

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและผลกำไรให้กับ
บริษัทวอลปี อลิอันซ์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและผลกำไร
ให้กับบริษัท วอลบี อลิอันซ์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....
นายกรเจตน์ แสนอิสระ
ผู้วิจัย

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

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

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

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการจัดทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ ชัดเกล้าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วย ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง ที่คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนการศึกษาอย่างเต็มที่ และทำดีที่สุดขอขอบคุณเพื่อนๆในสาขาวิชาการจัดการและกลยุทธ์ (MS) รุ่น 17A ที่ให้การช่วยเหลือกันตลอดมาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

กรเจตน์ แสนอิสระ

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	9
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ	10
2.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	10
2.1.2 แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	13
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	20
3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	20
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	26
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	28
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	30
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	30
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	37
5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	45

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม
ประวัติผู้วิจัย

หน้า
46
48



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานด้านการเงิน	33
5.2	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานด้านลูกค้า	34
5.3	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานด้านการดำเนินการภายใน	45
5.4	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ	46
5.5	ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ	39
5.6	โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน	39
5.7	โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	41



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ภาพรวมของธุรกิจวอลบี อลิอันซ์ ทั่วโลก สิ้นสุด ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2558	5
1.2 แผนผังองค์กรของวอลบี อลิอันซ์ ในแผนกร้านค้าปลีก	6
1.3 สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ของวอลบี อลิอันซ์ ในแผนกร้านค้าปลีก	7
2.1 ความสัมพันธ์ของ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่กระทบต่ออุตสาหกรรม	9
2.2 ความสัมพันธ์ของ แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจาก 5 Forces model	14
2.3 ความสัมพันธ์ของ อุตสาหกรรมค้าปลีก กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม จากการวิเคราะห์โดยใช้ 5 Forces Model	16
2.4 ความสัมพันธ์ของคุณค่าและลำดับชั้นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันใน VRIN Model	18
2.5 ความสัมพันธ์ของคุณค่าและลำดับชั้นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันใน VRIN Model กับกิจกรรมหลักของทางบริษัท วอลบี อลิอันซ์ จำกัด	18
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	20
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล ของปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อบริษัท	21
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการและยอดขายของทางบริษัท	22
3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนลูกค้าสมาชิกและยอดขายของทางบริษัท	22
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการลดค่าใช้จ่ายต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน	23
3.6 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างจากการเพิ่มภาระงานยอดขายของทางบริษัท	24
4.1 กลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ	25
4.2 รูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ	28
5.1 โครงสร้างของ Balanced Scorecard	32

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
5.2	แนวโน้มของการขอป้ิ่งผ่านโทรศัพท์มือถือระหว่างปี 2012-2013	42
5.3	Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน(1) และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก(2)	42



กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและผลกำไรให้กับบริษัทวอลบี อลิอันซ์ จำกัด
 STRATEGIES FOR ENHANCEMENT OF SERVICE AND PROFITABILITY FOR WAL.B
 ALLIANCE CO.LTD.

กรเจตน์ แสนอิสระ 5750104

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและผลกำไรให้กับบริษัทที่ให้บริการทางด้านสุขภาพและความงามแห่งหนึ่ง เนื่องจากหลายปีที่ผ่านมามีกำไรลดลง จากการที่มีคู่แข่งรายใหม่ๆเข้ามาสู่ตลาดและคุณภาพของบุคลากรที่ลดลงก็ส่งผลกระทบต่อค่าบริการ และยังเป็นแนวทางให้กับบริษัทเพื่อใช้ในการแนวทางการทำงานร่วมกันของทั้งองค์กรอื่น เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆให้ดำเนินไปได้ควบคู่กันและลดความขัดแย้งระหว่างแผนก เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าไปได้อย่างยั่งยืน

ตัวอย่างในการวิจัยคือ บริษัทวอลบี อลิอันซ์ จำกัด โดยการศึกษาพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ Five Force Analysis เพื่อดูสภาพแวดล้อมของธุรกิจโดยรวม และได้มีการพิจารณาปัจจัยภายในจากเครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อดูความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในระยะยาว นอกจากนี้แล้วยังมีการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop) ในการศึกษาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริง บริษัทใช้กลยุทธ์เน้นการเติบโต โดยการขยายสาขาของบริษัทต่อไปและกลยุทธ์แบบ Differentiation Strategy ให้ผู้บริโภคเห็นได้ถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และการให้บริการ

คำสำคัญ: การบริการ/สุขภาพและความงาม/เป้าหมายการทำงานร่วมกัน/คุณภาพบุคลากร

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ตลาดร้านค้าปลีกเพื่อสุขภาพและความงามไทยมีศักยภาพในการเติบโตระยะยาว และมีการพัฒนามากขึ้นโดยตลอด ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีผู้เล่นใหม่ ๆ เข้ามา เช่น บู๊ทส์ วัตสัน เฟอร์ว บิ๊กซี ซีพี เอ็กซ์ตรา ซูรุสะ และโอเคนกิ มีการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในกรุงเทพฯ ที่ยังมีศักยภาพที่จะเติบโตได้อีกมาก รวมถึงตลาดต่างจังหวัดที่เศรษฐกิจมีการพัฒนา ทำให้รายได้ของประชากรและพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ มากขึ้นทั้งในแง่ของสินค้า บริการ

ในสภาพการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อยๆเช่นนี้ แต่ละบริษัทจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ใช้ในการดึงดูดลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการขายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ขายสินค้าในราคาสูงกว่าคู่แข่งโดยพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่าง หรือว่าจะเป็นการจับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ธุรกิจเพื่อสุขภาพและความงามหลายแห่งเลือกใช้ ดังจะเห็นได้จากความพยายามในการสร้างและขายผลิตภัณฑ์ของตัวเอง ซึ่งนอกจากจะเป็นการส่งผลให้ลูกค้าสามารถหาซื้อได้ที่ร้านค้าตัวเองเพียงที่เดียวแล้ว ยังสามารถทำผลกำไรต่อหน่วยได้ดีกว่า เพราะไม่ต้องเสียค่าขนส่งและแบ่งผลประโยชน์ให้กับร้านค้าอื่นๆ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือการถดถอยของสัดส่วนทั้งมูลค่าและสัดส่วนยอดขายผลิตภัณฑ์ขายผลิตภัณฑ์ของตัวเอง ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงอย่างมากกับกระแสเงินหมุนเวียนภายในบริษัท จากกรณีของในกลุ่มที่ทำการศึกษามีทั้งหมด 4 สาขาบนถนนศรีนครินทร์ พบว่ายอดขายของสินค้าของบริษัทที่ลดลงไปร้อยละ 5 ส่งผลให้ทางบริษัทมีอัตราส่วนกำไรเบื้องต้นลดลงเป็นสัดส่วนเดียวกันและส่งผลให้กำไรสุทธิของบริษัทลดไปประมาณ 3 ล้านบาทต่อปี ซึ่งเมื่อลองพิจารณาแล้วกิจกรรมหลักของทางบริษัทนั้นคือ การให้บริการแก่ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างให้เกิดรายได้เข้ามาให้บริษัท สารนิพนธ์ฉบับนี้จะกำหนดกรอบการศึกษาในขอบเขตที่เล็กลงสำหรับเป็นแนวทางในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการที่บริษัทจะสามารถส่งมอบบริการการที่ดีให้กับลูกค้าวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการที่ลดลง เพื่อที่จะขยายผลไปสู่การเพิ่มมูลค่าและสัดส่วนยอดขายผลิตภัณฑ์ของตัวเองทั้งบริษัทต่อไป

1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

ปัจจุบันร้านค้าปลีกสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทยแต่ละแบบมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป ตั้งแต่แนวคิดหลัก เงินลงทุน ที่ตั้ง ขนาดพื้นที่ ลูกค้านุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันไป สินค้าที่วางจำหน่าย ปริมาณสินค้า และประเภทสินค้าที่วางจำหน่ายตลอดจนบริการต่าง ๆ แบ่งได้เป็น 7 ประเภทคือ

1. ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Supercenter, Hyper Mart, Discount Store)
2. ห้างสรรพสินค้า (Department Store)
3. ซูเปอร์มาร์เก็ต (Supermarket)
4. ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store หรือ Gas Store)
5. ร้านค้าปลีกในรูปแบบการขายส่ง (Cash and Carry)
6. ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่างหรือสินค้าพิเศษ

(Specialty Store หรือ Brand Specialty)

7. ร้านค้าปลีกเฉพาะอย่างเน้นราคาถูก (Category Killer)

ร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่างหรือสินค้าพิเศษ (Specialty Store หรือ Brand Specialty) กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงามหรือ เฮลท์ แอนด์ บิวตี้ ที่เน้นขายสินค้าเฉพาะด้านที่มีคุณภาพ มีพนักงานคอยให้คำแนะนำพื้นที่ขายประมาณ 50-500 ตารางเมตร มักตั้งร้านอยู่ในแหล่งชุมชนใหญ่ บางร้านขายสินค้า ผลิตภัณฑ์ ของตนเอง เช่น บิวตี้ วัตสัน ชูรูสะ เพ็ริว เป็นต้น นั้นมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีมูลค่าตลาดที่สูง โดยในปี 2551 ธุรกิจเพื่อสุขภาพและความงาม มีมูลค่าตลาด 1 หมื่นล้านบาทและภาพรวมของตลาดยังมีการเติบโตอยู่ในระดับ 8-10% แม้จะอยู่ในสภาวะทางเศรษฐกิจที่ถดถอย

ในปี 2556 แม้ว่าภาพรวมของตลาดค้าปลีกจะเติบโตไม่มากนัก จากปัจจัยลบทางเศรษฐกิจและกำลังซื้อที่ลดลง แต่สำหรับค้าปลีกเพื่อสุขภาพและความงามที่มีมูลค่าประมาณ 2 หมื่นล้านบาท เติบโตเฉลี่ย 15-20% ต่อเนื่องตลอดหลายปีที่ผ่านมาและมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ดีในอนาคต ซึ่งการเติบโตนี้เป็นผลมาจาก 2 ปัจจัย คือ การทำงานของ ทั้งฝ่ายชายและหญิง ซึ่งทำให้ผู้คนมีเวลาน้อยลง จึงหันมาใช้บริการร้านขายยามากกว่าโรงพยาบาลในกรณีเจ็บป่วยเล็กน้อยและกระแสรักสุขภาพ ซึ่งการเติบโตนี้สวนทางกับเศรษฐกิจ โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนมาจากกระแสในเรื่องของสุขภาพ การดูแลตัวเองให้มีภาพลักษณ์ที่ดี จากการตลาดที่ยังมีช่องว่างและมีโอกาสที่จะเติบโตได้อีกมาก จึงทำให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดเป็นระยะ ๆ เพื่อรองรับความต้องการของตลาดที่มีอยู่อย่าง

มหาศาล ภาพรวมตลาดร้านยาเพื่อสุขภาพและความงามในประเทศไทยเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง ทั้งยังถือเป็นตลาดชั้นนำของภูมิภาคอาเซียนที่มีการตื่นตัวและเติบโตอย่างเห็นได้ชัด

การที่มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดเพิ่มเป็นระยะ ๆ และมีการเร่งขยายสาขามากขึ้น นอกจากนี้ก็จะมีการจัดกิจกรรมทางการตลาด โปรโมชัน การร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการทำกิจกรรมทางการตลาดร่วมกัน รวมถึงการโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหนักเพื่อดึงลูกค้ามาใช้บริการ นอกจากนี้ยังต้องการสร้างความใกล้ชิดระหว่างแบรนด์กับลูกค้าและสมาชิก มากขึ้น การใช้สื่อออนไลน์ รวมถึงสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางสื่อสาร ผลิตภัณฑ์ และ โปรโมชัน กลยุทธ์ความต่อเนื่อง รวมถึงความเอ็กซ์คลูซีฟ เพื่อรองรับการแข่งขันที่คาดว่าจะมีความรุนแรงมากขึ้น ทั้งการทำโปรโมชันกับลูกค้าทั่วไป และ โปรโมชันพิเศษเฉพาะสมาชิก รวมถึงสินค้ากลุ่มๆใหม่ที่ตอบโจทย์ของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้เรื่องสินค้าแฮนด์แบรนด์ที่เป็นจุดขายแตกต่างจากคู่แข่งแล้ว ยังมีการทำการตลาดที่ดึงเอาข้อมูลจากฐานสมาชิกมาเพิ่มประสิทธิภาพในการการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า แนวโน้มธุรกิจการแข่งขันสเปเชียลตี้สโตร์ในเมืองไทยในระยะ 2-3 ปีหลัง จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า แบบเชิงลึก เจาะผู้บริโภคแต่ละคน ด้วยการสร้างสรรค์โปรโมชันใหม่ๆ ทั้งลดราคา แคมเปญสินค้า และสิทธิประโยชน์เพื่อสร้างความคุ้มค่าคุ้มราคาแบบเฉพาะผู้ถือบัตรสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดซึ่งเป็นแข่งขันกันสร้างฐานสมาชิก เพื่อต้องการรักษาฐานสมาชิกระยะยาวของตนเอง

ผู้ประกอบการธุรกิจหลักในกลุ่ม กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม นอกเหนือจากวอลบี อลิอันซ์ จะมีอยู่ 5 ราย ดังนี้

วัตสัน เป็นแบรนด์ผู้นำร้านเพื่อสุขภาพและความงามภายใต้ เอ.เอส. วัตสัน กรุ๊ป ปัจจุบันมีสาขากว่า 4,800 ร้านค้าและร้านขายยากว่า 1,400 แห่งใน 11 ประเทศ ทั้งในเอเชียและยุโรป รวมทั้งประเทศจีน (จีนแผ่นดินใหญ่, ฮองกง, ไต้หวัน, และมาเก๊า), สิงคโปร์, ไทย, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์,อินโดนีเซีย, ตุรกี และยูเครน วัตสัน ผู้นำร้านเพื่อสุขภาพและความงาม ยอดขายอันดับหนึ่งในประเทศไทย เปิดดำเนินการในประเทศไทยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2539 เป็นร้านเพื่อสุขภาพและความงามที่มีจำนวนสาขามากที่สุดกว่า 340 สาขาทั่วประเทศ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านความงามและเภสัชกรคอยให้คำปรึกษาและแนะนำ ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหนึ่งในสุดยอดแบรนด์ชั้นนำแห่งปี (Superbrands Thailand) ติดต่อกันเป็นปีที่ 6 สโลแกน “ที่วัตสัน ให้คุณสวย ดูดีได้ไม่รู้จัก (LOOK GOOD, FEEL GREAT)” นับตั้งแต่ปี 2552 เป็นร้านเพื่อสุขภาพและความงามอันดับ 1 ในทวีปเอเชีย*

ในพื้นที่ที่ทำการศึกษา มีร้านวัตสัน 3 สาขา คือ ชีคอนสแควร์ ชีคอนสแควร์ชั้น2 และ พาราไดซ์ พาร์ค **ชูรุสะ** Tsuruha Holdings Inc. เป็นบริษัทขนาดใหญ่ติด อันดับ 3 ในธุรกิจร้านยาของญี่ปุ่น เริ่มกิจการสาขาแรกในปี พ.ศ.2472 ปัจจุบันมี จำนวนสาขามากกว่า 1000 สาขาในประเทศญี่ปุ่น บริษัท ชูรุสะ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง เครือสหพัฒน์และบริษัทประเทศ ญี่ปุ่น Tsuruha

Holdings Inc. จัดตั้งขึ้นในปี 2554 จำหน่ายสินค้าหมวดยาและเวชภัณฑ์ เครื่องสำอาง ของใช้ภายในบ้าน ขนมและเครื่องดื่ม และสินค้าแฮนด์แบรนด์ “M’s one” เช่น น้ำแร่ แผ่นมาสก์หน้า กระจกชาละ ลำดี น้ยาล้างจาน แบ่งกลุ่มสินค้าตามสัดส่วน คือ กลุ่มอาหารเสริมและยา 25% กลุ่มเครื่องสำอาง 25% สินค้าเบ็ดเตล็ด 45% อื่นๆ 5% ปัจจุบันมีสาขา รวม 24 สาขา ในกรุงเทพฯ เป็นหลักคิดเป็น 60% ต่างจังหวัด 40% และจะเปิดให้ครบ 100 สาขา ภายในปี 2559

ในพื้นที่ที่ทำการศึกษามีร้าน *ซูโรยะ* 1 สาขา คือ ซีคอนสแควร์ชั้น 2

โอเคนิก ดำเนินการโดยบริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) โดยให้บริการสินค้าเพื่อดูแลทั้งเรื่องสุขภาพและความงามมากกว่า 6,000 รายการ กลุ่มสุขภาพประกอบด้วย ยา วิตามิน และอาหารเสริม กลุ่มความงามประกอบด้วย เวชสำอาง ของใช้ส่วนตัว ผลิตภัณฑ์บำรุงผิว เครื่องสำอาง อุปกรณ์ความงาม และสินค้าเบ็ดเตล็ด เปิดให้บริการในปี 2556 จำนวน 3 สาขา คือ สาขาอโศกทาวเวอร์ สาขาฟิวเจอร์พาร์ค รังสิต และสาขาเซ็นทรัล พระราม 3 ยอดขายปี 2556 20 ล้านบาทและจะขยายให้ครบ 60 สาขา ภายในปี 2558

ในพื้นที่ที่ทำการศึกษามีร้าน โอเคนิก 1 สาขา คือ ซีคอนสแควร์ชั้น 3

เพรียว (Pure) ดำเนินการโดยบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย เปิดให้บริการแล้ว 155 สาขา โดยส่วนใหญ่จะเปิดในพื้นที่ของห้างสรรพสินค้า บิ๊กซี ของตัวเอง ด้วยแนวคิด ศูนย์รวมเวชภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงามที่มีคุณภาพดีซึ่งผ่านการคัดสรรอย่างเข้าใจ เพื่อตอบสนองทุกความต้องการของทุกไลฟ์สไตล์ ปัจจุบันยังไม่มีสาขาที่ซีคอนสแควร์

เอ็กซ์ตรา พลัส ในเครือของ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) สินค้าในร้านยา เอ็กซ์ต้าพลัส จะเน้นเรื่องของคุณภาพของสินค้าโดยเฉพาะทางด้านยาและสินค้าด้านความงาม โดยร้านยาเอ็กซ์ต้า พลัส จะมีเภสัชกรประจำที่พร้อมจะให้คำปรึกษากับลูกค้าโดยไม่มีค่าใช้จ่าย เปิดให้ผู้สนใจอื่นๆ ร่วมลงทุนในระบบแฟรนไชส์ ปัจจุบันมีประมาณ 150 สาขา ซึ่งส่วนใหญ่จะเปิดไปควบคู่กับพื้นที่ของร้านเซเว่น อีเลฟเว่น ปัจจุบันยังไม่มีสาขาที่ซีคอนสแควร์

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

วอลบี อลิอันซ์ (Wal.B.Alliance)

บริษัทก่อตั้งขึ้นจากการรวมองค์กรระหว่างบริษัท วอล โค และอลิอันซ์ บี เมื่อเดือน ธันวาคม ปีพ.ศ. 2557 ซึ่งทั้งสองมีตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ฐานธุรกิจในพื้นที่ที่ส่งเสริมกัน คำนิยมร่วม ให้บริการเวชภัณฑ์แก่ชุมชนกว่า 1 ศตวรรษ มีพนักงานกว่า 300,000 คน และดำเนินธุรกิจ ในกว่า 20 ประเทศ จึงนับเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจร้านค้าปลีกผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพใหญ่ที่สุดใน

สหรัฐอเมริกาและยุโรป วอลบี อลิอันซ์ มีกิจการในเครือทั้งหมดมีร้านค้ามากกว่า 13,000 แห่ง ใน 10 ประเทศ มีเครือข่ายจัดจำหน่ายและค้าส่งเวชภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ด้วยศูนย์กระจายสินค้ากว่า 300 แห่ง ที่จัดส่งผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้แก่ร้านขายยา แพทย์ ศูนย์บริการสุขภาพ และโรงพยาบาล รวมกว่า 200,000 ราย/แห่ง ใน 19 ประเทศ

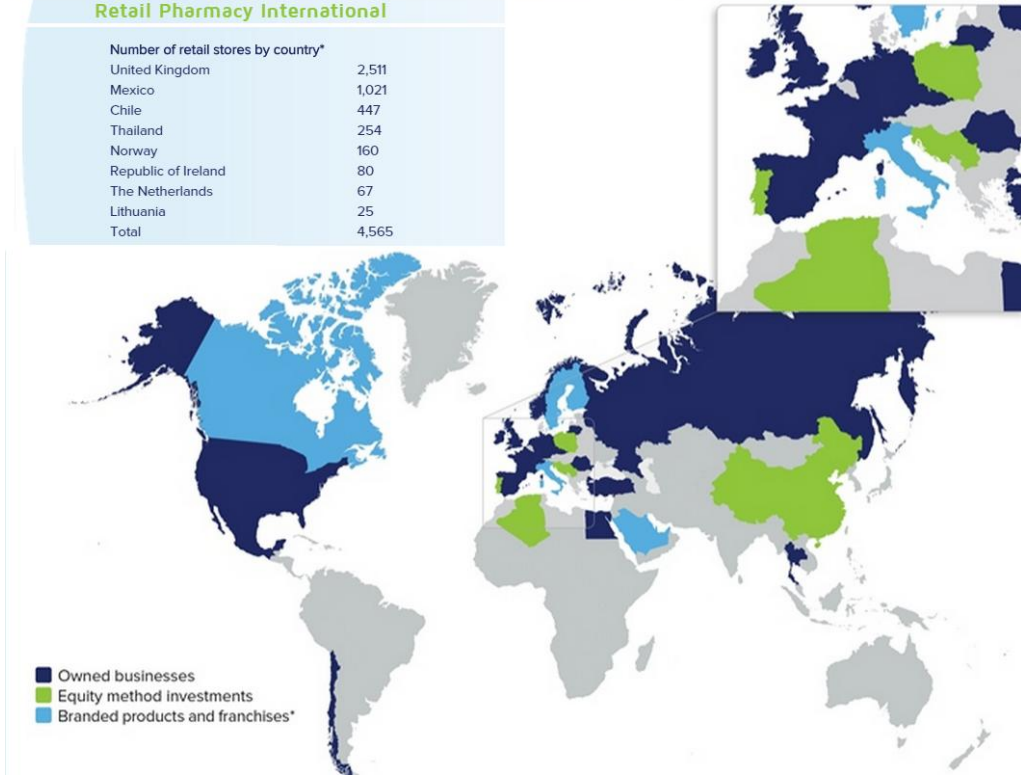
Our global presence

As at 31 May 2015, including equity method investments.

Retail Pharmacy International

Number of retail stores by country*

United Kingdom	2,511
Mexico	1,021
Chile	447
Thailand	254
Norway	160
Republic of Ireland	80
The Netherlands	67
Lithuania	25
Total	4,565

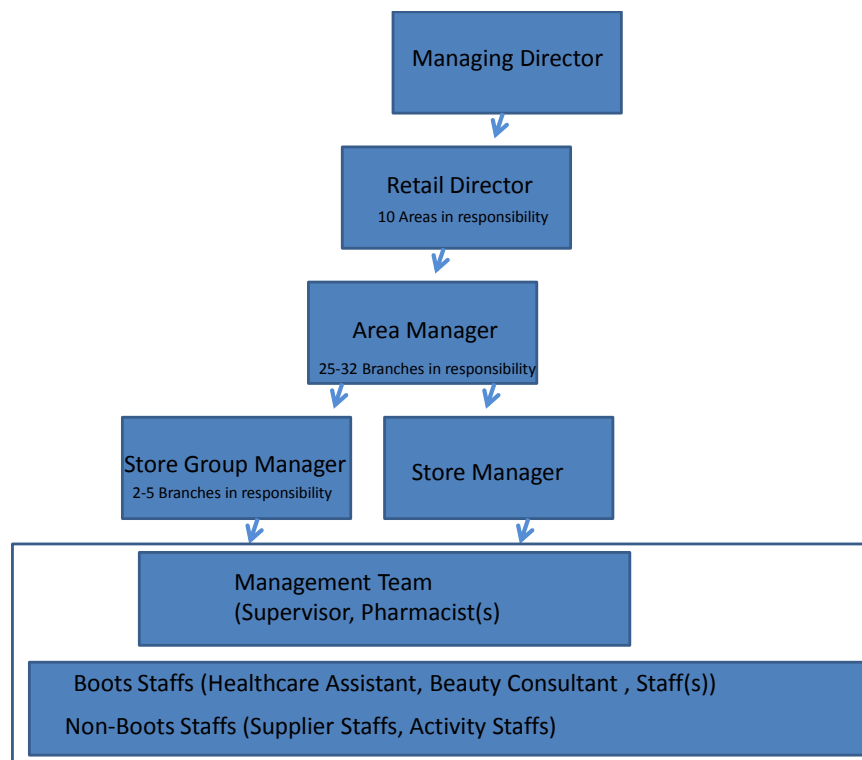


ภาพที่ 1.1 แสดงถึงภาพรวมของธุรกิจวอลบี อลิอันซ์ ทั่วโลก สิ้นสุด ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2558
ที่มา : ข้อมูลจากเว็บไซต์ บริษัท วอลบี อลิอันซ์, 2558

วอลบี อลิอันซ์ สาขาแรกในประเทศไทยได้เปิดให้บริการในปี พ.ศ. 2540 ในปัจจุบันมีสาขาทั้งหมดทั่วประเทศอยู่ที่ 254 สาขา พนักงานมากกว่า 1800 คนทั่วประเทศ ยอดขายสุทธิต่อปีอยู่ที่ประมาณ 5,700 ล้านบาท มีเภสัชกรที่จดทะเบียนกว่า 400 คนที่คอยให้คำปรึกษาลูกค้า ส่งมอบสินค้าและบริการมากมายให้แก่ลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นสินค้าภายใต้แบรนด์ของวอลบี อลิอันซ์ เองที่มีมากกว่า 2,500 ผลิตภัณฑ์ ทุกสาขาของวอลบี อลิอันซ์ ได้รับการรับรองมาตรฐานร้านยาคุณภาพจากสภาเภสัชกรรม

พื้นที่เขต 9 ประกอบไปด้วยสาขาของวอลบี อลิอันซ์ ทั้งหมด 30 สาขา กระจายทางรอบนอกของกรุงเทพมหานคร ตามถนนศรีนครินทร์ ถนนพระราม 2 ถนนพระราม 3 ถนนราชพฤกษ์ ถนนปิ่นเกล้า และถนนเพชรเกษม ในกลุ่มที่ทำการศึกษามีทั้งหมด 4 สาขาบนถนนศรีนครินทร์ ประกอบไปด้วยสาขา ซีคอนแอสควร์ ซีคอนแอสควร์ชั้นสอง พาราไดซ์ พาร์ค และ พาราไดซ์พาร์คชั้น 3 มียอดขายของปี 2557 ขายประมาณ 99,000,000 บาท เป็นยอดขายของสินค้าของบริษัท ประมาณ 25,400,000 บาท จำนวนลูกค้าที่ใช้บริการตลอดทั้งปีอยู่ที่ 370,000 คน ข้อมูลตั้งแต่ 1 เมษายน 2557 -31 มีนาคม 2558

โครงสร้างองค์กรในแผนกร้านค้าปลีก



ภาพที่ 1.2 แสดงถึงแผนผังองค์กรของวอลบี อลิอันซ์ ในแผนกร้านค้าปลีก

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายร้านค้าปลีกวอลบี อลิอันซ์

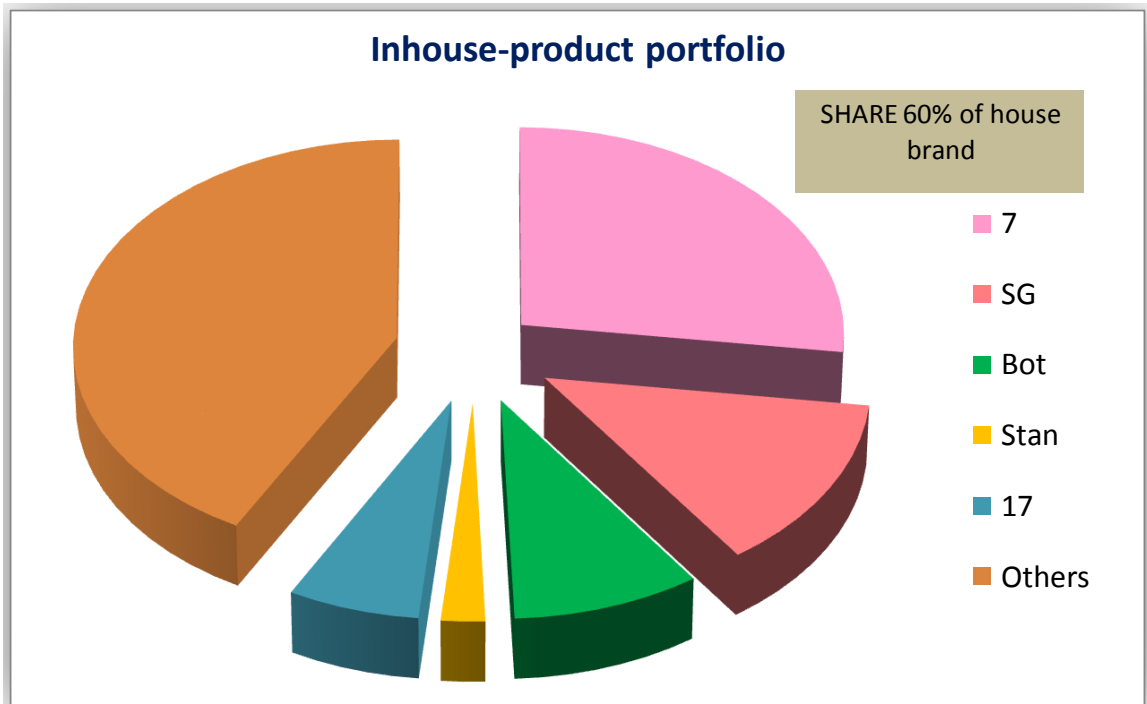
แผนผังองค์กรของวอลบี อลิอันซ์ ในแผนกร้านค้าปลีกประกอบไปด้วยตำแหน่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. Retail Director เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในแผนกนี้ รายงานตรงกับ Managing Director ดูแลทั้งหมดกว่า 250 สาขาซึ่งแบ่งออกเป็น 10 เขต
2. Area manager ผู้จัดการเขตมีทั้งหมด 10 คนแต่ละคนรับผิดชอบ 20-30 สาขาในแต่ละเขตทั่วทั้งประเทศไทย และในแต่ละกลุ่มสาขาหรือแต่ละสาขานั้นจะถูกดูแลโดย
3. Store Group Manager และ Store Manager ผู้จัดการกลุ่มและผู้จัดการสาขา จะรายงานตรงแก่ผู้จัดการเขต ซึ่งผู้จัดการกลุ่มนั้นจะมีหน้าที่รับผิดชอบสาขา 2-6 สาขา แตกต่างจากผู้จัดการร้านที่รับผิดชอบเพียง 1 สาขา ซึ่งในแต่ละสาขาจะมีพนักงานในความรับผิดชอบแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ

3.1 พนักงานระดับจัดการ ประกอบไปด้วยพนักงานชำนาญการ (Supervisor) และเภสัชกร (Pharmacist)

3.2 พนักงานระดับปฏิบัติการ ประกอบไปด้วย พนักงานดูแลความงาม พนักงานดูแลสุขภาพ และพนักงานขายซึ่งมีทั้งที่เป็นพนักงานของทางบริษัทเองและพนักงานของซัพพลายเออร์คู่ค้าส่งมาช่วยส่งเสริมการขายในแต่ละแบรนด์ ยกตัวอย่างเช่น ยูเซอร์ริน ลอริอัล หรือ แบลคมอร์ เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทวอลบี อลิอันซ์



ภาพที่ 1.3 แสดงถึงสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ของวอลบี อลิอันซ์ ในแผนกร้านค้าปลีก

ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายร้านค้าปลีกวอลบี อลิอันซ์

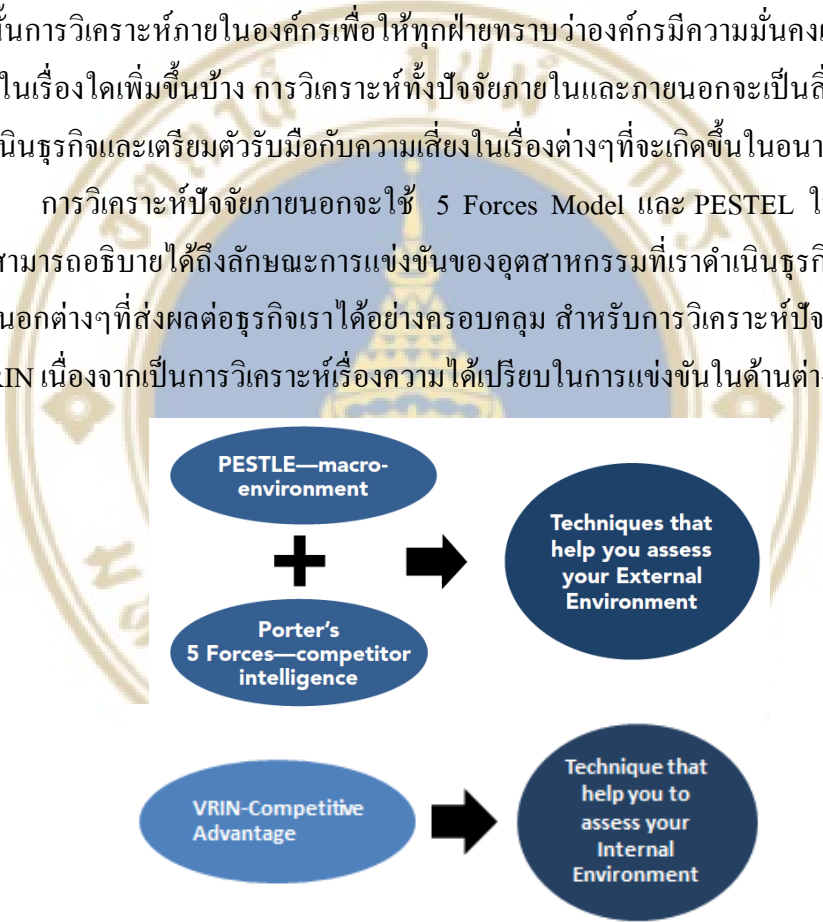
ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเองนั้น โดยเฉลี่ยแล้วจะมีกำไรเบื้องต้นที่ค่อนข้างสูง อยู่ที่ประมาณ ร้อยละ 70 ของราคาขาย ซึ่ง ณ ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทเองนั้นคิดเป็นร้อยละ 25 ของยอดขายรวมทั้งหมด เมื่อพิจารณาจากแผนภาพด้านบนจะพบว่า ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพียงแค่ 5 แบรินด์นั้นคิดเป็นร้อยละ 60 ของยอดขายสินค้าของบริษัททั้งหมด ซึ่ง 5 แบรินด์ดังกล่าวประกอบไปด้วย แบรินด์ 7 แบรินด์SG แบรินด์Bot แบรินด์Stan และแบรินด์17



บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขันจากคู่แข่งทั้งรายใหม่และคู่แข่งรายปัจจุบัน การมีข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกได้มากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาปรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทเพิ่มสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้การวิเคราะห์ภายในองค์กรเพื่อให้ทุกฝ่ายทราบว่าองค์กรมีความมั่นคงเพียงใด จำเป็นต้องเสริมเรื่องในเรื่องใดเพิ่มขึ้นบ้าง การวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกจะเป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและเตรียมตัวรับมือกับความเสี่ยงในเรื่องต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ 5 Forces Model และ PESTEL ในการร่วมวิเคราะห์ เนื่องจากสามารถอธิบายได้ถึงลักษณะการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่เราดำเนินธุรกิจและอธิบายได้ถึงปัจจัยภายนอกต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเราได้อย่างครอบคลุม สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนั้นจะใช้ Model VRIN เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์เรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านต่างๆ



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่กระทบต่ออุตสาหกรรม

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage Strategy, 2558

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ

2.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

PESTLE Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต และวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ตั้งนั้นเนื่องจากธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้มีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ให้สามารถปรับตัวตามได้โดย PESTLE Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ส่วนประกอบของ PESTLE

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองนี้จะเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ หากรัฐอยู่ในสถานะที่ไม่มั่นคง กำลังเผชิญกับปัญหาการเมืองก็ย่อมทำให้ต่างชาติมีความสนใจลงทุนในประเทศน้อยลงเช่นเดียวกันกับจำนวนของนักท่องเที่ยวที่ลดลง

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยนี้ผลกับธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศและเป็นตัวกำหนดขนาดของตลาดในประเทศอีกด้วยซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ เช่น เรื่องนโยบายดอกเบี้ยหรืออัตราค่าจ้างงาน สามารถช่วยในการวางแผนธุรกิจทั้งระยะสั้น-ยาวได้

S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สภาพสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นว่าเป็นอย่างไรเพื่อที่จะเริ่มทำแผนการตลาดได้อย่างถูกต้อง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีความแตกต่างกันออกไปซึ่งสิ่งนั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรม การซื้อที่แตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

การทำธุรกิจจะมีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแน่นอนว่าเทคโนโลยีใหม่ที่เข้ามาย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างแน่นอน ยกตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีการสื่อสารไร้สาย ที่ส่งผลต่อการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไปนั่นเอง

E – Environmental : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

เรื่องสภาพแวดล้อมเป็นอีกเรื่องที่มีการตื่นตัวเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจที่ดีต้องควบคู่ไปกับการดูแลรักษาสภาพแวดล้อม เพื่อการอยู่ร่วมกันกับชุมชน โดยรอบ และเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนไปด้วยกันกับชุมชน

L – Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย

หมายถึงเรื่องกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจดังนั้นจึงควรศึกษากฎระเบียบเหล่านั้นให้ชัดเจนเพื่อที่จะได้สามารถผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างครบถ้วน เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายจากสำนักกรรมการ อาหารและยา กฎระเบียบของสภาเภสัชกรรม เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของร้านผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยเรื่องการเมืองในประเทศที่เป็นปัญหากันมาช้านานในขณะนี้เริ่มคลี่คลายดีขึ้น สถานการณ์ความไม่สงบเริ่มน้อยลง แต่ถึงอย่างไรก็ตามในพื้นที่ศรีนครินทร์ที่ประสบปัญหาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ เดือน เมษายน ปี 2557 ที่มีการขู่วางระเบิดที่ห้างสรรพสินค้าจนถึงขั้นต้องการเตรียมกำลังตำรวจและทหารมาช่วยดูแลความสงบอยู่เป็นระยะเวลา 2 เดือนทำให้ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบใหญ่ๆ สองทางคือ ความหวาดกลัวอันตรายของลูกค้าประจำในละแวกนั้น และการลดลงของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เช่น ชาวจีน ชาวรัสเซีย

สรุป ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ส่งผลกระทบต่อบริษัท

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจในขณะนี้อยู่ในสถานะที่ไม่แน่นอน การจับจ่ายในการอุปโภคบริโภคของประชาชนทั่วไปมีการปรับเปลี่ยนในส่วนของพฤติกรรมคือ ใช้จ่ายน้อยลง หรือใช้จ่ายต่อเมื่อมีความจำเป็น ซึ่งตรงกับรายงานการปรับตัวเลขคาดการณ์เศรษฐกิจไทยในปี 2558 เมื่อวันที่ 18 พฤษภาคม 2558 เช่น จีดีพีที่ปรับลดลง 0.5% เหลือน้อยกว่า 3% การลงทุนภาคเอกชน ลดลง 1.2% การบริโภคภาคเอกชน ลดลง 0.6% การบริโภคภาครัฐ ลดลง 1.8% มูลค่าการส่งออก ลดลง 3.3% และมูลค่าการนำเข้า ลดลง 2.6% มีเพียงการลงทุนภาครัฐ ตัวเดียวที่เพิ่มขึ้น 6% ซึ่งส่งผลให้การลงทุนโดยรวมเพิ่มขึ้น 0.2%

สรุป ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่งผลกระทบต่อบริษัท

S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ปัจจุบันเป็นยุคที่คนหันมาใส่ใจสุขภาพและความสวยงามมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มวัยรุ่นวัยทำงาน ที่มีพฤติกรรมทางเลือกซื้อสินค้าที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น ช่องทางอินเทอร์เน็ต และ

โซเชี่ยลเนตเวิร์ค ผ่านทางการเลือกซื้อสินค้าตามที่มีการรีวิวจากเพื่อนหรือคนรู้จัก ดารา หรือ เนตไอดอล ต่างๆ ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทที่จะต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย กลยุทธ์ที่เคยใช้อยู่ในปัจจุบันของบริษัทคือการให้บริการโดยพนักงานขายที่หน้าร้านที่เคยใช้ได้ ควบคู่ไปกับช่องทางนี้เพื่อที่จะเข้าถึงคนในกลุ่มวัยรุ่นนวัยทำงานมากขึ้นกว่าเดิม

สรุป ปัจจัยทางสังคม ส่งผลบวกต่อบริษัท

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากกับธุรกิจ นั่นคือ แพลตฟอร์มของโซเชี่ยลเนตเวิร์ค และเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ข่าวสารและข้อมูลต่างๆถูกกระจายไปยังผู้บริโภคมากขึ้น และรวดเร็วทั้งในแง่ของ ราคาโปรโมชันของสินค้า ทางผู้บริโภคสามารถเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งได้ โดยสะดวกรวดเร็ว รวมไปถึงข้อมูลย้อนกลับต่างๆ ทั้งในด้านของข้อเสนอแนะในการให้บริการ ข้อติชมต่างๆ บริษัทสามารถใช้ช่องทางนี้ในการทำมาค้ากับลูกค้ามากยิ่งขึ้นผ่านการเก็บข้อมูลต่าง เช่น ระบบบัตรสมาชิกออนไลน์ การประชาสัมพันธ์ออนไลน์ เป็นต้น

สรุป ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ส่งผลบวกต่อบริษัท

E – Environmental: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ทุกโรงงานต่างให้ความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากธุรกิจของทางบริษัทเป็นกลุ่มการขายสินค้าและบริการ ดังนั้นปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมจึงไม่ได้ส่งผลต่อทางบริษัทมากนัก

สรุป ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อบริษัทน้อยมาก

L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

ในปัจจุบันกฎหมายที่ควบคุมร้านขายยาในลักษณะกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม ที่มีการขายยาโดยเภสัชกรด้วย คือ พระราชบัญญัติยา และ มาตรฐานร้านยาคุณภาพ ซึ่งจะส่งเสริมการขายยาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ทางสภาเภสัชกรรมกำหนดและในอนาคตจะมีเพียงร้านยาที่ได้รับรองว่าเป็นร้านยาคุณภาพเท่านั้นที่ทำการส่งมอบยาและบริการทางสาธารณสุขบางประการให้แก่ผู้บริโภคได้ แต่เนื่องด้วยข้อกำหนดในการควบคุมตรวจสอบในปัจจุบันทำให้เกิดปัญหาทางการแข่งขันระหว่างร้านยาที่ไม่ถูกกฎหมายและร้านยาที่ถูกกฎหมาย อธิบายได้พอสังเขปคือ ร้านยาที่ไม่ถูกกฎหมายสามารถกระทำการละเมิดกฎหมาย หลีกเลี่ยงข้อไม่ว่าจะเป็น การขายยาอันตรายโดยไม่มีเภสัชกรเป็นผู้ดำเนินการ หรือการขายยาควบคุมพิเศษบางประเภท โดยไม่ได้รับอนุญาต ซึ่งเกิดจากการควบคุมดูแลบังคับใช้กฎหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบไม่ได้เป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน

สรุป ปัจจัยทางกฎหมาย ส่งผลลบต่อบริษัทในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ PESTLE ของธุรกิจร้านผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม พบว่า ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง และปัจจัยทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระทบกับกิจกรรมหลักของบริษัทคือการขายสินค้าและบริการโดยตรง จากการที่กำลังซื้อที่ลดลงทั้งที่เกิดจากการล้มหรือชะลอที่จะใช้จ่ายของคนทั่วไป รวมถึงปริมาณการซื้อจากนักท่องเที่ยวที่ลดลง เนื่องมาจากจำนวนของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาลดน้อยลง ปัจจัยทางกฎหมาย โดยเฉพาะพระราชบัญญัติยา และมาตรฐานร้านยาคุณภาพในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อบริษัท สืบเนื่องจากข้อจำกัดในการควบคุมของทางหน่วยงาน ซึ่งในอนาคตถ้ามาตรฐานในการควบคุมดีขึ้นก็จะส่งผลกระทบต่อบริษัททันที ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงปัจจัยทางสังคมเป็น 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทในแง่ของการแสวงหาโอกาสที่จะเข้าไปใกล้ชิดและทำความเข้าใจกับลูกค้าเพิ่มเติมมากขึ้น เพื่อที่จะหาผลิตภัณฑ์และวิธีการให้บริการที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ส่วนในเรื่องของปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมนั้นแทบจะไม่ส่งผลใดๆกับทางบริษัท

2.1.2 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดโดย Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) กล่าวว่าเครื่องมือนี้ใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ว่าอุตสาหกรรมนั้นมีลักษณะเป็นเช่นไรและมีความเสี่ยงแค่ไหนและภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้นส่งเสริมให้ธุรกิจเราที่จะเข้าไปลงทุนนั้นจะได้กำไรหรือไม่โดยอาจส่งผลได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและหากแรงไหนส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเรามากที่สุดจะถูกนำมาใช้ในการคิดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้

แรงผลักดันที่สำคัญประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่ แรงจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน แรงจากการคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่ แรงจากการคุกคามของสินค้าทดแทน แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า แรงจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ซึ่งแต่ละแรงนั้นจะมีผลกระทบต่อธุรกิจมากหรือน้อยต่างกัน



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของ แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการจาก 5 Forces model

ที่มา : เว็บไซต์ <http://icesuntisuk.blogspot.com/2014/03/five-force-model.html>

1. แรงจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive rivalry in an industry) คือการดูว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกับเรานั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาเพื่อตอบสนองลูกค้าหรือไม่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแข่งขันที่สูงภายในอุตสาหกรรมซึ่งนำไปสู่กำไรที่ลดลงของทุกคนในอุตสาหกรรมนั้น โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรง เช่น จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ความรวดเร็วในการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม และความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ เป็นต้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบที่สูง เห็นได้จากการที่มีผู้เล่นใหม่ๆ เข้ามาทำธุรกิจ เพื่อมาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอด ไม่ว่าจะเป็น วัตสัน เจริญ บิ๊กซี ซีพี เอ็กส์ตรา ซูรุสะ และโอเคนกิ รวมถึงมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่น การลงทุนโฆษณาโทรทัศน์และตัวแทนสินค้า การสื่อสารผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย และการสร้างลูกค้าสัมพันธ์ผ่านทั้งทางระบบบัตรสมาชิก ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ

2. แรงจากการคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new entrants) คือการดูว่าการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่จะกระทบผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมและจะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรง เช่น แรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิม (Economy of Scale) หรือปริมาณเงินลงทุนในการเข้ามาทำธุรกิจว่าต้องการมากหรือน้อยเท่าใด เป็นต้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบปานกลาง เห็นได้จากการที่หลายผู้เล่นใหม่ในธุรกิจมีการจับคู่กันระหว่างเงินทุน และ ความชำนาญและทักษะ เช่น กรณีของ ซูรุสะ เป็นการร่วมกันระหว่างเครือสหพัฒน์และบริษัทประเทศ ญี่ปุ่น Tsuruha Holdings Inc. หรือกรณีของ วัตสัน เจริญ โดยบิ๊กซี ซีพีเอ็กส์ตรา จะมีการดึงบุคลากรที่มีทักษะ ความชำนาญกันอยู่เสมอๆ แต่อย่างไรก็ตามยังต้องอาศัยเงินทุนเป็นอย่างมากในการเริ่มลงทุน ถ้าไม่มีความชำนาญหรือทักษะในธุรกิจนี้

เป็นไปได้ที่นายทุนจะเลือกไปลงทุนในธุรกิจอื่นที่มีอัตราการทำกำไรที่มากกว่าในกลุ่ม ธุรกิจค้าปลีก กลุ่มสุขภาพและความงาม

3. แรงคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) คือการดูว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการส่งเสริมให้ผู้ผลิตรายอื่นทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน เช่น สินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าแต่สามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม โดยรุนแรงของแรงนี้ขึ้นอยู่กับว่าลูกค้ามีความต้องการสินค้าทดแทนนี้มากขึ้นหรือไม่

ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบที่สูง ในกรณีที่บริษัทขายสินค้าที่ไม่ใช่ของทางบริษัทเอง หมายความว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าแบบเดียวกันได้จากผู้เล่นรายไหนก็ได้ในธุรกิจ และเป็นแรงที่มีผลกระทบที่ต่ำ เมื่อมุ่งเป้าหมายไปที่การขายสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ของวอลบี อลิอันซ์ ซึ่งไม่สามารถหาได้จากผู้เล่นรายใดเลยในตลาด

4. แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) คือการดูว่าผู้ซื้อสามารถสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลงหรือปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นได้มากขนาดไหน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้ซื้อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ขายนั้น ได้แก่ ความยากง่ายในการหาซื้อสินค้านั้นๆ เป็นต้น

ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบที่สูง ถึงแม้ว่าจะมุ่งเป้าหมายไปที่การขายสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ของวอลบี อลิอันซ์ ซึ่งไม่สามารถหาได้จากผู้เล่นรายใดเลยในตลาด แต่เนื่องจากปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่เป็นตัวชี้ขาดของธุรกิจนี้นั้นคือ ความพึงพอใจโดยรวมต่อการให้บริการของทางบริษัท ซึ่งมีอยู่หลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของสินค้า คุณภาพของการให้บริการ ราคาโปรโมชัน ความเชื่อมั่นในความเป็นมืออาชีพของผู้ให้บริการ ดังนั้นเมื่อลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง ก็สามารถที่จะเปลี่ยนไปเลือกใช้บริการของผู้เล่นรายไหนก็ได้ในอุตสาหกรรม ยกตัวอย่าง เช่น ผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญต่อราคาสามารถเปลี่ยนไปใช้บริการของร้านที่ราคาถูกลงกว่าอยู่เสมอๆ

5. แรงจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) คือการดูความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายผลิตภัณฑ์ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ว่ามีอำนาจต่อธุรกิจมากหรือน้อยเพียงใด ในกรณีของกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม หมายถึง บริษัทเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่นำมาวางขายในร้าน หรือ คู่ค้าของทางบริษัท ในกรณีที่สินค้าในกลุ่มที่ไม่ใช่ของทางบริษัทเอง และหมายถึงผู้ผลิตสินค้า และ บริษัทแม่จากอังกฤษที่เป็นต้นทางของผลิตภัณฑ์สินค้าตราวอลบี อลิอันซ์

ซึ่งจากการวิเคราะห์แรงนี้พบว่าเป็นแรงที่มีผลกระทบที่ต่ำ เนื่องจากในธุรกิจนี้บรรยากาศของการทำธุรกิจอยู่ในรูปแบบของการที่ซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากทางบริษัท ในฐานะที่เป็นช่องทางการกระจายสินค้าที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดแข็งของร้านค้าปลีกขายสินค้าเฉพาะอย่างหรือสินค้าพิเศษ (Specialty Store หรือ Brand Specialty) จะมีเพียงบางรายเท่านั้นที่มีอำนาจการต่อรองที่ใกล้เคียงกับทางบริษัท เช่น Unilever Nestle หรือ Loreal ซึ่งจะจำกัดโควตาของสินค้า FMCG (Fast Moving Consumer Goods) ซึ่งเป็นสินค้าที่ขายดีและสามารถขายได้เร็ว แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทเหล่านี้ก็ยังให้การสนับสนุนในหลายๆเรื่องเพิ่มเติม เช่น พนักงานช่วยขายสินค้า การให้งบประมาณการจัดกิจกรรมภายในของบริษัทกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม และในกรณีของสินค้าออลปีโอไลน์เอง ซัพพลายเออร์ที่ทำการผลิตให้จะมีหลายแห่งจากหลายประเทศ โดยจัดสรรผ่านทีมงาน ABS Sourcing INC.

FORCES	LEVEL OF IMPACT
COMPETITIVE RIVALRY IN AN INDUSTRY	HIGH
THREAT OF NEW ENTRANTS	MEDIUM
THREAT OF SUBSTITUTES (NON-BOOTS)	HIGH
THREAT OF SUBSTITUTES (BOOTS)	LOW
BARGAINING POWER OF BUYERS	HIGH
BARGAINING POWER OF SUPPLIERS	LOW

ภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของ อุตสาหกรรมค้าปลีก กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงาม จากการวิเคราะห์โดยใช้ 5 Forces Model

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นสิ่งที่ได้จากการดำเนินธุรกิจที่สร้างคุณค่าให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องคอยคิดว่ารูปแบบในการดำเนินธุรกิจนั้นกำลังดำเนินไปอย่างเหมาะสมหรือไม่ เพื่อให้สามารถอยู่เหนือคู่แข่งหรือคงความสามารถในการแข่งขันได้อยู่ตลอดเวลาสำหรับเครื่องมือที่จะนำมาพิจารณานั้นมีทั้ง 4 ประการคือ

V= Value คุณค่าของผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการมีคุณค่าต่อผู้บริโภคอย่างไร เพื่อที่จะป้องกันให้ผู้บริโภคไม่หันไปใช้สินค้าของคู่แข่งรายอื่น และใช้จุดแข็งนี้เพื่อสร้างโอกาสและความแตกต่าง คุณค่าของของผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการนี้จะก่อให้เกิดความสามารถหรือความเท่าเทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity)

R= Rareness ความยากในการหาสินค้าหรือบริการนั้น ถึงแม้ว่าสินค้าจะมีคุณค่ามากแต่ถ้าทรัพยากรนั้นสามารถหาได้ง่ายทั่วไป นั่นก็หมายความว่าคู่แข่งก็สามารถเข้าถึงทรัพยากรนี้ได้เหมือนกันหรือใช้ประโยชน์เช่นเดียวกันได้

ความได้เปรียบที่เกิดจากการหายากนี้ถือเป็นความได้เปรียบระยะสั้น (Short –Term Competitive Advantage)

I = Imitability ความยากง่ายในการลอกเลียนแบบ หากสินค้าหรือบริการนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวคู่แข่งไม่สามารถพัฒนาสินค้าตามได้ทันหรือลอกเลียนแบบได้ยากก็จะทำให้องค์กรยังมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันในทางกลับกันถ้าสามารถถูกลอกเลียนแบบถึงแม้ว่าจะมีคุณค่ามาก ความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะเป็นเพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage)

N = Non-Substitute การที่ไม่มีสินค้าอื่นทดแทนสินค้าขององค์กร เป็นปัจจัยที่ยากที่แต่ละองค์กรจะสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้เนื่องจากต้องอาศัยความรู้และศักยภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างมากซึ่งถือว่าเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) แต่ถ้าไม่ใช่ก็ถือว่าเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะเป็นเพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage)

IS IT VALUABLE?	IS IT RARE?	IS IT HARD TO IMITATE?	IS IT HAS SUBSTITUTE PRODUCT?	WHAT IS THE RESULT?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		SHORT-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE

ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ของคุณค่าและลำดับชั้นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันใน VRIN

Model

ผลการวิเคราะห์ VRIN ของบริษัท วอลบี อลิอันซ์ จำกัด เป็นดังนี้

CRITERIA	IS IT VALUABLE ?	IS IT RARE?	IS IT HARD TO IMITATE?	NO SUBSTITUTE PRODUCT?	WHAT IS THE RESULT?
PRODUCT QUALITY	YES	NO	NO	NO	COMPETITIVE PARITY
QUALITY AND STANDARD OF SERVICE	YES	YES	YES	NO	TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
EXPERTISE OF PHARMACIST AND RELATIONSHIP WITH GOVERNANCE SECTOR	YES	YES	NO	NO	SHORT-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	YES	NO	NO	NO	COMPETITIVE PARITY

ภาพที่ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ของคุณค่าและลำดับชั้นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันใน VRIN

Model กับกิจกรรมหลักของทางบริษัท วอลบี อลิอันซ์ จำกัด

ด้านคุณภาพของสินค้า บริษัทมีสินค้าที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานการควบคุมคุณภาพหลายขั้นตอน ผลิตภัณฑ์ที่เป็นกลุ่มหลักของร้านหลายแบรนด์มีฐานการผลิตมาจากประเทศอังกฤษ เช่น ผลิตภัณฑ์บำรุงผิวนมเบอร์ เซเว่น ผลิตภัณฑ์อาบน้ำบำรุงผิว โซฟ แอนด์ กลอรี ผลิตภัณฑ์กันแดด โซลแทน ซึ่งหลายผลิตภัณฑ์ที่ถูกคิดค้นโดยทางบริษัท เช่น ผลิตภัณฑ์สเตอริซิล เวชภัณฑ์นูโรเฟน ผลิตภัณฑ์ดูแลช่องปากลิสเตอรัวีน ผลิตภัณฑ์ดูแลเส้นผมโทนิ แอนด์ ภาย ได้ถูกซื้อไปทำตลาดโดยบริษัทอื่น ยืนยันเรื่องคุณภาพและมาตรฐานของกระบวนการผลิตของบริษัทได้เป็นอย่างดี

ด้านคุณภาพและมาตรฐานของการบริการ เป็นหัวใจหลักที่ควบคู่มากับการดำเนินการธุรกิจที่เมืองไทยมาตลอด 18 ปีแม้ในปัจจุบันรูปแบบการบริการอาจจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบไปตามยุคสมัยของกลุ่มลูกค้าที่เป็นไป เช่น จากความชำนาญในการบริการกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มอายุ 35-50 ปี มาเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นวัยรุ่นวัยทำงานที่มีระดับความต้องการการบริการและรูปแบบการให้บริการที่แตกต่างกันออกไป เช่น การเข้าหาลูกค้าเพื่อเปิดการขาย เป็นต้น

ด้านมาตรฐานทางด้านการบริการเภสัชกรรม ทางวอลบี อลิอันซ์ ได้ให้ความร่วมมือกับทางหน่วยงานราชการ เช่น สำนักงานอาหารและยา สภาเภสัชกรรมรวมถึง การสร้างความสัมพันธ์คณะเภสัชศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งในการสนับสนุนกิจกรรมและการเปิดรับเป็นแหล่งฝึกให้กับทางนิสิต นักศึกษาคณะเภสัชศาสตร์ รวมถึงมีการจัดอบรมความรู้ทั้งทางด้านวิชาการและทางด้านผลิตภัณฑ์ต่างๆอยู่เสมอ

ด้านการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ทางบริษัทได้พยายามทำการทำความเข้าใจลูกค้าผ่านทาง การเก็บข้อมูลจากการใช้บัตรสมาชิก เพื่อที่จะหาสิทธิประโยชน์และบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าในแต่ละคน แต่อย่างไรก็ดีทางบริษัทคงต้องเพิ่มเติมในส่วนของการเพิ่มการรับรู้ของลูกค้าเพิ่มเติมผ่านทางช่องทาง การโฆษณา หรือ ปริเซนเตอร์สินค้าที่ตอนนี้ตามหลังคู่แข่งอย่างวัตสันอยู่พอสมควร

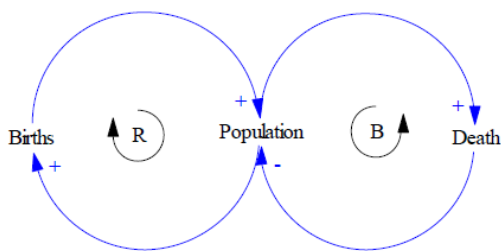
บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (System Thinking) จึงเรียกได้ว่าเป็นอีกเครื่องมือที่สามารถช่วยในการมองเห็นทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการจะศึกษา โดยองค์ประกอบนั้นอาจมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นไปได้ทั้งในทิศทางเดียวกันและทิศทางตรงข้ามกันก็ได้ เพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง กล่าวคือไม่เป็นการแก้ไขปัญหาดูหนึ่งเพื่อไปเพิ่มปัญหาอีกจุดหนึ่ง ดังนั้นองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงนิยมใช้เครื่องมือนี้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวองค์กรได้อย่างยั่งยืน

3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอวิธี Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิเหตุและผลซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน โดยวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์นั้นจะใช้ลูกศรเป็นตัวบอกลักษณะของความสัมพันธ์ซึ่งส่วนหางลูกศรจะบอกสาเหตุของปัญหา ในขณะที่หัวลูกศรนั้นจะเป็นผลลัพธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ลูกศรแต่ละเส้นที่วาดขึ้นมา นั้นจะถูกกำกับด้วยเครื่องหมายที่เป็นตัวบอกลักษณะของความสัมพันธ์ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไร โดยหากลูกศรเป็นเครื่องหมายบวก (+) แล้วนั้นหมายความว่าสาเหตุกับผลลัพธ์นั้นจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันแต่ถ้าลูกศรเป็นเครื่องหมายลบ (-) นั้นหมายความว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม จากตัวอย่างต่อไปนี้

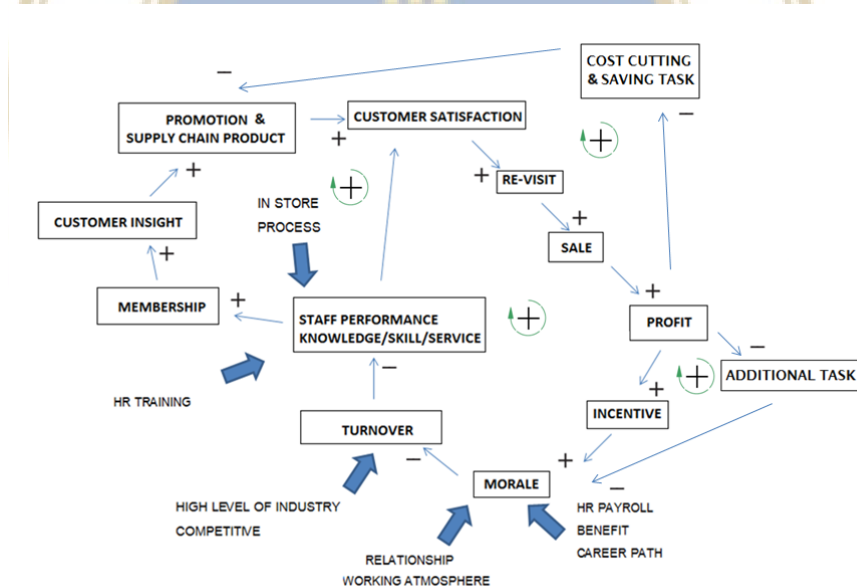


ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

ที่มา : เว็บไซต์ <https://wordpress.com/2012/07/reinforcing-and-balancing-loops-and-delays.jpg>

จากภาพ สามารถอธิบายได้ว่าหากมีอัตราการเกิดมากขึ้นก็ย่อมทำให้มีจำนวนประชากรมากยิ่งขึ้นและเมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้นแล้วก็ยิ่งทำให้มีอัตราการแต่งงานและอัตราการเกิดเพิ่มมากขึ้นตามมา โดยจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์นี้เป็นไปในทิศทางที่เสริมกันดังนั้นเครื่องหมายกำกับตรงลูกศรจึงเป็นเครื่องหมายบวก (+) และเรียกว่ามีความสัมพันธ์แบบ Positive Loop ในขณะเดียวกัน Loop ทางด้านขวามือสามารถอธิบายได้ว่าเมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้นย่อมมีอัตราการตายที่สูงขึ้นและเมื่อมีอัตราการตายสูงขึ้นก็ย่อมทำให้มีจำนวนประชากรที่น้อยลง จะเป็นได้ว่าลักษณะความสัมพันธ์นี้มีทั้งความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามด้วยดังนั้นเครื่องหมายกำกับตรงลูกศรจึงเป็นเครื่องหมายลบ (-) และเรียกว่ามีความสัมพันธ์แบบ Negative Loop เป็นต้น

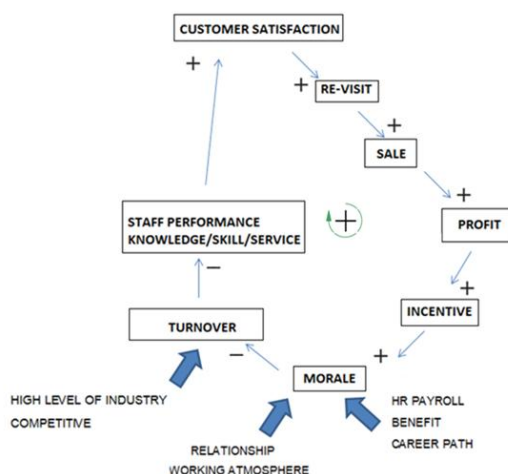
แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจึงเป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด การใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ของปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อบริษัท

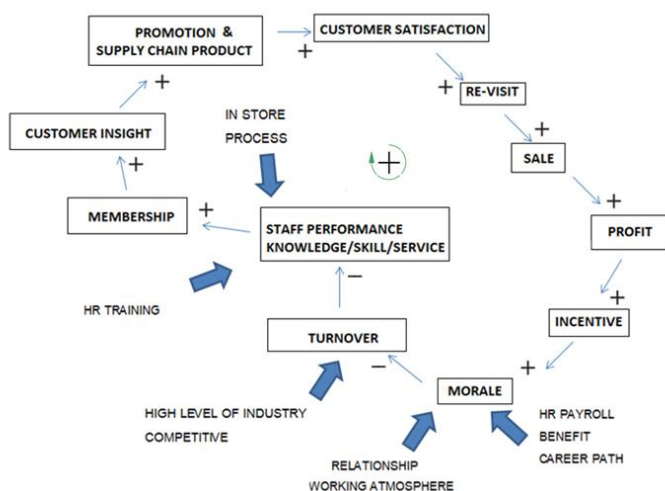
จากแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลด้านบน เป็นการชี้ให้เห็นถึงปัญหาว่าการที่ยอดขายของทางบริษัทตกลงนั้น สัมพันธ์กับปัจจัยใดบ้างซึ่งสามารถแบ่งแยกออกมาเป็น 4 ผลกระทบ คือ

1. ผลกระทบที่เกิดจากทางด้านการให้บริการ
2. ผลกระทบที่เกิดจากจำนวนลูกค้าสมาชิกของบริษัท
3. ผลกระทบที่เกิดจากการลดค่าใช้จ่ายต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน
4. ผลกระทบที่เกิดจากการเพิ่มภาระงาน



ภาพที่ 3.3 แผนภูมिवงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการและยอดขายของทางบริษัท

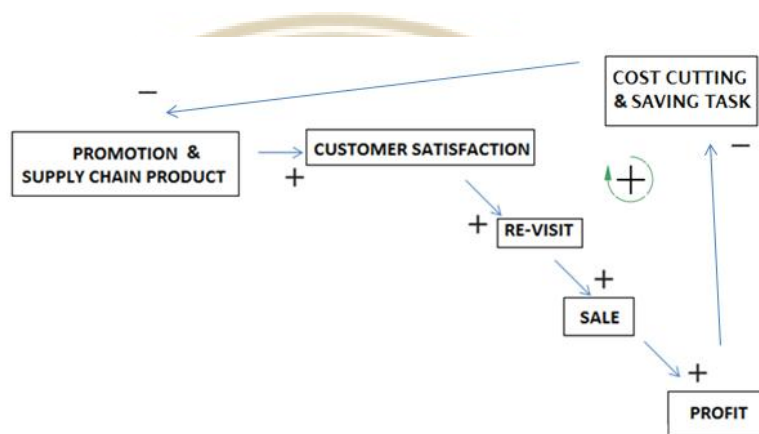
เริ่มต้นจากประสิทธิภาพของพนักงาน Staff Performance จะนำไปสู่การบริการที่ประทับใจลูกค้า ซึ่งเมื่อเกิดความประทับใจแล้วย่อมมีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำที่มากขึ้นกว่าเดิม ส่งผลให้เกิดยอดขายสินค้าและผลกำไรที่มากขึ้น สิ่งตามมาก็คือ Incentive ที่พนักงานได้รับก็จะมากขึ้นด้วยเช่นกัน ขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้น ก็จะนำไปสู่อัตราการลาออกที่ลดลง เมื่อมีจำนวนปีที่อยู่กับบริษัทมากขึ้นก็จะสามารถถูกอบรมพัฒนาทั้งทักษะต่างๆและประสบการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการที่จะสร้างความประทับใจของลูกค้าผ่านกระบวนการการให้บริการ



ภาพที่ 3.4 แผนภูมिवงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนลูกค้าสมาชิกและยอดขายของทางบริษัท

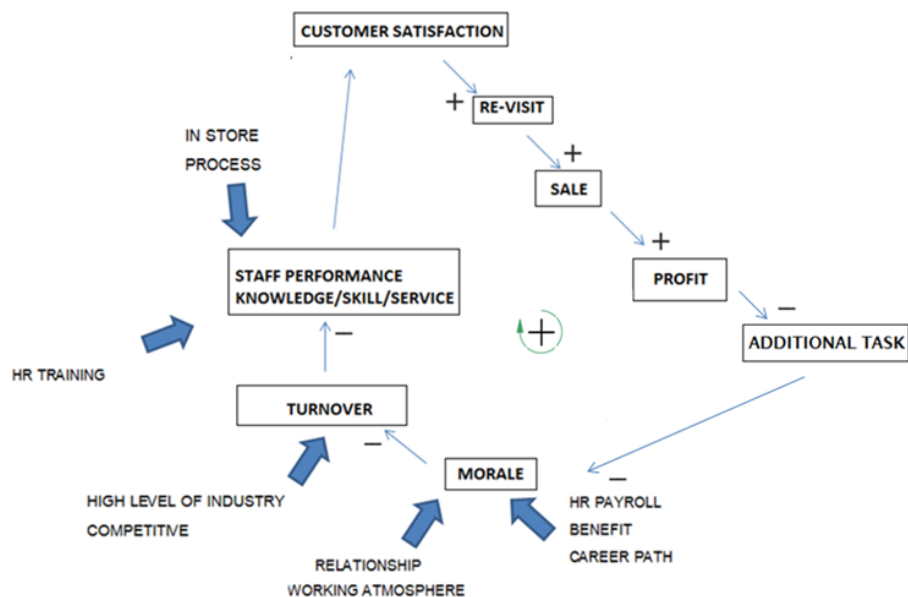
จำนวนลูกค้าสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้น จะสามารถทำให้บริษัทเก็บข้อมูลต่างๆได้จากทุกการซื้อขายของลูกค้าสมาชิก เมื่อนำข้อมูลที่ได้ออกมาวิเคราะห์ก็จะทำให้ออกแบบโปรโมชั่นให้ดึงดูดลูกค้ามากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลเหล่านี้ยังสามารถนำไปวิเคราะห์ในส่วนของห่วงโซ่อุปทานซึ่ง

หมายถึงตั้งแต่กระบวนการผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ยังสามารถใช้ประกอบการพยากรณ์ปริมาณสินค้าในแต่ละช่วงเวลาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม นั่นคือเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า และ เหลือคงคลังเท่าที่จำเป็น เมื่อทั้งโปรโมชั่นและห่วงโซ่อุปทานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันมาตั้งแต่อัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ ไปจนถึงการลดอัตราการลาออกซึ่งส่งผลให้เกิดการเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้นดังที่กล่าวไว้ในคำอธิบายของ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการและยอดขายของทางบริษัท



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการลดค่าใช้จ่ายต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน

กระบวนการลดค่าใช้จ่ายและควบคุมการใช้จ่ายของบริษัท ต่างๆ เช่น การควบคุมระดับของสินค้าคงคลังให้ต่ำเพื่อที่จะให้มีกระแสเงินสดหมุนเวียนอยู่ในบริษัทมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การสั่งของขายเตรียมขายในปริมาณที่น้อยลงซึ่งจะเกิดผลกระทบต่อฝ่ายการตลาดและห่วงโซ่อุปทาน กล่าวคือปริมาณสินค้าไม่เพียงพอที่จะขายซึ่งส่งผลกระทบต่อ ความพึงพอใจของลูกค้าและนำไปสู่อัตราการใช้บริการซ้ำ ยอดขาย และกำไรที่ลดลง



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มภาระงานยอดขายของทางบริษัท

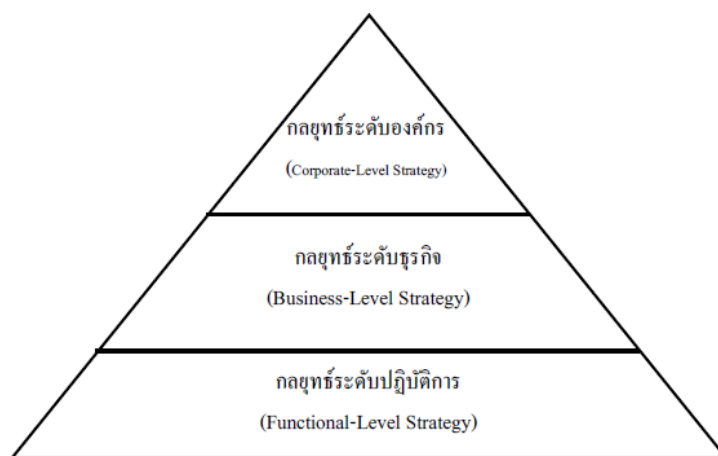
ภาระงานที่เพิ่มขึ้น เช่น การตรวจนับสินค้าจากรอบส่งของทุกชิ้นเพื่อป้องกันการสูญเสียน การปรับเปลี่ยนการจัดเรียงในหลายๆสัปดาห์ การพยายามหาสินค้ามาขายผ่านการดำเนินการเองของทางร้าน รวมถึงการทำความสะอาดร้านด้วยตัวเอง เป็นผลต่อเนื่องมาจากการพยายามลดค่าใช้จ่ายของทางบริษัท อันสืบเนื่องมาจากผลกำไรที่ลดลงทำให้ภาระงานเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปถึงการบริการ และท้ายที่สุดถ้าความพึงพอใจลดลงก็จะส่งผลต่อยอดขายและผลกำไรสืบต่อกันมา

สรุปปัญหายอดขายที่ลดลงมีผลมาจากองค์ประกอบ 4 อย่างหลักๆคือ ด้านการให้บริการ ด้านจำนวนลูกค้าสมาชิก ด้านการลดค่าใช้จ่าย และภาระงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงกันเนื่องจากการตัดสินใจเรื่องหนึ่งอาจส่งผลต่ออีกเรื่องหนึ่งได้ และเกือบทุกองค์ประกอบจะวิ่งเข้าไปสู่ ขวัญและกำลังใจซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นแล้วการที่จะแก้ปัญหาเรื่องยอดขายและกำไรของบริษัทนั้น ต้องพุ่งเป้าหมายไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งต้องอาศัยหลายส่วนเข้ามาร่วมมือกัน ทั้งการจัดการของทางร้านแต่ละสาขาเอง การสนับสนุนจากทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน และฝ่ายการตลาด

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้โดยการที่เราจะกำหนดกลยุทธ์ได้บริษัทต้องทราบว่า ปัจจุบันอยู่ ณ จุดใด ต้องการไปถึงจุดใดและ จะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรและสิ่งนี้เองจะเป็นคำตอบให้กับบริษัทในเรื่องของแนวทางที่องค์กรจะเดินไปโดยจะต้องนำเสนอคุณค่าต่างๆให้กับลูกค้าเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยในบทก่อนหน้านี้ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงว่าเกิดจากเรื่องอะไรและปัญหาแต่ละเรื่องนั้นมีความสอดคล้องกันอย่างไร จากนั้นจะมาพิจารณาว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะมีอยู่สามระดับ ได้แก่ 1) ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3) ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละระดับนั้นต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้สามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy, 2558

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์แรกสุดที่บอกว่าองค์กรต้องการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใดระหว่างมุ่งเน้นการเติบโต (Growth) มุ่งเน้นดำเนินธุรกิจแบบการคงตัว (Stability) หรือมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนองค์กร (Retrenchment) โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีวิธีใช้ที่ต่างกันดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การมุ่งเน้นเติบโตจะใช้ในการดำเนินธุรกิจเมื่อบริษัทมองเห็นว่าต้องการทำให้เกิดการเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด หรือต้นทุนต่อหน่วยที่ยังถูกลงในอนาคตเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้ในระยะยาวโดยวิธีการสามารถทำได้จาก 2 ลักษณะคือ

- 1) การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal growth) และ
- 2) การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External growth)

การเติบโตจากภายในองค์กรเป็นการคิดจากแนวความคิดที่ว่าของ Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006) โดยพิจารณาจาก 2 มิติที่สำคัญคือ มิติด้านลูกค้าและมิติด้านสินค้าหรือบริการโดยหากนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าเราจะแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 กลยุทธ์

- Market Penetration คือการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม

- Market Development คือการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่

- Product Development คือการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม

- Diversification คือการเติบโตด้วยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่

โดยธุรกิจใหม่นั้นหากยังมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมจะเรียกว่า Concentric Diversification หรืออาจจะไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมก็ได้เรียกว่า Conglomerate Diversification ส่วนการเติบโตจากภายนอกองค์กรนั้นสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะได้แก่ การควบรวมกิจการ (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) กิจการร่วมค้า (Joint ventures) และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance) โดยแต่ละวิธีนั้นมีผลประโยชน์ที่ต่างกันออกไปเช่นในเรื่องของอำนาจในการบริหารงาน เป็นต้น

กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบคงตัว คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นรักษาอัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทไว้ เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาด หรือการมีสภาพปัจจัยภายนอกที่ผันผวนตามเศรษฐกิจโลก เป็นต้น ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์ในรูปแบบนี้สามารถทำได้หลายลักษณะคือ การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ การสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่เรามีความชำนาญและมีสถานะการแข่งขันที่เข้มแข็งกว่า หรือการมุ่งทำกำไรระยะสั้นโดยการทำให้โปรโมชันต่าง การไม่ลงทุนเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายลง และการขายธุรกิจบางอย่างทิ้งในช่วงที่อุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำ

กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร คือกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่สถานการณ์ต่างๆเริ่มไม่ดี เช่นการไม่บรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สถานะการเงินขององค์กรเริ่มตกต่ำเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทจึงทำให้บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดในอนาคตได้โดยสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์หลักๆได้ดังนี้

- Turnaround คือการปรับโครงสร้างหรือผลการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้
- Harvesting คือการลดการลงทุนในบริษัทเพื่อทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด เช่นการขึ้นราคาสินค้า
- Divestiture คือการขายธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไรหรือธุรกิจที่ลงทุนมากเกินไปทิ้ง
- Liquidation คือการทำให้ขายทรัพย์สินที่บริษัทมีออกไปเพื่อเลิกยกเลิกการดำเนินงานสำหรับบริษัท วอลบี อลิอันซ์ ในเขต 9 ศรีนครินทร์นั้น แม้ว่าจำดำเนินการมากกว่า 18 ปี โดยกลยุทธ์การเติบโตโดยมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเนื่องจากคู่แข่ง และการขยายสาขาเพิ่มเติมได้ดำเนินการควบคู่กันมาอย่างต่อเนื่อง สำหรับตลาดสินค้าสุขภาพและความงามนั้น โอกาสแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดส่วนมากจะมาจากการโฆษณา การจัดหาสินค้าและผลิตภัณฑ์มาตอบสนองความต้องการของลูกค้าและที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ความสามารถและทักษะในการบริหารลูกค้าของพนักงานขาย

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(Business-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์เป็น ตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ระดับหน่วย ธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆภายในบริษัท จากการศึกษาของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

4.2.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน(Cost Leadership) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการควบคุมต้นทุนในการออกแบบและผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งในตลาด

4.2.2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการสร้างความแตกต่าง(Differentiation) หมายถึงความสามารถขององค์กรที่นำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยการเพิ่ม คุณค่า

คุณภาพ คุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1985) ได้นำเสนอวิธีการแข่งขันและ รูปแบบทางธุรกิจเพิ่มเติม โดยการเลือกตลาดในการแข่งขันประกอบด้วย ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market) และตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการ วิเคราะห์การตอบสนอง ความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

	ต้นทุน (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ภาพที่ 4.2 แสดงรูปแบบการดำเนินงานกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management, 2557

ทั้งนี้กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม(Focus) คือการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่บริษัทถนัดที่สุดใน การตอบสนองลูกค้าในตลาด ซึ่งการดำเนินการทางธุรกิจแต่ละรูปแบบมีกิจกรรมการดำเนินงานที่ แตกต่างกัน ทำให้บริษัทมีความจำเป็นต้องเลือกรูปแบบการดำเนินการธุรกิจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันของกิจกรรม เพื่อส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

จากการที่วอลบี อลิอันซ์ ได้ใช้กลยุทธ์ที่เน้นสร้างความแตกต่างทางการบริการและทาง เภสัชกรรม รวมถึงการพยายามผลักดันสินค้าของบริษัทเอง แต่ทางลูกค้าที่มาใช้บริการกลับไม่ได้ มองเห็นความสำคัญของสิ่งเหล่านี้เท่าไรนัก ดังนั้นทางบริษัทจะต้องหากกลยุทธ์มาสนับสนุนภาพนี้ให้ ชัดเจนเพื่อสร้างความตระหนัก (awareness) ให้กับกลุ่มลูกค้าของบริษัท

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากร ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะต้องครอบคลุมงาน หลายฝ่าย เช่นด้านฝ่ายปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการตลาด

1) ด้านฝ่ายปฏิบัติการ: หนึ่งในหัวใจหลักของการดำเนินการของทางบริษัทคือ การบริการซึ่งในปัจจุบันนั้นมาตรฐานการบริการของทางสาขา นั้นส่วนมากตกอยู่ในสถานะที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ยกตัวอย่างเช่น การไม่ทักทายลูกค้า การละเลยการให้บริการของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ กระบวนการการให้บริการ ของทางบริษัทนั้นมีให้อยู่เป็นแนวทางอยู่แล้ว ดังนั้นเพื่อที่จะแก้ไขปัญหานี้ ให้ตรงจุดต้องมุ่งเน้นไปที่การพยายามทำให้ได้ตามมาตรฐานการให้บริการที่วางไว้ทั้งการควบคุมดูแล และการสร้างขวัญกำลังใจในรวมถึงบรรยากาศในการทำงานที่ดี รวมไปถึงให้ข้อมูลในการทำงานย้อนหลัง (Feedback) ทั้งเชิงบวก (Positive feedback) และเชิงแก้ไข (Corrective feedback)

2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ : เพื่อที่จะตอบโจทย์การบริการที่ดีเยี่ยมอันเป็นหัวใจหลักของ บริษัทแล้ว เพื่อที่จะได้มาซึ่งสิ่งนั้น ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพนั้น เป็นความท้าทายอย่างยิ่ง ตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกคัดสรรบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรทั้งใน ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร รวมถึงความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าของทางบริษัท รวมถึงการคิดหาแพคเกจค่าตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายการจ่ายเงินจูงใจจากการขาย (Incentive) ที่เหมาะสม ดังนั้น ต้องเป็นการร่วมมือกันของทั้งฝ่าย HRD (Human resource development) และ Training team ทั้งในด้านของพนักงานขายและเภสัชกร รวมถึง การอบรมในระดับผู้จัดการและผู้บริหารด้วย

3) ด้านการตลาด: ในปัจจุบันนั้นเป็นที่ทราบกันดีกว่าค่าใช้จ่ายในการสร้างลูกค้ารายใหม่นั้นมีมูลค่าสูงกว่าการรักษากลุ่มลูกค้าเก่าหรือลูกค้าสมาชิกเสมอ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าสมาชิคนั้น ข้อมูลของลูกค้าจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะมาวิเคราะห์เพื่อหา customer insight ของลูกค้าที่จะคน โดยทางบริษัทเน้นไปที่การตอบสนองลูกค้าแบบเฉพาะคน เพิ่มเติมไปจากการตอบสนองการให้บริการตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนด

สรุป

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการวางกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กรนั้นบริษัทได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างการเติบโตโดยการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดจากการขยายสาขาเพิ่มเติม ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจคือการเน้นสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภค และโดยการสร้างความตระหนักให้ผู้บริโภคเห็นความสำคัญของการบริการ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน และความพิเศษของสินค้าของทางบริษัท รวมถึงการพยายามที่จะดึงข้อมูลจากลูกค้าให้ได้มากที่สุดเพื่อที่จะค้นหา customer insight จะได้ตอบสนองลูกค้าได้อย่างตรงตามความต้องการมากขึ้น

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับแล้ว จะต้องมีการนำกลยุทธ์มา ประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยการ จะต้องมีการวางแผนในเรื่องของการบริหาร โครงการ เวลา ค่าใช้จ่าย การวัดผล ตัวชี้วัด การประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบ ถึงผลจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ต้องมีการวางแผนในเรื่องของโครงการด้านต่างๆ และการประเมินผลอย่างชัดเจน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้บริหารงานและ ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับไปทั่วโลกนั้นคือ Balanced Scorecard โดย เครื่องมือนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยในการวัดและประเมินผลเท่านั้น แต่จะช่วยให้เราทราบวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดรวมถึงเป้าหมายในการทำโครงการต่างๆอีกด้วย

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ได้รับความนิยมไป ทั่วโลก (Robert Kaplan and David Norton, 1992) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และ ความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ใน การจัดการองค์กรได้ชัดเจน หน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์(Stratgy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วย กำหนดกรอบของระบบการวัดผลและการบริหารกลยุทธ์ที่ ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดสมดุลในทุก ๆ ด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมุมมอง เกี่ยวข้องทั้งหมดมี 4 ด้าน ประกอบด้วย

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 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, การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

Balance Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ (Norton และ Kaplan) ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

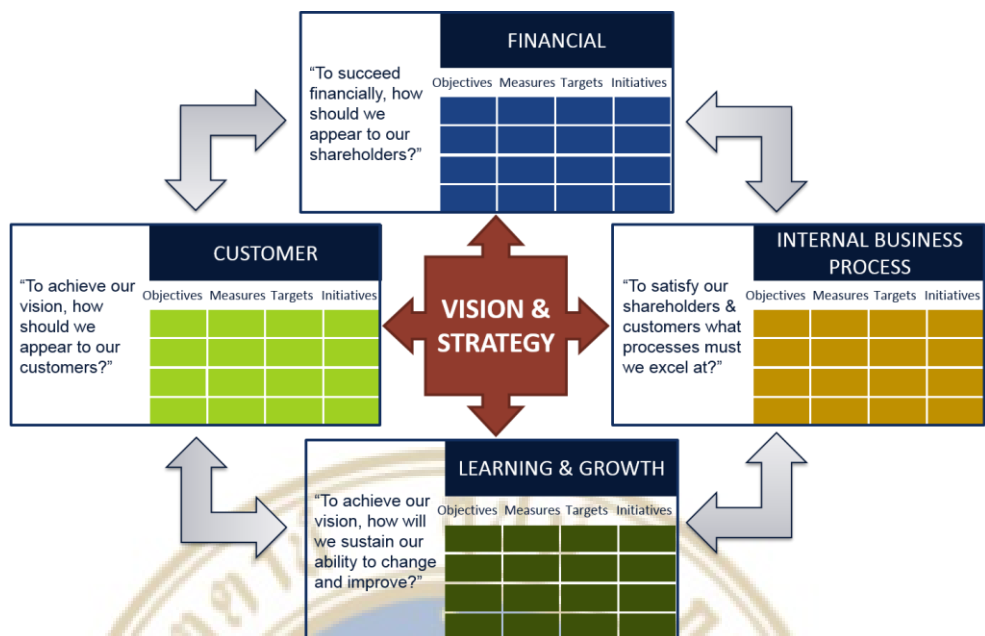
มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด



ภาพที่ 5.1: แผนภาพแสดง โครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา : เว็บไซต์ http://www.gbrw.com/building_strategic_management_information_system_bank

เมื่อได้ทราบถึงประโยชน์และหลักการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้วบริษัท จึงต้องมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการ จะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดย จะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆ ดังนี้

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มรายได้จากการขาย	ร้อยละของยอดขายเทียบกับเป้าหมายที่ได้รับ	บรรลุ 100% ในทุกๆเดือน	<ul style="list-style-type: none"> ● การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือทางการตลาด ● การเพิ่มมูลค่าของการใช้จ่ายผ่านกระบวนการ up sale, cross sale และ link sale ● การประชุมยอดขายในทุกๆวัน และการกระจายยอดขายให้กับพนักงานทุกคน
เพื่อเพิ่มสัดส่วนการขายของสินค้าของทางบริษัท	ร้อยละของยอดขายสินค้าของทางบริษัทเทียบกับยอดขายที่ทำได้	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 เมื่อเทียบกับยอดขายที่ทำได้	<ul style="list-style-type: none"> ● การสร้างความคุ้นเคยผลิตภัณฑ์ของพนักงานโดยการให้นำผลิตภัณฑ์กลับไปทดสอบแล้วกลับมาทดสอบการเสนอขายสินค้าผ่านการ role play ● ส่งพนักงานเข้าอบรมคอร์สต่างๆที่บริษัทจัดหาให้
ลดค่าใช้จ่ายภายในร้าน	ค่าใช้จ่ายรวมที่ลดลง	ร้อยละของ trading profit ที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับยอดขายที่ทำได้	<ul style="list-style-type: none"> ● ควบคุมการจ่ายค่าแรง การทำงานล่วงเวลา พยายามบริหารให้พนักงานแต่ละคนมีเวลาทำงานไม่เกิน 48 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ● เจริญขอลดค่าเช่าจากทางเจ้าของพื้นที่ ● ควบคุมการเบิกจ่ายอุปกรณ์ต่างๆ โดยการใช้วิธีการตัดแบ่งจากสาขาที่เหลือใช้

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าประจำของทางร้าน	จำนวนลูกค้าสมาชิกใหม่ในแต่ละสัปดาห์	ไม่น้อยกว่า 400 คนต่อสัปดาห์ตามเป้าที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> • ประชุมวางแผน และทำความเข้าใจในเรื่องขั้นตอนการสมัครบัตรสมาชิก วิธีการสื่อสารกับลูกค้า รวมไปถึงวิธีการใช้ marketing tool ที่บริษัทจัดหาให้ • การกระจายยอดการสมัครสมาชิกใหม่ให้กับพนักงานทุกคนในแต่ละวันรวมถึงการให้ feedback ในขั้นตอนการรับสมัครบัตรสมาชิก • สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพิ่มเติมในการหาสมาชิกใหม่
สร้างความพึงพอใจในการให้บริการของทางร้าน	คะแนนความพึงพอใจผ่านการทำแบบสอบถามระบบ online	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ต่อเดือนเป้าหมายที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> • ให้พนักงานบริการตามมาตรฐานที่บริษัทวางไว้ อย่างสม่ำเสมอ • ให้พนักงานศึกษาข้อมูลผลิตภัณฑ์รวมถึงเทคนิคการใช้ผลิตภัณฑ์ • นำข้อตำหนิต่างๆ มีประชุมการแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำรวมถึงเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า

5.1.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการดำเนินการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ควบคุมสินค้าคงคลังให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม	จำนวนสินค้าคงคลัง คิดเป็นจำนวนสัปดาห์ที่สามารถครอบคลุมการขายล่วงหน้า	12 สัปดาห์ตามที่ได้รับมอบหมายจากทางบริษัท	<ul style="list-style-type: none"> • ประชุมวางแผน และทำความเข้าใจในเรื่องขั้นตอนการจัดการสินค้าหลังจากจบโปรโมชัน • ให้พนักงานที่ดูแลสินค้าในกลุ่มต่างๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับกลุ่มสินค้าที่ขายดี สินค้าที่กำลังเป็นกระแสเพื่อทำการควบคุมไม่ได้สินค้ากลุ่มเหล่านี้ขาด • ใช้กระบวนการการโอนสินค้าข้ามสาขาเพื่อตอบสนองความต้องการสินค้าที่แตกต่างกันในแต่ละสาขา
ป้องกันการสูญหายของสินค้า	มูลค่าของสินค้าที่สูญหายในแต่ละเดือนเทียบกับยอดขาย	ไม่เกินร้อยละ 0.5 เทียบกับยอดขายในแต่ละเดือน	<ul style="list-style-type: none"> • ให้พนักงานตรวจนับสินค้าอย่างสม่ำเสมอทั้งที่เป็นกิจวัตรประจำและจากรอบส่งของจากคลังสินค้า • การจัดหาพนักงานให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในแต่ละวันครอบคลุมพื้นที่ร้าน • การสุ่มตรวจกล้องวงจรปิดอย่างน้อย 2 ครั้งต่อสัปดาห์

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth)

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพื่อพัฒนา ศักยภาพของ พนักงานและ แนวทางการ เติบโตในสาขา อาชีพ	จำนวนพนักงานที่ ได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง	พนักงานเลื่อน ตำแหน่งอย่างน้อย 1 คนในทุกๆไตร มาส	<ul style="list-style-type: none"> • ประชุมวางแผน และทำ ความเข้าใจในเรื่องแนวทางการ เติบโตในสาขาอาชีพและ การสร้างแรงจูงใจให้กับ พนักงาน • การมอบหมายงาน การ coaching และ feedback ใน กรณีของการฝึกอบรมใน ระหว่างปฏิบัติงานจริง • การส่งพนักงานเข้าอบรม เพื่อการพิจารณาปรับเลื่อน ตำแหน่ง
เพื่อที่จะให้ พนักงานที่มี ศักยภาพทำงาน อยู่กับบริษัท	จำนวนพนักงานที่ ลาออก	ร้อยละของ พนักงานที่ลาออก ตลอดทั้งปี ไม่เกิน ร้อยละ 10 ของ พนักงานทั้งหมดที่ มี	<ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการคัดเลือก พนักงานเป็นไปตาม มาตรฐาน • สร้างบรรยากาศและ ความสัมพันธ์ในการทำงาน ที่ร้านให้ดีและคอยรับฟัง ปัญหาและดำเนินการแก้ไข อย่างเร่งด่วน • ดูแลเรื่องค่าตอบแทนของ พนักงานให้มีความสามารถ ในการแข่งขันได้กับตลาดใน ธุรกิจเดียวกัน

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์อย่าใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากสภาวะความไม่แน่นอนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรที่เราวางไว้หรือไปลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือบุคคลได้ สิ่งเหล่านี้เรานับว่าเป็นความเสี่ยงดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นเราจึงต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง จึงหมายถึงกระบวนการหรือเครื่องมือในการบริหารเพื่อที่จะลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นๆ หรือเป็นการลดระดับและขนาดของความเสียหายให้บรรเทาลงอันจะผลให้การดำเนินงานต่างๆยังสามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแนวทางในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) คือการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานและหัวใจสำคัญอยู่ที่หลังจากที่เรา กำหนดวัตถุประสงค์แล้วเราต้องสื่อสารกับทุกฝ่ายในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้ทุกฝ่ายมองไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) คือการระบุถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการมองรอบด้านซึ่งความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย, กระบวนการทำงานแบบเดิมๆ การไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ คู่แข่ง การเมือง ภัยพิบัติ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 นี้ล้วนมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของตนเองให้ได้เพื่อจะได้นำไปใช้กำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและบรรเทาได้

3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อทำการระบุความเสี่ยงแล้ว จะต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบจากทั้ง มุมมองคือในเรื่องของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นว่าจะมีความเสียหายมากน้อยขนาดไหน (Impact) และมีโอกาสในการเกิดมากน้อยขนาดไหน (Likelihood) เพื่อที่จะได้เตรียมรับมือกับสภาวะต่างๆได้ทันเวลาเมื่อมีความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้น

4.การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond) มาตรการรองรับความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งออกได้ เป็น 4 กลุ่มหลักๆคือ การยอมรับ การรองรับ การส่งต่อความเสี่ยงให้ผู้อื่นการ ยุติหรือปรับเป้าหมายใหม่

5.การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring) เป็นการติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไรบ้างเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้นั้นกลับมาเป็นบทเรียนในครั้งหน้า

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับบริษัท วอลบี อลิอันซ์

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในบริบทต่างๆอย่างรวดเร็วของธุรกิจของร้านสุขภาพและความงาม การที่เราจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้ว่าความเสี่ยงจะเป็นเรื่องของความไม่แน่นอน แต่ถ้ามันเกิดขึ้นมาแล้ว ก็อาจจะทำให้ธุรกิจเกิดการสะดุด หยุดชะงัก ไม่เป็นไปตามที่ได้วางแผนกลยุทธ์กันไว้ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยงจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร

- การขาดทักษะในการให้บริการของพนักงานในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องของการให้บริการ ความรู้ผลิตภัณฑ์ และ เทคนิคการขาย การขาดทักษะการบริหารจัดการของพนักงานระดับผู้จัดการ รวมถึงการมีทัศนคติต่องานที่ไม่เป็นไปตามที่บริษัทคาดหวัง
- การที่ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทั้งหมด
- การที่แต่ละฝ่ายในบริษัทมี ดัชนีชี้วัดหรือ KPI (Key Performance Indicator) ที่ไม่สอดคล้องกัน

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร

- การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้เกิด การขาดแคลนบุคลากรทั้งระดับจัดการเช่น เกสเซอร์ ชูปเปอไวส์เซอร์ และผู้จัดการร้าน รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ
- การเติบโตของการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์ รวมถึงการเลือกซื้อสินค้าผ่านทางโซเชียลเน็ตเวิร์ค

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่องค์กรระบุความเสี่ยงได้แล้วนั้นต่อมาต้องประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเหล่านั้นว่ามีโอกาสมากน้อยขนาดไหน (Likelihood) และต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาว่าเสียหายมากหรือน้อยเพียงใด (Impact) โดยกำหนดเป็นระดับตั้งแต่ 1-4 และจัดทำเป็นตาราง Matrix เพื่อให้สามารถดูได้ทั้ง 2 มิติ ในเวลาเดียวกันดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
4	มากกว่าร้อยละ 75 ขึ้นไป	ร้ายแรง
3	มากกว่าร้อยละ 50 จนถึงร้อยละ 75	กระทบมาก
2	มากกว่าร้อยละ 10 จนถึงร้อยละ 50	กระทบน้อย
1	น้อยกว่าร้อยละ 10	ละลายได้

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ตารางที่ 5.6 แสดงตารางแสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1. การขาดทักษะในการให้บริการของพนักงานในด้านต่างๆ	3 : มากกว่าร้อยละ 50 จนถึงร้อยละ 75	3 : กระทบมาก
2. การที่ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า	2 : มากกว่าร้อยละ 10 จนถึงร้อยละ 50	2 : กระทบน้อย
3. การที่แต่ละฝ่ายในบริษัทมี คัดนี้ชี้วัด หรือ KPI (Key Performance Indicator) ที่ไม่สอดคล้องกัน	3 : มากกว่าร้อยละ 50 จนถึงร้อยละ 75	4 : ร้ายแรง

การขาดทักษะในการให้บริการของพนักงานในด้านต่างๆ มีโอกาสที่จะเกิด มากกว่าร้อยละ 50 จนถึงร้อยละ 75 และส่งผลกระทบมาก เนื่องจากกิจกรรมหลักของธุรกิจสุขภาพและความงามเกือบทั้งหมดเกี่ยวข้องกับการบริการ การบริการไม่เพียงแต่เป็นการที่ช่วยลูกค้าเลือกหาสินค้า การ

ทักทาย การยิ้ม แต่ครอบคลุมไปถึงการจัดการก่อนที่ลูกค้าจะเข้ามาในร้าน เช่น การจัดเตรียมสินค้าให้สะอาดพร้อมซื้ออยู่เสมอ ป้ายราคาต้องถูกต้อง และที่สำคัญพนักงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ รวมถึงเทคนิคการขาย เทคนิคการเข้าหาลูกค้าด้วยเช่นกัน กรณีที่การขาดทักษะนี้เกิดขึ้นกับระดับบริหารจัดการของสาขา หมายถึง ตั้งแต่ระดับผู้จัดการสาขา ซูเปอร์ไวส์เซอร์ หรือ เกสชกร ก็จะนำไปสู่การทำลูกค้าสัมพันธ์ที่แย่ลง เช่น การรับมือกับข้อตำหนิข้อเสนอแนะของลูกค้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การติดต่อสื่อสารระหว่างสาขากับบริษัทซึ่งจะเป็นช่องทางหลักในการดำเนินงานของธุรกิจ ในลักษณะนี้ รวมไปถึงการส่งต่อทัศนคติที่ดีในการทำงานที่บริษัท ซึ่งความเสียหายที่จะตามมาจากความเสียหายนี้ไม่เพียงแต่เป็นการสูญเสียยอดขายจากลูกค้าเท่านั้นแต่ยังสามารถลุกลามไปถึงการเสียชื่อเสียงของทางบริษัทด้วย

การที่ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีโอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 10 จนถึงร้อยละ 50 และกระทบน้อย เนื่องจาก ณ ปัจจุบันยอดขายของสินค้าในกลุ่มนี้คิดเป็นร้อยละ 25 ของยอดขายรวม และจากข้อมูลข้อค้นที่พบว่ามี 5 แบรินด์สินค้าเท่านั้น ที่สร้างรายได้ในสินค้ากลุ่มนี้ (ร้อยละ 60) และเมื่อมองไปถึงแกนหลักของการให้บริการนั่นคือทักษะในการให้บริการ จะพบว่าตราบไคที่พนักงานมีทักษะในการให้บริการที่ดีตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แล้วนั้น ย่อมมีประโยชน์มากกว่าการที่พยายามคิดผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทเพื่อออกมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการที่มีทักษะ จะทำให้เกิดกระบวนการคิดในการเสนอขายสินค้าทดแทนอื่นๆ เพิ่มเติมได้นั่นเอง

การที่แต่ละฝ่ายในบริษัทมี ดัชนีชี้วัดหรือ KPI (Key Performance Indicator) ที่ไม่สอดคล้องกันมีโอกาสที่จะเกิด มากกว่าร้อยละ 50 จนถึงร้อยละ 75 และส่งผลกระทบร้ายแรง เนื่องจากการทำงานที่มุ่งแต่ดัชนีชี้วัดของตัวเองนั้นในบางครั้งจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบต่อเนื่องไปสู่ภาคส่วนอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน ยกตัวอย่าง เช่น ทางฝ่ายซัพพลายเชน ต้องการที่จะบริการสินค้าคงคลังให้มีน้อยที่สุด ส่วนในฝั่งการตลาด และร้านค้าปลีก ต้องการสินค้าให้มีปริมาณมากพอที่ทำการขายให้ลูกค้าได้ หรือกรณีทางฝั่งทรัพยากรบุคคลต้องการบริหารใช้จ่ายเกี่ยวกับการอบรมให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด จึงออกแพคเกจการเรียนแบบ อิเลคทรอนิกส์ ผ่านคอมพิวเตอร์ออกมา ซึ่งข้อมูลที่ได้นั้นขาดไปในส่วนของการแชร์เทคนิค การสร้างความมั่นใจความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์รวมถึงการบ่มเพาะแนวคิดการทำงานซึ่งเป็นเรื่องที่ทางพนักงานขายต้องการนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการดังกล่าว การที่ต้องออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มาของทางทีม พัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งบางผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเข้าไปอยู่ในกระแสความต้องการของลูกค้าได้และส่งผลกระทบต่อสินค้าคงคลังของบริษัทที่จะต้องจัดเก็บสินค้าคงคลังกลุ่มนี้ และการขยายสาขาใหม่ของทางแผนกพัฒนาธุรกิจโดยที่ทางฝั่งทรัพยากรบุคคลและสาขาไม่สามารถหาพนักงานมารองรับได้ทัน เป็นต้น การทำงานโดยอาศัยหลักการที่ว่า ต่างฝ่ายต่างพยายามทำในสิ่งที่เป้าหมายของตัวเองเป็นสิ่งที่ดี แต่เป้าหมายเหล่านั้นต้องมีการปรับให้เหมาะสม

เพื่อให้สอดคล้องกันและเพื่อวัตถุประสงค์สูงสุดไม่ใช่การที่แต่ละแผนกได้รับผลงานที่ดีตามเป้าของตัวเอง แต่หากคือผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับกลับมา เพื่อเป็นการเติบโตอย่างยั่งยืนนั่นเอง ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 5.7 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1. การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้เกิด การขาดแคลนบุคลากร	3 : มากกว่าร้อยละ 50 จนถึงร้อยละ 75	3 : กระทบมาก
2. การเติบโตของการการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์	2 : มากกว่าร้อยละ 10 จนถึงร้อยละ 50	2: กระทบน้อย

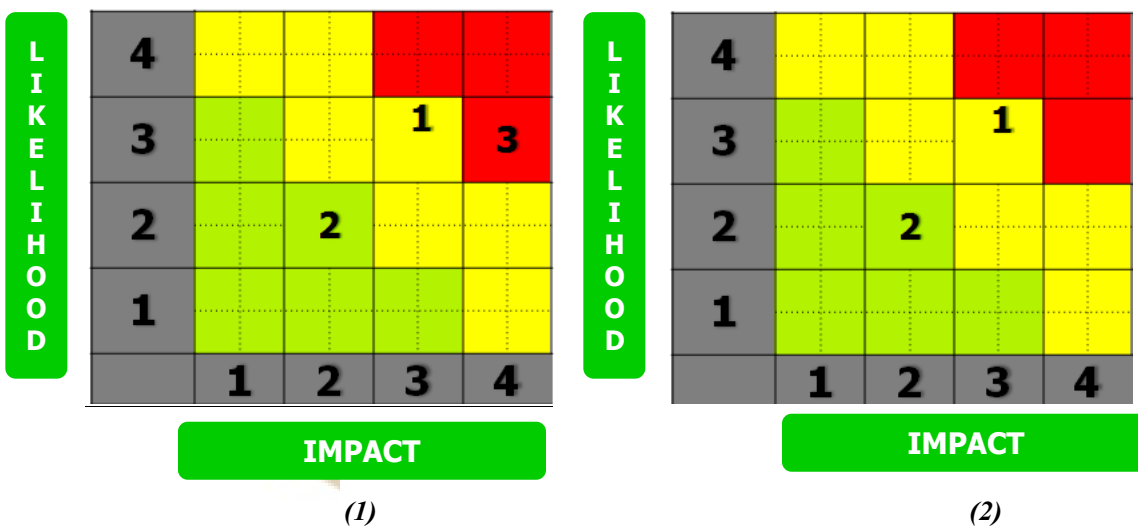
การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆส่งผลให้เกิดการขาดแคลนบุคลากร ส่งผลกระทบเนื่องจากการที่มีคู่แข่งเข้ามาในตลาดใหม่นั้น จะส่งผลกระทบต่อทางบริษัทอย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของรายได้ที่ลดลง รวมถึงทางบุคลากรทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับผู้บริหารผู้จัดการ ทั้งจากการดึงตัวกันข้ามองค์กรหรือการลาออกไปทำงานกับองค์กรใหม่ ซึ่งธุรกิจนี้ต้องการบุคลากรที่เข้าใจในธุรกิจ การสูญเสียบุคลากรที่มีประสบการณ์ออกไปจะทำให้เกิด ช่องว่างในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นไม่ทัน และที่สำคัญการไม่เข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจสุขภาพและความงามที่จะต้องลงรายละเอียด เป็นสาเหตุหลักๆของการชะงักในการดำเนินการ

การเติบโตของการการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์ โอกาสมากกว่าร้อยละ 10 จนถึงร้อยละ 50 ส่งผลกระทบน้อย เนื่องจากในปัจจุบันการเลือกซื้อสินค้าจะเป็นการเลือกด้วยตัวเอง ทั้งกรณีหาข้อมูลมาก่อนแล้วเลือกซื้อ จนถึงการทำกาซื้อขายออนไลน์ และมีการจัดส่งถึงที่บ้าน ซึ่งทางบริษัทคงจะต้องหาทางในการปรับตัวเพื่อที่จะตอบรับความต้องการของลูกค้าในกลุ่มนี้ให้ได้ด้วย เช่นกัน ซึ่งแม้ในปัจจุบันจะยังส่งผลกระทบที่น้อยอยู่ แต่เชื่อว่าในอนาคตแนวโน้มที่ลูกค้าในกลุ่มนี้จะขยายตัวมากขึ้นอย่างแน่นอน



ภาพที่ 5.2 แสดงแนวโน้มของการขอปิ้งผ่านโทรศัพท์มือถือระหว่างปี 2012-2013

ที่มา : Rakuten, Tarad.com, 2557



ภาพที่ 5.3 แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน(1) และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก(2)

3. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

การรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากการป้องกันไม่ให้ความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงจากมากเป็นน้อยซึ่งสามารถชี้แจงได้ดังนี้

3.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- การขาดทักษะในการให้บริการของพนักงานในด้านต่างๆ

การที่จัดทำหลักสูตรอบรมการให้บริการและการเรียนเป็นเวลา 1 เดือนก่อนลงพื้นที่จริง และมีการประเมินจริงอยู่ตลอดเวลา สามารถมีพนักงานให้มากพอเพื่อที่จะคัดเลือก ไม่ได้อยู่ในภาวะที่จำต้องเลือกเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนพนักงาน ซึ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากทางแผนกทรัพยากรบุคคล ด้วยในออกนอกแพคเกจที่น่าสนใจให้กับพนักงาน รวมถึงมีการอบรม และประเมินผลให้กับระดับจัดการของทางร้านอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งซูเปอร์ไวเซอร์ เกสชักร รวมถึงผู้จัดการสาขา ผู้จัดการกลุ่มในทักษะต่างๆ รวมถึงการปลูกฝังค่านิยมผ่านกระบวนการอบรม การสร้างคอมมูนิตี้เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในต่างสาขา หรือต่างแผนกด้วย

- การที่ผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า
จัดทำพอร์ตโฟลิโอของผลิตภัณฑ์ โดยอาจจะทำในลักษณะของ 10 อันดับ แปรนด์ที่จะโฟกัส แทนที่จะออกผลิตภัณฑ์มาอย่างหลากหลายเป็นการเปลี่ยนแปลงงบประมาณโดยใช้เหตุ ในส่วนของสินค้าที่ไม่สามารถขายได้ อาจจะปรับมาเป็นในรูปแบบของแถม หรือจัด Clearance ตามกิจกรรมต่างๆ เช่น การออกบูชขายสินค้าพร้อมเปิดรับสมัครสมาชิก งานกาชาด งานสถานทูตอังกฤษ บริจาคเพื่อการใช้สอย เป็นต้น และอาจจะต้องพิจารณาปรับตัว KPI ของแผนกที่เกี่ยวข้องด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติ
- การที่แต่ละฝ่ายในบริษัทมี ดัชนีชี้วัดหรือ KPI (Key Performance Indicator) ที่ไม่สอดคล้อง
ต้องจัดเป็นคณะกรรมการกำหนดแนวทางบริษัทขึ้นมาเพื่อทำให้มองเห็นปัญหาให้เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน โดยให้ทั้ง Managing Director, Director, Senior Manager ได้ลงมาถึงระดับพนักงานปฏิบัติการที่ได้รับคัดเลือกเข้าไปอยู่ในคณะกรรมการนี้ กำหนดแนวทางของบริษัทว่าจะเน้นหรือให้น้ำหนักไปในทิศทางใด พร้อมทั้งปรับตัวชี้วัดให้มีความเกี่ยวเนื่องกัน (Joint KPI) ไปในแนวทางการสนับสนุน ไม่ใช่การขัดแย้งกัน

3.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้เกิด การขาดแคลนบุคลากร
การเข้าเป็นพันธมิตรและสนับสนุนความสัมพันธ์กับคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยต่างๆ การเข้าไปแนะแนววิชาการ หรืออาชีพในฐานะการบริหารร้านยา ทั้งในด้านวิชาชีพและการบริหารจัดการไปพร้อมๆกัน นอกจากนั้นการที่จะต้องจัดทำ Job description ให้ชัดเจนรวมถึง Career path ในอนาคตก็เป็นส่วนสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการเข้าร่วมงานกับบริษัท รวมถึงการเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย หรือ กลุ่มกศน. รวมถึงโรงเรียนมัธยมปลายต่างๆ เพื่อเป็นการแนะแนวอาชีพให้กับนักเรียน นักศึกษา เพื่อให้เห็นแนวทางที่จะเติบโตร่วมกับบริษัทตั้งแต่เริ่มต้นจากระดับปฏิบัติการ เป็นต้นไป และเช่นกันแพคเกจค่าตอบแทนก็ควรจะต้องถูกยกมาพูดถึงด้วยเช่นกันในหัวข้อนี้

- การเติบโตของการการเลือกซื้อสินค้าออนไลน์

ทางบริษัทควรจะเริ่มทำแพลตฟอร์มสำหรับการซื้อขายออนไลน์ โดยอาจจะเริ่มที่หน้าเว็บไซต์ แล้วพัฒนาต่อไปเป็น Application บนโทรศัพท์มือถือ โดยอาจจะเริ่มต้นจากการสั่งของและมารับสินค้าที่หน้าร้านได้เลยโดยใช้แต่ละสาขาที่กระจายอยู่กว่า 250 สาขาทั่วประเทศเป็นจุดรับสินค้าโดยไม่ต้องรอคิว หรือเสียเวลาเลือกซื้อสินค้า เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ได้สินค้าที่ครบ และรวดเร็วในระยะเวลาไม่นาน และยังสามารถลดความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้ามาซื้อสินค้าที่ร้านแล้วสินค้าไม่มีด้วยเพราะการดำเนินการในลักษณะนี้ทางสาขาสามารถทราบถึงสินค้าที่ต้องการจากลูกค้าและมีเวลาในการจัดเตรียมออเดอร์ และยังสามารถสื่อสารกันให้ทราบได้ว่าสินค้าใดมีหรือไม่มี ก่อนที่ลูกค้าจะต้องเสียเวลาไปที่ร้านโดยไม่จำเป็นอีกด้วย และในอนาคตอาจจะพัฒนาไปถึงการส่งถึงบ้านเมื่อมียอดใช้จ่ายตามที่กำหนดอีกด้วย

4. การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring)

ทางทีมจัดการความเสี่ยงจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่นด้านการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนดัชนีชี้วัดต่างๆ เพื่อที่จะได้หาคนรับผิดชอบได้ในกรณีที่ การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแนวทางทำไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุมและติดตามว่า จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้าง และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถปรับเปลี่ยน โอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามกำหนด และตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

5. การทำ Contingency Plan

การทำ Balanced Scorecard และการประเมินความเสี่ยง มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนแผนดำเนินการที่กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้ แต่อย่างไรก็ตามอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จึงต้องมี Contingency Plan เพื่อให้มีการเตรียมตัว และพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้ทันที โดย contingency plan ที่บริษัทวอลบี อลิอันซ์ได้วางไว้คือ การขาดทักษะในการให้บริการของพนักงานในด้านต่างๆ ซึ่งในกรณีที่เกิดปัญหานี้ขึ้นมาจริง เช่นการที่ไม่สามารถหาพนักงานที่มีคุณภาพศักยภาพ มารองรับในสาขาที่เป็นสาขาหลัก จึงต้องมีการทำการโยกย้ายพนักงานที่มีศักยภาพมาปฏิบัติงานแทนจากสาขาที่มีความจำเป็นน้อยกว่าพิจารณากันจากยอดขาย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องมีการปรับ KPI ของสาขาที่ยอมให้พนักงานที่มีศักยภาพออกมาด้วย เช่น การปรับเป้าหมายยอดขายลง หรือ การเพิ่มโควตาการลาออกของพนักงานให้มากขึ้น (เพราะการที่จะได้พนักงานที่มีศักยภาพมา 1

คนต้องอาศัยการคัดเลือกจากหลายๆตัวเลือก ถ้าไม่มีความสามารถจริง สมควรจะต้องถูกเชิญออก ก็ควรจะได้รับการอนุญาต โดยไม่ไปกระทบกับ KPI ของสาขานั้นๆ)

5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

บริษัท วอลปี อลิอันซ์ได้ดำเนินธุรกิจผ่านกระบวนการการให้บริการไม่ว่าจะเป็นทั้งทาง ด้านผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า การสร้างความประทับใจจากการให้บริการรวมถึงความประทับใจจากการเชี่ยวชาญในตัวของพนักงานเองและในภาคเกสซ์กรรม เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทางบริษัทเองได้ มีการกำหนดกลยุทธ์ในด้าน Business strategy และ Functional Strategy มาใช้เพื่อแสดงถึงเป้าหมายของบริษัทโดยมีการ เชื่อมโยงกับงานส่วนต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกันโดยมีการจัดทำการวัดผลตาม Balanced Scorecard สำหรับกำหนดกิจกรรมที่จะต้องดำเนินไปเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย และจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละเป้าหมายนั้นต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อที่จะทำให้บริษัทเดินหน้าไปในทิศทางและข้อตกลงร่วมกันนั่นเอง นอกจากนี้มีได้ทำแผนการจัดการด้านความเสี่ยงและทำ Contingency plan เพื่อช่วยให้มีการเตรียมตัว และพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้ทันที เพื่อที่จะรับมือสิ่งไม่แน่นอนที่อาจเกิดเหตุการณ์ที่กระทบกับบริษัทได้ทุกเมื่อในอนาคต ดังนั้นถ้าเรามีแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น บริษัทก็จะสามารถป้องกันและบรรเทาให้เกิดผลกระทบกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด

สรุป

การที่จะสร้างการเติบโตให้กับบริษัทได้นั้นต้องมีการนำกลยุทธ์ที่องค์กรคิดไปปรับใช้ โดยต้องมีการควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยเครื่องมือเหล่านี้จะเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ช่วยนำทางให้ดำเนินไปได้โดยไม่หลงทางและยังเป็นสิ่งที่ช่วยติดตามสถานการณ์ต่างๆว่าแผนการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแบบที่วางไว้หรือไม่และถ้าหากเจอปัญหาก็จะสามารถเข้าไปแก้ไขได้ทันที อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีควมสำคัญไม่น้อยไปกว่ากลยุทธ์นั่นก็คือ การสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการ ลำดับความสำคัญ และวิธีการที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับแต่ละแผนกที่อาจจะเป็ทั้งแง่บวกและแง่ลบ โดยหากขาดสิ่งนี้แล้วคงเป็นการยากที่เป้าหมายสำเร็จได้ตามแผนที่วางไว้

บรรณานุกรม

Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model.(Online).

Available : <http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html>

(วันที่ค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2558)

Applying Barney's (1991). VRIN FRAMEWORK.(Online).

Available : <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework>

(วันที่ค้นข้อมูล: 30 กันยายน 2558)

Five Forces Model. (2013).(Online).

Available : <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc>

(วันที่ค้นข้อมูล: 15 กันยายน 2558)

Jenny Zhou. (2012).Learn to Read Causal Loop Diagrams.(Online).

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

(วันที่ค้นข้อมูล: 12 ตุลาคม 2558)

Oxford business group (2013). Thailand's retail sector to continue expanding.(Online).

Available:<http://www.thailand-business-news.com/business/46211-thailands-retail-sector-to-continue-expanding.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 14 กันยายน 2558)

Positioning(2556), จับตา...ซูเปอร์ดริคส์โตร์ หมากเกมใหม่ศึกค้าปลีก (Online).

Available: <http://www.positioningmag.com/content/จับตา...ซูเปอร์ดริคส์โตร์ หมากเกมใหม่ศึกค้าปลีก> (วันที่ค้นข้อมูล: 5 กันยายน 2558)

หน้าแรกผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์(2557). ศึก CRM บู้ทส์ VS วัตสัน จัดหนักผ่านบัตร ป้ายยอดสมาชิก

(Online).Available:<http://www.thaiday.com/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=955000015176> (วันที่ค้นข้อมูล:17 กันยายน 2558)

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2556). ร้านสุขภาพความงามหน้าใหม่บุก เบอร์ลี่ส่ง"โอเคนกิ"ชิงเค้ก

(Online). Available http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1373363380 (วันที่ค้นข้อมูล:25กันยายน 2558)

บรรณานุกรม (ต่อ)

MARKETEER(2557). ตลาดร้านค้าปลีกเพื่อสุขภาพและความงาม (Online).

Available : [HTTP://MARKETEER.CO.TH/2015/01/BEAUTY-STORE-THAI/](http://MARKETEER.CO.TH/2015/01/BEAUTY-STORE-THAI/)

(วันที่ค้นข้อมูล:25 ตุลาคม 2558)

ฉลองศักดิ์ สุขใจธรรม (2556). FEATURE:HOUSE BRAND “PRICE” เรื่องใหญ่ “QUALITY PRODUCT” ใหญ่กว่าอีก .

Marketeer ฉบับเดือน มิถุนายน 2556

