้องการคำอธิบายข้อมูลในส่วนของวิธีการใช้และคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ดังนั้น ดีแคทลอน (ประเทศไทย) จึงควรจัดอบรมพนักงานขายให้มีความรู้เกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี เวลาที่ลูกค้าเข้ามาในร้านและมีการสอบถาม การที่พนักงานสามารถให้ความรู้ได้ จะทำให้ลูกค้ารู้สึกเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และประทับใจในบริการของร้านค้า รวมถึงการประชาสัมพันธ์ในงานกิจกรรมกีฬา (Sport Event) ที่จัดขึ้น โดยการเข้าไปเป็นพาร์ทเนอร์กับบริษัทจัดอีเวนต์ต่างๆ เช่น ออการ์ไนเซอร์จ็อกแอนด์จอย (Jog and Joy Organizer) ซึ่งนอกจากดีแคทลอน (ประเทศไทย) จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยตรงแล้ว ยังทำให้เข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความผูกพันและคุ้นเคยกับแบรนด์อีกด้วย อีกส่วนหนึ่งคือ *การสื่อสารแบบออนไลน์ (Online Communication)* ในปัจจุบัน โซเชียลมีเดีย (Social Media) คือช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากต้นทุนที่ต่ำกว่าการสื่อสารแบบอื่นๆ แต่สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนและเข้าถึงคนจำนวนมาก บริษัทควรเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารในช่องทางนี้ให้มากขึ้น โดยการใช้เฟสบุ๊ค (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) ทวิตเตอร์ (Twitter) และกูเกิลแอดเวิร์ด (Google Adword) โดยเน้นที่การสื่อสารกับผู้บริโภคโดยตรงเพื่อเพิ่มการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Acknowledge) ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันกับผู้ที่ออกกำลังกายหรือผู้ที่ต้องการออกกำลังกายและต้องการอุปกรณ์กีฬาดีๆ เพื่อมาเพิ่มประสิทธิภาพหรือลดอาการบาดเจ็บที่อาจเกิดจากการออกกำลังกายลง ดังนั้น การสื่อสารแบบออนไลน์นี้ บริษัทต้องเจาะคนกลุ่มนี้และเข้าไปกระตุ้นให้เกิดการซื้อให้ได้ โดยการทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่า ดีแคทลอน (ประเทศไทย) เป็น

บุคคลที่มีความสปอร์ตทีฟ (Sportive) แอคทีฟ (Active) และเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการออกกำลังกาย (Sport Expert) เพื่อให้เกิดการสื่อสารตอบโต้แบบขาไปและขากลับ (Two Way Communication) รวมถึงอินเตอร์แอคทีฟอีกด้วย (Inter Active)

4.4.1.2 Market Development คือ การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ทำได้จาก การขยายกลุ่มลูกค้าใหม่จากเคยขายแต่กับผู้บริโภค (B2C-Business to Consumer) ก็หัน ไปขายกลุ่ม ธุรกิจ (B2B-Business to Business) หรือหน่วยงานภาครัฐ (B2G - Business to Government) รวมถึงการขยายจุดขาย (Expansion) ไปยังภูมิภาคใหม่ๆ ปัจจุบันด้วย จำนวนสาขาที่มีอยู่เพียงที่เดียว ทำให้ฐานลูกค้าของดีแคทลอน (ประเทศไทย) มีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น บริษัทควรเน้นการเพิ่มยอดขายจากลูกค้ากลุ่มธุรกิจ (B2B) ตามหัวเมืองใหญ่ในต่างจังหวัดมากขึ้น โดยการเข้าไปเป็นพันธมิตรกับร้านค้าเหล่านี้ ซึ่งวิธีนี้ นอกจากจะเป็นการเพิ่มยอดขายในส่วนที่ทางร้านไม่สามารถเข้าถึงแล้ว ยังเป็นการเรียนรู้ตลาดของบริเวณนั้นๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการขยายสาขาในอนาคตอีกด้วย รวมถึงการเข้าไปเป็นพาร์ทเนอร์กับสถานประกอบการที่เกี่ยวข้องกับกีฬา เช่น สวนน้ำ สถานออกกำลังกาย สวนสาธารณะ เพื่อตั้งบู๊ทขายสินค้าบางประเภทให้กับกลุ่มลูกค้าของสถานประกอบการนั้นๆ เช่น ตั้งบู๊ทขายสินค้าสำหรับกีฬาทางน้ำที่สวนน้ำวานานาวา ตั้งบู๊ทขายสินค้าสำหรับกีฬาฟิตเนสที่ฟิตเนสเฟิร์สท์ (Fitness First) เป็นต้น และอีกกลยุทธ์ คือการวางขายสินค้าผ่านช่องทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) โดยการเป็นพันธมิตร (Partnership) กับบริษัทอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ชื่อนำ เช่น ซาโลล่า (Zalora), ลาซาต้า (Lazada) เป็นต้น ถึงแม้ว่าในปัจจุบันบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) จะมีเว็บไซต์ขายผลิตภัณฑ์ของตัวเอง แต่หากเทียบจำนวนผู้ใช้ในระบบกับเว็บไซต์ระดับโลกทั้ง 2 บริษัทนี้ ถือว่าเป็นตัวเลขที่น้อยมาก ดังนั้น เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงสินค้าให้กับผู้บริโภค โดยเฉพาะผู้บริโภคที่อยู่ในต่างจังหวัดซึ่งจัดเป็นกลุ่มลูกค้าที่ดีแคทลอน (ประเทศไทย) ยังไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างเต็มที่ การเป็นพันธมิตรกับซาโลล่าและลาซาต้า ถือเป็นการลงทุนที่ถูกแต่มีประสิทธิภาพ แม้ว่ากำไรที่ได้อาจจะน้อยกว่าการขายสินค้าผ่านเว็บไซต์ของบริษัทดีแคทลอน แต่แบรนด์สินค้าของบริษัทดีแคทลอน จะถูกสื่อสารผ่านการประชาสัมพันธ์ของเว็บไซต์เหล่านี้ ทำให้มีคนรู้จักมากขึ้นและนำไปสู่การซื้อซ้ำในอนาคตที่มากขึ้นตาม

4.4.1.3 Product Development คือ การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิมหรือการแนะนำประโยชน์ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เนื่องจากสินค้าของดีแคทลอนออกแบบตามความต้องการของกีฬาในแต่ละประเภท แต่ข้อได้เปรียบเหล่านี้ไม่ได้ถูกสื่อสารออกไปยังกลุ่มผู้ใช้ ดังนั้น ดีแคทลอนควรประชาสัมพันธ์สิ่งเหล่านี้ให้กับผู้บริโภคได้ทราบ เช่น แถบเรืองแสงที่ติดอยู่บนตัวเสื้อวิ่งที่ไม่ได้เน้นมาเพื่อความสวยงาม หากแต่เน้นในเรื่องของความปลอดภัยใน

การวิ่งเวลากลางคืน แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่ได้เป็นส่วนที่เพิ่มเติมใหม่ในตัวผลิตภัณฑ์ แต่ข้อมูลพวกนี้ถือเป็นประสบการณ์ใหม่ของผู้ใช้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งดีแคทลอน (ประเทศไทย) สามารถใช้ช่องทางออนไลน์โดยการทำ ไวรอลวิดีโอ (Viral Video) และการให้ข้อมูลของพนักงานที่จูงขายสินค้าได้

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ด้วยกลยุทธ์ในการแข่งขันพื้นฐาน (Generic Competitive Strategies) เน้นที่ Cost Leadership และ Differentiation ดังนี้

4.4.2.1 Cost Leadership เนื่องจากบริษัทมีแนวคิดที่จะขายสินค้าที่มีคุณภาพดี ในราคาที่ทุกคนสามารถซื้อได้ โดยการลดต้นทุนทางสื่อประชาสัมพันธ์และให้ความสำคัญในการควบคุมคุณภาพของสินค้าทุกชิ้น ทำให้สินค้าของดีแคทลอนมีคุณภาพที่เทียบเท่ากับแบรนด์ระดับโลกแต่ราคาถูกกว่า ดังนั้นจุดเด่นนี้จึงเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร เพียงแต่ในปัจจุบัน สินค้าที่นำมาขายส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 เป็นสินค้าที่มาจาก การนำเข้า ทำให้ต้นทุนทางการขนส่งและภาษีผลักดันให้ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่นำมาขายในไทยสูงขึ้นทั้งในส่วนของร้านค้าและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น ดีแคทลอน (ประเทศไทย) ควรจะมีการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งในส่วนของ การผลิต (Production) การจัดเก็บสินค้าและการกระจายสินค้า (Storage and Distribution) ดังต่อไปนี้

4.4.2.2 การจัดการการผลิต(Production) ปัจจุบันฐานการผลิตของบริษัทดีแคทลอน กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆทั่วโลก โดยเน้นที่ต้นทุนค่าแรงที่ถูกแต่ไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนของสินค้าที่แท้จริงเมื่อจัดส่งไปยังร้านค้า ดังนั้น หากร้านค้าในประเทศไหนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการผลิตมากและได้สิทธิพิเศษทางด้านภาษี ก็จะได้เปรียบในเรื่องของราคาต้นทุน ในทางตรงกันข้าม หากร้านค้าในประเทศใดที่ไม่อยู่ในภูมิภาคที่มีกำลังการผลิตสูง ก็จะทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการนำเข้าและภาษีที่สูงมากเช่นกัน ดังนั้น สำหรับดีแคทลอน (ประเทศไทย) จึงควรเพิ่มความหลากหลายของชนิดสินค้าที่ผลิตในประเทศ และประเทศใกล้เคียง เช่น เขมร เวียดนาม เพื่อลดต้นทุนในการจัดการ ทำให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำลง ส่งผลถึงผลกำไรและยอดขายที่เพิ่มขึ้นตาม รวมถึงสามารถกระจายสินค้าให้กับร้านค้าใหม่ที่จะเกิดขึ้นในภูมิภาคเอเชียได้อีกด้วย

4.4.2.3 การจัดเก็บและการกระจายสินค้า (Storage and Distribution) ในปัจจุบัน สินค้าที่ผลิตแล้วจะถูกจัดส่งไปยังโกดังขนาดใหญ่ในแต่ละที่ ซึ่งในส่วนของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น(South East Asia) ตั้งอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ ดังนั้น ร้านดีแคทลอนในประเทศไทย ต้องทำการสั่งซื้อมาจากสิงคโปร์โดยจะต้องเสียค่าดำเนินการประมาณ 7% เพื่อให้ครอบคลุมรายจ่ายจากการดำเนินงานให้กับโกดังที่สิงคโปร์ด้วย ทำให้ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น ดังนั้น บริษัท

ควรเปลี่ยนวิธีการจัดการในการจัดเก็บและขนส่ง โดยการลดขั้นตอนและต้นทุนลง ด้วยการทำพันธมิตรกับซัพพลายเออร์ในแต่ละฐานการผลิต เพื่อจัดเก็บสินค้า หรือสามารถใช้ข้อเสนอต่อรองในการให้เครื่องที่ปริมาณมากขึ้น เพื่อแลกกับเงื่อนไขในการจัดเก็บสินค้า ซึ่งสามารถลดขั้นตอนเวลาการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายได้ ทำให้ต้นทุนของสินค้านั้นต่ำลง

4.4.2.4 Differentiation ด้วยนโยบายที่เน้นในเรื่องของคุณภาพ ราคา และนวัตกรรม ทำให้สินค้าของดีแคทลอนมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ด้วยการเน้นที่ประโยชน์การใช้งานโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก ส่วนนี้ บริษัทควรที่จะเพิ่มในส่วนของการสร้างประสบการณ์ (Customer Experience) และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Relationship with Customer) ที่เพิ่มมากขึ้น ในโมเดลของร้านค้าดีแคทลอนในต่างประเทศมีส่วนของพื้นที่ที่ให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้าจริงๆ เช่น สนามโดรฟ์กอล์ฟที่ ลานปั่นจักรยาน ดังที่เห็นจากภาพที่ 4.3 ซึ่งจุดนี้ทำให้ดีแคทลอนแตกต่างจากคู่แข่ง ดังนั้น ดีแคทลอน (ประเทศไทย) จึงควรนำโมเดลนี้มาปรับใช้ เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ของแบรนด์และผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยเกิดจากการได้ลองใช้จริง



ภาพที่ 4.3 แสดงพื้นที่ของร้านค้าดีแคทลอนในต่างประเทศที่จัดไว้สำหรับให้ลูกค้าได้ทดลองใช้สินค้า
ในร้าน

ที่มา: <http://www.mimoo.eu> และ <http://sports-coach-systems.blogspot.com>

จากกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น จะสามารถปรับปรุงจุดด้อยและส่งเสริมจุดเด่นของดีแคทลอน เน้นที่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ในรูปแบบกลยุทธ์การเติบโตแบบ Intensive Growth ด้วยการทำการตลาดที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม โดยการทำ Market Penetration ด้วยการทำโปรโมชันส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดขายจากลูกค้าเก่าและใหม่ผ่านทางช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ การทำ Market Development เพื่อเพิ่มช่องทางการขายใหม่ในกรุงเทพและต่างจังหวัด ด้วยการสร้างคู่ค้าใหม่ๆ และการทำ Product Development ด้วยการดึงจุดเด่นและประโยชน์ของสินค้าที่มีอยู่เดิมมาให้ผู้บริโภคได้เรียนรู้เพิ่มขึ้น และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

(Business-Level Strategy) เน้นที่กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic Competitive Strategies) ด้วยการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Cost Leadership) โดยการจัดการกับระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อช่วยลดเวลาและ ต้นทุน เพื่อเพิ่มยอดขายและผลกำไร อีกทั้งการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างฐานลูกค้าใหม่ๆและพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์และผลิตภัณฑ์

การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องโดยการชูจุดเด่นและปรับปรุงจุดด้อย นอกจากจะช่วยในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในตลาดแล้ว การนำสิ่งที่เราเคยมีอยู่เดิมมาปรับปรุงและใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ยังเป็นการลงทุนที่ต่ำกว่าการเริ่มสิ่งใหม่ๆ ใดๆ ไร่ก็ตามกลยุทธ์ทุกส่วนควรมีความสอดคล้องกัน รวมถึงควรมีการสื่อสารที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อส่งผลให้บริษัทบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด รวมทั้งการเพิ่มรายได้ของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เพื่อใช้ในการไขปัญหา ที่เกิดขึ้นกับบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) แล้วนั้น ในการลงมือปฏิบัติ จำเป็นจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถเป็นไปได้อย่างคล่อง อีกทั้งยังเป็นแผนที่สำหรับผู้ปฏิบัติงานเพื่อที่จะรู้ว่ากำลังเดินทางไปทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และยังมีเหลือระยะทางอีกเท่าไรกว่าจะถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การมีแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balance Scorecard จะสามารถช่วยในการสื่อสารภายในองค์กร และเชื่อมโยงความสอดคล้องของทุกแผนก รวมถึงแสดงขั้นตอนและระยะเวลาในการทำงาน ดังที่จะแสดงดังต่อไปนี้

5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือ วิธีในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร ไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์

5.1.1 องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย

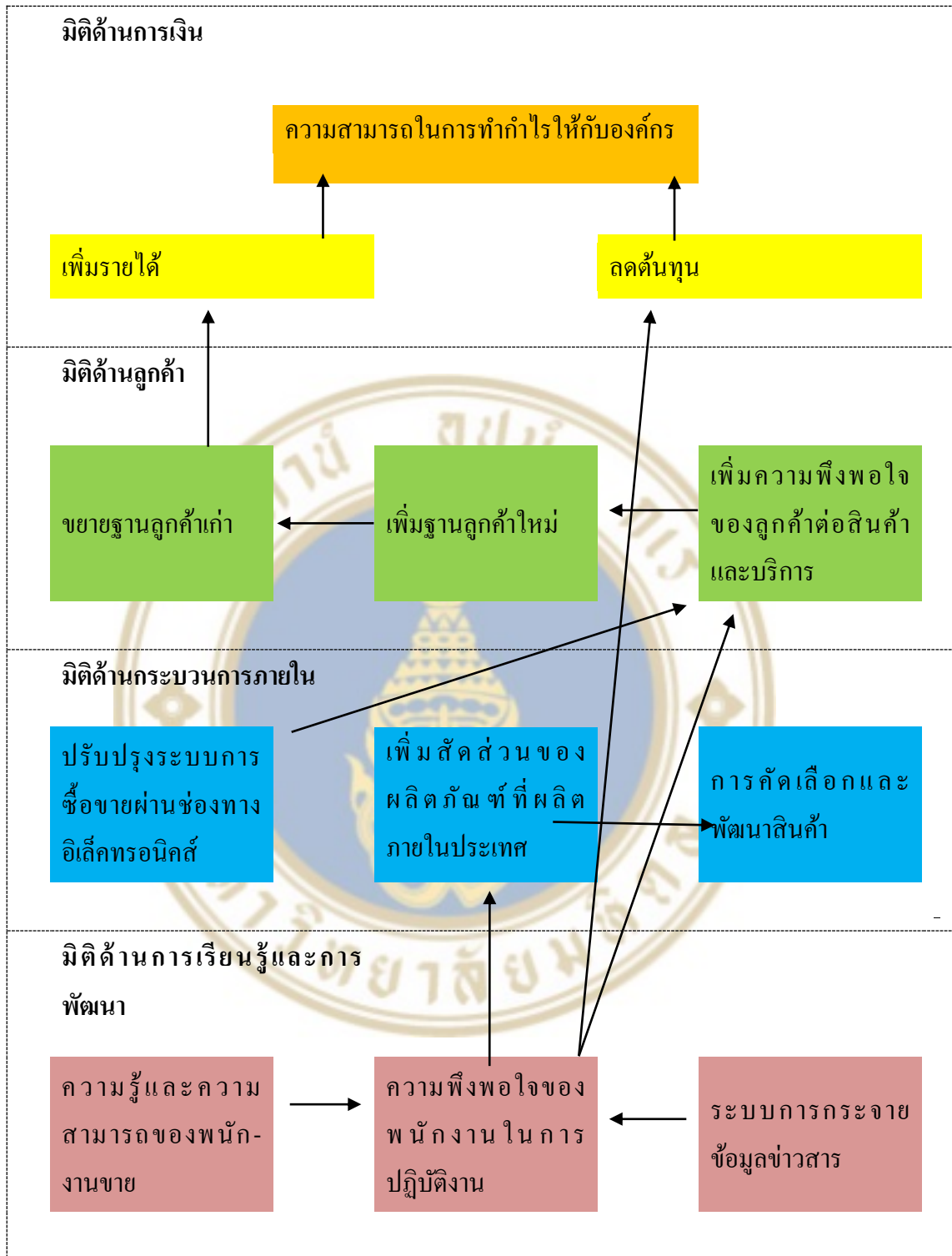
5.1.1.1 มุมมอง (Perspective) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

5.1.1.2 ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

5.1.1.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) คือ สิ่งที่ต้องการต้องดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ

5.1.1.4 ลูกศรแสดงความสัมพันธ์คือลูกศรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลกันระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) แสดงตามภาพที่ 5.1 สามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของมิติการเรียนรู้และพัฒนาเริ่มต้นจากการพนักงาน โดยเน้นที่ความสุขของพนักงาน เนื่องจากหากพนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงานและสถานที่ที่เค้าทำงานแล้วนั้น โดยควบคู่ไปกับการฝึกอบรมให้ความรู้และการสื่อสารในเรื่องของข่าวสาร ความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์กร ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็จะสูงเพิ่มขึ้นตาม ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ต้นทุนของบริษัทนั้นลดลง และความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับการบริการก็จะเพิ่มสูงขึ้น ต่อมาคือมุมมองของมิติด้านกระบวนการภายใน ซึ่งการปรับปรุงระบบการค้าอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยให้เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า เนื่องจากมีการตอบสนองที่ดีและสะดวกต่อลูกค้า ซึ่งเมื่อลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการซื้อของออนไลน์ ก็จะทำให้เค้ากลับมาซื้อซ้ำ จึงเป็นการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทด้วย อีกส่วนหนึ่งคือส่วนของกระบวนการผลิต สืบเนื่องจากต้นทุนของสินค้าที่ผลิตในประเทศนั้นมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ดังนั้นการทำให้ต้นทุนของสินค้าลดลงนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องเพิ่มสัดส่วนของสินค้าที่ผลิตจากในประเทศให้มากขึ้น โดยจะต้องให้ความสำคัญในการคัดเลือกและพัฒนาสินค้าให้สามารถผลิตในประเทศไทยได้ ทั้งนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งฝ่ายผลิตและฝ่ายขาย ในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ให้ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ ในราคาที่เหมาะสมและคุณภาพที่ดี ในส่วนของมิติด้านลูกค้า เริ่มต้นจากการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านการบริการที่ดีและสินค้าที่มีคุณภาพ ทั้งสองสิ่งนี้จะช่วยให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ที่ดีกับตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ของบริษัท ทำให้เกิดการซื้อซ้ำจากลูกค้าที่มีอยู่แล้ว และสามารถเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ได้อีกด้วย ในส่วนของมิติสุดท้าย คือด้านการเงิน การที่จะทำกำไรให้กับบริษัท เกิดจาก 2 ปัจจัยหลักที่สำคัญ นั่นคือ การลดต้นทุนและการเพิ่มยอดขาย ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้น กิจกรรมต่างๆ จะช่วยส่งเสริมให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้นอย่างแน่นอน



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัทเคเทลอน (ประเทศไทย)

5.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative จุดประสงค์เพื่อที่จะทำให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา รวมทั้งช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กร ได้อย่างชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น ซึ่งเป็นการทำให้ผู้บริหารเห็นภาพโดยรวมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าเฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise)

Balanced Scorecard จะคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาว โดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวนั้นไม่เพียงพอ ดังนั้น Balance Scorecard จึงสามารถใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers), ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers), ลูกจ้าง (employees), การปฏิบัติงาน (processes), เทคโนโลยี (technology), และ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

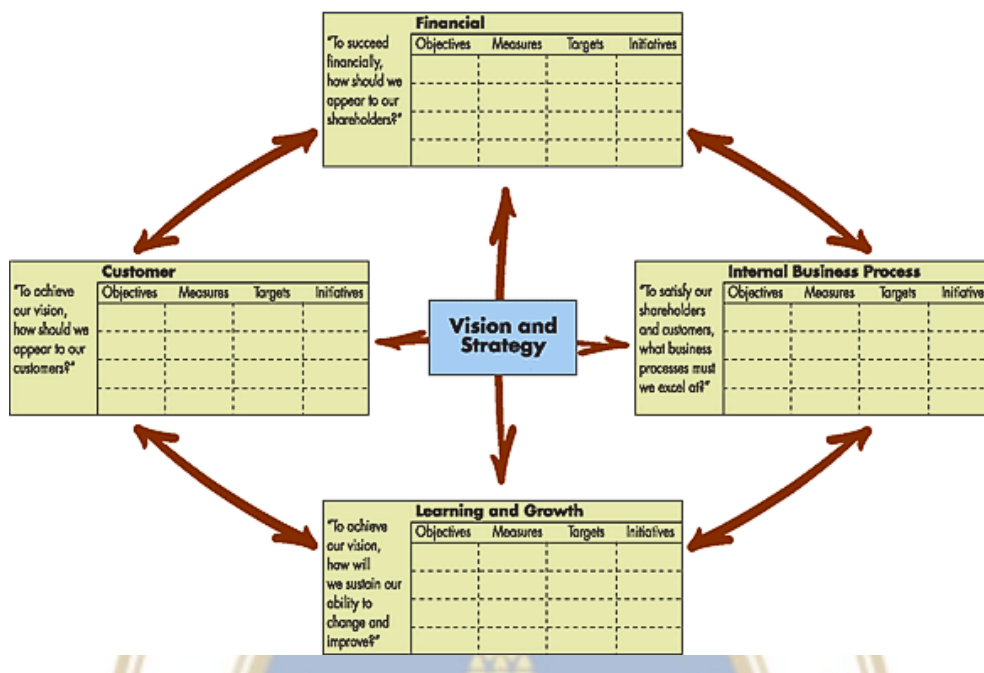
1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาวลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน เท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ความสมดุลนี้พึงต้องระลึกไว้อยู่เสมอในขณะพัฒนาและติดตั้ง Balance Scorecard ว่าความสมดุลตามความคาดหวังของ Balance Scorecard คือ ความสมดุลระหว่าง 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ (Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard ได้ดังภาพที่ 5.2

Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: www.hbs.org

เห็นได้ว่าหลักการนำ Balance Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ในการนำหลักการของ Balance Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถจัดทำ Balance Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท ดิเกทลอน (ประเทศไทย) โดยการตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1 ปี) ดังต่อไปนี้

5.2.1 ด้านการเงิน

จากตารางที่ 5.1 สามารถแบ่งวัตถุประสงค์ได้ออกเป็น 2 ข้อหลักๆ นั้น คือ ข้อแรก การลดต้นทุนและรายจ่ายของร้านค้าโดยการให้ความสำคัญกับเรื่องของการขนส่งและการบริหารจัดการ จัดเก็บสินค้าทั้งในส่วน of ร้านเอาท์เล็ต โดยการลดจำนวนครั้งในการขนส่งสินค้าจากคลังสินค้า

มายังร้านค้า รวมถึงการบริหารจัดการในส่วนของการสั่งของเพื่อลดต้นทุนในการเก็บสินค้า ซึ่งเป้าหมายคือ การลดค่าใช้จ่ายลงร้อยละ 20 ในส่วนของร้านค้าอิเล็กทรอนิกส์นั้น ทางบริษัทก็จำเป็นต้องลดต้นทุนในการนำเข้าของจากคลังสินค้าในประเทศสิงคโปร์ลง โดยการเลือกเก็บสินค้าที่ขายดีไว้ที่ประเทศไทย และรวบรวมออเดอร์ของลูกค้าเพื่อลดจำนวนการส่งในแต่ละอาทิตย์ ซึ่งจะสามารถลดต้นทุนได้ถึงร้อยละ 40 ข้อที่สอง การเพิ่มจำนวนชิ้นของสินค้าที่ขายได้ โดยการลดราคาของสินค้าต่อชิ้น ทางบริษัทต้องลดราคาของสินค้าที่วางขายทั้งในหน้าร้านเอาท์เล็ตลงให้เหลือสัดส่วนของกำไรอยู่ที่ร้อยละ 30 จากปัจจุบันที่กำไรอยู่ที่ร้อยละประมาณ 40 ของราคาสินค้า การลดราคาสินค้าลง เป็นการทำให้ลูกค้ามีแรงจูงใจในการซื้อสินค้าที่มากขึ้น โดยจะทำให้จำนวนของสินค้าเพิ่มขึ้น ท้ายที่สุดแล้วจะส่งผลให้ยอดขายโดยรวมของทั้งร้านค้าเอาท์เล็ตและร้านค้าอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 และร้อยละ 150 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ Objective	ตัวชี้วัด KPI	เป้าหมาย Target
ลดต้นทุนและรายจ่ายของร้านค้า โดยการบริหารจัดการการจัดเก็บ และขนส่งอย่างมีประสิทธิภาพ	ร้านค้า (Outlet) - จำนวนครั้งในการขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าที่ร้านค้า - ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า	ร้านค้า (Outlet) - ลดความถี่ในการขนส่งสต็อกสินค้าจาก 2 ครั้งต่อสัปดาห์ เป็น 2 ครั้งต่อเดือน - ลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้าลงร้อยละ 20
	ร้านค้าระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E Commerce) - ค่าใช้จ่ายในการขนส่งและนำเข้าจากประเทศสิงคโปร์ไปยังที่อยู่ในการจัดส่งของลูกค้า	ร้านค้าระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E Commerce) - ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งและนำเข้าร้อยละ 40
เพิ่มผลกำไรของบริษัทให้มากขึ้น โดยเน้นที่การลดราคาสินค้าลงเพื่อเพิ่มปริมาณการซื้อที่สูงขึ้น	- ส่วนกำไรของสินค้าที่วางขาย (Product Margin) - จำนวนชิ้นของสินค้าที่ขายได้	- ส่วนกำไรของสินค้าที่วางขาย (Product Margin) ลดลงเหลือ 30% - จำนวนชิ้นของสินค้าที่ขายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 สำหรับร้านค้า และร้อยละ 150 สำหรับเว็บไซต์ เมื่อเทียบกับปี 2014

5.2.2 ด้านลูกค้า

จากตารางที่ 5.2 มี 3 วัตถุประสงค์ ในการวางแผนการดำเนินงานด้านลูกค้า ได้แก่ อันดับแรก คือ การขยายฐานลูกค้าเก่าโดยการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำและเพิ่มมูลค่าของการซื้อแต่ละครั้งให้มากขึ้น โดยมีเป้าหมายของจำนวนครั้งที่ซื้อเพิ่มร้อยละ 100 ต่อปีและมูลค่าที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อการซื้อหนึ่งครั้ง อันดับสอง คือ การเพิ่มลูกค้าใหม่ทั้งในส่วน of ร้านค้าและร้านค้าอิเล็กทรอนิกส์ สามารถกระตุ้นด้วยการใช้การประชาสัมพันธ์ในส่วน of บัตรสมาชิก เพื่อจูงใจให้ลูกค้าใหม่ที่ได้รับสิทธิพิเศษหันมาซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทและเพิ่มจำนวนของผู้ที่เข้ามาลงทะเบียนในระบบ ด้วยการให้สิทธิพิเศษกับลูกค้าใหม่ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 100 และร้อยละ 200 เมื่อเทียบกับปี 2014 ตามลำดับ อันดับสุดท้าย คือ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าในด้านบริการและผลิตภัณฑ์ โดยตัวชี้วัด ได้แก่ ปริมาณการร้องเรียนและอัตราการคืนสินค้า ซึ่งมีเป้าหมาย คือ ไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้าผ่านทางช่องทางใดๆ และอัตราการคืนของไม่เกินร้อยละ 5

ตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัททีแคทลอน

(ประเทศไทย) ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ Objective	ตัวชี้วัด KPI	เป้าหมาย Target
ขยายฐานลูกค้าเดิม โดยการเพิ่มความถี่และมูลค่าต่อครั้งในการซื้อให้มากขึ้น	- จำนวนครั้งที่ซื้อ - มูลค่าการซื้อต่อครั้ง	- จำนวนครั้งที่ซื้อเพิ่มขึ้นร้อยละ 100 - มูลค่าการซื้อต่อครั้งเพิ่มขึ้นร้อยละ 20
เพิ่มฐานลูกค้าใหม่เพื่อขยายตลาด	ร้านค้า (Outlet) ปริมาณลูกค้าใหม่ที่เข้ามาใช้บริการ	ร้านค้า (Outlet) จำนวนของลูกค้าใหม่ที่สมัครสมาชิกบัตร Royalty Card เพิ่มขึ้น 100% เมื่อเทียบกับปี 2014
	ร้านค้าระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E Commerce) จำนวนของผู้ที่เข้ามาลงทะเบียนในระบบ (Registor)	ร้านค้าระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E Commerce) จำนวนของผู้ที่เข้ามาลงทะเบียนในระบบเพิ่มขึ้น 200% เมื่อเทียบกับปี 2014
เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งด้านการบริการและสินค้า	- การร้องเรียนจากลูกค้าใน ส่วนของการบริการ - การคืนของอันเนื่องมาจาก ปัญหาด้านคุณภาพของสินค้า	- ไม่มีการร้องเรียน - อัตราการคืนของไม่เกิน ร้อยละ 5

5.2.3 ด้านกระบวนการภายใน

จากตารางที่ 5.3 มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ อันดับแรกการปรับปรุงการซื้อขายผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพ โดยวัดจากอัตราความผิดพลาดจากการสั่งซื้อและจัดส่งสินค้า ซึ่งเป้าหมายคือไม่เกิดการขัดข้องของระบบและพนักงานที่ปฏิบัติการ อันดับสองเพิ่มสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในประเทศ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ โดยเป้าหมายอยู่ที่ร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับปี 2014 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 15 ในอันดับสุดท้าย คือ การจัดตั้งทีมที่รับผิดชอบในการดูแลผลิตภัณฑ์ของกีฬาในแต่ละประเภทโดยเฉพาะ เพื่อทำการศึกษาความเคลื่อนไหวและแนวโน้มของตลาด ลูกค้ำว่าเป็นไปในทิศทางใด เพื่อจะได้ทำการเลือกสินค้าเข้ามาขายได้อย่างเหมาะสมและมีความหลากหลายมากขึ้น โดยทุกเดือนจะต้องมีการทำรายงานสรุปตัวเลขของสินค้าที่ขายได้ รวมถึงการวางแผนการสั่งซื้อในเดือนต่อมา รวมถึงทีมจะมีส่วนในการเลือกสินค้าใหม่เพื่อเข้ามาวางขาย โดยสินค้าที่เลือกโดยทีมนั้นจะต้องมีส่วนอยู่ที่ร้อยละ 30 ของผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาวางขายในแต่ละเดือน

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน

(ประเทศไทย) ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ Objective	ตัวชี้วัด KPI	เป้าหมาย Target
ปรับปรุงระบบการซื้อขายอิเล็กทรอนิกส์ให้มีประสิทธิภาพ	อัตราความผิดพลาดจากการสั่งซื้อและจัดส่งสินค้า	ไม่มีการขัดข้องของระบบและผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน
เพิ่มสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่าย ให้มาจากการผลิตภายในประเทศให้มากขึ้น	สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตภายในประเทศเทียบกับสินค้าที่วางขายอยู่ในร้านค้า (Outlet)	สัดส่วนของสินค้าที่ผลิตภายในประเทศเพิ่มขึ้นจากปี 2014 ร้อยละ 30
จัดตั้งทีมที่ดูแลผลิตภัณฑ์ในแต่ละประเภทของกีฬา ให้มีส่วนร่วมในการเลือกสินค้าและจัดทำแผนการตลาด	- จำนวนของสินค้าที่ถูกเลือกโดยทีมดูแล	- จำนวนของสินค้าที่ถูกเลือกโดยทีมเพื่อมาวางจำหน่ายเป็นสัดส่วนร้อยละ 30 ของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่วางจำหน่าย

5.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

จากตารางที่ 5.4 มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ อันดับแรก การพัฒนาความรู้ของตัวผลิตภัณฑ์และความสามารถทางการขายของพนักงาน โดยตัวชี้วัดคือจำนวนการฝึกอบรมและการทำแบบทดสอบ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การได้รับการอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้งหรือทุกครั้งที่

ผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามา โดยหลังจากการอบรมจะต้องมีการทำแบบทดสอบให้ผ่าน ซึ่งผลลัพธ์จากการทำแบบทดสอบต้องมากกว่าร้อยละ 80 ของคะแนนรวม อันดับที่สอง คือ การเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานนกรรมการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในที่ทำงาน ถ้าหากพนักงานมีความสุขในการทำงาน จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดจึงเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยที่เป้าหมายต้องมีค่าความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 90 หากต่ำกว่านั้น ทางบริษัทต้องมีการประชุมเพื่อหาปัญหาและนำมาปรับปรุง และอันดับสุดท้ายคือ การพัฒนาระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร ตัวชี้วัด คือจัดการประชุมกับทุกฝ่ายในทุกๆเดือน เพื่อแจ้งข่าวและอัปเดตสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 5.4 แสดงแผนการดำเนินงานตาม Balance Scorecard ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ Objective	ตัวชี้วัด KPI	เป้าหมาย Target
พัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงานขาย	- จำนวนการฝึกอบรม - แบบทดสอบ	- จำนวนการฝึกอบรมอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปีหรือทุกครั้งที่มีการผลิตสินค้าใหม่เข้ามา - ผลลัพธ์จากการทำแบบทดสอบมากกว่าร้อยละ 80 ของคะแนนรวม
เพิ่มความพึงพอใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	ผลลัพธ์จากแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	ค่าความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 90
พัฒนาระบบการกระจายข้อมูลข่าวสาร	มีการประชุม	มีการจัดประชุมทุกเดือน

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

จากการทำ Balance Scorecard สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทดี แคทลอน (ประเทศไทย) ประกอบไปด้วย แผนการดำเนินงานการตลาด แผนการดำเนินงานในการเพิ่มช่องทางการขาย และแผนการดำเนินงานในการลดต้นทุนการของสินค้าโดยการจัดการในเรื่องของการ

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานกลยุทธ์ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) ระยะเวลา 1 ปี
(ต่อ)

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	ปี 2015									ปี 2016		
		เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
	แผนการดำเนินงานในการลดต้นทุนสินค้า												
1	- ประชุมกับฝ่ายขายในการวางแผนจัดการจัดเก็บสินค้า												
2	- ประชุมกับทีมโลจิสติกส์ในการวางแผนการจัดส่งสินค้า												
3	- หาข้อสรุปในการจัดเก็บและขนส่งสินค้าเพื่อลดต้นทุน												
4	- ทดลองปฏิบัติการตามแผนใหม่												
5	- ประเมินผล												

สามารถสรุปแผนการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) จากการจัดทำแผนการดำเนินงานได้ ดังต่อไปนี้

แผนการดำเนินงานด้านการตลาด ประกอบไปด้วยการวางแผนการทำโปรโมชันให้กับลูกค้าทั้งแบบทั่วไป (B2C) และแบบธุรกิจ (B2B) โดยจะมีการประชุมในการวางแผนทำโปรโมชันในเดือนพ.ค.และต.ค. เพื่อทำโปรโมชันในเดือนถัดมา การเข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬาและการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ

แผนการดำเนินงานในการเพิ่มช่องทางการขาย ประกอบไปด้วยการนัดเจรจากับบริษัทที่เป็นผู้นำในการขายของออนไลน์ก่อนและทำการสรุปให้กับผู้บริหาร หากผู้บริหารยินยอมให้เดินหน้าต่อ ก็จะเป็นขั้นตอนของการทำสัญญาและเริ่มการขายจริง ซึ่งในขั้นต้นคาดการณ์ไว้ว่าจะสามารถเริ่มขายได้จริงภายในเดือนมิ.ย.

แผนการพัฒนาบุคลากร เน้นที่การให้ความรู้โดยการจัดฝึกอบรมในเรื่องของตัวผลิตภัณฑ์และหัวข้ออื่นๆที่เป็นประโยชน์กับตัวพนักงานเองและร้านค้า รวมถึงการมีประชุมเพื่อทบทวนและสรุปถึงผลประกอบการในไตรมาสที่ผ่านมาอย่างสม่ำเสมออีกด้วย

แผนการดำเนินงานในการลดต้นทุนสินค้า จัดการประชุมกับฝ่ายที่ดูแลเรื่องของการจัดเก็บและขนส่งสินค้าทั้งในฝั่งประเทศไทยและสิงคโปร์ หลังจากนั้นสรุปกระบวนการและวิธีที่จะ

ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง ทดลองปฏิบัติตามแผนใหม่ที่วางไว้ ทำการประเมินผลลัพธ์เพื่อจะหาข้อสรุปว่า กระบวนการใหม่ทำให้ต้นทุนลดลงหรือไม่

5.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา

แม้ว่าเราจะมีกระบวนการในการวิเคราะห์และวางแผนที่ดีเท่าไรก็ตาม ในบางครั้ง อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน หรือไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เราไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ดังนั้น กลยุทธ์ที่ดีควรจะเตรียมตัวรับมือหากเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คิดไว้ เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงทำให้ลดระยะเวลาในการแก้ไขอีกด้วย ดังนั้นเราควรที่จะต้องมีการรับมือในเวลาฉุกเฉิน หรือ Contingency Plan ไว้ โดย Contingency Plan ของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) จะเตรียมไว้สำหรับ 2 กรณีด้วยกัน ได้แก่

5.4.1 รายได้ไม่ถึงเป้าหมาย

หากหลังจากที่เราได้ทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้แต่ท้ายที่สุดแล้ว ไม่สามารถเพิ่มจำนวนของลูกค้าหรือยอดขายให้เติบโตตามที่ตั้งใจไว้ได้ นั่น ขึ้นต้น จะต้องเริ่มจากการหาปัญหาให้เจอก่อนว่าเกิดขึ้นจากอะไร (Identify Problem) หลังจากนั้น ต้องทำการวิเคราะห์ว่าสาเหตุนั้นเกิดมาจากอะไร มาจากปัจจัยภายนอกหรือภายในองค์กร หากมาจากภายในให้เราทำการแก้ไขปรับปรุงในทันที แต่หากมาจากปัจจัยภายนอกที่เราไม่อาจควบคุมได้ ให้หาทางที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งหลังจากนั้น จะต้องทำการทบทวนว่า กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ตั้งแต่ต้นยังมีประสิทธิภาพคืออยู่เปล่า หรือต้องแก้ไข ปรับปรุง ปรับเปลี่ยน หรือยกเลิก

5.4.2 ต้นทุนสินค้าเพิ่มสูงขึ้น

ต้นทุนของสินค้าที่เพิ่มอาจจะเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น ค่าเงิน อัตราภาษี ราคาน้ำมัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราไม่อาจควบคุมได้ ดังนั้น การเพิ่มขึ้นของราคาต้นทุนอาจจะส่งผลถึงกำไรที่น้อยลง หรือราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้น หากเกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้น เราควรที่จะโฟกัสที่ปัจจัยอื่นๆที่ยังสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ ถึงตอนนั้น กลยุทธ์ก็จะต้องเปลี่ยนแปลง เช่น ลดการทำโปรโมชั่นที่เสียค่าใช้จ่ายมากกว่าแล้วมองหาช่องทางที่ราคาถูกกว่าแต่อาจจะได้ประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน แต่หากสาเหตุเกิดจากภายในองค์กร การประสานงานกับฝ่ายนั้น จะเป็นวิธีที่จะรู้ว่าต้นเหตุของปัญหาเกิดจากอะไร และจึงร่วมกันช่วยคิดหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงาน

5.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของ องค์กร ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) จำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

5.5.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผน กลยุทธ์ แผนดำเนินงาน ที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบริหารวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือสถานะขององค์กร

5.5.2 ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ปฏิบัติงาน ทุก ๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.5.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่าย งบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

5.5.4 ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หรือ (Event Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่ บรรลุ วัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กร ควรระบุ สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความ เสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การ

ติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อ ลดผลเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

1. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

3. ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

4. สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่ง ที่ อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

1. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อ ขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2. พนักงาน (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้าง การสูญเสียพนักงานสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

3. กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การ เปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอ ที่ ส่งผลต่อ ความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสีย ชื่อเสียง

4. เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้ การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และ การวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการ

ประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจาก เกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป และมองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับ องค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และ มีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย (Trade-off between Cost and Benefit)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนด กลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อไร หากแต่ถ้าเรามีการวางแผนล่วงหน้า จะสามารถช่วยบรรเทาความเสียหายและเร่งระยะเวลาในการฟื้นฟูให้เร็วขึ้น ในการประกอบธุรกิจของบริษัทดีเคทลอน (ประเทศไทย) ก็จำเป็นต้องวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยง

ตารางที่ 5.6 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1. ราคาของสินค้าไม่สามารถแข่งขันได้ S2. ไม่สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซอื่นๆ ได้ S3. ลูกค้ามีพฤติกรรมหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของบริษัท S4. บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ทางการลงทุน S5. ไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	การดำเนินงานไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรและอาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจในการลงทุนของสำนักงานใหญ่
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1. ไม่สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ O2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค O3. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัทและลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ O4. พนักงานมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่ทางองค์กรตั้งไว้
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1. บริษัทประสบกับผลประกอบการขาดทุน F2. การจัดสรรงบประมาณในการลงทุนหรือปรับปรุงลดลง F3. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	บริษัทไม่สามารถขยายการลงทุนเพิ่ม รวมถึงอาจจะกระทบไปจนถึงผลประโยชน์ของบริษัทและความอยู่รอดของร้านค้า
4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	C1. ไม่สามารถนำเข้าสินค้าบางประเภทจากต่างประเทศมาขายได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางกฎหมาย	ไม่สามารถนำผลิตภัณฑ์เข้ามาขายได้ทุกประเภท

ทั้งจากภายในและภายนอก โดโดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัทสามารถแบ่งปัจจัยออกได้ตามประเภทของความเสี่ยง นั่นคือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน, ความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังที่จะเห็นได้จากตารางที่ 5.6

จากข้อมูลในตารางที่ 5.6 เมื่อนำมาคำนวณเพื่อหาระดับความเสี่ยง โดยการนำตัวเลขในช่องผลกระทบของความเสี่ยงและตัวเลขในช่องโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้น จะได้ผลตามตารางที่ 5.7 ได้แสดงไว้

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย)

ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่ เกิดขึ้น (Likelihoods)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
1. ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1. ราคาของสินค้าไม่สามารถแข่งขันได้	4	2	4x2=8
	S2. ไม่สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซอื่นๆได้	2	3	2x3=6
	S3. ลูกค้ามีพฤติกรรมหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อบริษัท	4	4	4x4=16
	S4. บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ทางการลงทุน	4	3	4x3=12
2. ความเสี่ยง ด้านการ ปฏิบัติงาน (Operation Risk)	O1. ไม่สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	3	2x3=6
	O2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค	3	3	3x3=9
	O3. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัทและลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2	3	2x3=6
	O4. พนักงานมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3	3	3x3=9

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบของ ความเสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่ เกิดขึ้น (Likelihoods)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
3. ความเสี่ยงด้าน การเงิน (Financial Risk)	F1. บริษัท ประสบ กับ ผล ประกอบการขาดทุน	4	3	4x3=12
	F2. การจัดสรรงบประมาณในการ ลงทุนหรือปรับปรุงลดลง	4	3	4x3=12
	F3. ความผันผวนของอัตรา แลกเปลี่ยน	2	3	2x3=6
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ หรือ กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)	C1. ไม่สามารถนำเข้าสินค้าบาง ประเภทจากต่างประเทศมาขายได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางกฎหมาย	2	2	2x2=4

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น สามารถนำมาเป็นแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ดังที่ได้แสดงไว้ตามตารางที่ 5.8 ซึ่งระดับที่ 5 จะเป็นระดับที่สูงสุด ซึ่งหมายความว่า มีโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นและผลกระทบความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง ซึ่งตรงกับเลข 5 และระดับต่ำสุด ซึ่งตรงกับเลข 1

ตารางที่ 5.8 แสดงแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile)

		ผลกระทบความเสี่ยง				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
โอกาสหรือความ เป็นไปได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	5 (สูงมาก)					
	4				S3	
	3		S2, F3	O2, O4	S4, F1, F2	
	2		C1	O1, O3	S1	
	1 (ต่ำมาก)					

ระดับความเสี่ยง แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก ผลคูณของระดับ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส X ผลกระทบ) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตาม ความสำคัญเป็น 4 ระดับ ดังที่แสดงในตารางที่ 5.9 ดังนี้

ตารางที่ 5.9 แสดงระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 4 ระดับ

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยง ทันที
สูง	10-19	ความเสี่ยงที่ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยง ทันที
ปานกลาง	4-9	ความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวัง ซึ่งจะต้องบริหารความเสี่ยง โดยให้ความสนใจ เฝ้าระวัง
ต่ำ	1-3	ความเสี่ยงที่ไว้ใจควบคุมปกติ ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

หลังจากที่ประเมินความเสี่ยงและรู้ถึงโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น บริษัทต้องจัดทำ แผนกลยุทธ์ที่จะรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนของบริษัททีแคทลอน (ประเทศไทย) ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมจัดการความเสี่ยงเพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นดังตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ บริษัทเคแอลอน (ประเทศไทย)

ปัจจัยความเสี่ยง	กลยุทธ์	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
S1. ราคาของสินค้าไม่สามารถแข่งขันได้	การควบคุมความเสี่ยง	ทบทวนและตรวจสอบราคาของคู่แข่งชั้น รวมถึงมองหาแหล่งผลิตสำรองที่มีราคาต่ำ
S2. ไม่สามารถขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซอื่นๆได้	การควบคุมความเสี่ยง	ศึกษาความเป็นไปได้และข้อดีข้อเสีย รวมถึงข้อจำกัดของการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทอีคอมเมิร์ซ
S3. ลูกคามีพฤติกรรมหรือความต้องการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อบริษัท	การควบคุมความเสี่ยง	ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างใกล้ชิด
S4. บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ทางการลงทุน	การควบคุมความเสี่ยง	มีการปรึกษาและติดตามความเคลื่อนไหวของสำนักงานใหญ่อย่างใกล้ชิด
S5. ไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	การควบคุมความเสี่ยง	ทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ
O1. ไม่สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การควบคุมความเสี่ยง	มีการอบรมและติดตาม รวมถึงมีกระบวนการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
O2. ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค	การควบคุมความเสี่ยง	มีการศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควบคู่กับทีมR&Dและการตลาดอยู่เสมอ
O3. ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัทและลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การควบคุมความเสี่ยง	ศึกษาถึงผลตอบแทนของบุคคลที่เกี่ยวข้องและลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ รวมถึงติดตามแนวโน้มของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

ตารางที่ 5.10 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ บริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	กลยุทธ์	กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
O4. พนักงาน มี ปริมาณ ไม่ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	การควบคุมความเสี่ยง	มีการสอบถามเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงทำสัญญาฉบับบริษัทจัดหาคน
F1. บริษัท ประสบ กับ ผล ประกอบการขาดทุน	การควบคุมความเสี่ยง	มีการประเมินรายรับและรายจ่ายล่วงหน้า รวมถึงกันงบประมาณส่วนหนึ่งไว้สำหรับกรณีฉุกเฉิน
F2. การจัดสรรงบประมาณ ใน การลงทุนหรือปรับปรุงลดลง	การควบคุมความเสี่ยง	มีการประชุมกับสำนักงานใหญ่ล่วงหน้า เพื่อวางแผน รวมถึงติดตามและปรับปรุงระบบเพื่อลดต้นทุนและรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
F3. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน	การควบคุมความเสี่ยง	มีการทำสัญญาเพื่อกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนไว้กับสถาบันทางการเงิน
C1. ไม่สามารถนำเข้าสินค้าบางประเภทจากต่างประเทศมาขายได้ เนื่องจากข้อจำกัดทางกฎหมาย	การควบคุมความเสี่ยง	ศึกษารายละเอียดของสินค้าที่อาจจะเกิดปัญหาในการนำเข้า ก่อนที่จะแสดงในหน้าเว็บไซต์

5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

แม้ว่าบริษัทดีแคทลอน จะเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในแถบยุโรปมาเป็นเวลานาน แต่สำหรับประเทศไทย ชื่อนี้ยังไม่เป็นที่คุ้นหูเหมือนอย่างแบรนด์ไน้ในแถบฝั่งอเมริกา อย่างเช่น ไน้กีหรืออดิคาดส อย่างไรก็ตาม เราสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ขยายตลาด และเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทได้ โดยการมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตัวเอง อุปสรรคและโอกาสของอุตสาหกรรม หาต้นเหตุของปัญหาโดยการหาจุดเชื่อมโยงถึงที่ส่งผลกระทบต่อกัน แล้วจึงวางกลยุทธ์เพื่อขจัดจุดด้อยและชูจุดเด่น รวมถึงมีการติดตามผลที่เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนด อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเราจะวางแผนมาดีเพียงใด แต่ก็ควรจะมีแผนสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน เพื่อให้ธุรกิจยังคงดำเนินอยู่และส่งผลกระทบต่อ najmniejที่สุดต่อปัจจุบันและอนาคต



บรรณานุกรม

- คณะกรรมการอำนวยการจัดทำยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559.
(2550). ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2555-2559. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. ตลาดอุปกรณ์กีฬาในประเทศไทย 2010.
- Richardson, George P. **Problems with causal-loop diagrams**. System Dynamics Review 2.2 (2006): 158-170.
- www.statista.com. **Sport Market 2010**. December 6th, 2010.
- www.hbr.org. **Five Force Model**. 1998.
- <http://corporate.decathlon.com/en/who-are-we/key-figures/>. **Key figures Turnover**. 2015.
- <https://perchai.wordpress.com/>. **แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)**. มิถุนายน 6, 2012.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies. **Porter's generic strategies**. 24 April 2015
- <http://sports-coach-systems.blogspot.com>. **Sports Simulator Developments**. 26 January 2015