

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ :

กรณีศึกษา ร้านจำหน่าย คอนแทคเลนส์ The Lens Story



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ :

กรณีศึกษา ร้านจำหน่าย คอนแทคเลนส์ The Lens Story

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



นางสาว เกษรี เสภาศิริภรณ์  
ผู้วิจัย

.....  
ดร.ภูมิพร ชรรณสถิตย์เดช

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

.....  
ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ข้าพเจ้าขอกราบ  
ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ ข้อคิดเห็นในทุกด้าน ขอกราบ  
ขอบพระคุณ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษา  
และตรวจสอบแก้ไขมาโดยตลอด รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช  
คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์  
แบบ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ในด้านต่างๆ ให้สามารถ  
คิด วิเคราะห์ และให้คำแนะนำ ทั้งนอกและในคาบเรียน และคอยช่วยเหลือตลอดระยะเวลาของ  
การศึกษา

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งต่อคุณแม่ สาราญ ตาบทอง มารดาของผู้วิจัย ที่คอยให้  
กำลังใจ เข้าใจ ผลักดันและคอยสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในรุ่น MS17A ทุกคน ที่คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา และรวมไปถึง  
กำลังใจซึ่งกันและกัน อีกทั้งขอขอบคุณคุณคุณชญญารัตน์ สิทธิ เจ้าของกิจการร้านจำหน่ายคอนแทค  
เลนส์ The Lens Story ที่ได้ให้ข้อมูล ตลอดจนคำปรึกษา ที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไป  
ด้วยดี

เกษรี เสภาศิริภรณ์

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ :

กรณีศึกษา ร้านจำหน่าย คอนแทคเลนส์ The Lens Story

STRATEGY TO INCREASE COMPETITIVE OF A CONTACT LENS SHOP: THE LENS STORY

เกษรี เสภาศิริภรณ์ 5750183

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

เนื่องจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ที่รุนแรงมากในปัจจุบัน ส่งผลให้ร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ The Lens Story ตัวแทนจำหน่ายคอนแทคเลนส์ยี่ห้อ Mimi by Toni และ Kitty Kawaii ร้านแรกของประเทศไทย ประสบปัญหายอดขายลดลงและมุ่งเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาหากลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มรายได้ให้กับร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์นี้ เพื่อแก้ปัญหาการสูญเสียรายได้ให้กับคู่แข่งรายอื่นๆ ที่มีทั้งหน้าร้านและออนไลน์ รวมไปถึงลดปัญหาการสูญเสียลูกค้าประจำให้กับคู่แข่งด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) และกลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาย่างยั่งยืน โดยปรับในส่วนของกระบวนการทำงาน และสร้างความแตกต่างให้โดดเด่นจากคู่แข่ง มีลักษณะเฉพาะตัว เพื่อสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้า รวมถึงการสร้างฐานลูกค้าให้มีความจงรักภักดีต่อยี่ห้อคอนแทคเลนส์เพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: การเพิ่มยอดขาย/ธุรกิจร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์/กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง/กลยุทธ์การพัฒนาตลาด/กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	10
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	10
2.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis	13
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	16
2.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story ใช้เครื่องมือ VRIN Framework	18
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	21
3.1 สาเหตุของปัญหา	21
3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	23
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	27
4.1 การกำหนดกลยุทธ์	27
4.2 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	32
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	39
5.1 การดำเนินงานและตัวชี้วัด	39
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง	47
บรรณานุกรม	58
ประวัติผู้วิจัย	59

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis	16
2.2 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN	18
5.1 แสดงแผนการดำเนินงานในรอบ 1 ปี (2559)	40
5.2 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านการเงิน	44
5.3 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านลูกค้า	45
5.4 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านกระบวนการ	46
5.5 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	47
5.6 แสดงการแผนงานกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	50
5.7 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของร้าน The Lens Story	53
5.8 แสดงการแผนงานการจัดการความเสี่ยงของร้าน The Lens Story	54

## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงยี่ห้อคอนแทกเลนส์ที่ติดอันดับขายดีในกลุ่มผู้ใส่คอนแทกเลนส์แฟชั่น	3
1.2 แสดงยี่ห้อคอนแทกเลนส์ที่ติดอันดับขายดีในกลุ่มผู้ใส่คอนแทกเลนส์แฟชั่น	3
1.3 ร้านคอนแทกเลนส์ที่มีจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้า	3
1.4 แสดงคอนแทกเลนส์เพื่อความสวยงาม ยี่ห้อ Bausch&lomb ซึ่งเป็นคอนแทกเลนส์ชื่อดังในธุรกิจคอนแทกเลนส์	4
1.5 แสดงร้าน The Lens Story ตั้งอยู่ที่ ห้อง A29 ได้โรงหนังลิโด สยามสแควร์	5
1.6 แสดงร้าน The Lens Story ตั้งอยู่ที่ ห้อง A29 ได้โรงหนังลิโด สยามสแควร์	5
1.7 คอนแทกเลนส์ MIMI BY TONI	6
1.8 คอนแทกเลนส์ KITTY KAWAII	6
1.9 กลับใส่คอนแทกเลนส์ KITTY KAWAII	6
1.10 ขนตาปลอม EYES SAID SO	7
1.11 ขนตาปลอม EYES SAID SO	7
1.12 แผ่นหอมปรับอากาศ TED A CAR	7
1.13 แผ่นหอมปรับอากาศ TED A CAR	7
1.14 แสดงยอดขายรวมของร้าน The Lens Story ในช่วงเดือน ต.ค.57- มิ.ย.58	8
1.15 แสดงผลประกอบการ (รายรับ-ต้นทุน) ของร้าน The Lens Story ในช่วงเดือน ต.ค.57- มิ.ย.58	8
2.1 แสดง 5 Force Analysis Model (Porter, 1980)	10
2.2 แสดงผังของร้าน The Lens Story ที่ได้โรงภาพยนตร์ลิโด สยามสแควร์	14
2.3 แสดง VRIN Framework	17
3.1 แสดงวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) ทั้ง Balancing feedback loop และ Reinforcement loop	22
3.2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	23
3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	24
3.4 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	24
3.5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	25

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
3.6 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	25
4.1 แสดงระดับกำหนดกลยุทธ์	27
4.2 แสดงภาพกลยุทธ์ 8P	36
5.1 แสดงภาพ Balance Scorecard (Drs. Robert Kaplan และ David Norton, 1990)	42
5.2 แสดงภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	48
5.3 แสดงภาพตัวอย่างแผนผังความเสี่ยงขององค์กร (Risk Map)	50
5.4 แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยงของร้าน The Lens Story (Risk Map)	53





## บทที่ 1

### บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษากลยุทธ์เพื่อเพิ่มความขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับร้าน The Lens Story ร้านตัวแทนจำหน่ายคอนแทคเลนส์แฟชั่นยี่ห้อดังที่เกิดจากการร่วมทุนของ โทนี่ รากแก่น และผู้เชี่ยวชาญด้านคอนแทคเลนส์ ซึ่งเป็นยี่ห้อที่ได้รับมาตรฐานความปลอดภัยจากองค์การอาหารและยา ร้าน The Lens Story เปิดดำเนินการมาเกือบ 1 ปี แต่พบว่ายอดขายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อหักลบกับต้นทุนแล้ว กลับมียอดขายและกำไรน้อยกว่าที่ประมาณการไว้ ก่อปรกัมีร้านค้าคู่แข่งทางตรงและทางอ้อมหลายราย ส่งผลให้มีการแข่งขันกันที่ค่อนข้างรุนแรง ทั้งในด้านกิจกรรมส่งเสริมการขาย และราคา โดยมีรายละเอียดที่จะศึกษาดังนี้

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อปีพ.ศ. 2548 คอนแทคเลนส์บิกอายเริ่มเข้ามาทำตลาดในเมืองไทย ซึ่งได้รับการตอบรับจากหมู่ผู้รักความสวยความงามเป็นอย่างมาก ซึ่งคอนแทคเลนส์บิกอาย หรือคอนแทคเลนส์ตาโต เป็นเพราะคุณสมบัติของคอนแทคเลนส์ชนิดนี้ เมื่อใส่แล้วจะทำให้ดูตาโตขึ้น ทำให้ผู้ใช้ดูมีตาโตและเป็นประกายกว่าปกตินั่นเอง ซึ่งคุณดุจชนันท์ เจ้าของกิจการคอนแทคเลนส์ Kitty Kawaii ที่ประสบความสำเร็จและเคยได้ออกรายการ “อายุน้อยร้อยล้าน” ได้กล่าวไว้ว่า “ขณะนั้นตลาดคอนแทคเลนส์ในไทยยังเป็นตลาดที่มีศักยภาพในการเติบโตได้เร็วมาก ราคาคอนแทคเลนส์ค่อนข้างสูงประมาณ 1,000-2,000 บาท คนมีกำลังซื้อน้อย และไม่ค่อยเป็นที่รู้จัก แต่ต่อมาเริ่มบูมมากในปี 2552 มีคนเริ่มรู้จักมากขึ้น แต่ยังไม่คนนำเข้ามามาก แถมกำไรส่วนต่างต่อคู่อยู่ในอัตราที่สูงซึ่ง และทางบริษัท Kitty Kawaii เอง ก็ได้สังเกตเห็นโอกาสนี้ จึงลงทุนเข้ามาประกอบธุรกิจการคอนแทคเลนส์นำเข้าเกาหลี ในไทย ภายใต้การร่วมมือกับ Mr. Bon Ha Koo โดยนำเข้าเฉพาะคอนแทคเลนส์ที่ได้คุณภาพ มี อ.ย. เกาหลี, อ.ย. ญี่ปุ่น. และ อ.ย.อเมริกา ซึ่งได้รับการยอมรับจากทั่วโลกเท่านั้น เพื่อความปลอดภัยของลูกค้า จนในปัจจุบัน บริษัท Kitty Kawaii เป็นบริษัทที่มียอดขายอันดับต้นๆ ในการจัดจำหน่ายคอนแทคเลนส์เกาหลี แม้ปัจจุบันราคาขายปลีกจะลดลงมากอยู่ในช่วง 150-250 บาทแต่ความต้องการคอนแทคเลนส์กลับมีมากขึ้นสวนทางกัน จนตอนนี้คอนแทคเลนส์บิกอายเกาหลีเหมือนเป็นเครื่องสำอางอีกตัวหนึ่งของวัยรุ่นและวัยทำงานไปแล้ว”

ตลาดคอนแทกเลนส์ เป็นตลาดที่ยังคงได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน โดยสังเกตได้จากธุรกิจแฟรนไชส์คอนแทกเลนส์ ซึ่งมีให้เลือกหลากหลายยี่ห้อ เช่น คูดีบีกอาย น่ารักบีกอาย และหนูบีกอาย โดยเป็นคอนแทกเลนส์บีกอาย สไตล์แฟชั่น เน้นกลุ่มลูกค้าวัยรุ่น และมักจะพบร้านเหล่านี้ได้ตามตลาดนัดใหญ่ๆ หรือร้านตัวแทนจำหน่ายคอนแทกเลนส์ อีกทั้งนับว่าธุรกิจคอนแทกเลนส์ เป็นตลาดที่มีโอกาสเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะมีผู้ที่มีปัญหาสายตาเพิ่มมากขึ้น กอปรกับกระแสการปรับบุคลิกภาพ ซึ่งผู้ที่สวมใส่แว่นสายตาอยู่เป็นประจำ ต้องการเปลี่ยนมาใช้คอนแทกเลนส์เพื่อความสะดวกสบาย หรือเพื่อเปลี่ยนบุคลิกภาพให้ดีขึ้น มีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ปัญหาสายตาของคนไทยในปัจจุบัน ซึ่งมีผลมาจากสภาพการใช้ชีวิต ที่ใช้สายตาทรงหนักในชีวิตประจำวัน ปัญหาที่น่าห่วงมากที่สุดในปัจจุบันคือ การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น การจ้องหน้าจอคอมพิวเตอร์ และการมองเห็นจอโทรศัพท์มือถือเป็นเวลานาน โดย นพ.ฐาปนวงศ์ ตั้งอุไรวรรณ จักษุแพทย์ โรงพยาบาลพระนั่งเกล้า จ.นนทบุรี กล่าวว่า “ผลสำรวจล่าสุดคนไทยใช้มือถือประมาณ 41 ล้านคน ใช้คอมพิวเตอร์ประมาณ 20 ล้านคน ใช้อินเทอร์เน็ตประมาณ 15 ล้านคน ทั้งนี้ ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในปี 2557 ระบุว่า คนไทยใช้สมาร์ตโฟนเป็นเครื่องมือเข้าถึงอินเทอร์เน็ตมากที่สุดร้อยละ 77 เฉลี่ยใช้วันละ 7.2 ชั่วโมง เพิ่มขึ้นจากปี 2556 ที่ใช้เฉลี่ยวันละ 4.6 ชั่วโมง หรือเพิ่มขึ้นถึง 3 เท่า ชัดเจนว่าประชาชนใช้สายตาเพ่งข้อมูลในสมาร์ตโฟนยาวนานขึ้น มีความเสี่ยงที่จะเกิดสายตาผิดปกติ ทั้งสายตาสั้น ยาว และเอียง”

ความต้องการใส่คอนแทกเลนส์ยังมีอยู่มาก มีทั้งคนที่ใส่คอนแทกเลนส์เป็นประจำ และผู้ที่เริ่มหันมาใส่ หรือใส่เฉพาะสถานการณ์ ดังนั้นทำให้ร้านจำหน่ายคอนแทกเลนส์ทั้งหลาย ต้องแข่งขันกันด้วยการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าให้มากขึ้น โดยส่วนใหญ่จะมีการขายผ่านช่องทางออนไลน์ด้วย เช่น Facebook, Instagram เป็นต้น และมักจะมีกิจกรรมส่งเสริมการขายกันอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยร้าน The Lens Story ร้านตัวแทนจำหน่ายคอนแทกเลนส์แฟชั่นแบรนด์ Mimi by Toni และ Kitty Kawaii ก็เป็นอีกหนึ่งร้าน ที่ทำกิจกรรมต่างๆ ในการส่งเสริมการขายเช่นเดียวกัน แต่ยอดขายร้านก็ยังไม่เป็นไปตามที่ประมาณการณ์ไว้

## 1.2 ภาพรวมธุรกิจคอนแทกเลนส์แฟชั่น

ธุรกิจคอนแทกเลนส์แฟชั่นในตลาด มีอยู่ด้วยกันหลากหลายยี่ห้อ โดยร้านจำหน่ายคอนแทกเลนส์เองก็มีอยู่ด้วยกันหลายแฟรนไชส์เช่นกัน ในแต่ละร้านไม่ว่าจะเป็น คูดีบีกอาย น่ารักบีกอาย และหนูบีกอาย ก็เป็นธุรกิจที่ติดอันดับ SME สร้างกำไรทั้งนั้น



ภาพที่ 1.1 แสดงยี่ห้อคอนแทคเลนส์ที่ติดอันดับขายดีในกลุ่มผู้ใส่คอนแทคเลนส์แฟชั่น



ภาพที่ 1.2 แสดงยี่ห้อคอนแทคเลนส์ที่ติดอันดับขายดีในกลุ่มผู้ใส่คอนแทคเลนส์แฟชั่น



ภาพที่ 1.3 ร้านคอนแทคเลนส์ที่มีจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้า

จากภาพที่ 1.1 เป็นยี่ห้อคอนแทคเลนส์ที่ติดอันดับขายดีในหมู่วัยรุ่น วัยทำงาน ที่นิยมสวมใส่คอนแทคเลนส์แฟชั่น ซึ่งเรามักจะสังเกตได้ ตามร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ที่อยู่ในช้อปปิ้งมอลล์ ห้างสรรพสินค้า ดังที่แสดงในภาพ 1.3 หรือแม้แต่ตลาดนัดใหญ่ๆก็มักจะพบร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์แบบ Pop-Up ง่ายๆ หลายร้าน

ภาพที่ 1.2 ยี่ห้อ Pretty ก็ได้ใช้นักแสดงชื่อดัง มาทำการตลาด เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น สำหรับระดับราคาของการจำหน่ายคอนแทคเลนส์ในตลาด ก็มีการแข่งขันกันรุนแรงมาก ราคาคอนแทคเลนส์แฟชั่นมักอยู่ในช่วงระดับราคา 180-250 บาท อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างหนัก เพื่อกระตุ้นยอดขายอีกด้วย

ในอีกกลุ่มยี่ห้อ ที่เรามักคุ้นหูคุ้นตากันมาก่อนที่คอนแทคเลนส์ตาโตจะเข้ามาในตลาด นั่นก็คือ คอนแทคเลนส์ชนิดใส ไม่ว่าจะเป็นคอนแทคเลนส์ยี่ห้อต่างๆ เช่น Bausch&lomb และ Acuvue by Johnson&Johnson ก็ยังพัฒนาผลิตภัณฑ์คอนแทคเลนส์ จากชนิดสีใสปกติ เพิ่มสีนํ้าให้เป็นคอนแทคเลนส์เพื่อความสวยงาม โดยเป็นลักษณะสีสัน และมีขนาดดวงตาใหญ่ขึ้นเล็กน้อย เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคอนแทคเลนส์เฟชั่นเหล่านี้ได้



ภาพที่ 1.4 แสดงคอนแทคเลนส์เพื่อความสวยงาม ยี่ห้อ Bausch&lomb ซึ่งเป็นคอนแทคเลนส์ชื่อดังในธุรกิจคอนแทคเลนส์

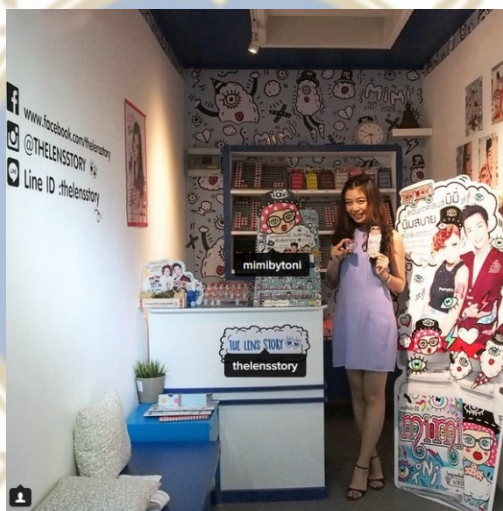
### 1.3 ประวัติกิจการ

ร้าน The Lens Story ถือกำเนิดเปิดกิจการมาตั้งแต่ 4 ตุลาคม 2557 รวมระยะเวลา 1 ปี โดยเจ้าของกิจการ นางสาว ธัญญารัตน์ สิทธิ (นุ่น) อายุ 25 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะสังคมศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปัจจุบันคุณนุ่นได้ทำงานประจำอยู่ที่บริษัท SCG CEMENT BUILDING จำกัด เดิมที่คุณธัญญารัตน์มีความสนใจในเรื่องความสวยความงามอยู่แล้ว เธอมักติดตาม INSTAGRAM ของคุณอมตา จิตเสณีย์ หรือ “แพร์รี่พาย” บิวตี้กูรูคนดัง เพื่อเข้าไปชมการแต่งหน้าในแบบต่างๆของเธอ จนได้พบเข้ากับ Mimi by Toni คอนแทคเลนส์ผลิตจากประเทศเกาหลี ซึ่ง Mimi by Toni เป็นการร่วมทุนของคุณโทนี่ รากแก่น และคุณจุฑชนนันท์ เกียรติเชิดแสงสุข หรือ คุณเหมียว ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จกับธุรกิจคอนแทคเลนส์แบรนด์ Kitty Kawaii

The Lens Story เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายคอนแทคเลนส์แบรนด์ Mimi by Toni และ Kitty Kawaii 100% และแห่งแรกของแบรนด์ โดยสถานที่ตั้งร้าน อยู่ที่ ห้อง A29 ใต้โรงแรมลิโด สยามสแควร์ เปิดทำการทุกวัน เวลา 12:00-20:00 น. มีพนักงาน 1 คน



ภาพที่ 1.5 แสดงร้าน The Lens Story ตั้งอยู่ที่ ห้อง A29 ได้โรงแรมลิโด้ สยามสแควร์



ภาพที่ 1.6 แสดงร้าน The Lens Story ตั้งอยู่ที่ ห้อง A29 ได้โรงแรมลิโด้ สยามสแควร์

## 1.4 ประเภทสินค้า

**1.4.1 คอนแทคเลนส์:** ร้าน The Lens story มีทั้งคอนแทคเลนส์ชนิดขนาดดวงตาปกติ และขนาดใหญ่ หรือที่เรียกว่าบิกอาย โดยเป็นตัวแทนจำหน่ายแบรนด์ Mimi by Toni ของคุณโทนี่ เป็นหลัก Mimi by Toni มีแนวคิดคือ “Mimi by Toni: Life Style Contact Lens” เลนส์สัมผัสสำหรับทุกไลฟ์สไตล์ โดยมุ่งหวังเป็นแบรนด์คอนแทคเลนส์แนวใหม่ที่สามารถตอบโจทย์ทุกๆสไตล์การแต่งตัว ใส่ได้ทั้งหญิงและชาย และอีกหนึ่งแบรนด์ ซึ่งก็เป็นของคุณเหมียว หุ่นส่วนของคุณโทนี่ อย่าง

แบรนด์ Kitty Kawaii อีกหนึ่งแบรนด์ ซึ่งมากับแนวคิด “Kitty Kawaii Big eye Contact lenses make your eyes kawaii” คิดดีคำวาอื่บ่ก๊าย คอนแทคเลนส์ที่จะทำให้ตาคุณสวย น่ารัก ทั้งสองแบรนด์ เป็นแบรนด์คอนแทคเลนส์ ที่ผ่านมาตรฐานความปลอดภัยขององค์การอาหารและยา ขึ้นทะเบียนแล้วเรียบร้อย



ภาพที่ 1.7 คอนแทคเลนส์ MIMI BY TONI

ภาพที่ 1.8 คอนแทคเลนส์ KITTY KAWAII

**1.4.2 ตลับใส่คอนแทคเลนส์:** เมื่อซื้อคอนแทคเลนส์ ก็หนีไม่พ้นต้องมีอุปกรณ์ที่ใช้ร่วมกัน อย่าง ตลับใส่คอนแทคเลนส์ ซึ่งจริงๆทางร้านจะมีตลับฟรีแถมให้ทุกคู่ กับลูกค้าที่ซื้ออยู่แล้ว แต่หากลูกค้าท่านใด ต้องการความแปลกแตกต่าง และหลงใหลความน่ารักของสินค้านี้ ก็สามารถเลือกซื้อกลับบ้านไปได้ ตลับใส่คอนแทคเลนส์หวานๆแบบนี้ ก็เป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่สาว ๆ หลายคนให้ความสนใจ



ภาพที่ 1.9 ตลับใส่คอนแทคเลนส์ KITTY KAWAII

1.4.3 ขนตาปลอม: สำหรับสาวที่ต้องการเพิ่มสีสันให้กับดวงตานอกเหนือไปจากคอนแทคเลนส์



ภาพที่ 1.10 ขนตาปลอม EYES SAID SO



ภาพที่ 1.11 ขนตาปลอม EYES SAID SO

1.4.4 แผ่นหอมปรับอากาศ TED A CAR: กลิ่นไม่พึงประสงค์ คงเป็นสิ่งที่ไม่มีใครอยากให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะ กลิ่นเหม็นอับในห้องนอนหรือรถยนต์ น้ำหอมปรับอากาศที่เกาะติดตรงช่องแอร์ของรถยนต์ก็ดูจะเกะกะ เวลาจะปรับทิศทางลม คุณเหมียวจึงได้นำเอาไอเดียบรรเจิด ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นแผ่นหอมปรับอากาศ ไว้สำหรับแขวน ไม่ว่าจะแขวนกระจกรถยนต์ แขนงที่ประตูห้องนอน ก็ดูจะเข้ากันดี ไม่เกะกะ แถมให้ความหอมหลากหลายกลิ่น หลายอารมณ์ตามที่ต้องการ ซึ่งปัจจุบันมีให้เลือกกว่า 12 กลิ่น

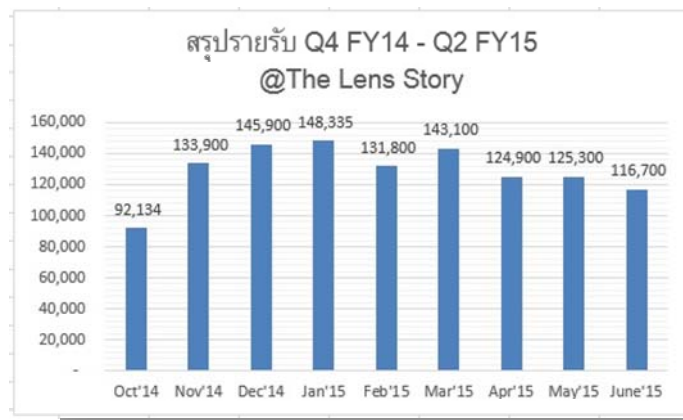


ภาพที่ 1.12 แผ่นหอมปรับอากาศ TED A CAR



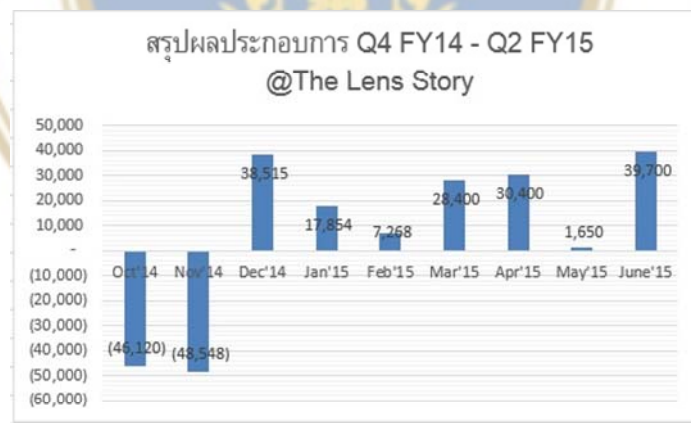
ภาพที่ 1.13 แผ่นหอมปรับอากาศ TED A CAR

## 1.5 รายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการ



ภาพที่ 1.14 แสดงยอดขายรวมของร้าน The Lens Story ในช่วงเดือน ต.ค.57- มิ.ย.58

จากภาพที่ 1.14 จะพบว่ารายได้รวมในระยะเวลา 9 เดือน มีแนวโน้มของยอดขายสูงขึ้น ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2557 มาจนถึง มีนาคม 2558 และยอดขายลดลงในช่วงเดือนเมษายน 2558 เป็นต้นมาเป็นระยะ



ภาพที่ 1.15 แสดงผลประกอบการ (รายรับ-ต้นทุน) ของร้าน The Lens Story ในช่วงเดือน ต.ค.57- มิ.ย.58

จากภาพที่ 1.15 จะพบว่าผลประกอบการ (รายรับ-ต้นทุน) ของร้าน The Lens Story ในช่วงเดือน ต.ค.57- พ.ย.57 ซึ่งเป็นช่วงเพิ่งเริ่มเปิดกิจการ กำไรยังไม่มี เนื่องจากต้นทุนจมไปกับค่าสินค้าคงคลัง แต่ตั้งแต่เดือน ธ.ค 2557-เม.ย 2558 มีผลประกอบการดีขึ้นเป็นระยะ แต่ก็ยังมีช่วงที่กำไรหดตัวลง เนื่องจากการนำสินค้าเข้ามาเติม



## 1.6 สภาพปัญหา

จากที่เกริ่นไว้ข้างต้น ทางร้านค้ากำลังประสบ ปัญหายอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ การคาดการณ์ยอดขายจากหน้าร้านและขายออนไลน์ใน Facebook ,Instagram เฉลี่ย 6,000 บาทต่อวัน หรือเฉลี่ยคอนแทคเลนส์ 30 คู่ต่อวัน แต่ยอดขายที่เกิดขึ้นจริงเฉลี่ย 23 คู่ต่อวัน หรือเฉลี่ย 4,600 บาทต่อวัน และมีความคาดหวังจะเติบโตขึ้นทุกๆปี ปีละ 3-5% ของยอดขายทั้งปี และจากสภาพการแข่งขันของธุรกิจร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ในปัจจุบัน ที่มีหลากหลายยี่ห้อเลือก หลากหลายช่องทางการจำหน่าย และมีกิจกรรมส่งเสริมการขายมากมาย การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบันนี้ อาจส่งผลให้ทางร้านมียอดขายลดลงเรื่อยๆ และไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหลายอื่นๆได้อีกต่อไป และอาจจบลงที่การปิดกิจการในอนาคตก็เป็นได้



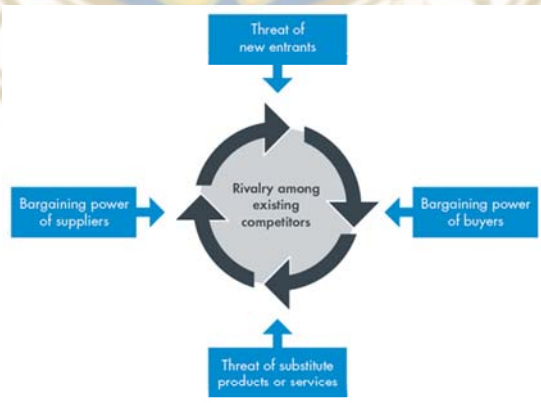
## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่พบ คือ ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ เพราะมีการตั้งเป้าของยอดขายไว้ตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินการ แต่ด้วยบรรยากาศของการแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรง ทางร้านก็มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เพื่อให้มีความสามารถแข่งขันทัดเทียมกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้ แต่ยอดขายก็ยังไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ผู้ศึกษาจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับร้าน The Lens Story ในกรณีศึกษาต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาคือ Five Force Analysis ของ Michael Porter (1980) ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะตลาด เพื่อให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ และสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อกิจการ โดยการวิเคราะห์ 5 Force Analysis จะวิเคราะห์ ผลกระทบ ทั้ง 5 ด้าน ที่กระทบต่อกิจการดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดง 5 Force Analysis Model (Porter, 1980)

ที่มา : Chartered Institute of Management Accountants (<http://www.cgma.org>)

### 2.1.1 สภาพการแข่งขัน (Rivalry among existing competitors)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับกิจการ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำนัลการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่นๆที่กระทบต่อกิจการด้วย

- จำนวนคู่แข่ง: ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอๆกัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม: ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง การแข่งขันจะไม่รุนแรงมาก

- ความแตกต่างของสินค้า: ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง ไม่รุนแรง

- กำไรการผลิตส่วนเกิน: ถ้าอุตสาหกรรมมีกำไรผลิตส่วนเกิน หมายถึงเกินกว่าที่ความต้องการในตลาดมี จะส่งผลให้การแข่งขันรุนแรง เพื่อผลักดันสินค้าส่วนเกินสู่ลูกค้า

### 2.1.2 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

หรืออำนาจต่อรองของลูกค้า เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น เราจะไม่มีความสามารถในการควบคุมราคา จะส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง ในขณะที่ถ้าสินค้าของกิจการมีความแตกต่างในสายตาของลูกค้า อำนาจต่อรองลูกค้าที่มีต่อกิจการจะน้อยกว่า และทำให้เจ้าของธุรกิจนั้นๆ สามารถกำหนดราคาได้ มีการทำกำไรต่อสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน

- ปริมาณการซื้อ: ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง

- ข้อมูลต่างๆที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย: ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก

- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ: บางประเภทสินค้า ต้องการลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อยี่ห้อหลายๆ ลูกค้าจึงมีอำนาจต่อรองมาก

- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ: ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจการต่อรองสูง

- ต้นทุนในการเปลี่ยน ไปใช้สินค้าอื่น: หากใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ ในทางกลับกันถ้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนต่ำ อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะสูง

### 2.1.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เป็นการวิเคราะห์ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่ร้าน แสดงผลเป็นปัจจัยด้านต้นทุนที่มีต่อกิจการ โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งรายเดียว ก็จะมีความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจมากขึ้น เช่น ราคาจะถูกกำหนดโดยผู้ผลิต ส่งผลให้ต้นทุนของกิจการเพิ่มสูงขึ้นกว่ามาตรฐาน และถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่: ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ: ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี: ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ: ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

### 2.1.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)

เป็นการวิเคราะห์ว่าธุรกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ มีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่าย ก็จะส่งผลกระทบต่อกิจการ โดยตรงทันที

- การประหยัดจากขนาด (Economies of scale): เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
- การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty): ถ้าลูกค้ามีความจงรักภักดีมาเป็นระยะเวลายาวนาน ต่อหือที่เป็นผู้นำตลาดอยู่แล้ว จะเป็นอุปสรรคในการเข้ามาของรายใหม่
- เงินลงทุน (Capital requirements): ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution): ถ้าผู้นำในตลาดครอบคลุมทุกช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่แล้ว จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- นโยบายของรัฐบาล: ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน ก็จะลดอุปสรรคในการเข้ามาของรายใหม่ได้
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost): ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้อง

ปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรืออาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ถ้าฝึกอบรมแลสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่เป็นต้น ก็จะส่งผลให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาของรายใหม่

- ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ: เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้ ก็จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อรายใหม่

### 2.1.5 สินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products or services)

เป็นวิเคราะห์ว่ามีสินค้าและบริการอื่นที่สามารถทดแทนสินค้าและบริการของกิจการได้หรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใด เพราะหากมีสินค้าทดแทน ก็จะส่งผลให้ยอดขายของกิจการและส่วนแบ่งทางการตลาด ลดน้อยลงได้ในอนาคต

- ระดับการทดแทน: เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน: หากไม่มีค่าใช้จ่ายสูงนัก ก็ง่ายต่อการที่จะเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนได้

- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน: หากไม่ได้มีข้อแตกต่างในการใช้งานมากนัก และระดับราคาไม่ได้แตกต่างมากนัก ก็จะส่งผลให้ง่ายต่อการตัดสินใจไปใช้สินค้าทดแทนได้

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis มีดังนี้

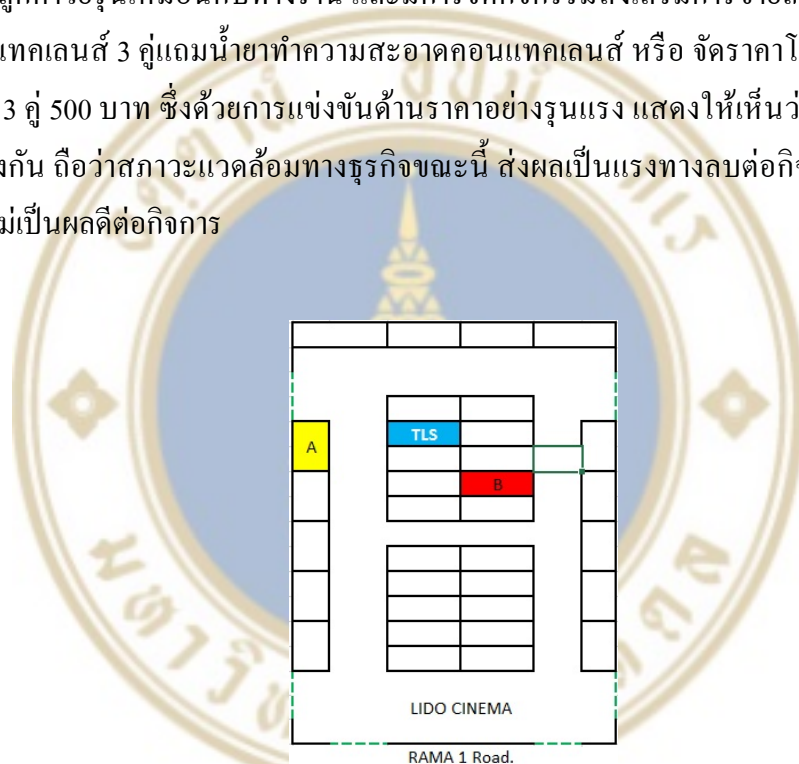
### 2.2.1 สภาพการแข่งขัน (Rivalry among existing competitors)

คู่แข่งในธุรกิจเดียวกันกับร้าน The Lens Story ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่ขายเหมือนกันกับร้าน เช่น คอนแทคเลนส์ ตลับใส่คอนแทคเลนส์ น้ำยาทำความสะอาดคอนแทคเลนส์ เป็นต้น ซึ่งในพื้นที่ละแวกใกล้เคียงกันก็มีร้านคู่แข่งอยู่ด้วยกัน 2 ร้านที่อยู่ใต้โรงพยาบาลศิริโศเหมือนกัน แต่หากนับรวมร้านแว่นสายตาและจำหน่ายคอนแทคเลนส์ที่อยู่ในละแวกสยามแสควร์ทั้งหมด ซึ่งมีอีกเป็น 10 ราย สำหรับคู่แข่งโดยตรงของร้าน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ร้าน จะมีข้อแตกต่างกัน

โดยร้าน A จะตั้งอยู่เรื่อยๆกับร้าน The Lens Story แต่กลุ่มเป้าหมายจะแตกต่างจากร้าน The Lens Story พอสมควร โดยส่วนใหญ่ในกลุ่มลูกค้าจะเป็นนักเรียน คนวัยทำงาน คนสูงวัย ผู้ชาย

เป็นต้น เนื่องจากร้าน A มีทั้งแว่นสายตา และคอนแทคเลนส์ แต่คอนแทคเลนส์จะเน้นชนิดใสและสี แต่จะไม่มีคอนแทคเลนส์บิกอาย สิ่งที่น่ากังวลมากสำหรับคู่แข่งรายนี้ คือ ร้าน A ซึ่งเปิดมายาวนาน กว่าร้านของเรา ดังนั้นฐานลูกค้าเดิมจะมีมากกว่าอยู่แล้ว กอปรกับทำเลที่ดีกว่าคู่แข่งรายอื่น เนื่องจากเป็นร้านที่อยู่หัวมุมซอยพอดิ และการตกแต่งร้านที่สว่าง สามารถดึงสายตาลูกค้าได้ทั้งสองทาง

สำหรับร้าน B จะอยู่ในอีกซอยถัดไป ขนาดห้องและทำเลจะไม่แตกต่างจากร้าน The Lens Story นัก มีสินค้าคอนแทคเลนส์หลากหลายแบรนด์ เป็นคอนแทคเลนส์บิกอายทั้งหมด เน้นขายกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นเหมือนกับทางร้าน และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายดี เช่น จัดโปรโมชั่นซื้อคอนแทคเลนส์ 3 คู่แถมน้ำยาทำความสะอาดคอนแทคเลนส์ หรือ จัดราคาโปรโมชั่น คู่ละ 199 บาท ซื้อ 3 คู่ 500 บาท ซึ่งด้วยการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง แสดงให้เห็นว่าต้นทุนของเรากับคู่แข่งต่างกัน ถือว่าสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจขณะนี้ ส่งผลเป็นแรงทางลบต่อกิจการ หากมีแรงลบมาก จะไม่เป็นผลดีต่อกิจการ



ภาพที่ 2.2 แสดงผังของร้าน The Lens Story ที่ได้โรงภาพยนตร์ลิโด สยามเสกสรรค์

### 2.2.2 อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of customers)

ตามที่กล่าวไปข้างต้น เนื่องจาก The Lens Story มีคู่แข่งที่เปิดร้านคอนแทคเลนส์ ที่ในบริเวณเดียวกันอีก 2 ร้าน แต่ร้าน B ที่เจาะกลุ่มลูกค้าเหมือนกับทางร้าน เน้นคอนแทคเลนส์บิกอาย และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้บริโภคส่งแรงทางลบกับร้าน The Lens Story เพราะผู้บริโภคมีทางเลือกหลากหลาย ลูกค้าจึงมีโอกาสในการเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าจากร้าน B เพราะลูกค้าได้ต้นทุนที่ถูกลงกว่า

### 2.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

สินค้าหลักของร้าน คือ คอนแทคเลนส์ Mimi by Toni และ Kitty Kawaii ซึ่งมีผู้ขายที่ส่งสินค้าหลักเพียงเจ้าเดียว ส่งผลให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองเหนือกิจการ หากเกิดกรณีผลิตกับผู้ผลิต ผู้ขายมีการเพิ่มราคาต้นทุนของเรา ร้านจำเป็นต้องรับซื้อวัตถุดิบในราคาที่แพงขึ้น โดยไม่มีทางเลือกอื่น หรือหากเกิดเหตุที่ทำให้ไม่สามารถจัดส่งสินค้าหลักให้กับร้านได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับการดำเนินกิจการทันที ดังนั้นจึงถือว่าเป็นแรงที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ The Lens Story

### 2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants)

ผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาทำธุรกิจเดียวกันในบริเวณ สยามแสควร์ จำเป็นต้องมีเงินทุนมากพอสมควร เพราะเป็นทำเลทองที่เน้นกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย ดังนั้นราคาเช่าพื้นที่ในบริเวณสยามแสควร์จะมีราคาสูงลิ่ว และรวมไปถึงต้นทุนสินค้า หากเราต้องการได้ต้นทุนถูก ผู้ดำเนินกิจการจำเป็นต้องจอร์ราคาที่ถูกลงด้วยขอลการสั่งซื้อที่เยอะ ซึ่งก็หมายถึงต้นทุนสินค้าที่จะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ส่งผลให้เป็นแรงกระทำที่เป็นผลบวกต่อร้าน The Lens Story

### 2.2.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

เนื่องจากคอนแทคเลนส์เป็นสินค้าทดแทนของแว่นสายตา ถูกผลิตมาเพื่อแก้ปัญหาด้านการแต่งกายและเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพให้กับผู้ที่มีปัญหาสายตาสั้น ดังนั้นสินค้าทดแทนของคอนแทคเลนส์ ก็หนีไม่พ้นแว่นสายตา และหากมองในมุมของแบรนด์คอนแทคเลนส์ ก็มีให้เลือกอยู่ด้วยกันหลายแบรนด์ ส่งผลให้ผู้บริโภคมีโอกาสเลือกและอาจตัดสินใจในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนได้ การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทนส่งผลให้แรงกระทำที่เป็นผลบวกต่อร้าน The Lens Story

สรุปปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ 5 Force Analysis ของร้าน The Lens Story คือ เป็นกิจการที่อยู่ในภาวะแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจสูง ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองสูง กิจการมีอำนาจต่อรองกับผู้ขายสินค้าต่ำ และมีสินค้าทดแทน แต่มีเพียงการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่เท่านั้น ที่ร้าน The Lens Story มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง จึงมีขีดความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจได้

ด้วยเหตุผลต่างๆดังที่กล่าวมาข้างต้น ร้าน The Lens Story จึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะปัจจัยแวดล้อมที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้พร้อมกับการรับมือทั้งในปัจจุบัน และอนาคตให้ได้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story โดยใช้เครื่องมือ 5 Force Analysis มีดังนี้

ปัญหาของร้าน The Lens Story	ผลการวิเคราะห์แรงกดดัน
1.สภาพการแข่งขัน	ระดับสูง
2. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค	ระดับสูง
3. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต	ระดับสูง
4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่	ระดับต่ำ
5. สินค้าและบริการอื่นทดแทน	ระดับกลาง

## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria

การใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ของกิจการ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกทั้งยังสามารถใช้ในการพิจารณาหาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยพิจารณา 4 ด้าน ดังนี้

**2.3.1 คุณค่า (Valuable)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์ถึงคุณค่าลูกค้าได้รับว่า คู่แข่งหรือไม่

**2.3.2 ความหายาก (Rare)** เป็นการวิเคราะห์พิจารณา สินค้าหรือบริการ สามารถหาซื้อหายากหรือไม่ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

**2.3.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)** พิจารณาการเลียนแบบ สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ ถ้าลอกเลียนแบบได้ยาก แสดงว่าเรามีจุดแข็ง

**2.3.4 ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)**



**VRIN Framework**

	Valuable	Rare	In-Imitable	Non-substitutionable
<b>disadvantage</b>	No			
<b>need</b>	Yes	No		
<b>advantage</b>	Yes	Yes	No	
<b>competitive advantage</b>	Yes	Yes	Yes	No
<b>Sustainable competitive advantage</b>	Yes	Yes	Yes	Yes

[Source: Barney, 1991]

ภาพที่ 2.3 แสดง VRIN Framework












ที่มา : Dr. Dr Xiaofeng Ma CEO, BI-Globe Co., Ltd.

(<http://www.slideshare.net/xmf484/how-to-start-up-a-business-in-china>)

จากภาพที่ 2.3 ซึ่งได้แสดงให้เห็นการใช้ VRIN มาวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ของกิจการ โดยเริ่มจาก Valuable (การมีคุณค่า) ซึ่งถ้าธุรกิจไม่มีคุณค่า ก็นับว่าไม่มีข้อได้เปรียบ จึงต้องวิเคราะห์ต่อในเรื่อง Rare (ความหายาก) หากกิจการมีคุณค่า แต่หาได้ง่าย ก็นับว่าจำเป็นต้องมี แต่ยังไม่มีความได้เปรียบเกินใคร จึงต้องวิเคราะห์ต่อในเรื่อง In-Imitable (ความยากในการลอกเลียนแบบ) ถ้าหากมีคุณค่า หาได้ยากแต่ลอกเลียนแบบ ก็ถือว่ามีความได้เปรียบแต่ยังไม่ถึงกับแข่งขันได้ แต่ในทางกลับกันถ้าลอกเลียนแบบได้ยาก ก็จะเป็นข้อได้เปรียบที่สามารถนำไปแข่งขันได้ และหากวิเคราะห์ต่อในเรื่อง Non-substitutable (ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้) ถ้าหากมีคุณค่า หาได้ยาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ อีกทั้งยังไม่มีสินค้าใดทดแทนได้ ก็จะเรียกได้ว่า เป็นข้อได้เปรียบที่สามารถนำไปแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้ง 4 ข้างต้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการทำยอดขาย และเพิ่มกำไรในอนาคตได้

**2.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาของร้าน The Lens Story ใช้เครื่องมือ VRIN Framework มีดังนี้**

ตารางที่ 2.2 แสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN Framework มีดังนี้

Resources	Valuable	Rare	Imitate Resources	Non-substitutable Resources	Competitive Consequences
ความหลากหลายสินค้า		X			Need
การตกแต่งร้าน			X		Advantage
ความแตกต่างของรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์			X		Advantage
กิจกรรมส่งเสริมการขาย			X		Advantage
การเป็นตัวแทนจำหน่าย 100% แห่งแรก					Sustainable Competitive Advantage

#### 2.4.1 ความหลากหลายของสินค้า

เนื่องจากคอนแทคเลนส์ของแบรนด์ MIMI BY TONI และ KITTY KAWAII จะมีมากมายหลายสีสันที่ตอบโจทย์วัยรุ่นแล้ว ยังมีทั้งขนาดดวงตาใหญ่มาก ใหญ่ และเท่าขนาดปกติอีกด้วย มีหลายรุ่น หลายคอลเลกชันให้ตอบรับกับตลาด อีกทั้งเจ้าของแบรนด์เองยังมีสินค้าที่ทำนอกเหนือจากคอนแทคเลนส์อีกด้วย เช่น ตลับใส่คอนแทคเลนส์ ขนตา และแผ่นหอมปรับอากาศ เป็นต้น ดังนั้น คุณค่าของร้านจึงมีมาก ในขณะที่ก็หาไม่ยากนัก หากลูกค้าเจอร้านอื่นที่ขายคอนแทคเลนส์ที่ต้องการ หรือขนตาที่ชอบก็สามารถซื้อได้ทันที อีกทั้งสินค้าก็สามารถลอกเลียนแบบสีสันและประเภทการใช้งานได้ หากลูกค้าต้องการสินค้าทดแทนก็เพียงแค่เปลี่ยนมาใส่แว่นสายตาเท่านั้น

#### 2.4.2 การตกแต่งร้าน

ร้าน The Lens Story เป็นร้านตัวแทนจำหน่ายคอนแทคเลนส์แห่งแรกในประเทศไทย จึงได้รับการสนับสนุนเรื่องวอลเปเปอร์และการแนะนำตกแต่งร้านมาจากเจ้าของแบรนด์โดยตรง ทำให้มีคุณค่า หากการตกแต่งร้านแบบตรงตาม Key Visual ได้ยาก และยังมีร้านใดจะทดแทนร้านแห่งแรกได้ แต่หากร้านที่จำหน่าย MIMI BY TONI แบบรายย่อยเห็น ก็สามารถจะลอกเลียนแบบเช่นกัน

#### 2.4.3 ความแตกต่างของรูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์

ด้วยสีส้ม และ Key Visual ของแบรนด์เป็น สีฟ้าตัดกับสีแดง สีดำ และขาว ทำให้สีฟ้าโดดเด่น ดูสดใส และสนุกสนาน อีกทั้งการออกแบบที่แตกต่างจากแบรนด์อื่นๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ MIMI BY TONI โดดเด่นยิ่งขึ้นและเป็นเอกลักษณ์ประจำตัว อีกทั้งยังดูน่าใช้งาน นับว่ามีคุณค่าและหาได้ยากสำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์ประเภทคอนแทคเลนส์วัยรุ่น แต่หากคู่แข่งจะเลียนแบบ หรือมีรายอื่นที่ผลิตภัณฑ์ถูกพัฒนาสีส้มให้โดดเด่น ไม่แพ้กัน ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

#### 2.4.4 กิจกรรมส่งเสริมการขาย

นับว่าเป็น โงทย์ที่ยากมากสำหรับร้าน เพราะการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ก็คล้ายคลึงกันแทบทุกร้าน ทั้งร้านแบบมีหน้าร้านและในร้านค้าออนไลน์ เช่น ซื้อ 3 คู่ 500 บาท เป็นต้น ทำให้ หาได้ไม่ยากนัก สามารถลอกเลียนแบบ และมีสินค้าอื่นทดแทน เช่น ร้านแวนจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย ซื้อ 1 แกรม 1 เป็นต้น แต่สิ่งที่ยากที่ทางร้านแตกต่างคู่แข่งรายอื่นๆ คือ เพจใน Facebook ของ Mimi by Toni ที่แนะนำร้าน “The Lens Story เป็นร้านตัวแทนจำหน่ายแห่งแรก” รวมทั้งการที่นางแบบของทางแบรนด์มาเยี่ยมที่ร้าน เพื่อให้ทางร้านถ่ายภาพทำกิจกรรมส่งเสริมการขายได้ นับว่ามีคุณค่าและไม่มีใครเหมือน หรือหาได้ยาก

#### 2.4.5 การเป็นตัวแทนจำหน่าย 100% แห่งแรก

ร้าน The Lens Story เป็นร้านตัวแทนจำหน่าย 100% แห่งแรก นอกจากจะทรงคุณค่า หาได้ยากแล้ว ยังไม่สามารถลอกเลียนแบบ และไม่มีรายใดทดแทนการเป็นร้านตัวแทนจำหน่ายแห่งแรกได้ ซึ่งในเรื่องนี้ ทางร้านจะได้เปรียบตัวแทนจำหน่ายทั่วไปรายอื่นๆ และมีโอกาสสร้างกิจกรรมส่งเสริมการขาย ที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์นี้ ที่จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันยิ่งขึ้นไป

สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้เสนอลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยใช้ VRIN Framework พบว่าร้าน The Lens Story มีทรัพยากรที่ได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การเป็นร้านตัวแทนจำหน่าย 100% แห่งแรก ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดในเรื่องกิจกรรมส่งเสริมการขายได้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากคู่แข่งไม่มีเจ้าใดที่เป็นร้านตัวแทนจำหน่าย 100% หากทางร้านต้องการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายนอกเหนือจากรายอื่นๆ ทางเจ้าของ แปรนดก็พร้อมช่วยเหลือและให้คำแนะนำทันที

จากผลการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ Five Force Model และ VRIN Framework พบว่า การจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทางเจ้าของกิจการจำเป็นต้องมีต้นทุนที่ต่ำมาก่อนทั้งในด้านเงินทุน บุคลากร และกลยุทธ์บริหาร เพราะการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ ก็จะทำให้ยาก หากเจ้าของกิจการมีฐานที่มั่นคง ดังที่กล่าวไป อีกทั้งความเป็นโดดเด่นของร้าน ในเรื่อง การเป็นร้านตัวแทนจำหน่ายคอนแทคเลนส์ 100% แห่งแรกของประเทศไทย ทำให้ The Lens Story สามารถใช้โอกาสนี้ เป็นเครื่องมือในการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายได้อีก นั่นหมายถึงว่า หากเรารู้ข้อดี ข้อเด่นของเรา เราก็ควรใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาและสร้างความได้เปรียบให้กับตนเอง และเพื่อที่จะสามารถเป็นกิจการที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

### บทที่ 3

## ความล้มพั้งข์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

สำหรับร้านคอนแทคเลนส์ The Lens Story หลังจากดำเนินการมากกว่า 6 เดือน พบว่ามียอดขายที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก มาจากที่สภาวะแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมาก ซึ่งการจำหน่ายคอนแทคเลนส์แฟชั่นในธุรกิจ มีอยู่หลากหลายยี่ห้อ โดยหากพิจารณาจากสาเหตุสำคัญที่ส่งผลโดยตรง ทำให้ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 สาเหตุของปัญหา

**3.1.1 สาเหตุจากคู่แข่ง** The Lens Story มีทั้งหน้าร้านและขายผ่านออนไลน์ ต้องเจอคู่แข่งในทั้ง 2 ช่องทาง มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมาก ในด้านราคา และกิจกรรมส่งเสริมการขาย เนื่องจากสินค้าที่ขายไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก มีสินค้าทดแทนหลากหลายยี่ห้อ อีกทั้งบางร้านก็รับแบรนด์ Mimi by Toni ไปขายด้วยเช่นกัน และในส่วนการขายหน้าร้าน มีร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์ที่อยู่บริเวณใต้โรงพยาบาลศิริโค สยามเสกสรรค์เช่นกัน ซึ่งร้าน A จะเน้นลักษณะคอนแทคเลนส์สีใส และแว่นตา ซึ่งจะเน้นกลุ่มลูกค้าไม่เหมือนกับ The Lens Story ส่วนร้าน B นั้น จะขายคอนแทคเลนส์บิกอายส่วนใหญ่ และขายคอนแทคเลนส์ที่มีชื่อในตลาดอยู่แล้ว เช่น ฟรีดตี้บิกอายน่ารักบิกอาย เป็นต้น ซึ่งก็เน้นทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกันกับร้าน The Lens Story ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก

**3.1.2 สาเหตุจากพนักงานประจำร้าน** ทางร้านได้ว่าจ้างนิสิตมหาวิทยาลัยมาทำงานพิเศษ ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานมีเพียงท่านเดียว เป็นเด็กวัยรุ่นอายุ 21 ปี ซึ่งในช่วงปิดภาคเรียนของนิสิตตามปกติทางร้านเปิดเวลา 12:00-20:00 น. แต่เนื่องจากพนักงานมีเพียงคนเดียว บางครั้งก็เปิดช้ากว่ากำหนด ตามอารมณ์ของพนักงาน หรือในช่วงเปิดภาคการศึกษา บางวันที่พนักงานมีเรียนก็ทำให้จำเป็นต้องปิดร้านไปโดยปริยาย ในขณะที่จากการเก็บข้อมูลของคุณหนู เจ้าของกิจการ ได้กล่าวว่า การขายหน้าร้าน มียอดขายที่ดีกว่าขายออนไลน์เสียด้วยซ้ำ เพราะด้วยทำเลที่ดี เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

โดยตรง และทางร้านมีปริมาณกลุ่มลูกค้าประจำที่เพิ่มมากขึ้น การซื้อซ้ำถี่ขึ้น แต่ด้วยปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้โอกาสในการขายหน้าร้านลดลง และส่งผลให้ยอดขายไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้

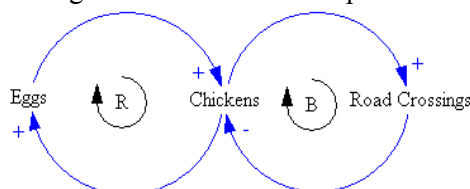
จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของร้าน The Lens Story นั้น ทำให้ได้เข้าใจถึงปัญหาและสาเหตุของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่มีผลกับทางร้านในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ The Lens Story เล็งเห็นถึงประโยชน์ของความจำเป็นในการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพการแข่งขัน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับร้าน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal loop diagram

**Causal loop diagram** (Dr. Jay Forrester, 1950) เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของปัจจัยต่างๆ ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือ ทิศทางบวก (+) คือ ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ไปในทิศทางเดียวกัน และทิศทางลบ (-) คือ ความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุและผล

Loop คือการไหลของ Stock ที่ส่งผลต่อ Flow ต่อกัน ทำให้ Stock ตัวนั้นเองเพิ่มหรือลดขนาด ดังนั้น Loop จึงมักจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหลักของระบบ โดยมี 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

- **Balancing feedback loop: Loop** ที่รักษาระดับของ Stock เอาไว้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น ระบบการกินเพื่อรักษาระดับพลังงานของร่างกาย การกินเป็น Flow ที่นำไปสู่พลังงานสะสมของร่างกายซึ่งเป็น Stock พอพลังงานสะสมมีน้อยลง ร่างกายจะส่งสัญญาณให้เริ่มกิน นั่นคือการเพิ่มอัตรา Flow ที่เติม Stock พลังงาน เมื่อพลังงานเพียงพอแล้ว ร่างกายก็จะส่ง Flow ให้หยุดกิน เป็นเช่นนี้เรื่อยๆ ระดับของ Stock ก็จะคงที่เสมอ

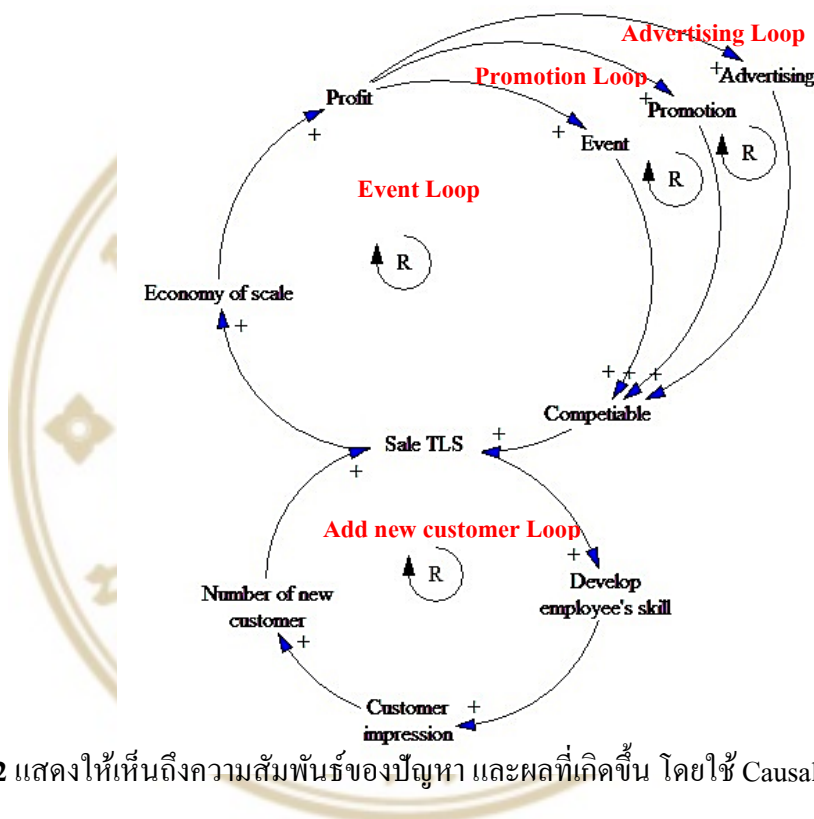
- **Reinforcement loop: Loop** ที่เพิ่มหรือลดระดับของ Stock เรื่อยๆ ถ้าเป็น Loop ที่เพิ่มระดับ Stock เรียกว่า Positive reinforcement loop ตัวอย่างเช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก ยิ่งที่เงินฝาก (Stock) มากเท่าไร ก็จะได้ดอกเบี้ยมากเป็นทวีคูณเมื่อเทียบกับระยะเวลา (ดอกเบี้ยทบต้น) ซึ่งเป็นการเพิ่ม Flow ของเงินที่เข้าบัญชีมากขึ้นไปเรื่อยๆ โดยไม่มีวันจบสิ้น แต่ในทางกลับกัน ก็มีระบบที่วงจรนั้นเป็นวงจรหมุนลง เรียกว่า Negative reinforcement loop



ภาพที่ 3.1 แสดงวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) ทั้ง Balancing feedback loop และ Reinforcement loop

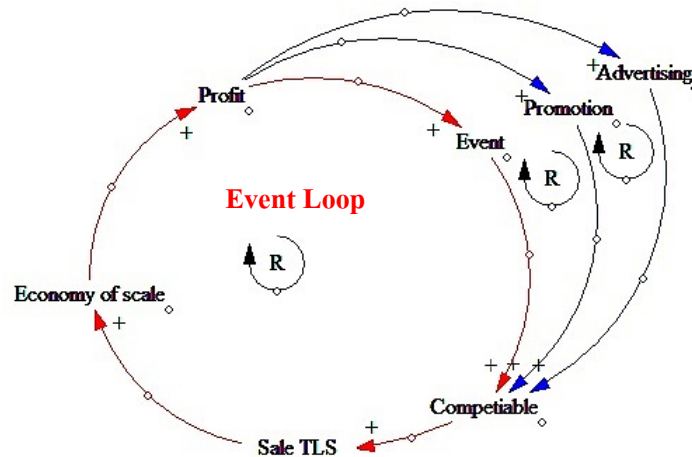
การใช้ Causal loop diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น จะทำให้ร้านสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหา ที่ร้านกำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งช่วยให้ ร้าน The Lens Story สามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### 3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram



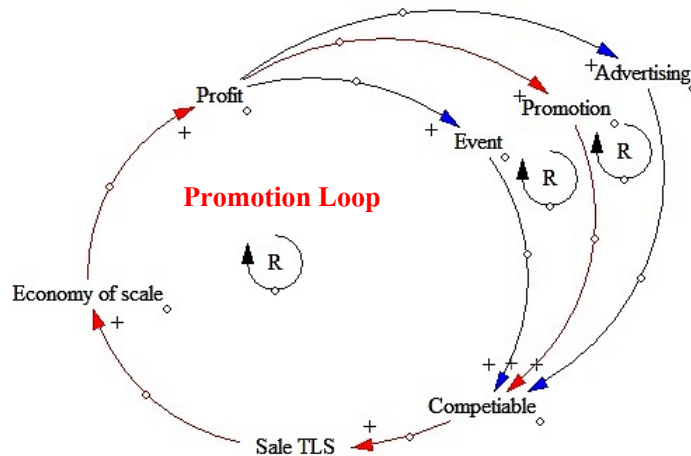
ภาพที่ 3.2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยเนื่องจากตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรงมาอย่างต่อเนื่อง เจ้าของกิจการร้านคอนแทคเลนส์ก็จะต้องมีกิจกรรมส่งเสริมการขายกันอย่างมากมาย เพื่อให้ได้ยอดขายและกำไรที่ต้องการ



ภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

จากภาพ 3.4 ปัญหาคือ The Lens Story มียอดขายลดลงเรื่อยๆและไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ จึงทำให้ทางร้านมีโอกาสนในการประหยัดต่อขนาดของสินค้าต่อหน่วยน้อยลง เมื่อมีการประหยัดต่อขนาดน้อยขึ้น ก็จะทำให้มีกำไรต่อหน่วยลดลงเช่นกัน และเมื่อมีกำไรบางๆ จะส่งผลให้การจัดการตลาดเชิงกิจกรรมลดลงด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ The Lens Story มีความสามารถในการแข่งขันลดลงเรื่อย และในที่สุดจะส่งผลให้มียอดขายลดลงเรื่อยๆนั่นเอง ซึ่งเรียกว่า “Reinforcement loop” คือการที่มีระยะระดับให้เพิ่มขึ้น ซึ่งในที่นี้ก็คือยอดขายของร้าน ที่ลดลงเรื่อยๆ

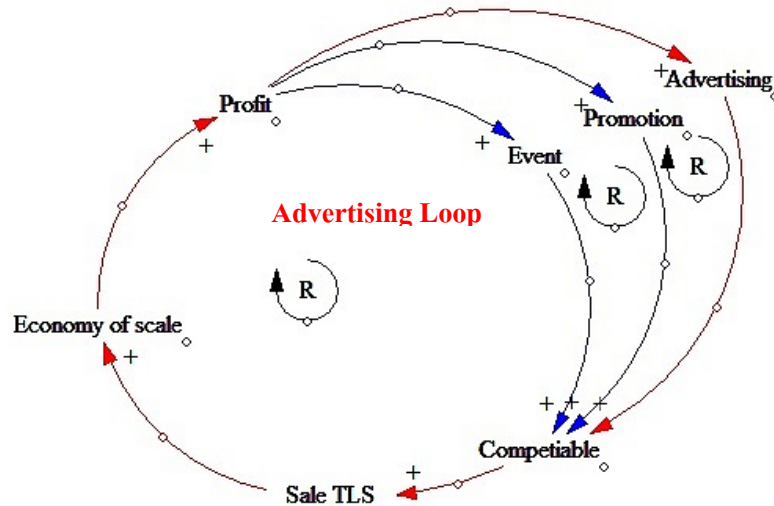


ภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

จากภาพ 3.5 ปัญหาคือ The Lens Story มียอดขายลดลงเรื่อยๆและไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ จึงทำให้ทางร้านมีโอกาสนในการประหยัดต่อขนาดของสินค้าต่อหน่วยน้อยลง เมื่อมีการประหยัดต่อขนาดน้อยขึ้น ก็จะทำให้มีกำไรต่อหน่วยลดลงเช่นกัน และเมื่อมีกำไรเล็กน้อย จะส่งผลให้การจัดการกิจกรรมส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆลดลงเช่นกัน ซึ่งจะทำให้ The Lens Story มี



ความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าคู่แข่ง ส่งผลให้มียอดขายลดลงเรื่อยๆ ในLoopลักษณะนี้เรียกว่า “Reinforcement loop” เช่นกัน



ภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

จากภาพ 3.6 ปัญหาคือ The Lens Story มียอดขายลดลงเรื่อยๆและไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ จึงทำให้ทางร้านมีโอกาในการประหยัดต่อขนาดของสินค้าต่อหน่วยน้อยลง เมื่อมีการประหยัดต่อขนาดน้อยขึ้น ก็จะทำให้มีกำไรต่อหน่วยลดลงเช่นกัน และเมื่อมีกำไรเล็กน้อย ก็จะสามารถนำไปทำการการโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆลดลง ไม่ว่าจะเป็น การจ่ายค่าทำโฆษณาผ่าน FACEBOOK หรือแม้แต่การพิมพ์โปสเตอร์ติดประกาศร้านทั่วสยามแสดควร์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ The Lens Story มีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายน้อยกว่าคู่แข่ง และจะส่งผลให้มียอดขายลดลงเรื่อยๆนั่นเอง ในLoopลักษณะนี้เรียกว่า “Reinforcement loop” เช่นกัน



ภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

จากภาพที่ 3.7 คืออีกความสัมพันธ์หนึ่ง เป็นการมุ่งพัฒนาในส่วนของทักษะของพนักงาน แต่จากปัญหา เมื่อมียอดขายลดลง ทางร้านจะไม่สามารถส่งเสริมให้พนักงานเข้าอบรม ทักษะด้านความสวยความงามได้ โดยเป็นการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน ได้สามารถแนะนำลูกค้าได้ถูกต้องตามหลักการแต่งตัว แต่งหน้าเพื่อให้เข้ากับคอนเทคเลนส์แต่ละแบบมากขึ้น จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น แต่จากสถานการณ์ยอดขายลดลง การจะแบ่งเงินบางส่วนซื้อคอร์สอบรมให้พนักงานก็จะไม่สามารถทำได้ ทำให้พนักงานขาย ขาดไปตามปกติ แนะนำได้บ้าง แนะนำไม่ได้บ้าง ดังนั้นอาจส่งผลให้ลูกค้าไม่เกิดความพึงพอใจต่อร้าน และทำให้ปริมาณลูกค้าใหม่ลดลงด้วย เพราะไม่เกิดการบอกต่อจากลูกค้าประจำของร้าน ก็จะยังทำให้ยอดขายของร้านลดลงเรื่อยๆ นั่นเอง

ความสัมพันธ์ของปัญหาที่ได้แสดงไปข้างต้น จะทำให้เจ้าของกิจการร้าน The Lens Story เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลลัพธ์ ที่ทำให้ร้านประสบปัญหายอดขายลดลงเรื่อยๆ เพราะได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นเหตุและเป็นผลต่อยอดขายของร้านคอนเทคเลนส์ The Lens Story ซึ่งหากไม่เร่งแก้ปัญหาในที่สุด อาจจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่งผลให้ร้านอาจดำเนินธุรกิจต่อไปไม่ได้ในอนาคตอย่างแน่นอน



## บทที่ 4

### การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพและความสัมพันธ์ของปัญหา สามารถสรุปได้ว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อยอดขายของร้าน The Lens Story ซึ่งเป็นเพียงธุรกิจขนาดเล็กในอุตสาหกรรมคอนแทคเลนส์ ด้วยเหตุนี้ร้านจึงควรมีกลยุทธ์ในการแข่งขัน นำจุดแข็งและความได้เปรียบที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันให้ได้

#### 4.1 การกำหนดกลยุทธ์

เนื่องจากบริเวณใต้โรงพยาบาลนครลิโด สยามแสควร์ มีร้านจำหน่ายคอนแทคเลนส์อยู่ด้วยกัน 3 ร้าน มีการแข่งขันในธุรกิจร้านคอนแทคเลนส์ที่รุนแรง ร้าน The Lens Story จึงจำเป็นต้องกำหนด กลยุทธ์ เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขัน โดยกลยุทธ์ทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับกำหนดกลยุทธ์

ที่มา Johnson and Scholes (*Exploring Corporate Strategy*) :

(<http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy>)

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

บริษัทต้องวางแผนทั้ง 3 ระดับให้สอดคล้องกัน เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงาน การแก้ไขปรับปรุง และการพัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน

#### 4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ ซึ่งทิศทางขององค์กร มี 3 ทางได้แก่ **Growth** กลยุทธ์แบบเติบโต, **Stability** กลยุทธ์แบบคงตัว และ **Retrenchment** กลยุทธ์แบบหดตัว

##### 4.1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้อยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโต เพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยลดลง และเป็นผลเนื่องจากการประกอบการในการผลิตและเป็นผลทำให้กำไรสูงขึ้นอีกด้วย

- o การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive growth) เป็นกลยุทธ์การขายตัว

เพื่อสร้างการเติบโตทางการตลาด ประกอบด้วย 3 แนวทาง โดย Igor Ansoff เป็นผู้เสนอ **Ansoff Model** ตั้งแต่ปี 1957 เป็นโมเดลที่ใช้วิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์ Ansoff ได้นำเสนอแนวคิดสำคัญไว้ว่า หลักเกณฑ์การพิจารณาเลือกกลยุทธ์เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตได้ ให้พิจารณาจาก 2 มิติที่สำคัญ คือ **มิติด้านลูกค้า** ที่แบ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ และ **มิติด้านผลิตภัณฑ์** ที่แบ่งเป็น ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกสายผลิตภัณฑ์ออกไป ทำให้เกิดกลยุทธ์ 4 แบบ ดังนี้

กลยุทธ์แรก คือ **กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration)** เป็นกลยุทธ์ที่จะทำอย่างไรให้ ลูกค้ากลุ่มปัจจุบัน รู้จัก และซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น

กลยุทธ์ที่สอง คือ **กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)** เป็นกลยุทธ์ที่จะทำอย่างไร ใช้โอกาสจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถจำหน่ายไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ได้มากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่สาม คือ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เป็นกลยุทธ์ที่จะทำอย่างไร ให้ลูกค้าปัจจุบันของเรา ได้มีโอกาสใช้ประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เป็น Product Line ใหม่ๆ ของเรา

กลยุทธ์ที่สี่ คือ กลยุทธ์การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การเติบโตด้วยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่

- o การเติบโตแบบรวมตัวหรือประสมประสาน (Integration growth)
- การเติบโตในแนวตั้ง (Vertical Growth) แบ่งเป็น 2 วิธี ได้แก่ การเข้าควบคุมสายการผลิต

(Backward Integration) หมายถึง บริษัทพยายามจะเป็นเจ้าของหรือเพิ่มระบบการควบคุมวัตถุดิบ คือ ต้องการขยายธุรกิจโดยการเป็นเจ้าของกิจการวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตสินค้านั้น และการเข้าควบคุมการจัดจำหน่าย (Forward Integration) หมายถึง บริษัทต้องการควบคุมหรือเป็นเจ้าของระบบการจัดจำหน่ายเองบ้าง

- การขยายกิจการในแนวเดียวกับอุตสาหกรรม (Horizontal integration) หมายถึง บริษัทพยายามเป็นเจ้าของหรือควบคุมกิจการของกลุ่มแข่งขันบางแห่ง โดยการซื้อหรือรวมกิจการเป็นการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น

- o การขยายกิจการในธุรกิจใหม่ (Diversification) มี 2 ลักษณะคือ การใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับกิจการที่ ระบบการตลาดของบริษัทไม่มีโอกาสที่จะขยายให้เจริญต่อไปอีก หรือไม่สามารถจะเพิ่มกำไรให้มากไปกว่านี้อีกแล้ว และบริษัทมองเห็น โอกาสนอกระบบการตลาดของบริษัทที่ดีกว่าของบริษัทในปัจจุบัน โดยวิธีกระจายความเจริญเติบโต แบ่งออกเป็น 3 แบบกว้าง ๆ คือ

- Concentric diversification หมายถึง บริษัทพยายามหาสินค้าใหม่ ๆ ด้วย เช่น เดิมผลิตเครื่องสำอางสำหรับผู้หญิง อาจขยายสายผลิตภัณฑ์ด้วยการผลิตเครื่องสำอางสำหรับผู้ชาย เป็นต้น

- Horizontal diversification หมายถึง บริษัทพยายามหาทางเพิ่มสินค้าใหม่ ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันของบริษัท เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน

- Conglomerate diversification หมายถึง บริษัทพยายามเพิ่มสินค้าใหม่ เพื่อกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เพราะเป็นการแสดงให้เห็น โอกาสอื่น ๆ ที่ดี สินค้าใหม่นี้จะไม่มีความสัมพันธ์กับทางเทคนิคในปัจจุบันของบริษัท และไม่มีความสัมพันธ์กับสายผลิตภัณฑ์เดิมหรือตลาดเดิม บริษัทที่ประสบปัญหาการขายสินค้าตามฤดูกาล หรือมียอดขายที่ผันแปรไม่แน่นอน ซึ่งต้องเสียค่าใช้จ่ายใน

ด้านกำลังคน หรือการเก็บรักษาคงสินค้าหรือการบริหารเงินสดหมุนเวียน แฟกเตอร์เหล่านี้จะบังคับให้บริษัทพยายามมองหาโอกาสอื่น ๆ ที่จะช่วยบริษัทให้อยู่รอดและมีกำไร

#### 4.1.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability)

ใช้เมื่อต้องการทำกำไรไปนานๆ เมื่อองค์กรต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไร มีส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ในระดับสูง เพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

#### 4.1.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)

เมื่อองค์กรต้องการลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไร โดยสามารถทำได้โดย 1) การปรับปรุงองค์กร (Turnaround) เพื่อทำให้เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้ 2) การเก็บเกี่ยว (Harvesting) ลดการลงทุนและทำกำไรในระยะสั้น 3) การไม่ลงทุน (Divestiture) การขายงานที่ไม่มีศักยภาพการเติบโต 4) การเลิกดำเนินการ (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง ใช้เมื่อธุรกิจต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไรไปนานๆ

### 4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับกลางเพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกัน มีตลาดคู่แข่ง และภารกิจที่แตกต่างจากหน่วยธุรกิจอื่น โดยทั่วไป SBU จะเป็นหน่วยงานค่อนข้างอิสระ สามารถพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยมุ่งการเพิ่มกำไรในการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นซึ่งโดยทั่วไปจะมี 3 กลยุทธ์ คือ

#### 4.1.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)

เป็นการมุ่งไปที่การผลิตสินค้าให้ได้ มาตรฐาน เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนภายในให้ต่ำที่สุด และการจัดหาวัตถุดิบราคาต่ำ ซึ่งจะทำกำไรที่สูง การดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำต้นทุนจะเกี่ยวพันกับการสร้างความสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการรักษาคุณภาพที่ต้องการของสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา

#### 4.1.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม ทำให้สามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น

#### 4.1.2.3 การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

เป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด ด้วยการเป็นผู้นำทางต้นทุนและการสร้างความแตกต่างหรือทั้งสองอย่าง ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) บริษัทควรที่จะมีลักษณะ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ มุ่งเน้นการดูแลลูกค้าและการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า สร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นการสร้างความโดดเด่น ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกว่ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อรักษาลูกค้าเอาไว้

#### 4.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy)

เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นการสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดเพื่อให้แนวคิดเกิดออกมาเป็นรูปธรรมที่สำคัญของ H. J. Heinz Company ได้แก่

##### 4.1.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

- การมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองกลุ่มตลาดเป้าหมายให้มีความชัดเจน คือ การจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แล้วสร้างผลิตภัณฑ์ตอบสนองเฉพาะกลุ่มเพิ่มขึ้น
- การสร้างตราหือสินค้าและการประกาศให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการจดจำ เมื่อเกิดความต้องการในสินค้า ก็จะเลือกตราหือสินค้าเป็นสำคัญ
- การขยายตลาดและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศ สหรัฐอเมริกาและต่างประเทศ ให้มีความครอบคลุม ให้ลูกค้าสามารถซื้อหาได้ ด้วยความสะดวก รวดเร็ว ที่สุด
- ด้านราคา จากการทำบริษัทมีการประกาศนโยบายตามกลยุทธ์การเติบโต และจากการกลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

##### 4.1.3.2 กลยุทธ์ด้านการเงินและการลงทุน

- การหาแหล่งเงินทุนมีต้นทุนต่ำเพื่อใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท ด้วยวิธี Mergers strategy และ Acquisitions Strategy ให้เกิดต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด
- การปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้มีอัตราส่วนทางการเงิน (Ratios) ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- วิเคราะห์โครงการลงทุนแต่ละธุรกิจ เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท โดยเน้นการลงทุนในธุรกิจที่สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและขายทิ้งสำหรับธุรกิจที่ประสบผลขาดทุน

- ดำเนินการวางแผนการจัดการด้านภาษีอากร เช่น การโอนบัญชีทรัพย์สินออกจากบริษัทก่อนการควบรวมกิจการเพื่อประหยัดภาษี อาทิเช่น กรณีการโอนบัญชีทรัพย์สิน ไปยัง SKF แล้ว โอนควบรวมกิจการกับ Del Monte ในแนวทางของ Reverse Morris Trust เป็นต้น

#### 4.1.3.3 กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร

- การจัดสายความรับผิดชอบการบริหารงาน แยกออกเป็นภูมิภาค (Zone) เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดคู่ทางการลดหรือขยายเป้าหมายในอนาคตต่อไป

- การกำหนดกลุ่มของอุตสาหกรรม โดยจำแนกกลุ่มสินค้าให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานและต้นทุน เพื่อการวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริง

- ปรับ โครงสร้างองค์กรใหม่ (Stream line) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

- การลดขนาดธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้เพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว

- การดำเนินกิจกรรม การสร้างศูนย์กลางการผลิต (Operation Excel)

## 4.2 สรุปการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

สำหรับร้าน The Lens Story การเลือกกลยุทธ์มาใช้ในการแก้ปัญหา ได้พิจารณาจากปัญหาและสาเหตุของปัญหา กล่าวคือ ปัญหายอดขายที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ อันเนื่องมาจากสาเหตุของจำนวนคู่แข่งที่มีทั้งออนไลน์และหน้าร้านซึ่งอยู่ในละแวกเดียวกันนั้น ก็มีร้านคู่แข่งที่จำหน่ายคอนแทกเลนส์สีแฟชั่น ซึ่งมีชื่อที่ได้รับความนิยมในหมู่มุมวัยรุ่นเช่นกันกับ The Lens Story จำนวน 1ร้าน ทั้งคู่แข่งออนไลน์และหน้าร้านมีกิจกรรมทางการตลาด ลดแลกแจกแถม อย่างหนัก ทำให้ร้าน The Lens Story ต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อนำข้อดีข้อได้เปรียบที่เคยวิเคราะห์ในบทที่ 2 มาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

กลยุทธ์ที่ทาง The Lens Story ควรเลือกมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยจะแบ่งตามระดับดังต่อไปนี้



#### 4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หากพิจารณาจากอุตสาหกรรมคอนแทคเลนส์ นับว่าเป็นธุรกิจที่ยังคงมีความเติบโตอย่างต่อเนื่อง The Lens Story เองก็คาดหวังที่จะเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจเช่นกัน ดังนั้น กลยุทธ์ที่ควรเลือก คือ กลยุทธ์แบบการเจริญเติบโต (Growth Strategy) แบบเติบโตในธุรกิจเดิม (Concentric) และการเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth) ซึ่งเน้นการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น โดยใช้ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เพื่อที่จะให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของเรา รู้จัก ทดลองใช้ และซื้อซ้ำ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่เราทำกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์นี้ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการใช้กลยุทธ์นี้ก็คือ การเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้น ซึ่งก็คือเป้าหมายของทางร้านในการแก้ปัญหา แนวทางในการดำเนินกลยุทธ์การเจาะตลาด มีดังต่อไปนี้

**วิธีการแรก คือ ทำการส่งเสริมการตลาด** ด้วยการให้ลูกค้ารู้จัก มีความตระหนักในสินค้า หรือ Brand Awareness ยิ่งลูกค้ารู้จักผลิตภัณฑ์ของเรามาก ก็ยิ่งมีโอกาสในการตัดสินใจซื้อ มาก สำหรับร้าน The Lens Story การทำการส่งเสริมการตลาด ควรต้องทำทุกวิธีการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้สื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งการโฆษณาผ่านทาง Facebook, Instagram และตีประกาศในละแวกสยามแสควร์ เป็นต้น การจัดกิจกรรมแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นที่ร้าน โดยอาจจะจัดเป็นกิจกรรมสอนแต่งหน้าให้เข้ากับคอนแทคเลนส์สีต่างๆขึ้น เพื่อดึงดูดให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาสนใจ และมาร่วมกิจกรรม อีกทั้งในงานยังมีการแจกของแถม พ่วงไปกับการขายผลิตภัณฑ์คอนแทคเลนส์ที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ลูกค้าได้เกิดการทดลองใช้คอนแทคเลนส์มากขึ้น

**วิธีการที่สอง คือ ใช้กลยุทธ์ด้านราคา** เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อง่ายขึ้น เช่น การปรับลดราคาสินค้า ซึ่งเหมาะสมสำหรับการใช้เพื่อระบายสินค้าในคลัง หรือ สินค้าที่มีความเคลื่อนไหวน้อย ยกตัวอย่างเช่น ทางร้านมีการขายคอนแทคเลนส์จากคู่ละ 200 บาทอยู่แล้ว และจัดโปรโมชันขายคอนแทคเลนส์ 3 คู่ 500 บาทเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง และมีคอนแทคเลนส์สีเขียวค้างในระบบคลัง มาประมาณ 1 เดือน ดังนั้นทางร้านควรจัดลดราคา โดยขายคอนแทคเลนส์สีที่ลูกค้าต้องการซื้อ พ่วงคอนแทคเลนส์สีเขียวไปด้วยในราคาเพียง 2 คู่ 300 บาท เป็นต้น ซึ่งราคา 300 บาทได้ 2 คู่ ถือว่าเป็นราคาคอนแทคเลนส์ที่ถูกลงมาก เพื่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าให้ตัดสินใจง่ายขึ้นนั่นเอง

**วิธีที่สาม คือ การเพิ่มช่องทางจำหน่าย** ตามที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของเรามีความสะดวกในการเข้าถึงสินค้า ตัวอย่างเช่น ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของเรา เป็นสาววัยทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักไม่ค่อยมีเวลาในการเดินทางไปไหน ชอบแต่งหน้าแต่งตัว และส่วนใหญ่มักจะเลือกซื้อของออนไลน์เสมอๆ ดังนั้นช่องทางการสื่อสารสำหรับสาว ๆ เหล่านี้ คือ Facebook และ Instagram และในช่วงของ

การมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ที่อยากให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าสาววัยทำงาน ก็อาจจะปรับแผนกลยุทธ์ ไปจัดกิจกรรมทางการตลาด ณ อาคารสำนักงานใหญ่ๆ หรือตลาดนัดกลางวันที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ออกมาเดินจับจ่ายซื้อของในช่วงพักกลางวันเลยก็ได้ เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของเรามากที่สุด

**วิธีที่สี่ คือ การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์** จากที่มีอยู่เดิมให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากทางร้านไม่ได้เป็นผู้ผลิตคอนแทคเลนส์เอง เป็นเพียงตัวแทนจำหน่าย ดังนั้นการคัดเลือกสินค้าแตกต่างที่เกี่ยวกับคอนแทคเลนส์ หรือความสวยความงาม เข้ามาขายในร้านเพิ่มมากขึ้น ก็จะทำให้ลูกค้าได้มีโอกาสเลือกซื้อสินค้าหลากหลายมากขึ้น เรียกได้ว่า มาที่ร้านทีเดียว ซื้อทุกอย่างเกี่ยวกับ คอนแทคเลนส์ได้ครบจบในร้านเดียว

ทั้งนี้ทิศทางของร้านจะมุ่งไปในด้านของการให้บริการความรู้ด้านความสวยความงาม เทคนิคการแต่งตัวแต่งหน้าให้เข้ากับคอนแทคเลนส์สีต่างๆ และการดูแลสภาพดวงตาและคอนแทคเลนส์ เป็นต้น ซึ่งคือกลยุทธ์ในการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น และเพื่อให้กลุ่มลูกค้าของร้านสามารถมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้ และต้องคำนึงถึงระดับราคาที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในทุกระดับลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อร้านและยี่ห้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น

#### 4.2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ทางร้านควรใช้แนวทาง กลยุทธ์ผสมผสาน(Integrated Low Cost / Differentiation Strategy) เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเป็นการผสมผสานทั้ง กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนและกลยุทธ์ความแตกต่าง ที่เน้นทั้งราคาและความแตกต่าง

##### กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)

- เพิ่มการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่แตกต่างจากคู่แข่ง ไม่เพียงแต่ จัดโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม เท่านั้น ทางร้านต้องคิดกิจกรรมที่แปลกแตกต่างขึ้นมา อาจจะเชิญนางแบบ คอนแทคเลนส์ของยี่ห้อ Mimi by Toni หรือ Kitty Kawaii มาเป็นจุดดึงดูดในงาน ตกตัวอย่างเช่น กิจกรรมสอนแต่งหน้าให้เข้ากับคอนแทคเลนส์สีต่างๆ, การสอนใส่คอนแทคเลนส์สำหรับผู้เริ่มใช้ และกิจกรรมออกกำลังกายเพื่อรักษาความอ่อนวัย เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมเหล่านี้ ต้องการดึงดูดความสนใจจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ สาวๆ วัยรุ่นระดับมัธยมศึกษาไปจนถึงสาววัยทำงาน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ร้านจัดขึ้น จนเกิดเป็นการรวมตัวกันเป็นชุมชนขึ้น (Community) โดยกิจกรรมจะถูกสื่อสารผ่านช่องทางที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ เช่น Facebook และ Instagram เป็นต้น

- ทำสินค้า Premium ตีตราฮีท้อคอนแทกเลนส์ และพิมพ์สัญลักษณ์ประจำของร้าน The Lens Story เพื่อเป็นสินค้าพิเศษนอกเหนือจากสินค้าของผู้ผลิตเอง ซึ่งลูกค้าไม่สามารถหาซื้อได้จากที่ใด โดยอาศัยการเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายคอนแทกเลนส์ฮีท้อ Mimi by Toni แห่งแรกของประเทศไทย ในการเจรจากับเจ้าของฮีท้อนี้ ทั้งนี้เพื่อนำสินค้าเหล่านี้ ใช้ในการขาย และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น สมุดโน้ต ปากกา เสื้อยืด หมวก กระเป่าเครื่องสำอางค์ และกระจกพกพา เป็นต้น

#### **กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership)**

- โดยทางร้านเน้นการซื้อสินค้าปริมาณมาก เพื่อให้ต้นทุนได้ในราคาที่ถูกลง เพื่อก่อให้เกิด Economy of scale กำไรต่อหน่วยก็จะมากขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน นำกำไรไปต่อยอดด้านการนำเสนอและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งดังที่กล่าวไปข้างต้นได้ โดยรูปแบบจะเป็นในการมีการบริการให้ความรู้ มีการจัดกิจกรรมต่างๆขึ้น เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ และทำให้มีโอกาสในการขายมากขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มใหม่ที่แตกต่างในสายตาลูกค้า จนทำให้ร้านกลายเป็นผู้นำในด้านความสวย ความงามเหนือคู่แข่ง และกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอนแทกเลนส์แฟชั่น

#### **4.2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy)**

จากแนวทางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่ต้องการผสมผสานกลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนและกลยุทธ์ความแตกต่าง เพื่อให้ทางร้านมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด มีกำไรต่อหน่วยของสินค้ามากขึ้น และสามารถนำกำไรไปต่อยอดดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่างๆมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆได้ ดังที่กล่าวก่อนหน้านี้นี้ ว่าธุรกิจร้านคอนแทกเลนส์มีการแข่งขันด้านกิจกรรมส่งเสริมการตลาดรุนแรงมาก ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้กลยุทธ์ทางการตลาด 8P ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการนิยมใช้ในปัจจุบัน กลยุทธ์ทางการตลาด (8 P's Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ทางการตลาดสมัยใหม่ซึ่งเป็นส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า 8P's ซึ่งต้องมีแนวทางความคิดทางการสื่อสารการตลาด(IMC) โดยอาศัยเครื่องมือการ ติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคแบบสมัยใหม่ โดยกลยุทธ์ 8P มีดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงภาพกลยุทธ์ 8P

ที่มา SME Champion : (<http://smechampion.info/content.php?id=36>)

#### 4.2.3.1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

ทางร้านต้องตั้งเป้าว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้บริโภค ได้ในระดับความพึงพอใจขนาดไหน การนำสินค้าไปเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งในท้องตลาดว่ามีจุดเด่นและ จุดด้อยอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำเสนอสินค้าที่มีจุดเด่นแตกต่างจากร้านอื่นและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าได้

#### 4.2.3.2. กลยุทธ์ราคา (Price Strategy)

กลยุทธ์การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบมากขึ้น การกำหนดราคาต้องคำนึงถึงปัจจัยต้นทุนการผลิตบวกกับผลกำไรที่ต้องการจะได้ แล้วจึงกำหนดราคาขายออกมา โดยต้องคำนึงสภาพการแข่งขันของตลาด ซึ่งทางร้านก็ควรตั้งราคาให้ใกล้เคียงกับสินค้าประเภทเดียวกันในท้องตลาด หรือน้อยกว่าหากต้องการแข่งขันฐานลูกค้า

#### 4.2.3.3. กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy)

ทางร้านมีช่องทางทั้งทางออนไลน์ผ่าน INSTAGRAM, FACEBOOK และมีหน้าร้านซึ่งมียอดขายที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับการขายผ่านออนไลน์ แต่อย่างไรก็ตาม ออนไลน์เป็นเสมือนช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าดีดีกว่าหน้าร้าน

#### 4.2.3.4. กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

จากที่เคยกล่าวไปว่า ธุรกิจคอนแทคเลนส์มีการแข่งขันด้านราคาสูง ดังนั้นกิจกรรมส่งเสริมการขายก็มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเช่นกัน ทางร้านจะต้องเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขายให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการซื้อคอนแทคเลนส์ แกรมน้ำยาล้างคอนแทคเลนส์ หรือซื้อคอนแทคเลนส์ 3 คู่สามารถรับคูปองแต่งหน้าฟรีที่ร้านที่ร่วมรายการ เป็นต้น

#### 4.2.3.5. กลยุทธ์บรรจุภัณฑ์ (Packaging Strategy)

บรรจุภัณฑ์มีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นหน้าตาของสินค้า ดังนั้นการออกแบบดีไซน์รูปลักษณ์บรรจุภัณฑ์จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ หลักสำคัญที่ควรต้องคำนึงถึงเมื่อทำการออกแบบบรรจุภัณฑ์ตามแผนการกลยุทธ์นี้ คือต้องมีความสวยงามเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ อีกทั้งโดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งเมื่อนำไปวางข้างกันบนชั้นวางสินค้า จึงจะถือว่ากลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ

#### 4.2.3.6. กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy)

พนักงานขายเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้ยอดขายทะยานไต่ระดับพุ่งสูงขึ้นการขายสินค้าโดยใช้พนักงานถือเป็นศิลปะการขายขั้นสูงที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายๆ ทางร้านจำเป็นต้องสนับสนุนให้พนักงานเพิ่มเติมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้านความสวยความงาม เทรนด์การแต่งตัวแต่งหน้าในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อพนักงานมีความรู้เหล่านี้ ก็จะสามารถให้คำแนะนำลูกค้าได้ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความจงรักภักดีต่อร้าน

#### 4.2.3.7 กลยุทธ์ข่าวสาร (Public Relation Strategy)

กลยุทธ์ข่าวสารคือกุญแจสำคัญที่ทางเราจะสามารถใช้เชื่อมต่อกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ ในปัจจุบันสื่อออนไลน์เป็นช่องทางหนึ่งที่จะทำให้เราสามารถสื่อสารไปได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย บ่อยแค่ไหนก็ได้ ดังนั้นทางร้านจำเป็นต้องหาข้อมูล ข่าวสารด้านความงามและการดูแลสุขภาพเพื่อนำมาสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น

#### 4.2.3.8. กลยุทธ์การใช้พลัง (Power Strategy)

ในที่นี้หมายถึงอำนาจในการต่อรองและควบคุม ซึ่งทางร้านเองเรียกได้ว่ามีอำนาจการต่อรองกับกลุ่มลูกค้าและเจ้าของยี่ห้อคอนแทคเลนส์น้อยกว่ามาก อย่างไรก็ตามทางร้านกำจัดการอ่อนของตนเอง โดยการสร้างให้ทางร้านมี Economy of scale ต่อรองกับเจ้าของยี่ห้อคอนแทคเลนส์เพื่อให้ได้ในราคาต้นทุนที่ถูกลง ซึ่งจะทำให้สามารถมีอำนาจเหนือคู่แข่งในเรื่องของราคามากขึ้น มีกำไรมากขึ้นก็สามารถนำไปสรรสร้างกิจกรรมต่างๆมานำเสนอลูกค้าได้มากขึ้น อีกทั้งยัง

สามารถใช้อำนาจในการเป็นร้านตัวแทนจำหน่ายร้านแรกของ MIMI BY TONI ในการต่อรองเรื่อง Term of payment ได้ เพื่อให้ร้านมีสภาพคล่องทางการเงินที่ดีกว่าคู่แข่ง

กลยุทธ์การตลาด 8P ที่ได้กล่าวมานี้เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่นักธุรกิจ SME ส่วนใหญ่นำไปใช้เป็นบรรทัดฐานในการทำการตลาด หากทางร้านสามารถนำกลยุทธ์ 8P มาใช้ได้ครบตามวงจร ก็มีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นต้องเอาใจใส่ทุกรายละเอียดของกลยุทธ์แต่ละข้อ เพื่อสร้างสรรค์ตัว P ทั้งแปดให้เกิดขึ้นมาให้ได้

สำหรับกลยุทธ์ที่ทาง The Lens Story ออกแบบเพื่อนำไปปฏิบัติจริงนั้น ได้แก่ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ ทำให้รู้จักเกิดการทดลองใช้ และซื้อซ้ำ กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนและกลยุทธ์ความแตกต่าง ที่เน้นทั้งราคาต้นทุนที่ต่ำ เพื่อเพิ่มกำไรต่อหน่วย และสามารถนำไปต่อยอดทำกิจกรรมทางการตลาดที่ทำให้แตกต่างโดดเด่นจากคู่แข่งได้ และกลยุทธ์ทางการตลาด (8 P's Strategy) กลยุทธ์ทางการตลาดสมัยใหม่ที่จะเป็นเครื่องมือการติดต่อสื่อสารกับผู้บริโภคแบบสมัยใหม่นั้นเอง



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

สำหรับการศึกษา “แนวทางการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายร้าน The Lens Story” ได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในสถานะที่ธุรกิจต้องเผชิญกับคู่แข่งที่เลือกใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องทั้งหน้าร้านและออนไลน์ ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางการตลาด และเครื่องมือทางการจัดการนำมาสู่กลยุทธ์ในด้านต่างๆ ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนี้ **กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies)**

สำหรับกลยุทธ์การเจาะตลาด ที่ทางผู้ศึกษานำเสนอให้กับร้าน the Lens Story ไปปฏิบัติ ได้แก่ การทำการส่งเสริมการตลาด การใช้กลยุทธ์ด้านราคา การเพิ่มช่องทางจำหน่าย และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้อธิบายวิธีการไปแล้วในบทก่อนหน้า

สำหรับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ได้แก่ เพิ่มการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่แตกต่างจากคู่แข่ง เน้นการทำการตลาดเชิงกิจกรรม เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ร้านจัดขึ้น จนเกิดเป็นการรวมตัวกันเป็นชุมชนสังคมขึ้น (Community) และทำสินค้า Premium ดีترายี่ห้อคอนแทคเลนส์ พิมพ์สัญลักษณ์ประจำของร้าน The Lens Story เพื่อเป็นสินค้าพิเศษนอกเหนือจากสินค้าของผู้ผลิตเอง ซึ่งลูกค้าไม่สามารถหาซื้อได้จากที่ไหน

ทั้งนี้การดำเนินการปฏิบัติกลยุทธ์ดังที่กล่าวไปข้างต้น จำเป็นจะต้องมีการวางกำหนดการ และตัวชี้วัดอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้า และติดตามประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการดำเนินงานได้

#### 5.1 การดำเนินงานและตัวชี้วัด

##### 5.1.1 การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะเวลาปี

## ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานในรอบ 1 ปี (2559)

กิจกรรม/เดือน	ปี 2559											
	มค	กพ	มีค	เมษ	พค	มิย	กค	สค	กย	ตค	พย	ธค
	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
1. สำรวจความต้องการของลูกค้า	→											
2. วางแผนกิจกรรมส่งเสริมการขาย, สินค้า Premium		→	→									
3. วางแผนงบประมาณ			→									
4. โฆษณาประชาสัมพันธ์												
- แนะนำโดยตรงกับลูกค้าที่เข้ามาในร้าน					→	→	→	→	→	→	→	→
- แจกใบปลิว, ติดประกาศ				→			→			→		
- Social Media (Facebook, Instagram)					→	→	→	→	→	→	→	→
5. เริ่มดำเนินการสั่งทำสินค้า Premium					→			→				
6. เริ่มดำเนินการกิจกรรมส่งเสริมการขาย					→	→	→	→	→	→	→	→

กิจกรรมที่ 1 จะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 (มค.59) โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการของลูกค้า และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าของผลิตภัณฑ์เอง และพนักงานในร้านด้วย ดังนั้นการสำรวจความต้องการของลูกค้า อาจจะใช้วิธีการสอบถามประเด็นความสนใจ แบ่งเป็นหมวดหมู่ในเลือกได้ชัดเจน สื่อสารผ่านทาง FACEBOOK เป็นต้น เพื่อจะสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้งานวางแผนอื่นๆต่อไป

กิจกรรมที่ 2 จะดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 (กพ.59-มีค.59) โดยเป็นการวางแผนกิจกรรมส่งเสริมการขาย และสินค้า Premium ที่จะจัดทำขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม จากข้อมูลที่สำรวจได้ก่อนหน้า เพื่อให้รู้ว่า ตลอดทั้งปีที่จะเกิดขึ้น จะเกิดกิจกรรมอะไรขึ้นบ้าง และเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ทั้งปี

กิจกรรมที่ 3 การวางแผนงบประมาณ จะดำเนินการในช่วงไตรมาสที่ 1 (มีค.59) กล่าวคือ เมื่อมีการวางแผนกิจกรรมทั้งปีแล้ว เราควรที่จะคำนวณต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการได้ และจะสะท้อนประสิทธิผลที่จะเกิดภายหลังการดำเนินกิจกรรมให้เราได้เห็นอีกด้วย

กิจกรรมที่ 4 จะเริ่มดำเนินการในช่วงต้นไตรมาสที่ 2-4 โดยแบ่งเป็นระยะตามความสอดคล้องของการประชาสัมพันธ์กับความเหมาะสมกับเนื้อหา เช่นการแจกจ่ายใบปลิวหรือติดประกาศตามสถานที่ต่างๆในละแวกสยามแสควร์ ก็มักจะติดไม่บ่อยนัก และจะติดเฉพาะที่จะมีกิจกรรมนั้นๆที่กำลังจะเกิดขึ้นนั่นเอง ซึ่งจะติดประกาศในช่วงต้นไตรมาสที่ 2,3 และ 4 (เมษ.59,



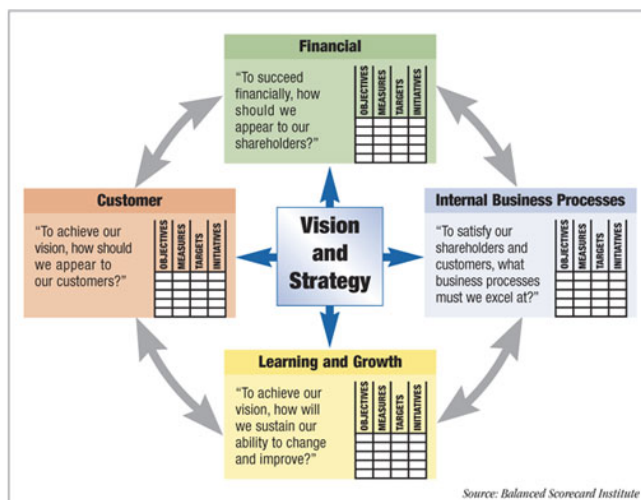
กค.59 และ ตค.59) ก่อนเริ่มกิจกรรมส่งเสริมการขายในไตรมาสอื่นๆ แต่เมื่อเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ด้านแนะนำลูกค้าโดยตรง และการใช้ Social Media ในการสื่อสาร สามารถทำได้บ่อยและทำได้ตลอดเวลา ดังนั้นกิจกรรมนี้จะดำเนินการได้ตลอดทั้งไตรมาส 2-4 (เมษ.59-สิ้นปี) เลย

กิจกรรมที่ 5 จะเริ่มดำเนินการจัดทำสินค้า Premium ในช่วงต้นไตรมาสที่ 2 (เมษ.59-พค.59) เพื่อนำมาใช้ในการขายและกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงไตรมาสที่ 2 และจัดทำสินค้าอีกครั้งในช่วงต้นไตรมาสที่ 3 (กค.59-สค.59) เพื่อนำมาใช้ในการขายในช่วงไตรมาสที่ 3 และ 4 นั้นเอง

กิจกรรมที่ 6 จะเริ่มดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการขาย ในช่วงตั้งแต่ไตรมาสที่ 2-4 (เมษ.59-สิ้นปี) เลย โดยจะสามารถทำได้ตลอดทั้งปี ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมพิเศษ เช่น การสอนแต่งหน้า การสอนใส่คอนแทคเลนส์สำหรับผู้เริ่มใช้ ตลอดไปจนถึงการจัดโปรโมชั่น ลดแลกแจกแถม หรือร่วมลุ้นรางวัล ยิ่งซื้อมาก ยิ่งมีลุ้น Meet & Greet กับเจ้าของผลิตภัณฑ์ อย่างคุณ โทนี่ รากแก่น เป็นต้น

### 5.1.2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

การประเมินผลสำเร็จจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่ช่วยประเมินผลดำเนินการ Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan และ David Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)”



ภาพที่ 5.1 แสดงภาพ Balance Scorecard (Drs. Robert Kaplan และ David Norton, 1990)

ที่มา Book Reviews by ดร. วุฒิ สุขเจริญ :

(<http://siamkm.com/BookReviews/BalancedScoreCard/BalancedScoreCard.html>)

Balance Scorecard (BSC) ประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านของการวัด คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) โดยจะอธิบายในแต่ละมุมมองดังนี้

**มุมมองทางด้านการเงิน :** เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการเงิน ได้แก่ มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) มูลค่าทรัพย์สินรวม / จำนวนพนักงาน (บาท) รายรับ / มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ / จำนวนพนักงาน (บาท) กำไร / มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร / จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน บุคลากร (%)

**มุมมองทางด้านลูกค้า :** การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน) ส่วน

แบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด(บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

**มุมมองทางด้านกระบวนการ :** เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร / รายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการสั่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาที/ชั่วโมง/วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต(%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT / ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

**มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต** เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนาIT / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม / ลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน / จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ / จำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น

รายละเอียดข้างต้นเมื่อนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบ Balance Scorecard ของร้าน The Lens Story มีดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มยอดขาย	จำนวนคอนแทคเลนส์	เพิ่มขึ้นจากเฉลี่ยขายได้ 23 คู่/วัน เป็น 30 คู่/วัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เช่น สอนแต่งหน้าให้เข้ากับสีคอนแทคเลนส์ โดยมีนางแบบของคอนแทคเลนส์มาเป็นทดลองแต่งหน้าให้ และนำเสนอขายคอนแทคเลนส์สีเหล่านั้น</li> <li>- จัดโปรโมชั่น ลดราคาคอนแทคเลนส์ โดยการจับขายแพ็คเกจคู่ พ่วงรายการที่เคลื่อนไหวเข้าไปกับสินค้าขายดี</li> <li>- จัดให้มีการให้ร่วมสนุกซื้อสินค้าครบ 1,000 บาท ลุ้นจับรางวัล Meet &amp; Greet กับคุณโทนี่ รากแก่น และเหล่านางแบบคอนแทคเลนส์</li> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายนอกสถานที่บ้าง เข้าหากลุ่มลูกค้าวัยทำงานโดยตรง โดยติดต่อเช่าพื้นที่ ขายคอนแทคเลนส์และอุปกรณ์ต่างๆตามสำนักงานใหญ่ๆ</li> </ul>

ตารางที่ 5.3 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
<p>เพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าเพื่อให้เกิดลูกค้าประจำรายใหม่ๆ</p>	<p>- จำนวนครั้งของการซื้อซ้ำ/ ลูกค้า 1 ราย</p>	<p>- เพิ่มการมีลูกค้าซื้อประจำจาก 30 ราย เป็น 50 ราย</p>	<p>- พนักงานสามารถแนะนำสินค้าให้เข้ากับสไตล์การแต่งตัวของลูกค้าได้ และแนะนำค่าสายตาที่เหมาะสมกับลูกค้าได้อย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว</p> <p>- แจกบัตรสะสมแต้ม ซื้อครบ 9 คู่ แกรมฟรี 1 คู่</p> <p>- ประชาสัมพันธ์กิจกรรมส่งเสริมการขายที่จะเกิดขึ้น ผ่านทางการแนะนำลูกค้าโดยตรง และ Social Media เสมอๆ</p> <p>- เมื่อลูกค้าสอบถามข้อสงสัย หรือสั่งจองสินค้าผ่านทาง Social Media ควรตอบกลับอย่างรวดเร็วที่สุด</p>
<p>รักษาลูกค้าประจำไว้</p>	<p>- ร้อยละของลูกค้าประจำที่ซื้ออยู่</p>	<p>- 100%</p>	<p>- ทำบัตรสมาชิก สะสมแต้มในการซื้อ และมีส่วนลดหากเป็นสมาชิกอยู่ที่ 15% ต่อการซื้อ 300 บาทขึ้นไป</p> <p>- สื่อสารกับลูกค้าเสมอผ่านการแนะนำ โดยตรง และ Social Media เกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมการขายที่เป็นสิทธิพิเศษของสมาชิก และกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดขึ้น</p>

ตารางที่ 5.4 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านกระบวนการ

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มโอกาสในการขายให้สม่ำเสมอ	- จำนวนครั้ง/เดือน ที่ร้านต้องปิดอันเนื่องมาจากสาเหตุพนักงานขาด, ลา	- เพิ่มพนักงาน 1 คน	- จัดพนักงานรายวันเพิ่มอีก 1 ทดแทนวันที่พนักงานที่ขายประจำหยุดงาน โดยอาจจะสลับวันทำงานกัน แบ่งคนละ 3 และ 4 วัน
ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	- ลดความผิดพลาดในการให้บริการ  - จำนวนลูกค้าร้องเรียน	- 0	- ปรับปรุงการจัดเก็บ stock ให้ดูง่าย หยิบขายได้ง่าย  - ทำความสะอาดทุกวัน ไม่ให้มีฝุ่นและสิ่งสกปรก  - จัดส่งสินค้าตามการสั่งซื้อออนไลน์ทุกวันตอนกลางวัน

ตารางที่ 5.5 แสดงการแผนงานวัดผลมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต

วัตถุประสงค์	Key Performance Indicator (KPI)	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาศักยภาพพนักงาน	- ความรู้ด้านความ สวยความงาม  - ทักษะการสนทนา ภาษาอังกฤษของ พนักงานในการ สื่อสารกับลูกค้า ต่างชาติ	- สามารถ แนะนำลูกค้า ทุกรูปแบบได้ และปิดการขาย ได้สำหรับ ลูกค้าที่เข้ามา ร้อยละ 80%	- สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้เทคนิค แต่งหน้า การดูแลรักษาคอนแทคเลนส์ และภาษาอังกฤษเบื้องต้น โดยอาจส่ง อบรมคอร์สเรียนแต่งหน้าสั้นๆ ส่งLink ให้พนักงานฝึกเรียนรู้ภาษาอังกฤษจาก Internet โดยให้ เป็น ค่า commission เพิ่มจากค่าจ้างพนักงานทุกเดือน เพื่อจูง ใจพนักงาน

การควบคุมให้ร้านนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) จะทำให้ร้านมีทิศทางในการดำเนินธุรกิจ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ อย่างเป็นระยะ และหากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทางร้านก็สามารถปรับแผนการดำเนินงานได้ทันที เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับร้าน และบรรลุเป้าหมายที่ร้านตั้งไว้ นอกจากนี้ ร้าน The Lens Story ยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจร้านคอนแทคเลนส์ได้ เพื่อให้เติบโตในธุรกิจต่อไปในอนาคต

## 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้ศึกษาได้นำการบริการจัดการความเสี่ยงมา เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อดำเนินการตามแผนการดำเนินงานแก้ปัญหาที่กล่าวไปในบทที่ 4 เพื่อให้ร้าน The Lens Story สามารถรับมือ และจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ตามหลักการการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

### 5.2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์กร (กองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน, 2557)

**5.2.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรนำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

### 5.4.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหาร และดำเนินกระบวนการด้วยกลไกการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นในองค์กร ร่วมกับกลไกการตรวจสอบหรือการควบคุมภายในจนสามารถประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และนำไปสู่การปรับปรุงกลไกกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อไป ทั้งนี้ ขั้นตอนดำเนินการตามกระบวนการการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก



ภาพที่ 5.2 แสดงภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ที่มา คู่มือบริหารความเสี่ยงขององค์กรของกองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 2557



**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยรวม รวมถึงกระบวนการหลักต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

**ขั้นตอนที่ 2 การบ่งชี้ความเสี่ยง(Risk Identification)** เป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือปัจจัยของความเสียหาย โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายผลลัพธ์ขององค์การตามกรอบการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่

**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ

1. ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางด้านการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และประเมินระดับของความเสี่ยง โดยการประมวลผลค่าระดับของโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบตามเกณฑ์การให้คะแนนที่กำหนดไว้ทั้ง 2 ด้าน

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

โดยเมื่อประเมินความเสี่ยงครบทุกด้านแล้ว จึงนำมาทำแผนผังความเสี่ยงขององค์การ (Risk Map) ดังนี้

		ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไปได้ ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	5 (สูงมาก)					
	4				ความเสี่ยง C	ความเสี่ยง D
	3	ความเสี่ยง A		ความเสี่ยง B		
	2					
	1 (ต่ำมาก)					

ภาพที่ 5.3 แสดงภาพตัวอย่างแผนผังความเสี่ยงขององค์กร (Risk Map)

ที่มา คู่มือบริหารความเสี่ยงขององค์กรของกองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน ประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ. 2557

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง

##### กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

- การจัดการความเสี่ยง คือ การดำเนินการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการจัดการที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้และต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางดังนี้

#### ตารางที่ 5.6 แสดงการแผนงานกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง

<b>Terminate risk</b> (การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง)	กรณีที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ อาจใช้วิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์ การหยุดดำเนินกิจการ/ระงับ/ยกเลิก หรือการไม่ดำเนินการกิจกรรมนั้นๆ เลย เช่น การลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ มีงบประมาณโครงการสูง อาจมีการประเมินความเสี่ยงก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งหากมีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดปัญหาตามมา ทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ ก็จะไม่ดำเนินการ เป็นต้น
<b>Transfer risk</b> (การถ่ายโอนความเสี่ยง)	เป็นวิธีการร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบให้กับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย และการจ้างบุคคลภายนอกที่มีความสามารถหรือความชำนาญการในเรื่องต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการแทน (Outsource) เป็นต้น
<b>Treat risk</b> (การควบคุมความเสี่ยง)	เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อควบคุมโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือขนาดของผลกระทบจากความเสียหายให้อยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งเป็นระดับที่สามารถยอมรับได้ เช่น การจัดซื้ออุปกรณ์เพื่อป้องกันอันตรายจากการทำงาน หรือการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมจากเดิม การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน การจัดทำแผนฉุกเฉิน และการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

## ตารางที่ 5.6 แสดงการแผนงานกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (ต่อ)

<b>Take risk</b> (การยอมรับความเสี่ยง)	เป็นการยอมรับให้ความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยไม่มีมาตรการหรือกลยุทธ์ใดๆ ในการควบคุม ซึ่งอาจเนื่องมาจากความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำมาก หรือไม่มีวิธีการใดๆ ในปัจจุบันที่จะควบคุม หรือวิธีการที่จะนำมาใช้มีต้นทุนสูง เมื่อเทียบกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ
---	---

### การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

แผนบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นการรวบรวมข้อมูลวิธีการและกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงต่างๆ มาพิจารณาในภาพรวม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไป มีความมั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยแผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบในลักษณะเดียวกับแผนปฏิบัติการ (Action plan) คือ มาตรการ/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง กำหนดระยะเวลาดำเนินการของกิจกรรม และผู้รับผิดชอบ

เมื่อดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงองค์กรเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องกันในหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมทั้งสนับสนุนร่วมดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

เมื่อบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้แล้วความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปยังกระบวนการควบคุมภายใน ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยกระบวนการควบคุมภายใน ความเสี่ยงนั้นจะถูกส่งต่อไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผล และการรายงาน

เมื่อมีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการติดตามผลและการรายงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยต้องมีการสอบถาม ว่า วิธีการจัดการความเสี่ยงใดที่มีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการต่อเนื่อง และวิธีการจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามดังกล่าว มาจัดทำรายงาน

### 5.3 สรุปแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของร้าน The Lens Story

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ :** จากที่กล่าวไปข้างต้นนั้น วัตถุประสงค์ที่ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงครั้งนี้ เพื่อจัดทำแผนรองรับความเสี่ยงให้กับร้าน The Lens Story เมื่อดำเนินธุรกิจตามแผนที่วางไว้ไปแล้ว

**ขั้นตอนที่ 2 การบ่งชี้ความเสี่ยง(Risk Identification) :** ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เมื่อดำเนินธุรกิจตามแผนงาน (Action plan) สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

- ปัจจัยภายนอก: เนื่องจากทำเลของร้านตั้งอยู่ใจกลางเมือง และเป็นหนึ่งในแหล่งท่องเที่ยวที่ชาวต่างชาติจะแวะเวียนมาเสมอ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน ดังนั้นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ร้านควรคำนึง คือ สิ่งที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยว ยกตัวอย่างเช่น

1. สาเหตุจากความไม่สงบทางการเมือง ได้แก่ การประท้วง, ปิดถนน, การออกมาตรการควบคุมมิให้ออกนอกเคหะสถานในยามวิกาล (เคอไฟว), การจุดไฟเผาสถานที่สำคัญ เป็นต้น

2. สาเหตุจากกลุ่มก่อการร้าย เช่น เหตุระเบิดใจกลางเมือง

3. สาเหตุจากภัยธรรมชาติ เช่น อุทกภัย

4. สาเหตุจากผู้ผลิตปิดกิจการ หรือไม่สามารถส่งสินค้าได้อีก

5. สาเหตุจากการก่ออาชญากรรม เช่น มิจฉาชีพ, นักต้มตุ๋น เป็นต้น

6. สาเหตุจากกระแสข่าวด้านลบเกี่ยวกับคอนแทคเลนส์ เช่น ตาบอดจากการใส่คอนแทคเลนส์สีแฟชั่น หรือตาอักเสบ เป็นต้น

- ปัจจัยภายใน: ผู้ศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นสาเหตุจากการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจในอนาคตติดขัดได้ในอนาคต ดังนี้

1. สาเหตุจากสินค้าไม่เพียงพอ โดยเฉพาะ ถ้าเป็นคอนแทคเลนส์รุ่นขอดีนิยมนิยมหรือไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถจำหน่ายได้ และทำให้สูญเสียโอกาสการขายไปได้

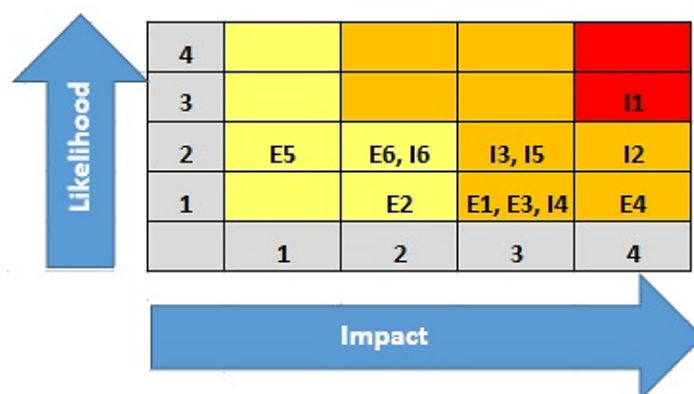
2. สาเหตุจากพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานขาดงาน และพนักงานลาออก เนื่องจากร้าน The Lens Story มีพนักงานเพียงคนเดียว ดังนั้น หากพนักงานขาดงานหรือลาออก ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุอะไรก็ตาม นั้นหมายถึงกระทบต่อโอกาสในการขายด้วยเช่นกัน รวมไปถึงพนักงานทุจริต และพนักงานบริการไม่ทันด้วย ก็เป็นอีกความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และทำให้โอกาสในการขายลดลงอีกเช่นกัน

3. สาเหตุจากการควบคุมดูแลการประชาสัมพันธ์ในสื่อออนไลน์บกพร่อง โดยอาจจะเกิดจาก การที่อินเทอร์เน็ตขัดข้อง ตอบข้อความช้า หรือไม่ได้ลงสินค้าใหม่ในลูกค้าเห็นทิ้งช่วงเวลามากเกินไป

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) :** ทางผู้ศึกษาได้ประเมินความเสี่ยงจากประสบการณ์ส่วนตัว โดยสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของร้าน The Lens Story

	Risk Identification	Likelihood	Impact
External	E1 : การเมือง ex. ประท้วง ปิดถนน เคอพิว เคาไฟ	1	3
	E2 : ก่อการร้าย ex. ระเบิด	1	2
	E3 : ภัยธรรมชาติ ex. น้ำท่วม	1	3
	E4 : Supplier ปิดกิจการ	1	4
	E5 : อาชญากรรม ex. มิจฉาชีพหลอก	2	1
	E6 : ขาด้านลบเกี่ยวกับคอนแทคเลนส์	2	2
Internal	I1 : คอนแทคเลนส์รุ่นยอดนิยมหมด	3	4
	I2 : พนักงานขาดงาน	2	4
	I3 : พนักงานลาออก	2	3
	I4 : พนักงานทุจริต	1	3
	I5 : พนักงานบริการไม่ทัน	2	3
	I6 : การดูแลการ PR ในสื่อออนไลน์บกพร่อง ex. อินเทอร์เน็ตล่ม ตอบข้อความช้า Update ไม่บ่อย	2	2



ภาพที่ 5.4 แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยงของร้าน The Lens Story (Risk Map)

จากตารางที่ 5.7 เป็นการประเมินความเสี่ยงของร้าน The Lens Story ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และกระทบต่อการดำเนินธุรกิจตามแผนงานที่ไว้ก่อนหน้านี้ โดยได้นำมาวางลงแผนผังความเสี่ยง(Risk Map) เพื่อให้สามารถเห็นได้ชัดเจนว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจสูงมากและเกิดขึ้นได้บ่อย ได้แก่อะไรบ้าง อีกทั้งเพื่อประกอบการตัดสินใจในการเลือกจัดการกับความเสี่ยงให้กับผู้ศึกษาได้

#### ขั้นตอนที่ 4 การจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 5.8 แสดงการแผนงานการจัดการความเสี่ยงของร้าน The Lens Story

Risk Identification	Likelihood	Impact	มูลค่าผลกระทบ	กลยุทธ์ และการประมาณการลดค่าดำเนินการ
E1 : การเมือง ex. ประท้วง ปิดถนน เคอไฟฟ้า	1	3	6,000 บาท/วัน	<b>Transfer risk</b> (การถ่ายโอนความเสี่ยง) เช่น การทำประกันภัย ประมาณ <b>18,000 บาท/ปี</b> หรือ <b>50 บาท/วัน</b>
E2 : ก่อการร้าย ex. ระเบิด	1	2		
E3 : ภัยธรรมชาติ ex. น้ำท่วม	1	3		
E4 : Supplier ปิดกิจการ	1	4	4,600 บาท/วัน	<b>Take risk</b> (การยอมรับความเสี่ยง) ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เลย เพราะมีการทำสัญญาไว้ ไม่สามารถนำสินค้าคอนแทคเลนส์ห้ออื่นมาขายในร้านได้
E5 : อาชญากรรม ex. มิจฉาชีพ หลอก	2	1		<b>Take risk</b> (การยอมรับความเสี่ยง) ทำได้แค่บรรเทา เช่นการซื้อกล้องวงจรปิดติดตั้งที่ร้าน เพื่อให้สามารถติดตามคนร้ายได้ หากเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงๆ มีค่าซื้อกล้องวงจรปิด = <b>10,000 บาท/ 1 เครื่อง</b>

ตารางที่ 5.8 แสดงการแผนงานการจัดการความเสี่ยงของร้าน The Lens Story (ต่อ)

E6 : ข่าวด้านลบเกี่ยวกับคอนแทคเลนส์	2	2	3,000 บาท/วัน	<b>Take risk</b> (การยอมรับความเสี่ยง) เพราะไม่สามารถไปห้ามไม่ให้เกิดข่าวเหล่านี้ได้ แต่การนำข่าวที่เกิดขึ้นมาอธิบายสาเหตุของอาการ และแนะนำวิธีการที่ต้อง หรือข้อห้ามให้กับลูกค้า ก็เป็นเพียงการบรรเทาและพลิกวิกฤตเป็นโอกาสได้
I1 : คอนแทคเลนส์รุ่นยอดนิยมนหมด	3	4	3,000-4,000 บาท/วัน	<b>Terminate risk</b> (การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง) ได้โดยการเติม Stock สินค้ารุ่นยอดนิยมนให้เยอะกว่ารายการอื่น อีกทั้งยังต้องตรวจนับStock ทุกวันเพื่อไปเรียกของเข้าได้ทันเวลา โดยจะมีค่าOT พนักงานและค่าเรียกเข้าสินค้า ประมาณ <b>300-500 บาท/ครั้ง/วัน</b>
I2 : พนักงานขาดงาน	2	4	6,000 บาท/วัน	<b>Terminate risk</b> (การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง) ได้โดยการจ้างพนักงานเพิ่มอีก 1 คน เพื่อสับเปลี่ยนวันทำงานกันคนละ 3 และ 4 วันต่อสัปดาห์ มีค่าจ้างพนักงานใหม่ 10,000บาท/เดือน หรือ <b>334 บาท/วัน</b>
I3 : พนักงานลาออก	2	3		<b>Treat risk</b> (การควบคุมความเสี่ยง) โดยการทำสัญญากับพนักงานในสัญญาจ้างงาน ให้แจ้งล่วงหน้าก่อน 1 เดือน หรือถ้าพนักงานจะออกให้แนะนำเพื่อนมาทำงานต่อเนื่อง โดยมีค่านายหน้าให้พนักงาน <b>2,000 บาท/ครั้ง/คน</b>
I4 : พนักงานทุจริต	1	3	4,000-6,000 บาท/วัน	<b>Terminate risk</b> (การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง) โดยการนำส่งตรวจประวัติอาชญากรรมกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีค่าดำเนินการประมาณ <b>100 บาท/คน</b>
I5 : พนักงานบริการไม่ทัน	2	3	2,000-3,000 บาท/วัน	<b>Terminate risk</b> (การหลีกเลี่ยง/กำจัดความเสี่ยง) ได้โดย - การจ้างพนักงานเพิ่มอีก 1 คน เพื่อช่วยกันขาย มีค่าจ้างพนักงานใหม่ <b>20,000บาท/เดือน/2คน หรือ 668 บาท/วัน/2คน</b> - ให้ลูกค้าประจำ สั่งสินค้าไว้ก่อนจะเข้ามารับสินค้า จะได้บริการได้ทัน มีค่าอินเตอร์เน็ตอยู่ที่ <b>669 บาท/เดือน หรือ 22.3 บาท/วัน</b>

### ตารางที่ 5.8 แสดงการแผนงานการจัดการความเสี่ยงของร้าน The Lens Story (ต่อ)

I6 : การดูแลการ PR ในสื่อออนไลน์บนพร่อง ex. อินเทอร์เน็ตทอล์ค ตอบข้อความซ้ำ Update ไม่บ่อย	2	2	1,000-2,000 บาท/วัน	<b>Treat risk</b> (การควบคุมความเสี่ยง) โดยจะต้องดูแลการ PR ในสื่อออนไลน์อย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าอินเทอร์เน็ต อยู่ที่ 669 บาท/เดือน หรือ 22.3 บาท/วัน
--	---	---	---------------------	--

ทางผู้ศึกษาได้ประเมินความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ออกมาเป็นมูลค่าความเสียหาย เพื่อให้เห็นตัวเลขที่อาจจะเกิดขึ้นจริง เมื่อความเสี่ยงนั้นๆเกิดขึ้น และได้ออกแบบกลยุทธ์ที่จะสามารถรับมือกับความเสี่ยงเหล่านั้นได้ โดยมีการประมาณการณ้ค่าดำเนินการจัดการความเสี่ยงไว้ด้วย เพื่อนำเสนอให้เจ้าของกิจการ สามารถเลือกปฏิบัติได้เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆขึ้น ซึ่งโดยหลักการแล้ว ถ้าเป็นสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายนอก จะทำได้เพียงการบรรเทาให้ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทุเลาลงได้ แต่สำหรับสาเหตุที่มาจากปัจจัยภายใน เจ้าของกิจการจะสามารถป้องกันมิให้เกิดขึ้นได้ เพื่อลดผลกระทบให้น้อยลงหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้เลยตามที่อธิบายไปข้างต้น

#### ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผล และการรายงาน

เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งเจ้าของกิจการต้องติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ หรือมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าวิธีการที่เลือกมาใช้จัดการนั้น เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจริงๆ

สรุปการนำไปปฏิบัติใช้งานได้จริงนั้น ผู้ศึกษาได้แนะนำให้ทางร้าน The Lens Story เลือกใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เพื่อเพิ่มการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายที่แตกต่างจากคู่แข่ง เน้นการทำการตลาดเชิงกิจกรรม เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ร้านจัดขึ้น จนเกิดเป็นการรวมตัวกันเป็นชุมชนสังคมขึ้น(Community) ทั้งนี้การดำเนินการปฏิบัติกลยุทธ์ตามแผนงานดังกล่าว จำเป็นจะต้องมีการควบคุมการดำเนินงาน โดยใช้ Balanced Score Card ในการควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน อีกทั้งผู้ศึกษายังได้ประเมินสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจได้ในอนาคตเมื่อเริ่มดำเนินการตามแผนงานที่วางกลยุทธ์ไว้แล้ว เพื่อเตรียมพร้อมรับมือเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้นได้

ทั้งนี้ร้านจะต้องตรวจสอบ ควบคุม และติดตามความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทางร้านก็จะสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้



เกิดประโยชน์สูงสุดต่อร้าน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือการมียอดขายที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้ผู้รอด  
ได้ในธุรกิจ อีกทั้งร้านยังสามารถ นำประโยชน์จากการที่ยอดขายเพิ่มขึ้นไปต่อยอดสร้าง  
ความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจและเติบโตต่อไปในอนาคตได้อย่างยั่งยืน



## บรรณานุกรม

- ASTVผู้จัดการออนไลน์. 2557. “เด็กไทยสายตาสั้นเพิ่ม 3 เท่า เหตุเล่นสมาร์ตโฟนท่องเน็ตเพลิน เฉลี่ย 7.2 ชม.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.manager.co.th/QOL/ViewNews.aspx?NewsID=9570000116341> (27 กันยายน 2558).
- คุณชนันท์. 2557. “บริษัท เอ็ม แอนด์ ที ลักซ์ชัวร์ จำกัด” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.kittykawaiilens.com/about-us.php?menuActive=about> (5 ตุลาคม 2558).
- ดร.พงศ์พันธ์ พลศรีเลิศ. 2557. “สร้างธุรกิจเติบโต ด้วยกลยุทธ์การเจาะตลาด” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://phongzahrun.wordpress.com/2013/07/01/> (3 พฤศจิกายน 2558).
- Chartered Institute of Management Accountants. 2557. “Porter’s Five Forces of Competitive Position Analysis” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx?TestCookiesEnabled=redirect> (5 ตุลาคม 2558).
- มณีรัตน์ สุพร. 2556. “ทฤษฎีแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces Model)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://www.gotoknow.org/posts/461175> (10 ตุลาคม 2558).
- เลอทัต ศุกคิลก. 2555. “Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies> (3 พฤศจิกายน 2558).
- สิริชัย. 2555. “แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo> (20 ตุลาคม 2558).
- กองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน. 2557. “คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การของกองทุนเพื่อการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [www.enconfund.go.th/content/km1/1-File3.pdf](http://www.enconfund.go.th/content/km1/1-File3.pdf) (10 พฤศจิกายน 2558).