

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบเกอรี่

กรณีศึกษา : ร้านเบเกอรี่ ชะซองบง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบเกอรี่

กรณีศึกษา : ร้านเบเกอรี่ ชะซองบง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



.....
นางสาวณัฏฐริญย์ จีระนันตชัย
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
พันธ์ฉภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยการให้คำแนะนำ แนวทางในการวิเคราะห์ ลำดับความเพื่อการสื่อสาร การแก้ไขปัญหา และการตรวจทานสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้แก่ผู้จัดทำจาก อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ ตลอดจนการประสิทธิประสาทวิชาความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์มุมมองต่าง ๆ ทั้งในทางปฏิบัติและทฤษฎี เพื่อฝึกฝนการคิดวิเคราะห์ที่ได้รับ จากคณาจารย์ทุกท่านตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาในสถาบันแห่งนี้ อันเป็นผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และ ความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดี

อนึ่ง ผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่าง ๆ มาตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้จัดทำ และขอขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมถึงเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอดจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ณัฏฐริณีย์ จีระนันตชัย

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบเกอรี่
กรณีศึกษา : ร้านเบเกอรี่ ชะซองบง

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN BAKERY INDUSTRY:
CASE STUDY OF CA SENT BON

ณัฏฐริณีย์ จีระนันตชัย 5750325

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.,
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.,

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันของร้านเบเกอรี่ชะซองบง ร้านเบเกอรี่โฮมเมด ให้เกิดขึ้นได้ในระยะยาว โดยปัจจุบันการแข่งขันของตลาดในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในด้วยเครื่องมือ Five-Forces, PESTEL, VRIN และแผนภูมิวงจรเหตุและผล เพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โดยการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการใช้กลยุทธ์การเติบโตที่เน้นความเชี่ยวชาญ จากการขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth) เพื่อมุ่งเน้นที่การเพิ่มรายได้ และกำไรจากการขายสินค้าในธุรกิจเดิมที่องค์กรทำอยู่แล้ว ด้วยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การลดต้นทุน และการเพิ่มกลุ่มลูกค้า โดยพัฒนาปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น มีเอกลักษณ์มากขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้น และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมในระยะยาวต่อไปได้

คำสำคัญ : เบเกอรี่/กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขัน/เพิ่มกำไร/Growth Strategy

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	9
1.4 สภาพปัญหา	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	13
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก	13
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกต่อธุรกิจเบเกอรี่	17
2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	23
2.2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจเบเกอรี่	26
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ	29
2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในต่อธุรกิจเบเกอรี่ชะซองบง	30
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	33
3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิจำลองเหตุและผล	33
3.1.1 ความสัมพันธ์ในแผนภูมิจำลองเหตุและผล	33
3.1.2 รูปแบบของวงรอบ	34
3.1.3 แบบแผนของพฤติกรรม	34
3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัญหา	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	41
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (CORPORATE-LEVEL STRATEGY)	42
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)	43
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)	44
4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)	44
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (BUSINESS-LEVEL STRATEGY)	45
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	45
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	45
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (FUNCTIONAL-LEVEL STRATEGY)	46
4.4 แนวทางกลยุทธ์ของร้านเบเกอรี่ชะงอบง	46
บทที่ 5	
การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	49
5.1 การบริหารงาน โดยใช้ BALANCED SCORECARD (BSC)	49
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ BALANCED SCORECARD กับร้านเบเกอรี่ชะงอบง	52
5.3 การบริหาร โครงการ (PROJECT MANAGEMENT)	57
5.3.1 ประเภทของโครงการ	59
5.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ	60
5.3.3 วงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle)	60
5.3.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของร้านเบเกอรี่ชะงอบง	62
5.4 การบริหารความเสี่ยง (RISK MANAGEMENT)	64
5.4.1 ประเภทของความเสี่ยง	64
5.4.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ	65
5.4.3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	66
5.4.4 ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา	70
บรรณานุกรม	76
ประวัติผู้วิจัย	79

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงสถิติการจดทะเบียนใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรม ปี 2558	7
2.1 แสดงแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis	14
2.2 แสดงประมาณการเศรษฐกิจ ปี 2558 และ 2559	19
2.3 แสดงอัตราเงินเฟ้อภาพรวมและตามประเภทอุตสาหกรรม ปี 2557 - 2559	19
2.4 แสดงผลกระทบของปัจจัยภาพรวมภายนอกต่อธุรกิจเบเกอรี่ Ca Sent Bon	23
2.5 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการของอุตสาหกรรมเบเกอรี่	28
2.6 แสดงผลการวิเคราะห์ VRIN Framework	30
4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการมุ่งเน้นทำตลาด	44
5.1 แสดงมุมมองด้านการเงินของธุรกิจ	53
5.2 แสดงมุมมองด้านลูกค้าของธุรกิจ	55
5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน	55
5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	57
5.5 แสดงถึงการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	72

สารบัญรูปร่างภาพ

รูปร่างภาพ	หน้า
1.1 ประเภทของตลาดเบเกอรี่	3
1.2 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรม ปี 2554-2557	3
1.3 แสดงค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารว่างของประเทศในเอเชีย ซึ่งพบว่าประเทศไทย	4
1.4 แสดงตัวอย่างตราสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก	4
1.5 แสดงตัวอย่างตราสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดกลาง	5
1.6 แสดงตัวอย่างตราสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่	6
1.7 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมแต่ละขนาด ปี 2554-2557	8
1.8 ตราสินค้าเบเกอรี่โฮมเมดของธุรกิจ	9
1.9 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์เบเกอรี่โฮมเมดของธุรกิจ	9
1.10 แสดงกำไรสุทธิของธุรกิจเปรียบเทียบปี 2555-2558	10
1.11 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก (S) ปี 2554-2557	12
1.12 แสดงเปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายของธุรกิจระหว่างปี 2555-2558	12
2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis	13
2.2 แสดงดัชนีราคาสินค้าผู้บริโภคและอัตราเงินเฟ้อทั่วไป ปี 2556-2558	17
2.3 แสดงอัตราการว่างงาน ปี 2556-2558	18
2.4 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	24
2.5 ตัวอย่างภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	28
3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)	35
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของร้านเบเกอรี่ Ca Sent Bon	36
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของรายได้และกำไร (Profits and Revenue)	37
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของวงรอบของต้นทุนการผลิต (Cost)	38
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของลูกค้า (Customers)	39
3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของคู่แข่ง (Competitors)	40
4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	41
4.2 แสดงแนวทางกลยุทธ์ในระดับองค์กร	42

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
5.1 แสดงเครื่องมือ Balanced Scorecard	50
5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	52
5.3 แสดงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานทั่วไปและการบริหารโครงการ	58
5.4 แสดง Project Life Cycle	61
5.5 แสดง Project Life Cycle	61
5.6 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร	62
5.7 แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	67
5.8 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)	68
5.9 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Assessment Matrix)	71



บทที่ 1

บทนำ

หนึ่งในวัฒนธรรมตะวันตกที่ประเทศไทยได้รับอิทธิพลมาในอดีต และยังคงความนิยมอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันก็คือ ขนมอบเบเกอรี่ ถึงแม้ว่าเบเกอรี่จะมีโชอาหารจานหลักตามวัฒนธรรมของคนไทยก็ตาม ด้วยวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเบเกอรี่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มอุตสาหกรรมเบเกอรี่ในระดับต่าง ๆ มีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและการแข่งขันสูง โดยเฉพาะตลาดระดับบนที่มีการนำตราสินค้าที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศเข้ามาทำตลาดในห้างสรรพสินค้า การขยายสาขาแฟรนไชส์ บริการจัดส่งหรือรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ จำนวนของร้านกาแฟเปิดใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมถึงร้านเบเกอรี่รายย่อยที่เกิดขึ้นจากงานอดิเรกจนกลายเป็นรายได้หลักของครอบครัว ส่งผลให้เกิดอัตราการแข่งขันที่จะกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ภาพรวมองค์กร ภาพรวมของอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้า ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจต่อไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เบเกอรี่ หรือ ขนมอบ เป็นอีกหนึ่งทางเลือกที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น ด้วยเวลาที่เร่งรีบ ผู้บริโภคส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงเลือกเบเกอรี่เป็นอาหารมื้อด่วนทดแทนมื้อเช้ามากกว่าการเข้าครัวเพื่อประกอบอาหารเอง ซึ่งเบเกอรี่มีการพัฒนาสินค้าอยู่ตลอด ทำให้ผู้บริโภคสามารถรับประทานเบเกอรี่ได้ในทุกโอกาส ทุกเวลา อีกทั้งยังเลือกร้านเบเกอรี่เพื่อการพบปะสังสรรค์กับครอบครัวและเพื่อนฝูง อ่านหนังสือ หรือจัดกิจกรรมกลุ่มย่อยตามความสนใจของกลุ่ม

จากความชื่นชอบส่วนตัวของผู้บริโภคที่สนใจในการทำอาหารและขนมอบ ความประทับใจในการตกแต่งร้านหรือบรรยากาศของเบเกอรี่ อีกทั้งการเข้าถึงข้อมูลวิธีการทำเบเกอรี่ และการจัดหาส่วนผสม วัสดุอุปกรณ์ ในปัจจุบันสามารถทำได้หลากหลายช่องทาง จึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ผู้บริโภคหลายรายอยากมีร้านเบเกอรี่โฮมเมดเป็นของตนเอง ดังนั้นการแข่งขันของตลาดเบเกอรี่จึงค่อนข้างสูง ผู้บริโภคมีสิทธิเลือกมากขึ้น แต่ละร้านจึงต้องให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพมาตรฐานของสินค้า การพัฒนาสินค้า การบริการที่สร้างความประทับใจให้ลูกค้า ควบคุม

ไปกับการสร้างความแตกต่างที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

ตลาดผลิตภัณฑ์เบเกอรี่แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.2.1 ตลาดบนหรือตลาดซูเปอร์พรีเมียม

เบเกอรี่ที่จำหน่ายในโรงแรม โดยโรงแรมขนาดใหญ่มักมีแผนกเบเกอรี่ที่ผลิตขึ้นเอง โดยเฉพาะ เช่น โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ เครือโรงแรมโนโวเทล เครือโรงแรมโซฟิเทล เป็นต้น เพื่อรองรับลูกค้าที่เข้าพักที่โรงแรมและการจัดเลี้ยงประชุมต่าง ๆ ด้วยวัตถุดิบที่โรงแรมเลือกใช้นั้นมีคุณภาพที่ดี จึงทำให้ราคาเบเกอรี่ในโรงแรมสูงกว่าราคาเบเกอรี่ในตลาดเบเกอรี่อื่น ๆ

1.2.2 ตลาดกลางหรือตลาดพรีเมียม

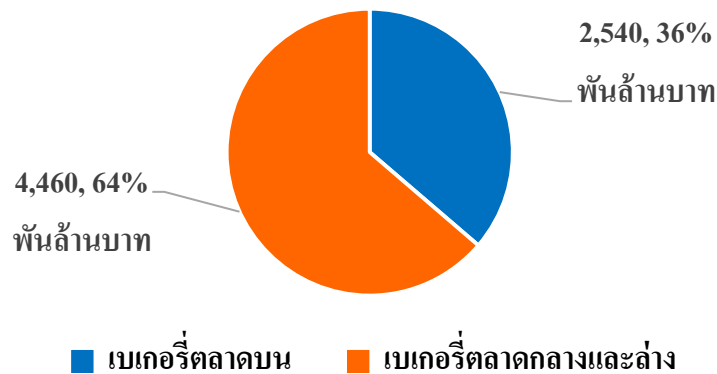
เบเกอรี่ที่จำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต และห้างสรรพสินค้า ซึ่งในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูง นักลงทุนนำตราสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาทำตลาดในประเทศไทย หรือเปิดตราสินค้าใหม่ตามห้างสรรพสินค้าเพิ่มขึ้น เช่น ร้านเบเกอรี่ Paul ร้าน Harrods เป็นต้น โดยเพิ่มบริการพิเศษต่าง ๆ เพื่อเป็นการดึงดูดผู้บริโภคให้เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของตนเอง เช่น บริการจัดส่งบริการรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่ เป็นต้น

1.2.3 ตลาดล่างหรือตลาดแมส

เบเกอรี่โฮมเมดที่มีตราสินค้าและไม่มีตราสินค้าของตนเอง สินค้าของตลาดเบเกอรี่ในระดับนี้มีข้อได้เปรียบเรื่องความสดใหม่ และผลิตตรงตามที่ถูกคำสั่งซื้อ ใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ผู้บริโภคพึงพอใจในรสชาติและราคาของสินค้าที่ไม่สูงจนเกินไป

ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ตลาดกลางและล่าง มีมูลค่าตลาด 4,460 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 63.71 ของตลาดผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ทั้งหมด ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ตลาดบน มีมูลค่าตลาด 2,540 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 36.29 ของผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ทั้งหมด (ภาพที่ 1.1) โดยมีอัตราการเติบโตร้อยละ 5 ต่อปี (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556 และ NSTDA, 2558)

ประเภทของตลาดเบเกอร์รี่

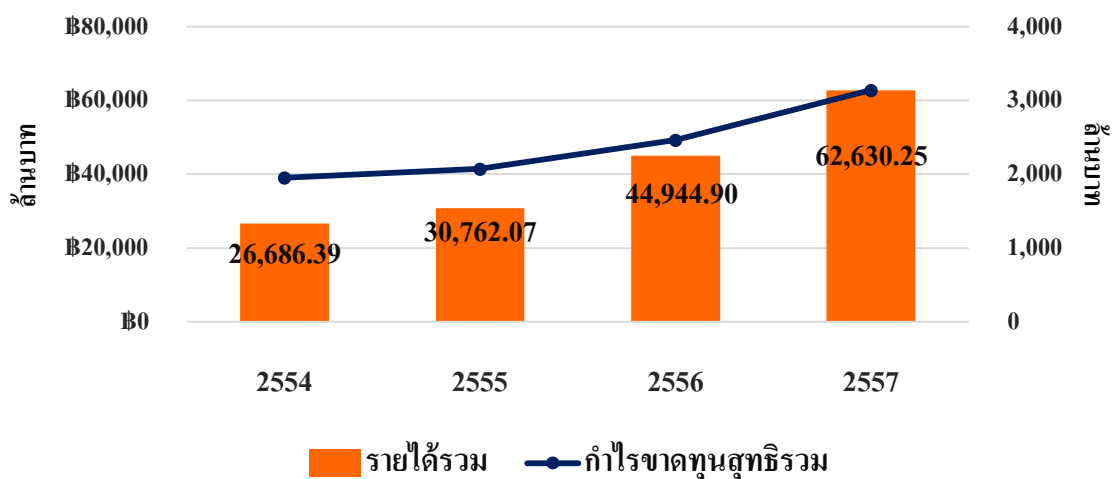


ภาพที่ 1.1 ประเภทของตลาดเบเกอร์รี่

ที่มา : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556 และ NSTDA, 2558

จากข้อมูลงบการเงินของกรมพัฒนาธุรกิจการค้าที่ได้รับจากนิติบุคคลตั้งแต่ปี 2554 - 2557 นั้น (ภาพที่ 1.2) แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้รวมของอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่ระบุว่าตลาดรวมเบเกอร์รี่เติบโตไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15-17 ต่อปี (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2556) โดยมีมูลค่า 32,710 ล้านบาท และ 34,686 ล้านบาท ในปี 2556 และ 2557 ตามลำดับ (NSTDA, 2558)

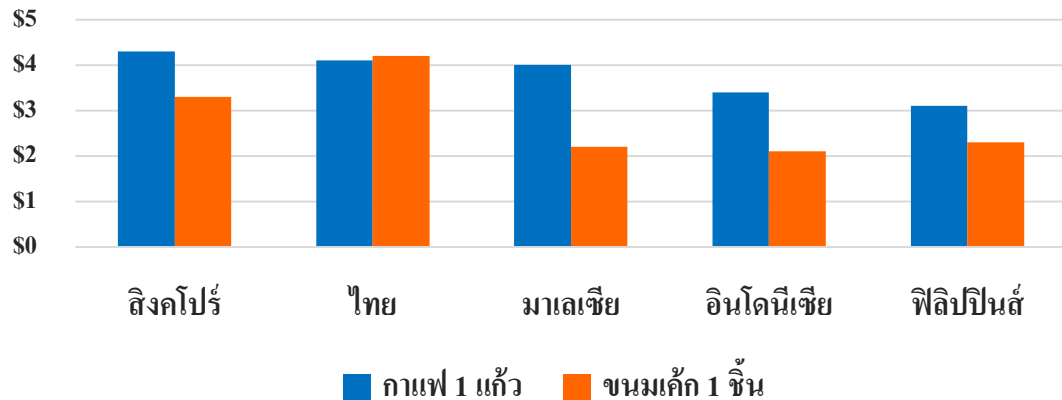
รายได้รวมของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรม ปี 2554-2557

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559

ค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารเช้าของประเทศในอาเซียน



หมายเหตุ : จำนวนจากราคากาแฟ Café Latte ขนาด 16 oz. และราคา Moist Chocolate Cake 1 ชิ้น น้ำหนักประมาณ 100 กรัม ของร้านประเภท Chain Restaurants จากต่างประเทศ โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ 6 มีนาคม 2556

ภาพที่ 1.3 แสดงค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารเช้าของประเทศในเอเชีย ซึ่งพบว่าประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านรองจากสิงคโปร์

ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2557

จากภาพที่ 1.3 แสดงถึงค่าใช้จ่ายในการรับประทานอาหารเช้าของประเทศในเอเชีย ปี 2556 โดยประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน (Thailandfoodforward, 2557) แสดงให้เห็นว่าความต้องการของผู้บริโภคสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมเบเกอรี่ในประเทศไทยนั้นยังคงได้รับการตอบรับที่ดี

อุตสาหกรรมเบเกอรี่ยังถูกจำแนกออกตามขนาดของของธุรกิจ อ้างอิงจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) โดยจัดกลุ่มดังต่อไปนี้

1) กลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก (S) หมายถึง นิติบุคคลที่มีสินทรัพย์ถาวรคิดเป็นมูลค่าไม่เกิน 50 ล้านบาท เช่น บริษัท 567 สวีท พาย เบเกอรี่ จำกัด (ผู้แทนจำหน่ายฟัพแอนด์พาย) ร้านคิงส์ เบเกอรี่เฮ้าส์ ร้านกัก เบเกอรี่ และร้านไรย์ เบเกอรี่



ภาพที่ 1.4 แสดงตัวอย่างตราสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก

ที่มา : www.google.com

- บริษัท 567 สวีท พาย เบเกอรี่ จำกัด (ผู้แทนจำหน่ายฟัพแอนด์พาย) มีจุดเด่นในเรื่องเบเกอรี่ที่จำหน่ายถูกผลิตจากครัวของสายการบินไทย ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันกับที่ใช้รองรับลูกค้าที่

เดินทางกับสายการบินในราคาที่ไม่แพง อีกทั้งยังมีแฟรนไชส์จำนวนมาก สามารถหาซื้อ
รับประทานได้สะดวก

- ร้านคิงส์เบเกอรี่เฮาส์ถือกำเนิดเมื่อปี พ.ศ. 2525 โดยเป็นผู้ริเริ่มทำเค้กนมสดไขมันต่ำ
ซึ่งมีไขมันต่ำกว่าเค้กเนยถึง 1 ใน 3 และรสชาติไม่หวานมาก เพื่อสุขภาพของคนไทย เริ่มต้นเปิดตัว
ร้านย่านสะพานเหล็กจนได้ผลตอบรับดีจากลูกค้า คิงส์เบเกอรี่เฮาส์เริ่มพัฒนาสินค้าให้หลากหลาย
มากยิ่งขึ้น อาทิเช่น เค้กนมสดรสกาแฟ ช็อกโกแลต เค้กหน้าผลไม้สด พายบลูเบอร์รี่ มูสเค้กที่ทำจาก
ผลไม้สด และยังขยายสาขาในห้างสรรพสินค้า และมีบริการส่งเค้กถึงที่ในเขตกรุงเทพฯ

- ร้านภัค เบเกอรี่ เริ่มจำหน่ายเบเกอรี่ตั้งแต่ปี 2522 จนถึงปัจจุบัน เป็นร้านขนมและ
ร้านอาหารโปรดของลูกค้าย่านสุขุมวิท ซึ่งลูกค้าให้ความไว้วางใจในรสชาติและคุณภาพจากวัตถุดิบที่มี
คุณภาพ เพื่อให้ได้คุณค่าของความเป็นขนมโฮมเมดแบบดั้งเดิม

- ร้านไรย์ เบเกอรี่ จำหน่ายขนมเค้กและเบเกอรี่มายาวนานกว่า 30 ปี บริเวณย่านปากน้ำ
ด้วยสูตรเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร ได้รับการกานันตีด้วยเชลล์ชวนชิม

2) กลุ่มธุรกิจขนาดกลาง (M) หมายถึง นิติบุคคลที่มีสินทรัพย์ถาวรคิดเป็นมูลค่ามากกว่า
50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 200 ล้านบาท เช่น บริษัท โบว์เบเกอรี่เฮาส์ จำกัด บริษัท เค้ก แอนด์ เบเกอรี่
จำกัด (บริษัทในเครือสหพัฒน์) และบริษัท โกลด์ล็อกส์ เบค ซอป จำกัด



ภาพที่ 1.5 แสดงตัวอย่างตราสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดกลาง
ที่มา : www.google.com

- บริษัท โบว์เบเกอรี่เฮาส์ จำกัด บริษัทก่อตั้งปี พ.ศ. 2542 ในรูปแบบร้านเบเกอรี่ขนาด
เล็ก โดยใช้สูตรเก่าแก่ที่ได้รับจากคุณแม่ของคุณโบว์ในการผลิตและจัดจำหน่าย จนกระทั่งในปี พ.ศ.
2545 ได้พัฒนาธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเบเกอรี่ที่มีคุณภาพทุกประเภทให้กับร้านกาแฟ เช่น
ขนมปัง เค้ก คราวของท์ เอแคลร์ เป็นต้น ด้วยมาตรฐาน GMP&HACCP ที่ได้รับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552

- บริษัท เค้ก แอนด์ เบเกอรี่ จำกัด เป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์ ประเภทธุรกิจ ผู้ผลิตและ
จำหน่ายอาหารประเภท เค้ก เบเกอรี่ ช็อกโกแลต คุกกี้ และอื่น ๆ ในตราสินค้า Richesse และยังรับ
พัฒนาสินค้าตามความต้องการของลูกค้า

- บริษัท โกลด์ล็อกส์ เบค ซอป จำกัด เบเกอรี่ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวซึ่งเป็นสูตรเฉพาะ
จากฟิลิปปินส์ ทำให้เค้กและขนมปังมีรสชาติและเนื้อขนมปังที่แตกต่างจากเบเกอรี่ทั่วไป มีช่องทาง

การจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ และซูเปอร์มาร์เก็ตบางแห่ง ภายใต้ตราสินค้า Best Bake by Goldilocks มีเต็กลมมาก่อนที่ได้รับความนิยม และขนมปัง Ensaymada ที่เป็นจุดเด่นของโกลด์ล็อกส์

3) กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ (L) หมายถึง นิติบุคคลที่มีสินทรัพย์ถาวรคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 200 ล้านบาท เช่น บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) บริษัท กาโตว์ เฮ้าส์ จำกัด และบริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)



บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน)
PRESIDENT BAKERY PUBLIC COMPANY LIMITED



ภาพที่ 1.6 แสดงตัวอย่างตราสินค้ากลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่

ที่มา : www.google.com

- บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในกลุ่มผลิตภัณฑ์สายอาหารในเครือบริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด ที่ก่อตั้งโดย ดร.เทียม โชควัฒนา ทั้งนี้กลุ่มผลิตภัณฑ์สายอาหารของสหพัฒน์เป็นอีกหนึ่งกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง อาทิ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมาม่า และบิสกิตนิสชิน ซึ่งทั้งสองผลิตภัณฑ์มีแป้งสาลีเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ทำให้มีแนวความคิดที่จะขยายธุรกิจเข้าไปในสายขนมปังและเบเกอรี่ซึ่งใช้แป้งสาลีเป็นวัตถุดิบเช่นกัน ในสมัยนั้นผู้ประกอบการเบเกอรี่ส่วนใหญ่เป็นรายเล็กและดำเนินธุรกิจแบบครอบครัว ผลิตภัณฑ์ที่มีในตลาดก็ไม่มีคุณภาพมาตรฐานสม่ำเสมอ ขาดการพัฒนาในแง่ของผลิตภัณฑ์ ระบบการจัดจำหน่ายและการจัดการที่ดี ความเข้าใจของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่มีคุณภาพมาตรฐานยังมีน้อย ขนาดของตลาดและคามนิยมในการบริโภคเบเกอรี่ยังมีไม่มากนัก ดังนั้น บริษัท เพรซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด จึงได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2525 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและจัดจำหน่ายขนมปังและผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ที่มีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมสากลภายใต้ตรา "ฟาร์มเฮ้าส์"

- บริษัท กาโตว์ เฮ้าส์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2530 เพื่อดำเนินธุรกิจด้านเบเกอรี่ เริ่มต้นด้วยการนำสูตรขนมปังจากไต้หวันมาปรับปรุงพัฒนารูปแบบ หน้าตาขนมและรสชาติที่ปรับให้ถูกปากคนไทย โดยเน้นที่ความเข้มข้น รสชาติอร่อยเข้มข้นถึงเครื่องถึงรสให้ความสำคัญตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบคัดค้นส่วนผสมไปจนถึงการสร้างสรรค้ใส่ขนมที่มีความหลากหลายให้เลือกกว่า 100 รายการ และมีนโยบายในการเรียกคืนขนมที่เหลือจากการขายในแต่ละวัน นำกลับมาทำลายที่โรงงานอีกด้วย จนเป็นที่มาของ “กาโตว์ เฮ้าส์ ขนมปังชิ้นใหญ่ใส่เยาะ ผลิตสดใหม่มีสารพัดใส่ทั้งคาวและหวาน” ปัจจุบันกาโตว์เฮ้าส์มีสาขาเปิดให้บริการลูกค้าถึง 43 สาขาทั่วกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวมถึงจังหวัดเชียงใหม่

- บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และกลุ่มบริษัทในเครือ ประกอบธุรกิจร้านอาหารและร้านเบเกอรี่ รวมทั้งจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ภายใต้ชื่อ เอส แอนด์ พี ซึ่งสามารถแบ่งจำแนกประเภทธุรกิจได้ดังนี้

ร้านอาหารและร้านเบเกอรี่ในประเทศ เปิดดำเนินการสาขาร้านอาหารและสาขาเบเกอรี่ทั่วประเทศ ภายใต้ชื่อร้าน “S&P” “Patio” “Patarara” “Vanilla” “มังกรทอง” และร้านกาแฟ “Bluecup”

ร้านอาหาร ในต่างประเทศ เปิดดำเนินการสาขาร้านอาหารไทยในต่างประเทศภายใต้ชื่อร้าน “Patarara” “Siam Kitchen” “Thai” และ “Patio”

ผลิตและจำหน่ายสินค้าเบเกอรี่ อาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง ผลิตภัณฑ์ไส้กรอกและแฮม เส้นพาสต้า และสี กลิ่น ที่ใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร ภายใต้ชื่อ “S&P” “Delio” “Patio” “Vanilla” “Bluecup” และ “Royallee” ผ่านสาขาร้านอาหารและเบเกอรี่ และซูเปอร์มาร์เก็ต รวมทั้งส่งสินค้าออกไปยังต่างประเทศ

ให้บริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บริการจัดส่งอาหารถึงบ้าน และบริการรับจัดเลี้ยงนอกสถานที่

นอกจากนี้ ปัญหาการแข่งขันทางการตลาดที่มีความรุนแรงมากขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องเผชิญคู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ในตลาดอยู่แล้ว และจากการที่มีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามบันทึกการจดทะเบียนนิติบุคคลใหม่ถึง 47 ราย และทุนจดทะเบียนรวมสูงถึงกว่า 66 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นการจดทะเบียนในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร (ตารางที่ 1.1) (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2558)

ตารางที่ 1.1 แสดงสถิติการจดทะเบียนใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรม ปี 2558

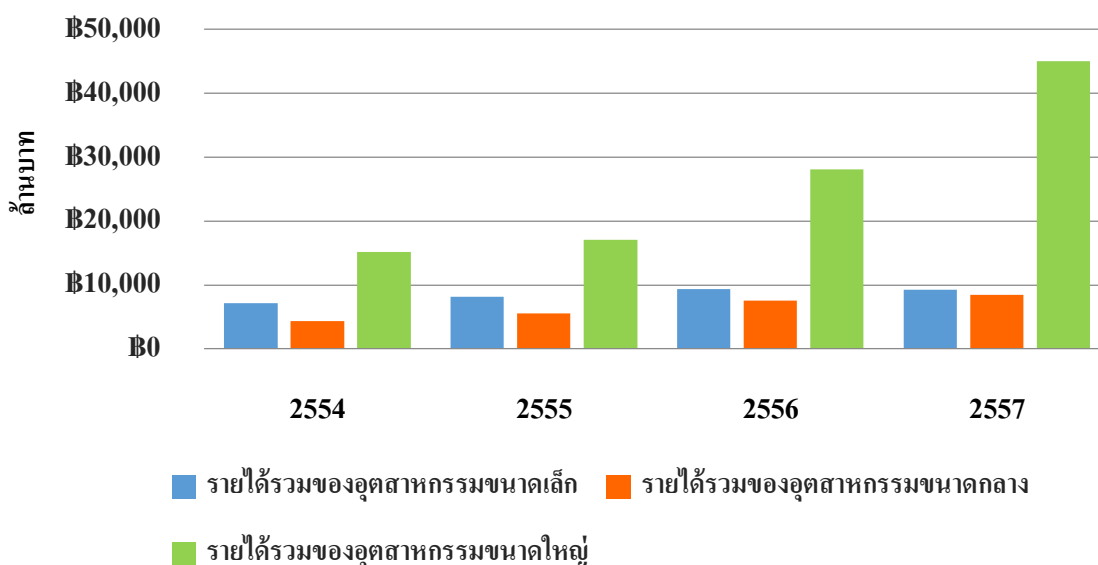
พ.ศ.2558	จำนวนนิติบุคคลจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ (ราย)					ทุนจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ (ล้านบาท)				
	บริษัท จำกัด	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	บริษัท มหาชน จำกัด	รวม	บริษัท จำกัด	ห้างหุ้นส่วน จำกัด	ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล	บริษัท มหาชน จำกัด	รวม
กรุงเทพฯ	18	4			22	28	1.81	0	0	29.81
ภาคกลาง	6				6	8	0	0	0	8
ภาคตะวันตก	3				3	4	0	0	0	4
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	5				5	9	0	0	0	9

ตารางที่ 1.1 แสดงสถิติการจดทะเบียนใหม่ในกลุ่มอุตสาหกรรม ปี 2558 (ต่อ)

พ.ศ.2558	จำนวนนิติบุคคลจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ (ราย)					ทุนจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ (ล้านบาท)				
	บริษัท จำกัด	ห้างหุ้น ส่วน จำกัด	ห้าง หุ้นส่วน สามัญนิติ บุคคล	บริษัท มหาชน จำกัด	รวม	บริษัท จำกัด	ห้าง หุ้นส่วน จำกัด	ห้าง หุ้นส่วน สามัญนิติ บุคคล	บริษัท มหาชน จำกัด	รวม
ภาค ตะวันออก เฉียงเหนือ	1	4			5	1	2.8	0	0	3.8
ภาคใต้	2	3			5	6	4.5	0	0	10.5
ภาคเหนือ	1				1	1	0	0	0	1
รวม	36	11			47	57	9.11	0	0	66.11

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559

เปรียบเทียบรายได้รวมของอุตสาหกรรมแต่ละขนาด



ภาพที่ 1.7 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมแต่ละขนาด ปี 2554-2557

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559

หากพิจารณาถึงส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก เมื่อเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมโดยรวม มีสัดส่วนอยู่ที่ประมาณร้อยละ 15 ในปี 2557 ซึ่งเป็นส่วนแบ่งทางการตลาดที่ใกล้เคียงกับกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง ร้อยละ 14 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) พบว่ามีแนวโน้มใน

อนาคตที่จะแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดได้เพิ่มขึ้น (ภาพที่ 1.7) แสดงให้เห็นว่ากลุ่มอุตสาหกรรมขนาดเล็กนั้นไม่ได้แข่งขันเฉพาะในกลุ่มเดียวกันเอง แต่ยังแข่งขันกับกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางด้วยเช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานของสินค้า โดยศึกษาความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค เช่น กลุ่มผู้บริโภคที่แพ้อาหารประเภทนม กลุ่มผู้บริโภคที่ใส่ใจเรื่องสุขภาพ แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมาพัฒนาสินค้าเพื่อให้ตอบสนองตรงต่อความต้องการของตลาด และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ในขณะที่ยังคงไว้ซึ่งรูปลักษณ์ที่สวยงาม น่าสนใจ และมีเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

ธุรกิจเบเกอรี่โฮมเมด “Ca Sent Bon! (ชะ ชอง บง)” (ภาพที่ 1.8) มาจากภาษาฝรั่งเศส แปลว่า “ขนมปังร้านนี้อร่อย!” เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายขนมอบเบเกอรี่มานานกว่า 15 ปี จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก โดยใช้บ้านเป็นสถานที่ผลิต



ภาพที่ 1.8 ตราสินค้าเบเกอรี่โฮมเมดของธุรกิจ

ที่มา : Ca Sent Bon, 2543



ภาพที่ 1.9 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์เบเกอรี่โฮมเมดของธุรกิจ

ที่มา : Ca Sent Bon, 2559

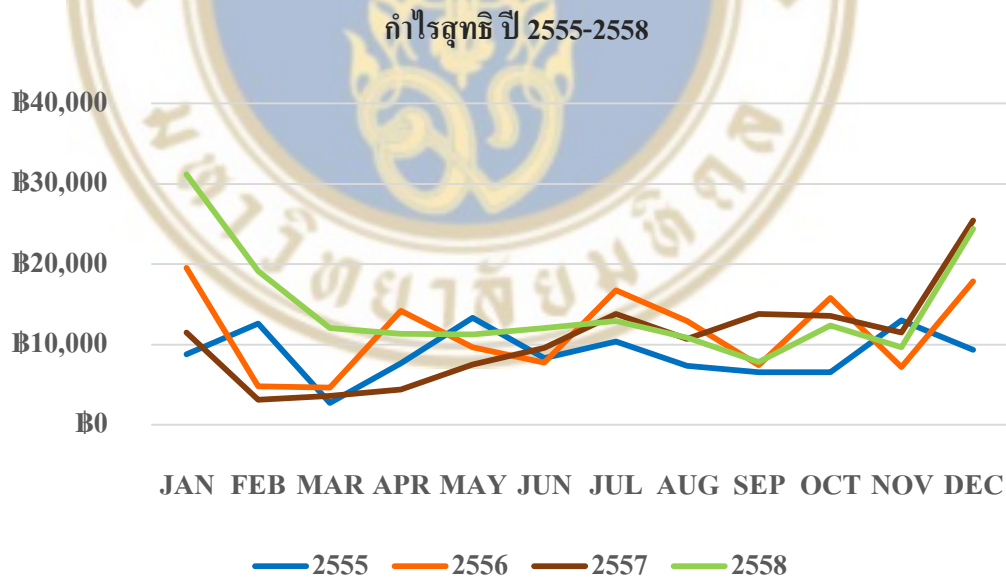
ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่โฮมเมดที่จำหน่าย ประกอบด้วย

- 1) ขนมปัง เช่น ซอฟท์โรลไส้ต่าง ๆ ขนมปังปอนด์ ขนมปังโฮลวีท

- 2) เค้ก เช่น เค้กเนย เค้กส้ม เค้กช็อคโกแลต แยมโรล
- 3) แอแคลร์
- 4) คูกี้ เช่น คูกี้ช็อคโกแลตชิพ คูกี้ช็อคโกแลต
- 5) บราวนี่ เช่น บราวนี่หน้ากรอบ
- 6) เคนนิช เช่น เคนนิชบลูเบอร์รี่ เคนนิชแฮมชีสซอสพิซซา ครั้วของที่ผักโขม
- 7) พาย เช่น พายแฮมชีส พายทูน่า พายแอปเปิ้ล
- 8) ขนมอื่น ๆ เช่น เต้าฮวยนมสด ซาลาเปาฟักทอง

ธุรกิจนี้เกิดจากความสนใจและชื่นชอบในการทำเบเกอรี่ของครอบครัวเป็นพื้นฐานในขณะที่ผู้ก่อตั้งและผู้ผลิตยังทำงานประจำเกี่ยวกับด้านบัญชี ก่อนที่จะตัดสินใจออกมาทำธุรกิจดังกล่าว โดยธุรกิจเป็นการบริหารงานแบบครอบครัวในระดับเล็ก ทำให้ไม่ได้มีการกำหนดมอบหมายความรับผิดชอบหรือระบุโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน

หัวใจสำคัญของสินค้าที่จัดจำหน่ายถูกผลิตบนแนวคิดเพื่อการรับประทานภายในครอบครัว มีการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพและไม่ใส่สารกันเสีย จัดจำหน่ายผ่านทางหน้าร้านในตลาดนัดหน้าสวนหลวง ร.9 และทางโทรศัพท์



ภาพที่ 1.10 แสดงกำไรสุทธิของธุรกิจเปรียบเทียบปี 2555-2558

ที่มา : Ca Sent Bon, 2559

รายได้ของธุรกิจมาจากกลุ่มลูกค้าประจำจากคนรู้จักบอกต่อ และหน้าร้านในตลาดนัดหน้าสวนหลวง ร.9 ซึ่งจะเปิดจำหน่ายสินค้าในช่วงเวลา 6.00 – 10.00 น. เฉพาะวันจันทร์-ศุกร์เท่านั้น

โดยภาพที่ 1.10 แสดงให้เห็นกำไรสุทธิที่สูงในช่วงปลายปีไปจนถึงต้นปี บ่งบอกถึงความนิยมของผู้บริโภคในการเลือกเบเกอรี่เป็นของขวัญ ของฝากสำหรับช่วงเทศกาล

กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มวัยทำงานขึ้นไปจนถึงวัยสูงอายุที่ค่อนข้างมีฐานะ และออกกำลังกายเป็นประจำที่สวนหลวง ร.9 ตอนเช้า ให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพและคุณภาพของอาหาร ตั้งแต่เรื่องความสะดวก สด ใหม่ และไม่ใส่สารกันเสีย โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อใช้ในการบริโภคเป็นอาหารเช้าและอาหารว่าง

1.4 สภาพปัญหา

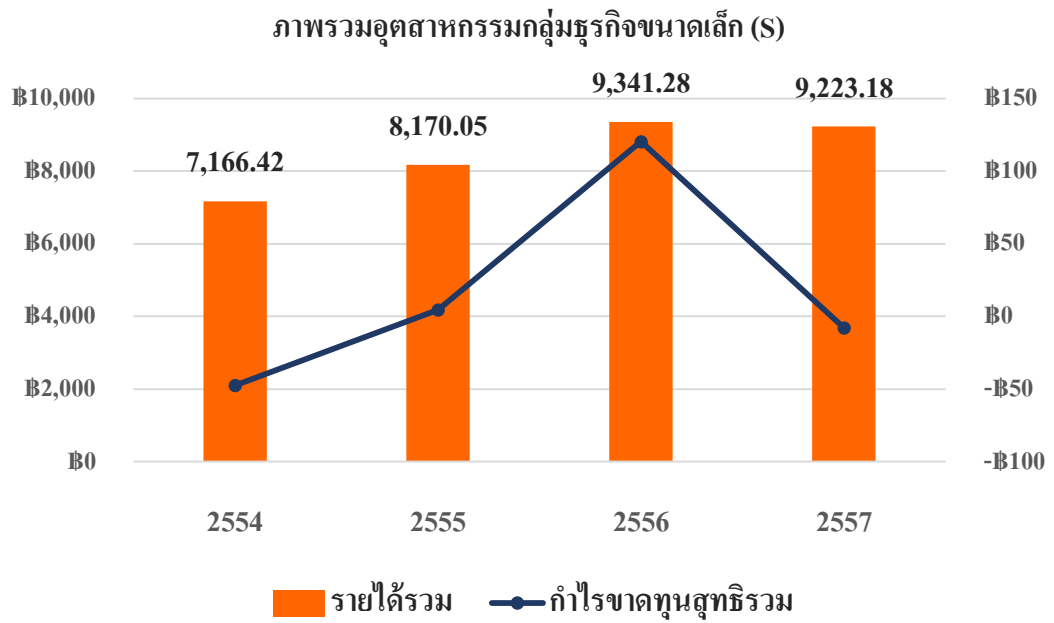
จากอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเบเกอรี่ตามข้อมูลภาพรวมอุตสาหกรรมข้างต้นที่กล่าวมา และจากภาพที่ 1.11 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก พบว่าตลาดยังคงมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีให้แก่บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมมีรายได้และกำไรเพิ่มขึ้น แต่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ธุรกิจเบเกอรี่โฮมเมด Ca Sent Bon ไม่สามารถสร้างรายได้และกำไรได้อย่างเต็มที่ตามอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (ภาพที่ 1.12) ซึ่งเกิดจาก 3 สภาพปัญหา ดังนี้

1) ปัญหาจากการที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่มและจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางหลักเพียงหน้าร้านในตลาดนัดหน้าสวนหลวง ร.9 ทำให้เบเกอรี่ที่ผลิตขึ้นในแต่ละวันนั้นถูกจำกัดความหลากหลายของประเภทสินค้า ความน่าสนใจและน่าดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ ถูกลดทอนลงไป กอปรกับสินค้าปราศจากสารกันบูด หากเกิดกรณีฝนตก ลูกค้าไม่มาออกกำลังกาย สินค้าจะเกิดปริมาณเหลือคงค้างมากกว่าปกติ ทำให้รายได้ขาดหายไป

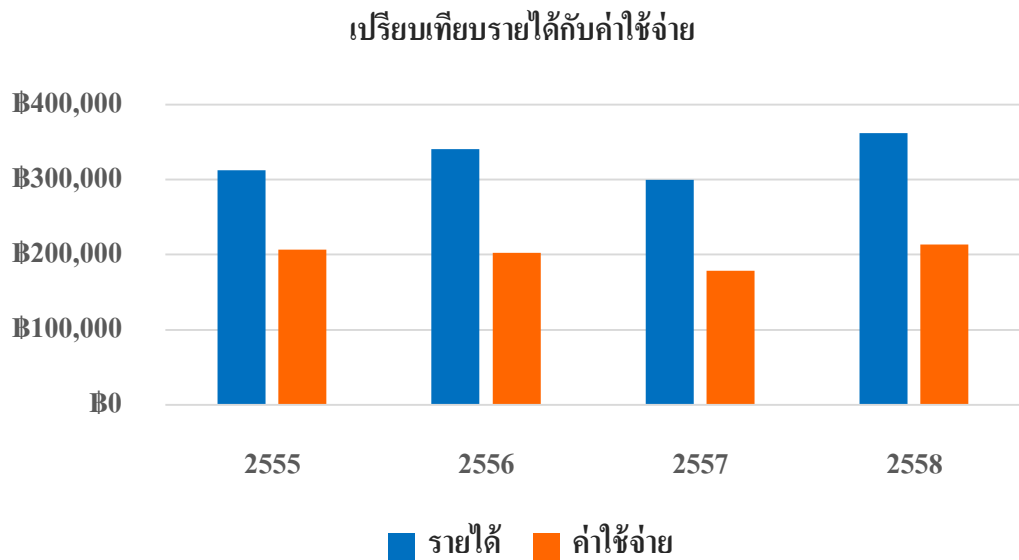
2) ปัญหาจากการเติบโตของอุตสาหกรรมเบเกอรี่ ส่งผลให้กลุ่มธุรกิจขนาดเล็กมีอัตราการขยายตัวเพิ่มขึ้น มีอัตราการแข่งขันสูง โดยเฉพาะรายใหม่ ทั้งร้านเบเกอรี่โฮมเมดตราสินค้าอื่นที่เข้ามาขายในพื้นที่เดียวกัน และต่างพื้นที่ สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย ซึ่งเป็นคู่แข่งหลักของ Ca Sent Bon

3) ปัญหาจากต้นทุนวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ไข่ไก่ นม ค่าแก๊ส ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา เนย ชีส ผลไม้สด ช็อกโกแลต แป้งสาลี น้ำตาลทรายขาว และน้ำตาลทรายแดง

ดังนั้น จากสภาพปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาปัญหาจากการที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่มและช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่มีจำกัด โดยการนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์และความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบเกอรี่ได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1.11 แสดงรายได้รวมของอุตสาหกรรมกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก (S) ปี 2554-2557
ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559



ภาพที่ 1.12 แสดงเปรียบเทียบรายได้และรายจ่ายของธุรกิจระหว่างปี 2555-2558
ที่มา : Ca Sent Bon, 2559

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ในปัจจุบันอัตราการแข่งขันทางธุรกิจในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมเบเกอรี่เองก็เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง หลายองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาและศึกษาสภาพแวดล้อม ระดับความรุนแรงของปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาสินค้าและบริการ รวมถึงการปรับตัวให้มีศักยภาพเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

ที่มา : <http://www.nicobudidarmawan.com/2015/05/pest-pestle-analysis-overview-definition.html>, 2015

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เป็นไปได้ในอนาคตในระดับมหภาค โดยใช้ข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจ 6 ประการ ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยทางสังคม (Social Factor) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factor) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

(Environmental Factor) และปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 เพื่อให้ผู้ประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้อย่างเหมาะสม โดยแต่ละปัจจัยมีแนวทางในการวิเคราะห์ตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

Political factors	Economic factors
Government stability and likely changes	Growth rates
Bureaucracy	Inflation rate
Corruption level	Interest rates
Tax policy (rates and incentives)	Exchange rates
Freedom of press	Unemployment trends
Regulation/de-regulation	Labor costs
Trade control	Stage of business cycle
Import restrictions (quality and quantity)	Credit availability
Tariffs	Trade flows and patterns
Competition regulation	Level of consumers' disposable income
Government involvement in trade unions and agreements	Monetary policies
Environmental Law	Fiscal policies
Education Law	Price fluctuations
Anti-trust law	Stock market trends
Discrimination law	Weather
Copyright, patents / Intellectual property law	Climate change
Consumer protection and e-commerce	
Employment law	
Health and safety law	
Data protection law	
Socio-cultural factors	Technological factors
Education level	Rate of technological change

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก (ต่อ)

Socio-cultural factors	Technological factors
Health consciousness	Basic infrastructure level
Attitudes toward imported goods and services	Spending on research & development
Attitudes toward work, leisure, career and retirement	Technology incentives
Attitudes toward product quality and customer service	Legislation regarding technology
Attitudes toward saving and investing	Technology level in your industry
Emphasis on safety	Communication infrastructure
Lifestyles	Access to newest technology
Buying habits	Internet infrastructure and penetration
Religion and beliefs	
Attitudes toward “green” or ecological products	
Population growth rate	
Immigration and emigration rates	
Age distribution and life expectancy rates	
Sex distribution	
Average disposable income level	
Social classes	
Family size and structure	
Environmental (ecological)	Legal
Weather	Anti-trust law
Climate change	Discrimination law
Laws regulating environment pollution	Copyright, patents / Intellectual property law
Air and water pollution	Consumer protection and e-commerce
Recycling	Employment law
Waste management	Health and safety law

ตารางที่ 2.1 แสดงแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก (ต่อ)

Environmental (ecological)	Legal
Attitudes toward and support for renewable energy	Data Protection
Endangered species	

ที่มา : <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>, 2013

1) ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) เช่น รูปแบบการปกครอง สถานะความมั่นคง และรูปแบบของรัฐบาล แนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่จะออกใหม่จากการสนับสนุนของรัฐบาล และกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ลักษณะของสังคมและกฎหมายการจ้างงานของท้องถิ่น นโยบายภาษีและการค้า การควบคุมอัตราค่าไฟฟ้า ตลอดจนการออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) เช่น สถานการณ์ปัจจุบันและการคาดการณ์ การขยายตัวของเศรษฐกิจของอัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ย การว่างงานและอุปทานของแรงงาน ต้นทุนค่าแรงงานขั้นต่ำ และค่าแรงพนักงานระดับฝีมือแรงงาน ระดับรายได้และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของการทำงาน ผลกระทบของการค้าแบบโลกาภิวัตน์จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรืออื่น ๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ นโยบายทางด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น

3) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Social Factor) เช่น อัตราการเติบโตของจำนวนประชากร อายุเฉลี่ย การเคลื่อนย้ายถิ่นฐาน สุขภาพของประชากร สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมืองและสังคมชนบท ระดับการศึกษาเฉลี่ย ทักษะคิดในการทำงาน และการติดต่อการค้ากับประเทศต่าง ๆ รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม ข้อห้ามทางสังคม เป็นต้น

4) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technological Factor) เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย และระยะทางไกลจากสำนักงานใหญ่ อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา

5) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) เช่น สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมลภาวะทางสิ่งแวดล้อม มลภาวะทางอากาศและทางน้ำ การนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ การจัดการของเสีย ทักษะคิดต่อสินค้าที่อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทักษะคิดและการสนับสนุนการนำพลังงานกลับมาใช้ใหม่

6) ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal Factor) เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน

กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย กฎหมายคุ้มครองลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา

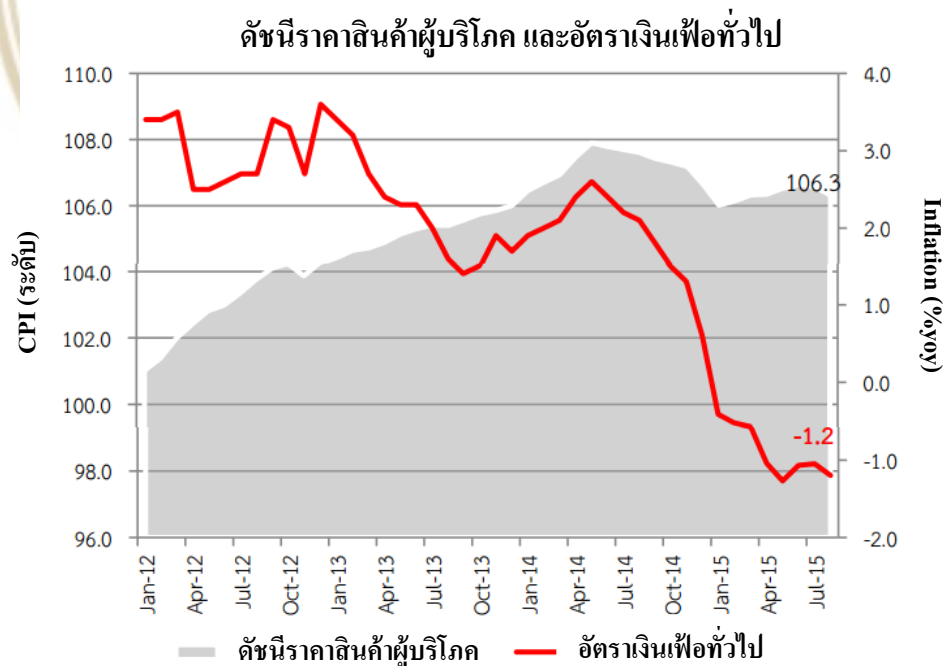
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกต่อธุรกิจเบเกอรี่

2.1.1.1 ปัจจัยทางการเมือง

ในปัจจุบันการเมืองของไทยนั้นมีเสถียรภาพ คณะรัฐมนตรีมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัจจัยบวกที่สนับสนุนเศรษฐกิจซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินการธุรกิจเช่นกัน นอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยทางการเมืองอื่น ๆ ที่ควรพิจารณา ได้แก่ รูปแบบการปกครองของรัฐบาล นโยบายภาษีและการค้า กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การควบคุมการนำเข้าและส่งออกที่ออกโดยภาครัฐ ซึ่งอาจช่วยสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2.1.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

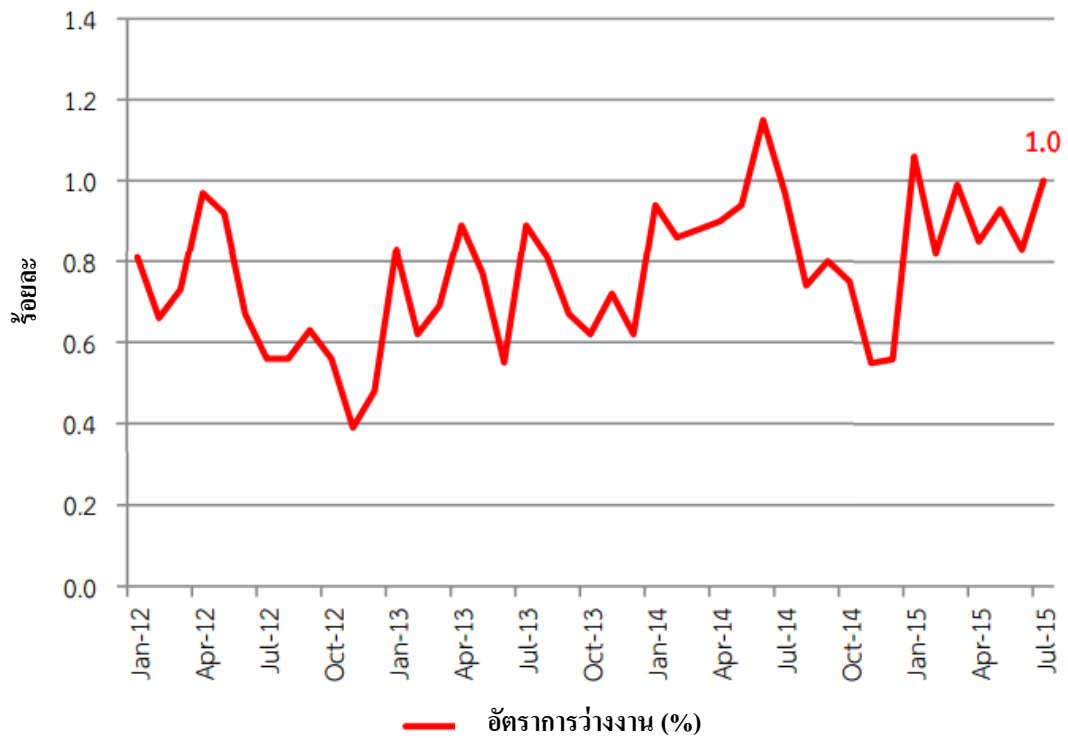
สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมาก ควรพิจารณาถึงนโยบายทางด้านเศรษฐกิจของภาครัฐ การคาดการณ์ด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย การจ้างงาน ค่าแรงงาน เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงกำลังซื้อและทิศทางของตลาดในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนรองรับได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 2.2 แสดงดัชนีราคาสินค้าผู้บริโภคและอัตราเงินเฟ้อทั่วไป ปี 2556-2558

ที่มา : สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และสำนักงานสถิติแห่งชาติ คำนวณโดย ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย, 2558

อัตราการว่างงาน



ภาพที่ 2.3 แสดงอัตราการว่างงาน ปี 2556-2558

ที่มา : สำนักดัชนีเศรษฐกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ และสำนักงานสถิติแห่งชาติ คำนวณโดย ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย, 2558

จากข้อมูลรายงานภาวะเศรษฐกิจประจำไตรมาสที่ 3/2558 เรื่อง ด้านเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ พบว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปในเดือนกรกฎาคม 2558 (-1.2%) ได้มีการหดตัวลดลงเมื่อเทียบกับเดือนมิถุนายน (-0.2%) โดยเป็นผลจากราคาพลังงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อัตราการว่างงานในช่วง 7 เดือนแรกของปี 2558 ยังคงทรงตัวอยู่ในระดับเฉลี่ยประมาณ 1.0% ของกำลังแรงงานรวม (ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ ม.หอการค้าไทย, 2558) ดังแสดงในภาพที่ 2.2 และ 2.3

สำหรับการคาดการณ์ด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจในปี 2559 ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ระบุว่าเศรษฐกิจประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวได้ 3.5% ซึ่งต่ำกว่าคาดการณ์เดิมเล็กน้อยที่ 3.7% ตามอุปสงค์ต่างประเทศที่ชะลอตัวลง ถึงแม้ว่าในปี 2558 จะได้รับการสนับสนุนความเสี่ยงด้านบวกเพื่อการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากนโยบายการเงินในระดับผ่อนปรน การใช้จ่าย การลงทุน มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากรัฐ และการบริโภคภาคเอกชนเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่ด้วยแรงกดดันด้านต้นทุนราคาน้ำมันดิบตลาดโลกที่ลดลงและความเสี่ยงด้านลบจากเศรษฐกิจโลก

ตารางที่ 2.3 แสดงอัตราเงินเฟ้อภาพรวมและตามประเภทอุตสาหกรรม ปี 2557 – 2559 (ต่อ)

		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Headline Inflation	2014	1.93	1.96	2.11	2.45	2.62	2.35	2.16	2.09	1.75	1.48	1.26	0.60
	2015	-0.41	-0.52	-0.57	-1.04	-1.27	-1.07	-1.05	-1.19	-1.07	-0.77	-0.10	-0.85
	2016	-0.53											
Food and beverages	2014	3.62	4.26	4.46	4.61	4.39	4.14	4.18	3.93	3.85	3.25	3.38	3.16
	2015	2.34	1.72	1.25	0.60	0.11	0.51	1.10	1.27	1.31	1.31	0.88	0.83
	2016	0.81											
Non-food and beverages	2014	1.07	0.77	0.91	1.33	1.68	1.41	1.11	1.12	0.67	0.67	0.14	-0.74
	2015	-1.86	-1.71	-1.53	-1.93	-2.00	-1.90	-2.22	-2.52	-2.36	-2.36	-1.99	-1.78
	2016	-1.25											
Core Inflation*	2014	1.04	1.22	1.31	1.66	1.75	1.71	1.81	1.83	1.73	1.73	1.60	1.69
	2015	1.64	1.45	1.31	1.02	0.94	0.94	0.94	0.89	0.96	0.96	0.88	0.68
	2016												

*The core inflation excludes raw food and energy items from the consumer price index basket.

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559

จากตารางที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงอัตราเงินเฟ้อตั้งแต่ปี 2557 ที่ผ่านมามีการเพิ่มขึ้นของดัชนีราคาผู้บริโภคในเดือน มกราคม ปี พ.ศ. 2559 พบว่าอัตราเงินเฟ้อในภาพรวมนั้นยังติดลบ แต่ในส่วนอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มยังคงมีค่าเป็นบวกอยู่

2.1.1.3 ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคน ทั้งชนิด วัฒนธรรม ระดับการศึกษาเฉลี่ย อัตราการเติบโตของประชากร อายุเฉลี่ย โดยผู้ประกอบการควรศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างดีก่อนเข้าสู่พื้นที่ตลาดนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น ได้รับการตอบสนองที่ดี และทำให้เกิดผลกระทบให้น้อยที่สุด

ในปัจจุบันการดำเนินชีวิตประจำวันของคนไทยมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีต ด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเร่งรีบ ระยะเวลาจำกัด ทำให้วิถีการรับประทานอาหารจึงถูกเปลี่ยนไปด้วย เบเกอรี่กลายเป็นอาหารเข้าประจำแบบง่ายสำหรับคนไทย และยังเป็นของขวัญที่ได้รับ ความนิยมในช่วงเทศกาลต่าง ๆ โดยเฉพาะช่วงปีใหม่ที่เป็นช่วงโอกาสทองของธุรกิจเบเกอรี่ ยอด

จำหน่ายเบเกอรี่จากเค้กและคุกกี้จะสูงกว่าช่วงปกติ ทำให้ผู้ประกอบการจัดการส่งเสริมการขาย ประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบพิเศษสำหรับเทศกาลนั้น ๆ

2.1.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เกิดจากการพัฒนา เทคโนโลยีและนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น การพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต การติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางใหม่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายทางธุรกิจ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีการศึกษา พิจารณา และวางแผนรับมือกับเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคต

โดยผลของการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมกล่าวได้ ดังนี้

1) การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เนื่องจากระบบโทรคมนาคมติดต่อสื่อสารได้รับการพัฒนาทั้งในสังคมเมืองและสังคมชนบทให้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการกระจายความเท่าเทียมกัน สามารถพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การเรียนการสอนระยะทางไกล เป็นต้น

2) การส่งเสริมศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้การบันทึก วิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (ช่องทางออนไลน์) ลดต้นทุนการบริหารจัดการ การส่งเสริมการขายบางช่องทาง มีการติดต่อกับลูกค้าเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสาร สินค้าใหม่ หรือรับฟังข้อเสนอแนะ คำติชม โดยตรงมากขึ้น ซึ่งในการดำเนินธุรกิจช่องทางออนไลน์สามารถเกิดผลกระทบทั้งเชิงบวกและลบได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากข้อมูลสามารถทำการส่งต่อหรือบอกต่อได้ทันที และเป็นการกระจายข่าวสารที่มากกว่า 1 คนขึ้นไปในเวลาเดียวกัน

3) การผลิตในอุตสาหกรรม นวัตกรรมและเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมเบเกอรี่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น อุปกรณ์ผลิตเบเกอรี่ในระดับกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ เครื่องพิมพ์แต่งหน้าเค้ก บรรจุภัณฑ์เบเกอรี่ ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์เบเกอรี่รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า โดยมีต้นทุนการผลิตและจัดจำหน่ายที่ถูกลง

2.1.1.5 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมมีผลต่อธุรกิจเบเกอรี่ Ca Sent Bon ในระดับปานกลาง เนื่องจากสถานที่จัดจำหน่าย ซึ่งเป็นตลาดนัดหน้าสวนหลวง ร.9 นั้น กลุ่มลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าหลังจากออกกำลังกายเรียบร้อยแล้ว ถ้าหากในตอนเช้าของวันใดมีฝนตกในบริเวณดังกล่าว ลูกค้าบางส่วนก็จะไม่มาออกกำลังกายเหมือนปกติ ทำให้ยอดขายจัดจำหน่ายเบเกอรี่ลดลง

2.1.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจร้านเบเกอรี่ที่ผู้ประกอบการควรศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อส่งเสริมศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ และป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายจากการละเมิดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ มีดังนี้

- พระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ พ.ศ. 2499 เกี่ยวกับการจดทะเบียนพาณิชย์ จัดตั้งร้านค้า เนื่องจากการเปิดร้านเบเกอรี่เข้าขายร้านค้าเชิงพาณิชย์ ตามพระราชบัญญัติทะเบียนพาณิชย์ระบุไว้ “ผู้ประกอบการขายสินค้าไม่ว่าอย่างใด ๆ อย่างเดียวหรือหลายอย่าง คิดรวมทั้งสิ้นในวันหนึ่งขายได้เป็นเงินตั้งแต่ 20 บาทขึ้นไป หรือมีสินค้าดังกล่าวไว้เพื่อขายมีค่ารวมทั้งสิ้นเป็นเงินตั้งแต่ 500 บาทขึ้นไป” จึงจำเป็นต้องจดทะเบียนพาณิชย์ ซึ่งการจดทะเบียนดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ที่สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร รับจดทะเบียนพาณิชย์กิจของผู้ประกอบพาณิชย์กิจ ที่มีสำนักงานแห่งใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตทุกแห่ง รับจดทะเบียนพาณิชย์กิจของผู้ประกอบพาณิชย์กิจที่มีสำนักงานแห่งใหญ่ตั้งอยู่ในท้องที่ของเขตนั้น โดยมีอัตราค่าธรรมเนียมจดทะเบียนพาณิชย์ตั้งใหม่เพียง 50 บาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์)

- พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510 กำหนดให้ผู้ประกอบการต้องจ่ายชำระภาษีตามประเภทและขนาดของป้าย ตามมาตรา 7⁶ ให้เจ้าของป้ายมีหน้าที่เสียภาษีป้ายโดยเสียเป็นรายปี ยกเว้นป้ายที่เริ่มติดตั้งหรือแสดงในปีแรก ให้เสียภาษีป้ายตั้งแต่วันเริ่มติดตั้งหรือแสดงจนถึงวันสิ้นปี และให้กิจการป้ายเป็นรายงวด งวดละสามเดือนของปีโดยเริ่มเสียภาษีป้ายตั้งแต่ววดที่ติดตั้งป้ายจนถึงงวดสุดท้ายของปี

- พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. 2522 เกี่ยวกับสูตรและส่วนผสมในการประกอบผลิตภัณฑ์ของร้านค้า อาจเข้าข่ายละเมิดสิทธิบัตรที่มีผู้อื่นทำการจดสิทธิบัตรคุ้มครองแล้ว และทำให้เกิดความเสียหายที่จะถูกฟ้องร้องค่าเสียหายได้

- พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 อาจเกิดความเสียหายฐานละเมิด หากทางร้านมีการเปิดเพลงจากคอมพิวเตอร์ ตามมาตรา 15 ภายใต้บังคับมาตรา 9 มาตรา 10 และมาตรา 14 เจ้าของลิขสิทธิ์ย่อมมีสิทธิแต่ผู้เดียวในการเผยแพร่ต่อสาธารณชน

จากข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านนั้นส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำมาค้าและการเติบโตของบริษัทในอุตสาหกรรม โดยมีปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางเทคโนโลยี และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบกับธุรกิจในระดับปานกลาง และปัจจัยทางกฎหมายมีผลกระทบกับธุรกิจในระดับต่ำ ดังตารางที่ 2.4 แสดงผลสรุปจากปัจจัยสภาพรวมภายนอกต่ออุตสาหกรรมเบเกอรี่

ตารางที่ 2.4 แสดงผลกระทบของปัจจัยภาพรวมภายนอกต่อธุรกิจเบเกอร์รี่ Ca Sent Bon

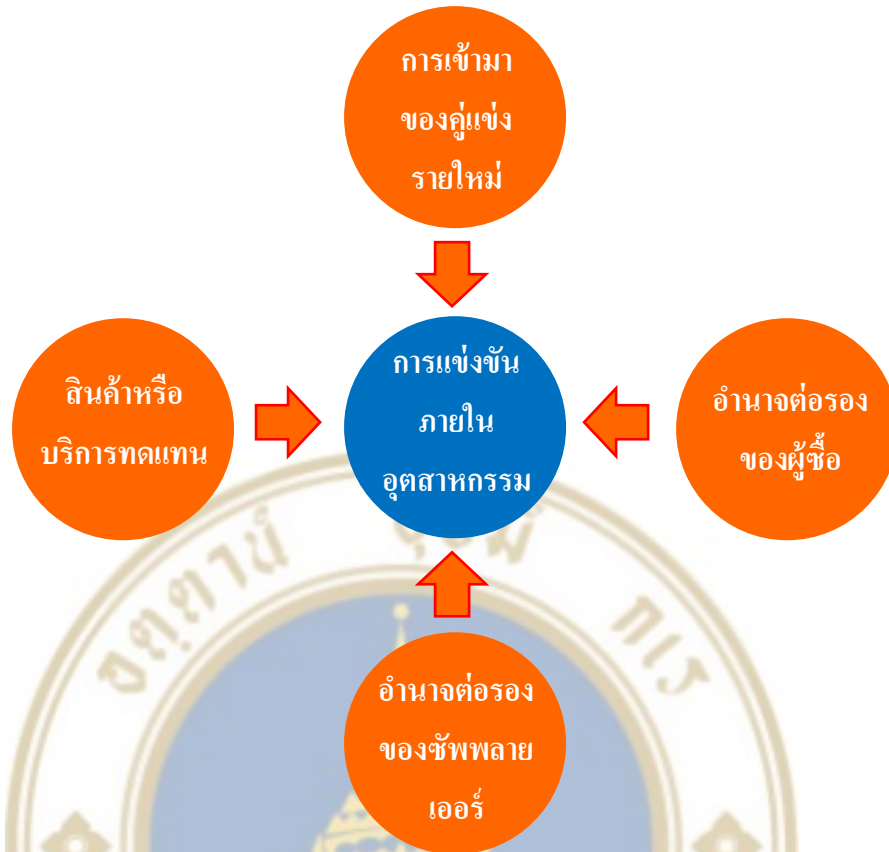
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับของผลกระทบ
ปัจจัยทางการเมือง	ระดับสูง
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	ระดับสูง
ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม	ระดับปานกลาง
ปัจจัยทางเทคโนโลยี	ระดับปานกลาง
ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม	ระดับปานกลาง
ปัจจัยทางกฎหมาย	ระดับต่ำ

2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model) คือ เครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Porter, 1980) โดยการวิเคราะห์แรงผลักดันต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันทางธุรกิจของแต่ละอุตสาหกรรมว่าอยู่ในระดับใด มีความเสี่ยงมากน้อยแค่ไหน ทำให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันและภาพรวมของอุตสาหกรรมว่าสามารถส่งเสริมให้ทำกำไรหรือขาดทุน เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และปัจจัยที่สำคัญทางธุรกิจ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถูกคิดค้นโดย Michael E. Porter

องค์ประกอบของแรงผลักดัน ประกอบด้วย 5 ประการ (ภาพที่ 2.4) ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม แรงผลักดันแต่ละประการมีระดับที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม โดยแรงผลักดันที่มีอิทธิพลมากที่สุดจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม และจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นพื้นฐานในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อให้บริษัทสามารถไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมไว้ได้

1) ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ หากอุตสาหกรรมมียอดขายสูง กำไรดี แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ ส่งผลให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาลงทุนเพิ่มขึ้น การแข่งขันในตลาดเดียวกันจึงทำให้ส่วนแบ่งการตลาดและกำไรที่เคยสูงมีมูลค่าลดลง โดยปกติแล้วธุรกิจขนาดใหญ่อาจไม่ค่อยได้รับผลกระทบเพราะมีต้นทุนการผลิตในราคาที่ถูกลงกว่า ทำให้สามารถกำหนดราคาในราคาที่ต่ำกว่า รวมไปถึงระบบงานทั้งวิธีการจัดส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจนยากที่เจ้าใหม่จะเข้ามาทัดเทียมได้



ภาพที่ 2.4 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม
ที่มา : Porter, 1980

นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าจนเกิดเป็นความจงรักภักดี การสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งและเป็นที่รู้จักของผู้คนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าก็เลือกใช้สินค้าและบริการของธุรกิจต่อไป แม้ว่าจะมีผู้ประกอบการรายใหม่เพิ่มขึ้นในตลาดก็ตาม

- เงินลงทุน (Capital requirements) หากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนสูงก็จะเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) คู่แข่งรายใหม่ต้องพบแรงกดดันในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิตในปริมาณมาก เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบ

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้าโดยที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจาก

สินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน ทำให้ลูกค้าไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนมาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่อาจจะต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง

- การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่ต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าให้กับร้านค้าหรือตัวแทนจัดจำหน่าย

- นโยบายของรัฐบาล การได้รับการส่งเสริมหรือข้อห้ามสัมปทานจากรัฐบาลสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคให้กับคู่แข่งรายใหม่

- ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่น การลงทุนด้านการวิจัย ประสิทธิภาพทางด้านการทำงานและการดำเนินงานในสายงานธุรกิจนั้น ๆ

2) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ การรวมกลุ่มของซัพพลายเออร์ช่วยเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับลูกค้า ทำให้ซัพพลายเออร์นั้นสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้นหรือมีคุณภาพที่น้อยลงโดยที่ผู้ประกอบการ ไม่มีสิทธิเลือก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ประกอบการที่มีซัพพลายเออร์จำนวนน้อย ทำให้มีทางเลือกน้อยลง และไม่สามารถกำหนดราคาเองได้ ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น

ผู้ประกอบการสินค้าและบริการเดียวกันสามารถรวมกลุ่มเพื่อต่อรองราคาหรือตั้งซื้อสินค้าครั้งละจำนวนมาก เพื่อลดราคาของวัตถุดิบให้ถูกลง หรือเลือกใช้บริการของเจ้าอื่นแทน ซึ่งอาจเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบรรดาคู่แข่งในการช่วยเพิ่มอำนาจการต่อรองกับลูกค้าในอนาคตได้เช่นกัน

3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ในบางครั้งผู้ซื้อก็มีอำนาจที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลงหรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่ต้องการ หากธุรกิจมีกลุ่มลูกค้าที่ทำให้ความสนใจน้อยและไม่เป็นที่ต้องการของตลาด และอำนาจต่อรองจะยิ่งสูงขึ้นถ้าหากลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อในปริมาณมาก เพราะมีสิทธิในการเลือกที่จะเสนอซื้อกับผู้ประกอบการเจ้าอื่น ๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่ต้องการ

ดังนั้น การรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการที่ขายสินค้าหรือให้บริการชนิดเดียวกันในการกำหนดฐานราคาต่ำที่สุดที่จะขายให้กับลูกค้าได้ เพราะเมื่อมีข้อตกลงกับกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ในเรื่องราคาแล้ว ลูกค้าจะไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าได้มากนัก เนื่องจากในแต่ละร้านมีราคาของสินค้าที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อลดการแข่งขันการตัดราคาของผู้ประกอบการ ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถเลือกที่จะแข่งขันทางธุรกิจนอกเหนือด้านราคาได้ เช่น ด้านการบริการ บรรจุภัณฑ์ของสินค้า หรือชื่อเสียงแบรนด์ โดยที่ไม่ทำให้มูลค่าของสินค้าและบริการลดลง

4) ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม

- จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่ใกล้เคียงกันย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง หรือผู้ประกอบการน้อยรายและแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

- กำลั้งการผลิตส่วนเกิน อุตสาหกรรมที่มีการใช้ต้นทุนคงที่สูงมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตราค่าลั้งการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำค่าในการผลิตเมื่อความต้องการ (Demand) ลดแต่ผู้ประกอบการไม่สามารถลดระดับการผลิตลงได้ อาจทำให้เกิดภาวะ Over Supply ได้

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโตการแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็สามารถรองรับการแข่งขันที่รุนแรงได้มากขึ้น

- ความผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty) การแข่งขันจะน้อยลงหากมีความแตกต่างของสินค้าและบริการมาก เพราะลูกค้าเกิดความผูกพันในตราสินค้านั้น ๆ

5) ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน การคุกคามเกิดขึ้นเมื่อลูกค้าสามารถหาสินค้ามาแทนสินค้าปัจจุบันได้อย่างง่ายดาย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าจนตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการปัจจุบันแล้วหันไปเลือกซื้อสินค้าทดแทน ซึ่งอาจเป็นการทดแทนได้ในระดับน้อยหรือมาก ดังนั้น ผู้ประกอบต้องมั่นใจว่าสินค้าและบริการที่จัดจำหน่ายมีจุดเด่นอะไรบางอย่างที่ไม่สามารถหาสินค้าทดแทนมาใช้ได้

2.2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจเบเกอร์รี่

2.2.1.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่

คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย เนื่องจากผู้ประกอบการในปัจจุบันมีทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่และรายเล็กจำนวนมาก โดยในปัจจุบันมีการเปิดโรงเรียนสอนทำเบเกอร์รี่ อย่างแพร่หลายทั้งในรูปแบบเอกชนและหลักสูตรวิชาชีพที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ อีกทั้งธุรกิจเบเกอร์รี่นั้นไม่ใช้เงินลงทุนจำนวนมาก แต่ให้ความสำคัญที่มีฝีมือและคุณภาพของสินค้าเป็นหลัก รวมถึงการสร้าง ความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ของตนเอง เนื่องมาจากการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่สูงขึ้น

ดังนั้น ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำกำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมสูง ผู้ประกอบการรายเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมต้องหาวิธีป้องกันเพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้าตลาด เช่น การควบคุมต้นทุนของสินค้า การสร้างเอกลักษณ์ให้กับสินค้าและบริการ เป็นต้น

2.2.1.2 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

อำนาจต่อรองของผู้ขายจะมีอิทธิพลเมื่อวัตถุดิบที่จำหน่ายนั้นมีความแตกต่างกันมาก และมีจำหน่ายในปริมาณน้อย จำนวนผู้ขายน้อยราย หรือผู้ขายมากรายแต่สามารถรวมกลุ่มกันเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองได้

ในอุตสาหกรรมเบเกอรี่ วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตเบเกอรี่เป็นสินค้าที่หาได้ทั่วไป เช่น ไข่ นม แป้ง ความแตกต่างของสินค้าน้อย มีผู้จำหน่ายจำนวนมากราย ตั้งแต่ผู้ประกอบการรายย่อยในตลาดสดจนถึงรายใหญ่อย่างห้างสรรพสินค้าปลีก ซึ่งราคาวัตถุดิบหลายอย่างถูกควบคุมโดยรัฐบาล ถึงแม้มีการร้องเรียนให้ปรับราคาซื้อ-ขายจากกลุ่มผู้ขายให้สูงขึ้น ราคาสินค้าก็ปรับไม่สูงหรือแตกต่างจากเดิมนัก ผู้ประกอบการธุรกิจเบเกอรี่จึงมีอำนาจต่อรองเหนือกว่าซัพพลายเออร์ทั้งราคา คุณภาพ และเงื่อนไขในการซื้อขาย

2.2.1.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ลูกค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมเบเกอรี่มีอำนาจต่อรองสูง เนื่องจากผู้ประกอบการเบเกอรี่มีจำนวนมากและหลากหลาย การเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสินค้านี้มีความสะดวกมากขึ้นจากเทคโนโลยีที่มีในปัจจุบัน ทำให้ลูกค้ามีโอกาสในการเลือกซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น และเปลี่ยนใจได้ง่ายเพราะมีต้นทุนในการเปลี่ยน (Switching Cost) ที่ต่ำ

ดังนั้น ผู้ประกอบการควรใช้เครื่องมือทางการตลาดเพื่อสร้างความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ให้กับลูกค้า รวมถึงการพัฒนารูปแบบการให้บริการ คุณภาพของสินค้า และความแตกต่างของสินค้าในด้านต่าง ๆ อันจะช่วยให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าลดน้อยลงได้

2.2.1.4 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม

ความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรมมีผลมาจากอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตที่ดีและต่อเนื่อง จะทำให้การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมไม่สูงนัก ซึ่งการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การแข่งขันด้วยการลดราคา การจัดการการส่งเสริมการขาย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น โดยกลยุทธ์ที่ใช้นั้นจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง

ด้วยกลุ่มอุตสาหกรรมเบเกอรี่มีจำนวนคู่แข่งจำนวนมาก และคู่แข่งในแต่ละขนาดกลุ่มธุรกิจ (ใหญ่ กลาง เล็ก) มีขีดความสามารถที่ใกล้เคียงกัน ความแตกต่างของสินค้าน้อย ทำให้มีการแข่งขันกันสูง

จากการสำรวจในพื้นที่ตลาดนัดหน้าสวนหลวง ร.9 และพื้นที่บริเวณใกล้เคียงสถานผลิต มีจำนวนร้านเบเกอรี่โฮมเมดอยู่ไม่มาก มีความแตกต่างด้านคุณภาพกับราคา ซึ่งเบเกอรี่ของ Ca Sent Bon ยังสามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมที่ซื้อสินค้าผ่านทางหน้าร้านและทางโทรศัพท์ไว้เป็นอย่างดีด้วยจุดเด่นเรื่องคุณภาพ รสชาติ และราคาที่เป็นที่พึงพอใจกับลูกค้า

2.2.1.5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทน เป็นสิ่งที่ใช้แทนกันได้ด้วยวัตถุประสงค์และความสามารถเดียวกัน โดยการทดแทนจะถูกแบ่งออกเป็นระดับตั้งแต่ทดแทนได้น้อยถึงมาก หากสินค้าหรือบริการทดแทนอยู่ในระดับมากจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมให้ลดลง และไม่สามารถเพิ่มราคาสินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมได้ ซึ่งในอุตสาหกรรมเบเกอรี่มีสินค้าทดแทนอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น ขนมขบเคี้ยว ผลไม้อบแห้ง เบเกอรี่ปราศจากแป้งและน้ำตาลเพื่อสุขภาพ เป็นต้น (ภาพที่ 2.5) ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องผลิตสินค้าให้มีความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการทดแทน เพื่อคงศักยภาพในการทำกำไรและเติบโตของธุรกิจ



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

ที่มา : www.lazada.co.th, 2559 และ <https://sites.google.com/site/choogumlungathayai/home>, 2559

จากข้อมูลที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแรงผลักดันในการแข่งขันทั้ง 5 ประการส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตของบริษัทในอุตสาหกรรม โดยสรุปผลจากแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมเบเกอรี่ ดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการของอุตสาหกรรมเบเกอรี่

แรงผลักดัน 5 ประการ	ระดับของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
อำนาจต่อรองของลูกค้า	ระดับสูง
ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับปานกลาง-สูง
ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.5 สรุปผลได้ ดังนี้ ระดับผลของแรงผลักดันของอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นผลดีและข้อได้เปรียบของบริษัทในอุตสาหกรรม

ในขณะที่บริษัทในอุตสาหกรรมอาจต้องเสียเปรียบและเผชิญกับการแข่งขันส่วนแบ่งตลาดและกำไร จากภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า สินค้าหรือบริการทดแทน รวมถึงการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น นอกเหนือไปจากการวิเคราะห์หาข้อได้เปรียบในธุรกิจที่ต้องการศึกษาและลงทุนด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ได้แก่ PESTEL Analysis และ Porter's 5 Forces Model ยังมีอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ ทรัพยากรที่องค์กรครอบครอง โดยใช้เครื่องมือ VRIN Framework (Barney, 1991) ในการวิเคราะห์คุณสมบัติของทรัพยากร หาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการพิจารณาจากปัจจัยภายใน ซึ่งองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันต้องประกอบด้วย 4 อย่าง ดังนี้

1) V – Valuable Resources

ทรัพยากรที่มีอยู่ มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างโอกาสและความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรม โดยการนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการลดต้นทุนและประสิทธิผลในการเพิ่มกำไรอย่างต่อเนื่อง หากทรัพยากรที่มีไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Competitive Disadvantage)

2) R – Rare Resources

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้นเป็นทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะองค์กร มีในองค์กรจำนวนน้อยราย เป็นส่วนสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างความสำเร็จในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ซึ่งคู่แข่งไม่มีหรือไม่สามารถหาได้เทียบเท่า หากทรัพยากรที่มีคุณค่าและคู่แข่งก็มีเหมือนกัน ทรัพยากรนั้นอาจไม่ใช่ข้อได้เปรียบขององค์กร และทำได้เพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity)

3) I – Imperfectly Imitable Resources

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้นคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ หรือต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากเพื่อการลอกเลียนแบบ โดยทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Intangible resources) เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก เช่น ชื่อเสียงขององค์กร แต่ความสำเร็จในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ถ้าทรัพยากรนั้นคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

4) N – Non Substitutable Resources

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน และไม่สามารถนำทรัพยากรอื่น

ใดมาทดแทนกันได้ ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยทั้ง 4 ประการ หากทรัพยากรที่มีขาดลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจทำได้เพียงแต่ความเท่าเทียมในการแข่งขันหรือความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบไม่ถาวร

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในต่อธุรกิจเบเกอร์รี่ของบริษัท

จากตารางที่ 2.6 แสดงถึงผลการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในขององค์กรที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.6 แสดงผลการวิเคราะห์ VRIN Framework

Resources	ทรัพยากรที่มีคุณค่า (V)	ทรัพยากรที่หายาก (R)	ทรัพยากรที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ (I)	ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้ (N)	ผลการวิเคราะห์
ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากร	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
คุณภาพของผลิตภัณฑ์	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม
คุณภาพของการบริการ	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม
ความสัมพันธ์กับลูกค้า	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
สูตรการผลิต	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่าเทียม

1) ด้านบุคลากร บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการผลิตเบเกอร์รี่มานานกว่า 15 ปี มีความสามารถในการประยุกต์หรือดัดแปลงเพื่อทำให้ผลิตเบเกอร์รี่ได้ตรงตามกำหนดเวลาและความต้องการเป็นอย่างดี ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ หากพิจารณาในระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ ความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากประสบการณ์ ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถเลียนแบบได้ทั้งหมด อีกทั้งยังสามารถถูกทดแทนได้ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ของอุปกรณ์การผลิตเบเกอร์รี่ในปัจจุบัน จึงส่งผลให้เป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น

2) ด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ขององค์กรมีมาตรฐานเรื่องความสะอาด และการเลือกใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ซึ่งวัตถุดิบที่ใช้ในอุตสาหกรรมเบเกอรี่สามารถจัดหาได้ทั่วไป ถึงแม้ว่าจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า แต่ก็ไม่สามารถส่งผลให้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากคู่แข่งสามารถจัดหาและผลิตให้ใกล้เคียงหรือเทียบเท่าได้ จึงเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน

3) ด้านการบริการ นอกเหนือไปจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ องค์กรยังมีจุดเด่นในเรื่องคุณภาพของบริการในทุกขั้นตอน ทำให้กลุ่มลูกค้าที่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์เบเกอรี่จึงพิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามทรัพยากรนี้ คู่แข่งสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถในการให้บริการเพิ่มขึ้นได้ จึงทำให้เป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน

4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า จากทรัพยากรด้านการบริการที่เป็นหนึ่งในจุดเด่นขององค์กร ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าเป็นไปในทิศทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง แต่หากคู่แข่งสามารถพัฒนาทักษะได้ จะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรนี้เพียงความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว

5) สูตรการผลิต ตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น สูตรการผลิตสามารถจดสิทธิบัตรคุ้มครองได้ แต่ด้วยผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นกลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งการพลิกแพลงสูตรการผลิตสามารถทำได้หลากหลาย โดยรสชาติหรือคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์เดิมในขณะที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น อีกทั้งความชื่นชอบของผู้บริโภคในการรับประทานแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกัน ดังนั้น ทรัพยากรนี้จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้สามารถแข่งขันในธุรกิจกับคู่แข่งรายอื่นได้อย่างเท่าเทียม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจขององค์กร พบว่าทรัพยากรที่มีอยู่นั้นมีองค์ประกอบไม่ครบทั้ง 4 คุณลักษณะ ทำให้ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวได้ เนื่องด้วยความเชี่ยวชาญของบุคลากรขององค์กรสามารถถูกลอกเลียนแบบได้จากการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของคู่แข่ง ด้านผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจมากกว่า 15 ปี ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่คู่แข่งสามารถจัดหาวัตถุดิบการผลิตที่มีคุณภาพเหมือนหรือใกล้เคียงกันได้โดยง่าย อาจส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริโภคให้ความสำคัญกับราคาของผลิตภัณฑ์มากกว่า

ตามที่กล่าวมาในบทที่ 2 ว่าด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกจากด้านการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกลงทุนหรือกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างมาก อีกทั้งอุตสาหกรรมทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการเพิ่มยอดขาย คือ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้าสูง และความรุนแรงในการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ซึ่งผลการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในของบริษัทจากเครื่องมือวิเคราะห์ VRIN Framework แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

ดังนั้น ธุรกิจเบเกอร์รี่ Ca Sent Bon ต้องกำหนดวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้าง
ความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมเบเกอร์รี่อย่างยั่งยืน



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรในบทที่ 2 ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เนื่องจากแต่ละปัจจัยส่งผลกระทบต่อธุรกิจในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การตัดสินใจในการลงทุน การกำหนดกลยุทธ์ ในระดับที่แตกต่างกัน โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงด้วยการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถรับรู้ เข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นที่มาของปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการคิดในเชิงภาพรวม มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ทิศทางขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุดและมีประสิทธิภาพได้อย่างยั่งยืน

3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram; CLD) เป็นเครื่องมือที่มาจากความคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) (Forrester, 1961) โดยการวิเคราะห์องค์กรในเชิงความสัมพันธ์ของเหตุและผล มีใช้การแยกวิเคราะห์เหตุการณ์ (Event) เพื่อระบุสาเหตุ (Cause) เท่านั้น การมององค์กรให้เป็นระบบนั้นจะทำให้เห็นแบบแผนของพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ (Patterns of Behavior) เพื่อนำไปสู่การระบุสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจนและการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุจริงได้อย่างถูกต้อง

3.1.1 ความสัมพันธ์ในแผนภูมิจริงเหตุและผล

ในแผนภูมิจริงเหตุและผลจะแสดงความสัมพันธ์โดยการเชื่อมโยงลูกศร ทางด้านท้ายของลูกศรจะแสดงถึงสาเหตุ และหัวลูกศรจะแสดงถึงผล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ คือ ความสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Relation) และความสัมพันธ์ในทางลบ (Negative Relation)

1) ความสัมพันธ์ในทางบวก คือ การที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในด้านการเพิ่มขึ้นและการลดลงของจำนวนสาเหตุและผล โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายบวกที่ปลายหัวลูกศร

2) ความสัมพันธ์ในทางลบ คือ การที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายที่ปลายหัวลูกศร

3.1.2 รูปแบบของวงรอบ

วงรอบแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบของวงรอบจะมี 2 แบบคือ วงรอบแบบเสริมแรง (Reinforce Loop) และวงรอบแบบสมดุล (Balance Loop)

3.1.2.1 Reinforcing Loop คือ วงรอบเสริมแรง แสดงความสัมพันธ์ของเหตุและผลในวงรอบทั้งระบบที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดการเสริมแรงของเหตุและผลซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถเสริมแรงได้ใน 2 ทางคือ เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcing Loop) หรือเสริมแรงในทางลบ (Negative Reinforcing Loop) โดยความสัมพันธ์ในด้านลบต้องมีความสัมพันธ์ด้านลบเป็นจำนวนคู่

3.1.2.2 Balancing Loop คือ วงรอบสมดุลที่เหตุและผลในระบบที่มีทิศทางเดียวกันแต่ความสัมพันธ์ตรงข้ามกัน โดยต้องมีความสัมพันธ์ที่เป็นทางลบเป็นจำนวนคี่ จึงทำให้เกิดผลหักล้างที่ลดลงจากเหตุในตอนต้นจนเกิดเป็นความสมดุล

3.1.3 แบบแผนของพฤติกรรม

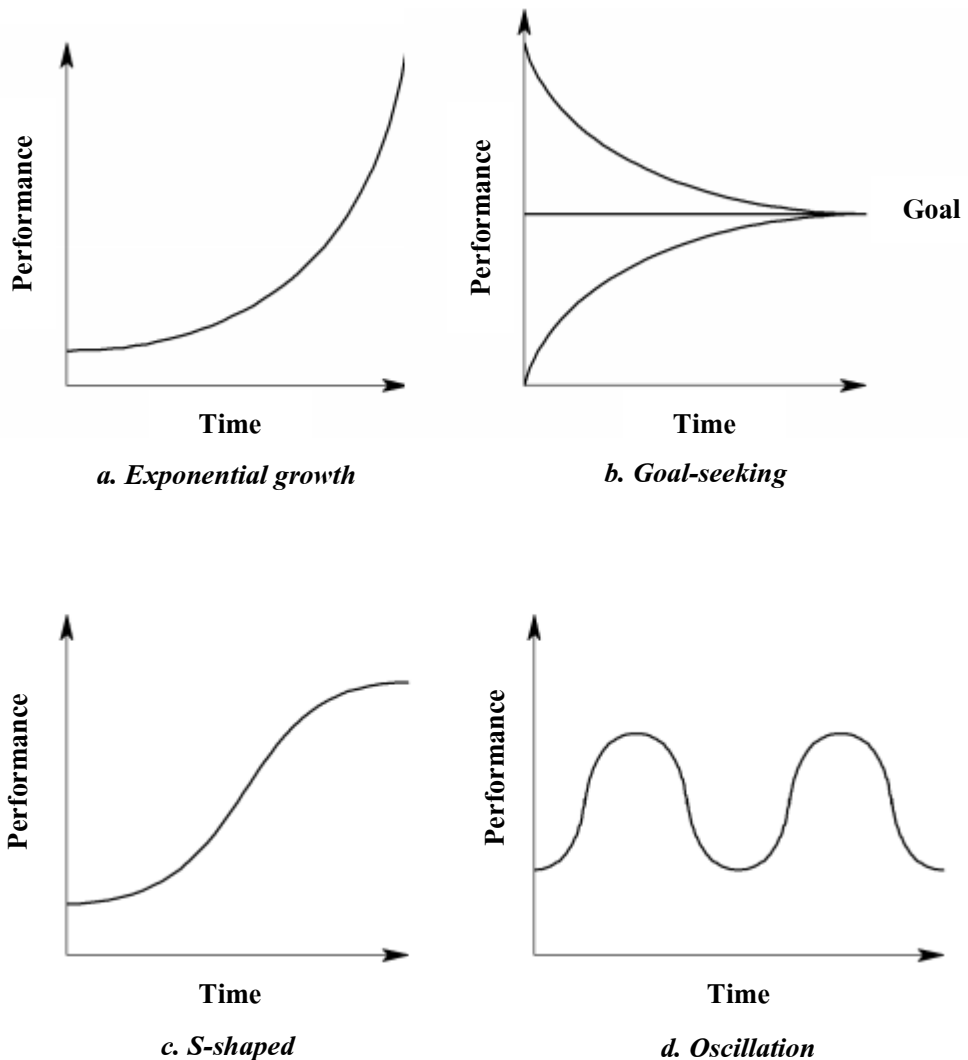
แบบแผนของพฤติกรรมแสดงถึงความสัมพันธ์ในแง่ของเวลาของตัวแปรในแผนภูมิวงรอบเหตุและผล โดยตัวแปรของปัญหาทั้งหมดจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาที่มากขึ้น เมื่อนำตัวแปรต่าง ๆ เข้ามาวิเคราะห์จะเห็นถึงพฤติกรรมของปัญหาที่แตกต่างกันไป มีรูปแบบ ดังนี้

3.1.3.1 Exponential Growth or Decline (ภาพที่ 3.1a) รูปแบบพฤติกรรมของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นหรือการลดลงอย่างต่อเนื่องของปัญหาจาก Reinforcing loop ในรูปแบบของสมการ Exponential

3.1.3.2 Goal-Seeking (ภาพที่ 3.1b) รูปแบบพฤติกรรมของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมาย โดยอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะค่อย ๆ ลดลงเมื่อเข้าใกล้เป้าหมาย โดยในภาพที่ 3.1b ได้แสดงไว้ทั้ง 2 แบบ

3.1.3.3 S-Shaped Growth (ภาพที่ 3.1c) รูปแบบพฤติกรรมของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential โดยมีอัตราการเติบโตอย่างช้าๆ ในช่วงแรก เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงกลาง แล้วลดลงเข้าสู่อัตราการเติบโตแบบ Goal-Seeking ในช่วงปลาย

3.1.3.4 Oscillation (ภาพที่ 3.1d) รูปแบบพฤติกรรมของการเติบโตแบบไม่แน่นอน มีลักษณะคล้ายคลื่น โดยเป็นลักษณะของ Exponential ในช่วงเริ่มต้น ตามด้วยลักษณะของ S-Shaped Growth ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนทิศทางกลับเป็น S-Shaped แบบลดลง มักเกิดขึ้นในกรณีที่มีความสัมพันธ์แบบสมมูล และมี Delay ระหว่างกิจกรรม



ภาพที่ 3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

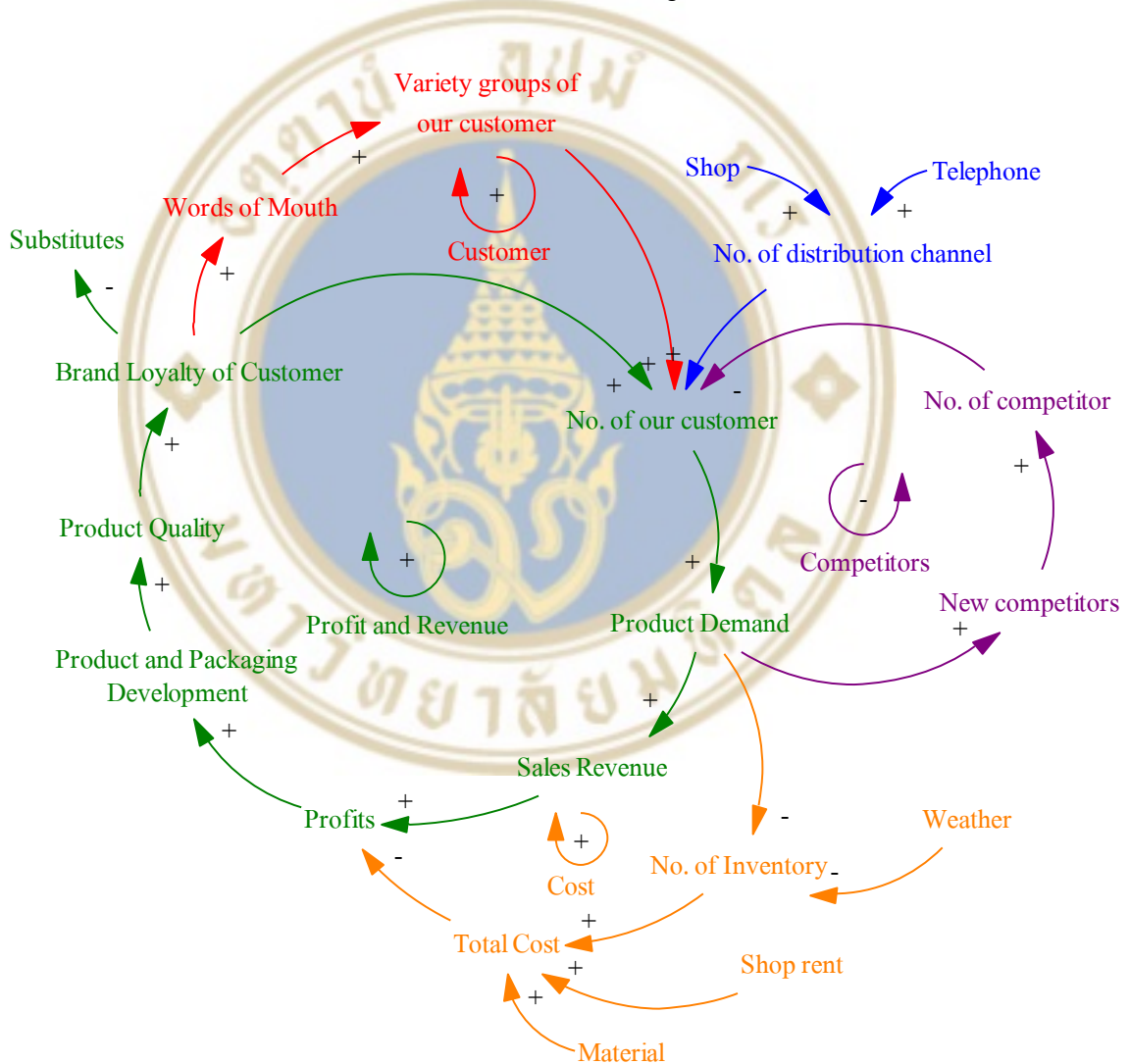
ที่มา : Kirkwood, 2013

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างรูปแบบต่าง ๆ เช่น

Exponential Growth combined with oscillation มีลักษณะการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่มีช่วงระยะเวลาที่เติบโตในอัตราที่ลดลงก่อนที่จะกลับมาเติบโตอย่างต่อเนื่องอีกครั้ง

Goal-seeking combined with oscillation มีลักษณะของการมุ่งเข้าหาเป้าหมายแล้วเปลี่ยนรูปแบบที่มีลักษณะการแกว่งขึ้นลงเป็นคลื่น โดยความสูงของคลื่นจะค่อย ๆ ลดลงเมื่อเข้าใกล้เป้าหมาย

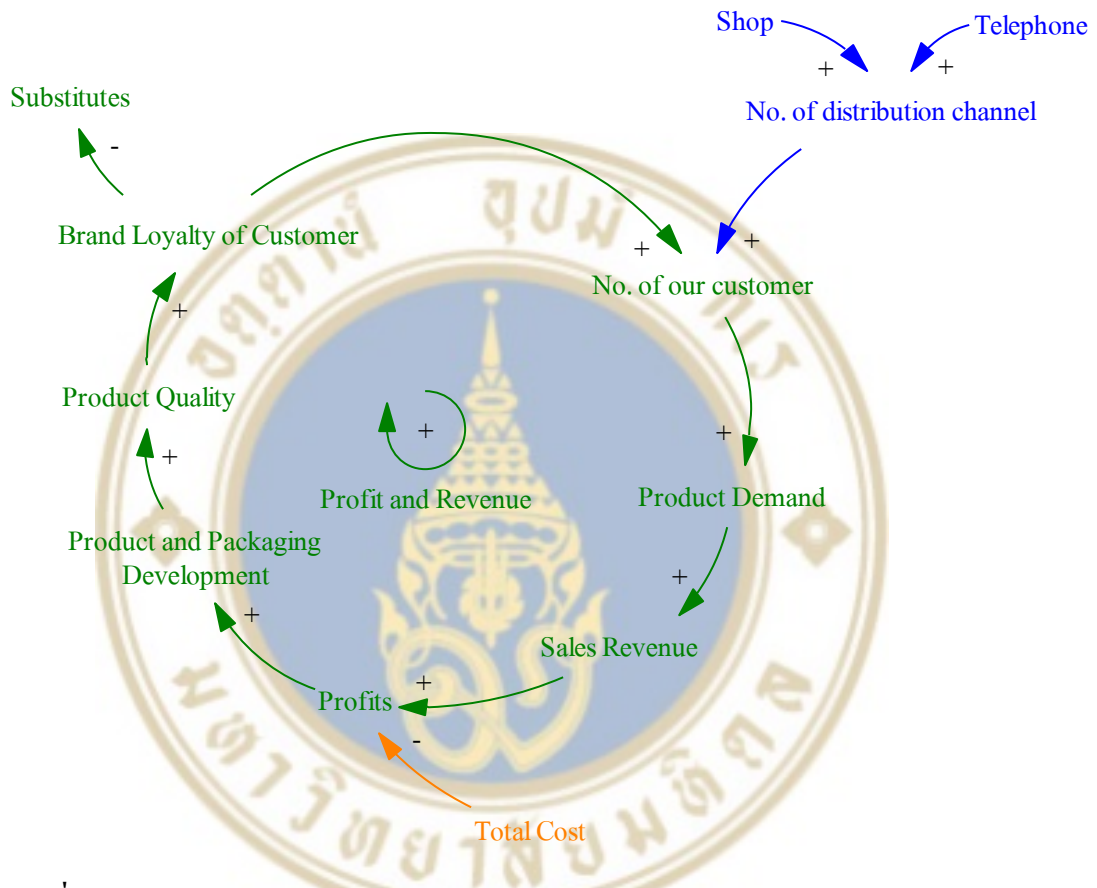
3.2 การวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัญหา



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงจรรอบเหตุและผลของร้านเบเกอรี่ Ca Sent Bon

จากภาพที่ 3.2 อธิบายความสัมพันธ์ของแผนภูมิวงจรรอบเหตุและผลของร้านเบเกอรี่ Ca Sent Bon ประกอบด้วย 4 วงรอบ ดังนี้

- 1) วงรอบของรายได้และกำไร (Profit and Revenue)
- 2) วงรอบของต้นทุนการผลิต (Cost)
- 3) วงรอบของลูกค้า (Customers)
- 4) วงรอบของคู่แข่ง (Competitors)



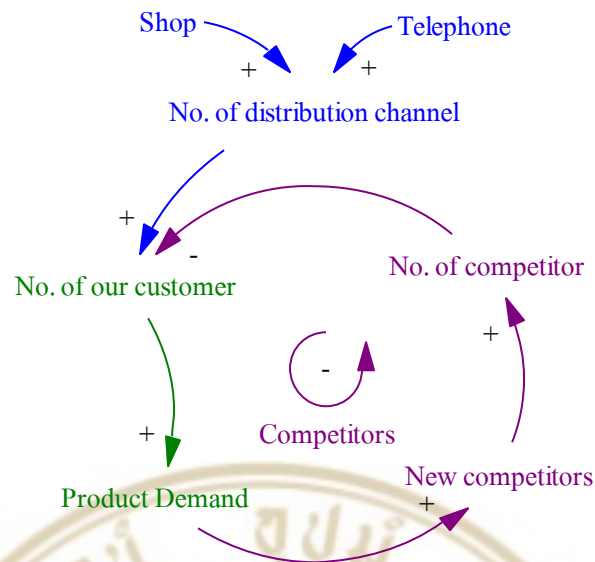
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของรายได้และกำไร (Profits and Revenue)

จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของรายได้และกำไรขององค์กร โดยเกิดจากการผลิตเบเกอรี่ที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่มี 2 ช่องทาง คือ หน้าร้านที่ตลาดนัดสวนหลวง ร.9 และทางโทรศัพท์ องค์กรได้รับรายได้และมีส่วนต่างของผลกำไรหลังหักค่าใช้จ่าย แล้วจึงนำผลกำไรมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและทำให้ผู้บริโภคพึงพอใจในผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า มีการซื้อผลิตภัณฑ์ซ้ำจนกลายเป็นลูกค้าประจำ



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลของลูกค้า (Customers)

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของจำนวนลูกค้าขององค์กร โดยลูกค้าที่พึงพอใจกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เกิดการซื้อผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้าของลูกค้า (Brand Loyalty of Customer) จำนวนและกลุ่มลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น มีความหลากหลายมากขึ้น จากการแนะนำ บอกต่อไปยังผู้บริโภครายอื่น ส่งผลให้ความต้องการบริโภคสินค้าและยอดขายได้มากขึ้น ความสนใจที่จะเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการทดแทนจะน้อยลง



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของคู่แข่ง (Competitors)

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผลของคู่แข่งและจำนวนลูกค้า เมื่อความต้องการบริโภคสินค้าและจำนวนลูกค้าในตลาดเพิ่มขึ้นย่อมเป็นที่น่าสนใจให้กับผู้เล่นรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดรวมถึงคู่แข่งรายเดิมที่อยู่ในตลาด หากจำนวนของคู่แข่งมีสูงขึ้นไปจะส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าขององค์กรที่อาจโดนดึงไปเป็นลูกค้าของคู่แข่งได้

ด้วยจำนวนและความต้องการของลูกค้าขององค์กรในปัจจุบันอาจทำให้ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายน้อย กล่าวคือ เมื่อองค์กรสามารถพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น มีการประชาสัมพันธ์จากทั้งองค์กรและลูกค้าปัจจุบันด้วยความจงรักภักดีต่อแบรนด์จะช่วยทำให้องค์กรมีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การผลิตสินค้าประเภทใหม่ ๆ ออกมามีการตอบรับ อันนำมาซึ่งรายได้ขององค์กรต่อไป

จากแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลขององค์กร และสาเหตุของปัญหาที่กล่าวมาในข้างต้น เนื่องด้วยธุรกิจเบเกอรี่เป็นกลุ่มของสินค้าเพื่อบริโภค ผู้บริโภคบางส่วนเลือกเป็นอาหารมื้อหลักในบางมื้อ บางส่วนเลือกรับประทานเพื่อเป็นของว่างหรือของฝาก อีกทั้งผู้แข่งขันในธุรกิจนี้มีจำนวนมากและการเข้าสู่ธุรกิจสามารถทำได้ง่าย ดังนั้นองค์กรควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ นอกเหนือไปจากช่องทางที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อการเข้าถึงและขยายฐานกลุ่มลูกค้าขององค์กรให้หลากหลายและมีจำนวนเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการผลิตสินค้าที่มีจำนวนประเภทมากกว่าในปัจจุบันและเป็นที่น่าสนใจให้กับลูกค้าขององค์กรเองและลูกค้าของคู่แข่งต่อไป

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมและอยู่รอดต่อไปได้ จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีความสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต พิจารณาโดยฝ่ายบริหารระดับสูง แล้วนำมาจัดตั้งเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจ และปฏิบัติหน้าที่ในเป้าหมายหนึ่งเดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดรูปแบบการแข่งขันขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรม และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เพื่อกำหนดให้การดำเนินกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม

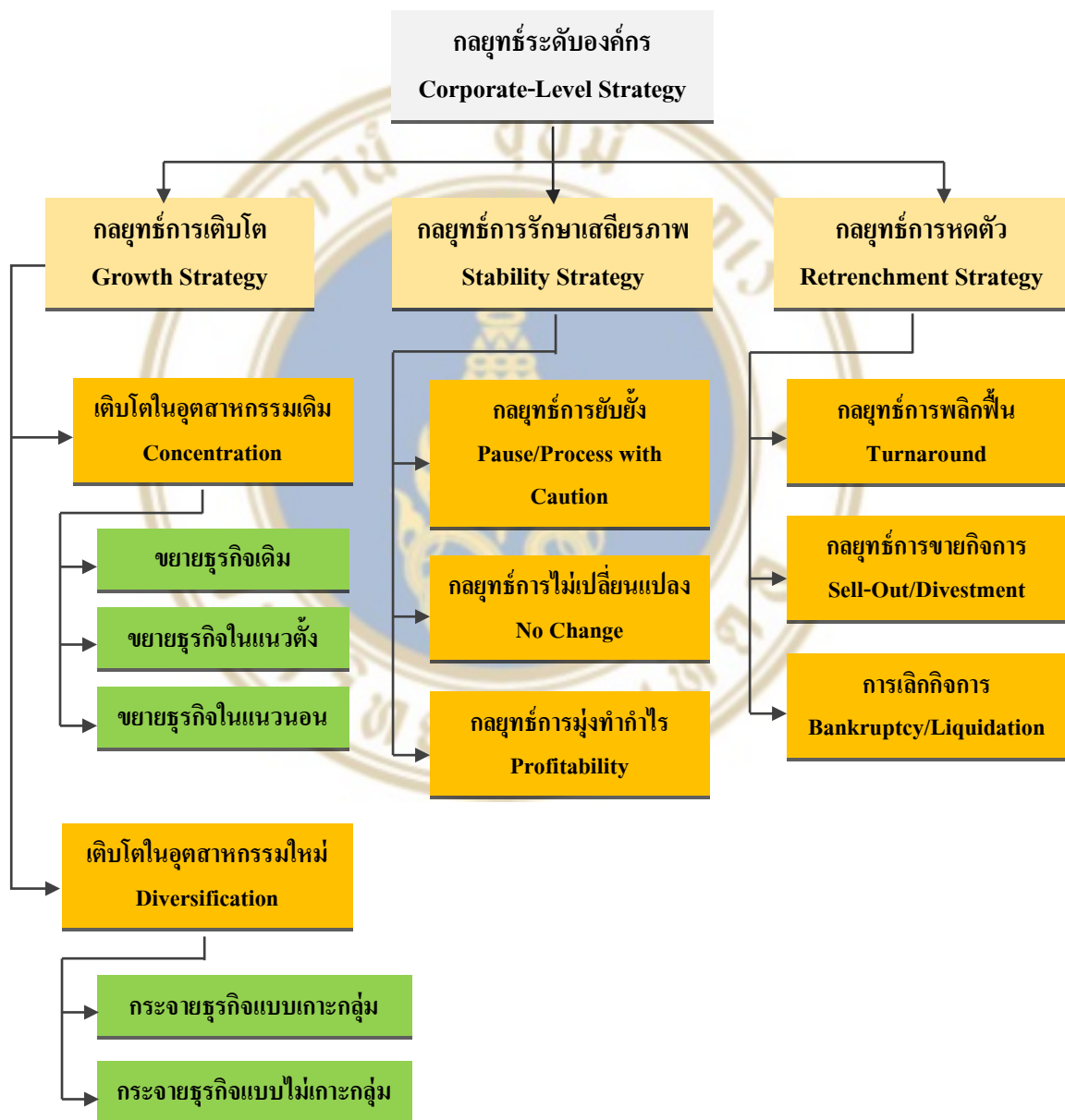


ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจทั้ง 3 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางโดยรวมของธุรกิจ อันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาวรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางร่วมกันพัฒนาธุรกิจในระยะยาว หรือกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อสื่อสารให้ทุกฝ่ายรับทราบ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว ทั้งนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและลักษณะของธุรกิจ โดยมีกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงแนวทางกลยุทธ์ในระดับองค์กร

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรายได้ และกำไรขององค์กรให้เติบโตมากขึ้น เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีการขยายตัวดี โดยแนวทางหลักของกลยุทธ์การเติบโตมี 2 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) และกลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification)

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration)

เป็นแนวทางการเติบโตจากการขยายธุรกิจเดิม ซึ่งองค์กรมีความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

1) การขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth) มุ่งเน้นที่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด รายได้ และกำไร จากการขายสินค้าหรือให้บริการในธุรกิจเดิมที่องค์กรทำอยู่แล้ว เช่น การขยายสาขา การเพิ่มกำลังการผลิต การออกผลิตภัณฑ์ใหม่

2) การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการขยายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจของผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Backward Integration) หรือธุรกิจของผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Forward Integration) ทำให้เกิดการขยายฐานรายได้ให้มากขึ้น และองค์กรสามารถควบคุมบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ขององค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น

3) การขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการขยายธุรกิจเดิมขององค์กรในระดับเดียวกันจากการเข้าซื้อกิจการของกลุ่ม (Acquisition) หรือการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร (Strategic Alliance) ส่งผลให้สามารถสร้างฐานรายได้รวมถึงเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างรวดเร็ว

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ (Diversification)

เป็นแนวทางการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่น เพื่อเพิ่มฐานรายได้ใหม่ให้แก่องค์กร และช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาธุรกิจเดิมขององค์กรเพียงอย่างเดียวได้ด้วย มี 2 วิธี คือ

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric) เป็นการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่น โดยที่ลักษณะโครงสร้างของธุรกิจยังคงมีความเกี่ยวเนื่องหรือใกล้เคียงกับธุรกิจเดิม ซึ่งองค์กรสามารถนำทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่มีอยู่มาปรับใช้ได้โดยไม่ต้องศึกษาใหม่ทั้งหมด

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate) เป็นการกระจายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่น โดยที่ลักษณะโครงสร้างของธุรกิจไม่มีความเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมที่มีอยู่ ซึ่งองค์กรต้องทำการศึกษาธุรกิจและเตรียมความพร้อมใหม่ทั้งหมด

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์การคงตัวเป็นกลยุทธ์เชิงรับที่องค์กรนำมาใช้ในระยะสั้น เพื่อรักษาสถานะความต่อเนื่องต่อไประยะหนึ่ง ไม่นำการเติบโตหรือขยายธุรกิจเพราะมีความเสี่ยงสูงที่จะล้มเหลว โดยแนวทางหลักของกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพมี 3 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause/Process with Caution) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change) และกลยุทธ์การมุ่งทำกำไร (Profitability)

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause/Process with Caution)

เป็นแนวทางที่เน้นรักษารายได้และกำไรขององค์กรด้วยการระมัดระวัง หรือเตรียมการรับมือกับความเสียหายทางธุรกิจที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change)

เป็นแนวทางที่เน้นทำในสิ่งที่องค์กรปฏิบัติอยู่แล้ว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินการใด ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น

4.1.2.3 กลยุทธ์การมุ่งทำกำไร (Profitability)

เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างฐานกำไรขององค์กรให้สูงต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การหดตัวเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เมื่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ดี โดยมีเป้าหมายแตกต่างกันแบ่งเป็น 3 แบบ คือ กลยุทธ์การพลิกฟื้น (Turnaround) กลยุทธ์การขายกิจการ (Sell-Out/Divestment) และการเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation)

ตารางที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการมุ่งเน้นทำตลาด

	ต้นทุนต่ำ (Low-cost)	ความแตกต่าง (Differentiated)
ตลาดใหญ่ (Broad market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (NICHE MARKET)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Cost)	การสร้างความแตกต่าง ในตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Differentiation)

ที่มา : Michael E. Porter, 1985

4.1.3.1 กลยุทธ์การพลิกฟื้น (Turnaround)

กลยุทธ์การพลิกฟื้นเป็นแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงสถานะผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น การตัดค่าใช้จ่าย ควบคุมต้นทุน หรือเพิ่มรายได้ เพื่อให้องค์กรสามารถกลับมาทำกำไรได้อีก

4.1.3.2 กลยุทธ์การขายกิจการ (Sell-Out/Divestment)

กลยุทธ์การขายกิจการเป็นแนวทางที่องค์กรตัดสินใจขายบางธุรกิจออกไป ทั้งที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและธุรกิจที่สร้างภาระแก่องค์กร เพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดการจัดสรรงบประมาณที่ได้จากการขายธุรกิจมาช่วยเหลือระดับประคองธุรกิจที่เหลืออยู่

4.1.3.3 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Bankruptcy/Liquidation)

การเลิกกิจการเป็นแนวทางที่องค์กรตัดสินใจถอนหนี้ออกจากธุรกิจที่ดำเนินกิจการอยู่ โดยปล่อยให้กิจการล้มละลายหรือปิดกิจการแล้วชำระขายสินทรัพย์ออกไป เพื่อนำรายได้ดังกล่าวมาชำระหนี้สินหรือชำระคืนผู้ถือหุ้น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยนำทรัพยากรและความสามารถขององค์กรมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นไปที่แนวทางใดแนวทางหนึ่ง แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท (Michael E. Porter, 1985) คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน มีแนวทางในการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง การจัดจำหน่าย และการให้บริการ โดยต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต้องต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีแนวทางในการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นขายสินค้าหรือให้บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยสินค้าหรือบริการถูก

นำเสนอด้วยจุดเด่นที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าทั้งในด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ คุณลักษณะพิเศษ ภาพลักษณ์ที่ดี บริการหลังการขาย

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการเจาะตลาดเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันได้อีกด้วย แบ่งเป็นการมุ่งเน้นตลาดใหญ่ (Broad Market) ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก และการมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (ตารางที่ 4.1) ทางใดทางหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต่อไป

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นแนวทางการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ในการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

4.4 แนวทางกลยุทธ์ของร้านเบเกอรี่ชะซองบง

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรม ภาพรวมของปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ผลการดำเนินงานและสภาพปัญหาของธุรกิจที่กล่าวมาก่อนหน้าแล้วนั้น ด้วยอุตสาหกรรมเบเกอรี่มีสถานะการแข่งขันและอัตราการเติบโตสูง อีกทั้งผู้เล่นรายใหม่ยังสามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ไม่แตกต่างกันมาก การออกแบบและกำหนดกลยุทธ์จึงมุ่งพิจารณาไปที่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) โดยตัดสินใจใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) ด้วยการขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth) เพื่อมุ่งเน้นที่การเพิ่มรายได้และกำไรจากการขายสินค้าในธุรกิจเดิมที่องค์กรทำอยู่แล้ว ด้วยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย การลดต้นทุน และการเพิ่มกลุ่มลูกค้า

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้กำหนดไว้ ต้องมีการดำเนินการขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) โดยการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และมุ่งเน้นตลาดใหญ่ (Broad Market) มีการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นขายสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ดังนี้

1) การเพิ่มช่องทางการจัดการจำหน่าย ด้วยการร่วมมือกับร้านกาแฟ และธุรกิจ Co-Working Space และการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายทางการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) นอกเหนือไปจากการจำหน่ายสินค้าแบบออฟไลน์ที่องค์กรปฏิบัติอยู่ เพื่อเพิ่มการสื่อสารตราสินค้า (Brand Communication) กับลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคส่วนใหญ่ตั้งแต่กลุ่ม Baby Boomer Gen X และ Gen Y สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือได้เกือบตลอดเวลา ทำให้องค์กรสามารถจัดกิจกรรมทางการตลาดได้อย่างต่อเนื่องและนำเสนอเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้โดยตรงและหลากหลายด้วยต้นทุนที่ต่ำ ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงคุณค่าของสินค้า เกิดการรับรู้ในตราสินค้า (Brand Awareness) ส่งผลให้การจัดจำหน่ายสินค้าในร้านกาแฟและ Co-working Space ได้ผลตอบแทนในแนวทางที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่

2) นวัตกรรมอาหารและเบเกอรี่ (Food & Bakery Innovation) โดยองค์กรควรเน้นการสร้างสูตรเบเกอรี่แบบใหม่ ๆ มากขึ้น เพื่อทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับทั้งในด้านของคุณภาพ ความสด สะอาด อร่อย ทั้งนี้ การค้นหานวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างใหม่ ๆ สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ซึ่งสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น การใช้วัตถุดิบแปลกใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งโดยยังคงรสชาติความอร่อยไว้ได้เหมือนเดิม การจัดกิจกรรมให้ผู้บริโภคหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบและประกวดสูตรเบเกอรี่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่องค์กรที่จะได้รับรู้ความต้องการของผู้บริโภคอีกด้วย

3) การลดต้นทุน (Cost Reduction) เพื่อทำให้กำไรสุทธิขององค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับยอดขายได้ ซึ่งการลดหรือควบคุมต้นทุนการผลิตนั้นจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้า การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง การจัดจำหน่าย และการให้บริการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของทุกส่วนงานในองค์กร แต่เนื่องด้วยร้านเบเกอรี่ชะง่อนงงไม่ได้มีการแบ่งหน่วยงานความรับผิดชอบที่ชัดเจนดังที่ได้กล่าวในบทที่ 1 ดังนั้นข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการนี้จะระบุในลักษณะเรื่องที่ต้องดำเนินการ โดยมุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ การตลาด การเงิน ปฏิบัติการ และการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านการตลาด มุ่งเน้นขยายการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมทางการตลาด ผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อการเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรง สะดวกรวดเร็ว มีความต่อเนื่อง หลากหลาย และมีต้นทุนต่ำ เช่น การนำเสนอเบเกอรี่ในช่วงเทศกาลพิเศษหรือวัตถุดิบตามฤดูกาล การจัดชุดเบเกอรี่ด้วยตัวลูกค้าเองในราคาพิเศษภายใต้เงื่อนไขตามรายการที่ทางร้านกำหนดไว้ สิทธิในการซื้อสินค้านำราคาพิเศษในวันเกิดเพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิม ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ นี้ มีจุดประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ใน

ตราสินค้า และเกิดการซื้อสินค้าเพื่อไปบริโภคจริง นอกจากการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์แล้ว อีกหนึ่งช่องทางที่องค์กรต้องการขยายเพิ่มเติม คือ การจัดจำหน่ายเบเกอรี่ให้กับร้านกาแฟ และธุรกิจ Co-Working Space เนื่องด้วยเบเกอรี่นิยมรับประทานคู่กับชา กาแฟ หรือเครื่องดื่มอื่น ๆ ทั้งในเวลาว่างและเวลาทำงาน ซึ่งในปัจจุบันมีร้านกาแฟและ Co-Working Space เปิดขึ้นเป็นจำนวนมาก หากองค์กรสามารถสร้างพันธมิตรทางการตลาดเพื่อส่งเสริมการขายได้ จะทำให้ยอดขายขององค์กรมีโอกาสเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2) กลยุทธ์ด้านการเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สนับสนุนกลยุทธ์ด้านการตลาดและการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจนั้น จำเป็นต้องใช้งบประมาณส่วนหนึ่ง เพื่อหวังผลการเติบโตในระยะยาวขององค์กร

3) กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านการเงิน และสอดคล้องกับการลดต้นทุนการผลิต องค์กรควรมีการจัดทำรายการสินค้าราคาพิเศษในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ก่อนปิดร้าน เพื่อลดปริมาณสินค้าคงเหลือในแต่ละวัน และจัดทำแผนการซื้อวัตถุดิบ รวมถึงการตรวจสอบยอดจำหน่ายของสินค้าแต่ละชนิดเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจและวางแผนการปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือยกเลิกการผลิตต่อไป นอกจากนี้การมุ่งเน้นให้ความสนใจในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มเติมอยู่เสมอ จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ การวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการภายในที่ดี ต้นทุนการผลิตลดลง องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้น

4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ ต้องมุ่งเน้นค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสูตรเบเกอรี่อยู่เสมอ รวมถึงการออกแบบการจัดวางบรรจุภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง การใช้งบประมาณจัดกิจกรรมให้ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการออกแบบสูตรเมนูเบเกอรี่ต่าง ๆ ซึ่งบริษัทจะได้รับรู้ความต้องการของผู้บริโภคด้วย

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์การมาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการกำหนดกลยุทธ์ในบทที่ 4 จะต้องมีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร การนำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับบริษัท และระดับปฏิบัติการ มาประยุกต์ใช้ต้องมีการวางแผนในเรื่องของการบริหาร โครงการ เวลา ค่าใช้จ่าย (Project Management; PM) การวัดผล ตัวชี้วัด การประเมินผลในด้านต่าง ๆ (Balanced Scorecard; BSC) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management; RM) อย่างชัดเจน เพื่อให้มีการควบคุมติดตามการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพกับองค์กรมากที่สุด

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย (Robert Kaplan and David Norton, 1992) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced scorecard สามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เพื่อเป็นกรอบของระบบการวัด การบริหารกลยุทธ์ และการวัดผลการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมประเด็น มีความสอดคล้องไปทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ซึ่งตัวเลขที่ได้จากการวัดผลจะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ไว้อย่างครบถ้วนทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านใดเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น มุมมองด้านการเงิน วัดจากรายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น โดยการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective) มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (The Business Process Perspective) และมุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)



ภาพที่ 5.1 แสดงเครื่องมือ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://balancedscorecard.org/>, 2559

จากภาพที่ 5.1 Kaplan และ Norton ได้กล่าวถึง Balanced Scorecard ที่ปรับปรุงใหม่ไว้ ดังนี้ “Balanced Scorecard ยังคงรูปแบบวิธีการวัดผลมุมมองด้านการเงินเช่นเดิม แต่มุมมองวัดผลด้านการเงินจะบ่งบอกถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่ผ่านไปในอดีต ซึ่งระยะเวลาที่องค์กรอยู่ในอุตสาหกรรม ความสามารถในการลงทุนระยะยาว และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากแต่ในยุคของข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน องค์กรต้องสร้างมูลค่าในอนาคตให้เพิ่มขึ้นจากการลงทุนกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ พนักงาน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และนวัตกรรม” (<http://balancedscorecard.org/>, 2559)

5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

“เพื่อประสบความสำเร็จด้านการเงิน องค์กรควรมีผลการปฏิบัติงานอย่างไร”

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้หรือการลดต้นทุนว่ามีแนวทางอย่างไร ใช้สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินผล เช่น รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ รายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ การลดความเสี่ยง

5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

“เพื่อความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรควรมีการปฏิบัติงานอย่างไร”

การแข่งขันในปัจจุบันนี้ สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในองค์กรที่เน้นการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการให้ความสนใจต่อลูกค้าคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า เช่น จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขายทั้งปีเทียบกับจำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (The Business Process Perspective)

“เพื่อประสิทธิภาพที่ดีของกระบวนการภายใน องค์กรควรมีแผนการปฏิบัติงานอย่างไร”

การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กรแตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

“เพื่อประสพผลสำเร็จด้านการเรียนรู้และการเติบโต องค์กรควรมีการปฏิบัติงานอย่างไร”

การวัดมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตเป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก ซึ่งเป็นการลงทุนขององค์กรเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

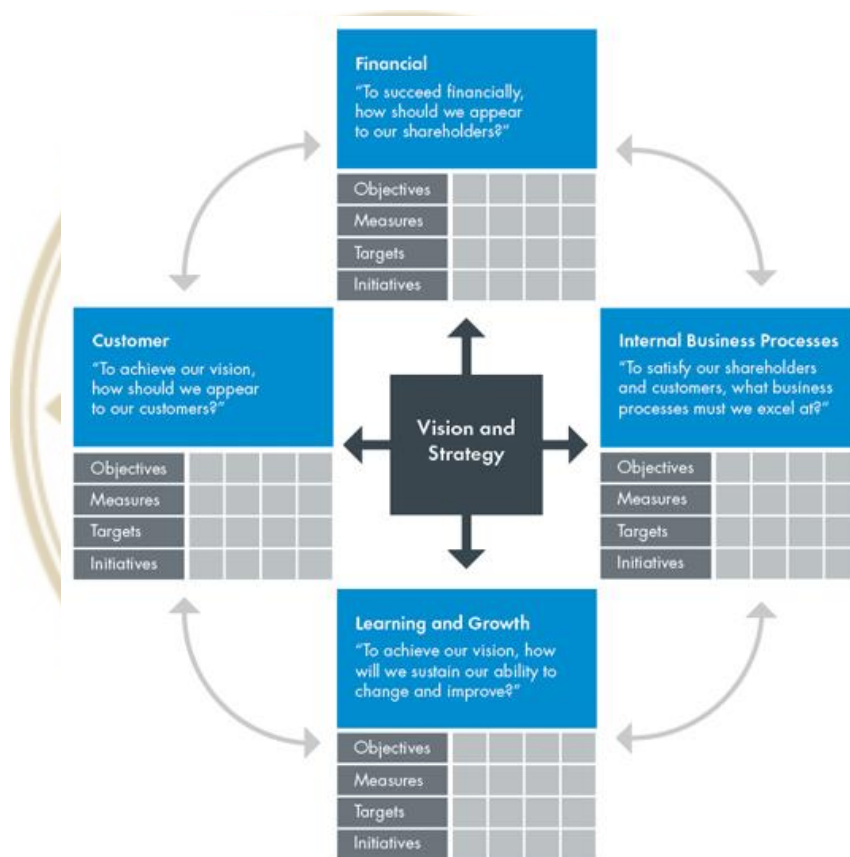
เพื่อให้องค์กรประสพผลสำเร็จและความสมดุลในทุกมุมมองของ Balanced Scorecard องค์กรต้องรักษาสมดุลขององค์ประกอบในแต่ละด้านให้ดีด้วยเช่นกัน โดยในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 5.2

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการบรรลุในแต่ละด้าน

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicator; KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดองค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุในตัวชี้วัด

4) แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Initiative) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา : <http://www.cgma.org>, 2556

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard กับร้านเบเกอรี่ชะงอบง

จากการพิจารณาโครงสร้างของ Balanced Scorecard สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทได้ดังนี้

5.2.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงินของธุรกิจ

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (TARGET)	แผนงาน/โครงการ (INITIATIVES)
เพิ่มรายได้จากการขายสินค้า	ร้อยละของรายได้จากการขายสินค้าในกลุ่มที่สร้าง ความแตกต่าง เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์โดยใช้วัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพแต่มีความแตกต่างกับของกลุ่มแข่ง จัดทำโฆษณาถึงความแตกต่างและนำดึงดูดของสินค้า เพิ่มช่องทางการขาย จากการซื้อขายผ่านระบบออนไลน์บนหน้าเว็บไซต์ การขายสินค้าให้กับร้านกาแฟ ร้าน Co-working Space และการรับจัดชุดอาหารว่าง
	ร้อยละของรายได้จากการขายสินค้าในกลุ่มสินค้าเดิม	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำโฆษณาโดยใช้สื่อออนไลน์ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย เพิ่มช่องทางการขาย โดยจัดให้มีการซื้อขายทางผ่านระบบออนไลน์บนหน้าเว็บไซต์ การขายให้กับร้านกาแฟ ร้าน Co-working Space และการรับจัดชุดอาหารว่าง
การลดต้นทุนการผลิต	ร้อยละของรายได้จากการขายสินค้าในกลุ่มที่ควบคุม ต้นทุนเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 5 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายการสินค้าราคาพิเศษ ลด 40% ช่วงเวลา 9.30-10.00 น. เพื่อลดปริมาณสินค้าคงเหลือ จัดทำโฆษณาโดยใช้สื่อออนไลน์ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย
	ร้อยละของ ต้นทุนสินค้า ลดลง	ร้อยละ 10 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> วางแผนการซื้อวัตถุดิบในช่วงที่ซัพพลายเออร์จัดลดราคา

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงินของธุรกิจ (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (TARGET)	แผนงาน/โครงการ (INITIATIVES)
การลดต้นทุน คลังสินค้า	ร้อยละของ ค่าใช้จ่ายในการ เก็บสินค้าลดลง	ร้อยละ 5 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายงานตรวจสอบหาสินค้าที่ทำกำไรต่อชิ้นน้อยที่สุดเพื่อทำการแก้ไขในส่วนของต้นทุนหรือยกเลิกการผลิต จัดทำรายงานตรวจสอบหาสินค้าที่ทำยอดขายน้อยที่สุดเพื่อปรับปรุงสินค้าหรือยกเลิกการผลิต

จากตารางมุมมองทางด้านการเงินจะเห็นว่า ได้มีการเน้นในส่วนของการเพิ่มรายได้จากการขายสินค้า และการลดต้นทุนจากการผลิตและการดำเนินการต่าง ๆ โดยกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการเพิ่มรายได้จะเป็นในรูปแบบของการพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ การโฆษณา และการเพิ่มช่องทางการขาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อและเข้าถึงสินค้าได้ง่าย ในส่วนของการลดต้นทุนการผลิตจะเน้นในเรื่องของการซื้อวัตถุดิบที่ถูกโดยการวางแผนการซื้อวัตถุดิบ สำหรับการลดต้นทุนคลังสินค้าจะเน้นการทำรายงานเพื่อตรวจสอบปริมาณสินค้าและการวางแผนการผลิตให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5.2.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

จากมุมมองทางด้านลูกค้าจะเห็นว่ามีการเน้นในเรื่องของการดึงดูดลูกค้ารายใหม่และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า โดยเน้นที่การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ ในเรื่องของการดึงดูดลูกค้า จะเน้นกิจกรรมสำหรับการทำราคาพิเศษ และการโฆษณาเพื่อดึงดูดลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการร้านค้าแพ และร้าน Co-Working Space ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าจะเน้นที่การสร้างความพิเศษให้กับลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกได้รับการเอาใจใส่

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านลูกค้าของธุรกิจ

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (TARGET)	แผนงาน/โครงการ (INITIATIVES)
ดึงดูดลูกค้ารายใหม่ให้ซื้อสินค้า	ร้อยละของรายได้จากการขายสินค้า	ร้อยละ 15 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรายการสินค้าราคาพิเศษสำหรับลูกค้าใหม่ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ จัดทำผลประโยชน์ที่ผู้ประกอบการร้านค้าแฟและร้าน Co-Working Space พึ่งได้จากการทำธุรกิจร่วมกัน
รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม	ร้อยละการสูญเสียลูกค้าลดลง	ไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> ในวันเกิด ลูกค้าเก่าจะได้สิทธิซื้อสินค้าหมวดเด็กในราคาร้อยละ 50 ของราคาเต็ม
สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า	จำนวนเรื่องร้องเรียน	ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> นำหัวข้อที่ถูกร้องเรียนมาทำการวิเคราะห์และแก้ไข

5.2.3 มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (The Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (TARGET)	แผนงาน/โครงการ (INITIATIVES)
ควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ร้อยละของรายจ่ายในแต่ละส่วนที่เกินงบประมาณที่กำหนดไว้	ไม่เกินร้อยละ 5 ของงบประมาณที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผนงบประมาณหลักและงบสำรองประจำปีให้สำหรับแต่ละส่วน โดยแบ่งตามความสำคัญ

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (TARGET)	แผนงาน/โครงการ (INITIATIVES)
พัฒนาสินค้าและ บรรจุภัณฑ์ใหม่	จำนวนสินค้าใหม่ ที่เพิ่มขึ้น	3 ประเภทสินค้า ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำรูปแบบและนำเสนอ สินค้าใหม่ให้ภายในองค์กรได้ ทดลองชิมและออกความเห็น ก่อนนำออกวางจำหน่าย จัดจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คนเพื่อ ช่วยในการผลิตสินค้า จัดทำแผนการผลิตเพื่อให้ สามารถผลิตสินค้าได้ในจำนวน และเวลาที่ต้องการ
เพิ่มจำนวน การผลิต	จำนวนสินค้าที่ ผลิตเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 40 ต่อปี	

ในส่วนของมุมมองทางด้านกระบวนการภายใน จะเน้นที่การควบคุมค่าใช้จ่าย การพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ใหม่ และการเพิ่มจำนวนการผลิต โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ ซึ่งในส่วนของกระบวนการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นั้น ต้องมีการทำกิจกรรมในเรื่องของการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี ในเรื่องของการพัฒนาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ใหม่ จะการทดลองสินค้าภายในองค์กรก่อนออกนำวางจำหน่าย และสุดท้ายการเพิ่มจำนวนการผลิตจะเน้นกิจกรรมที่จัดทำแผนการผลิต และจัดจ้างพนักงานเพิ่มเติมเพื่อให้รองรับกับแผนการผลิตที่ต้องการขยายได้อย่างเหมาะสม

5.2.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

ในส่วนสุดท้าย มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละและจำนวน เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเน้นให้พนักงานเข้าฝึกอบรมเทคนิคในการผลิตเบเกอรี่เพิ่มเติม และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยการให้เงินรางวัลพิเศษโดยวัดจากผลการตอบรับของลูกค้าที่มีต่อสินค้าใหม่ที่พนักงานคิดค้น

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (TARGET)	แผนงาน/โครงการ (INITIATIVES)
พัฒนาความรู้ ความสามารถ ของพนักงาน	มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น	3 ประเภทสินค้า ใหม่ต่อปี	• จัดอบรมเทคนิคในการผลิต เบเกอรี่เพิ่มเติมให้กับพนักงาน
สร้างแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน	ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ พนักงานพัฒนา ได้รับการตอบรับ จากลูกค้า	ร้อยละ 30 ของ ยอดขายรวม	• มีเงินรางวัลพิเศษให้กับ พนักงาน

หลังจากการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนงานทั้ง 4 ด้านมุมมองด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการบริหารโครงการ โดยการนำโครงการต่าง ๆ มาเขียนเป็นแผนการดำเนินงาน

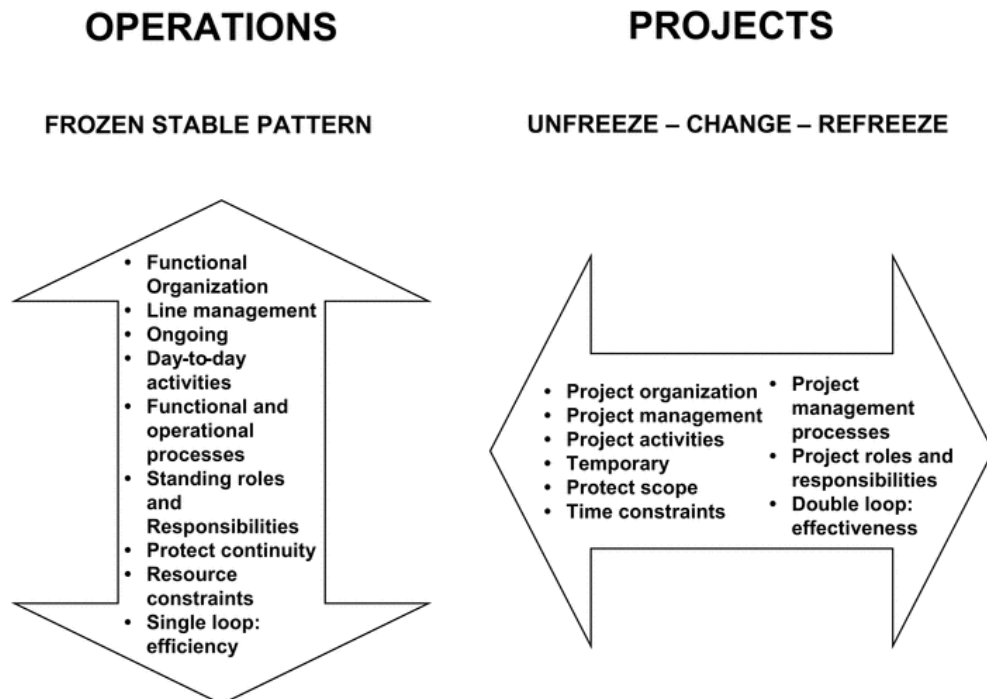
5.3 การบริหารโครงการ (Project Management)

โครงการ (Project) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่ได้จัดทำขึ้น โดยแต่ละกิจกรรมมีการกำหนดวันเริ่มต้นและสิ้นสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายใต้อำนาจและงบประมาณที่กำหนดไว้

การบริหาร (Management) หมายถึง ภารกิจของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่อาจประสบผลสำเร็จ จากการแยกกัน ทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (Donnelly et al., 1978)

การบริหารโครงการ (Project Management) เป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยพื้นฐานของกระบวนการจัดการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) หรือการจูงใจ (Motivating) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารโครงการคือการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วยการบูรณาการจากทีมงานบริหารโครงการที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาในแต่ละโครงการนั้น ๆ ซึ่งการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ต้องเตรียมแผนบริหาร

โครงการ ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นจนถึงกระบวนการสุดท้ายให้สัมพันธ์กันกับระยะเวลาในการดำเนินงาน ภายใต้การประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโครงการด้วย



ภาพที่ 5.3 แสดงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานทั่วไปและการบริหารโครงการ
ที่มา : <https://managingtraining.wordpress.com/tag/operations-management/>, 2556

การบริหารโครงการมีความแตกต่างจากการบริหารงานตามปกติทั่วไปหลายประการ ดังแสดงในภาพที่ 5.3 และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากเมื่อนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อน เช่น ช่วงระยะเวลาและทรัพยากรถูกจำกัด ระยะเวลาการทำงานเป็นแบบชั่วคราว ซึ่งมีโอกาสเกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานสูง เป็นต้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจเป็นผลได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่าง สิ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ คุณภาพ (Performance) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time) โดยขอบเขตของแต่ละโครงการประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) ผลที่ได้จากสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables) กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) เทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) และข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions)

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) คือ เป้าหมายของโครงการที่ถูกบรรยายด้วย Project Objective Statement ประกอบไปด้วย อะไร เมื่อไหร่ และมูลค่าที่เป็นปัจจัยทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

2) ผลที่ได้จากสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables) คือ การกำหนดมาตรฐานและรายละเอียดทุกอย่างที่ต้องใช้ในโครงการ และทุกอย่างที่เป็นสิ่งที่ได้ออกมาจากโครงการ

3) กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) ประกอบด้วย วันเริ่มต้นโครงการ (Project Start Date) วันสิ้นสุดโครงการ (Project End Date) กำหนดการของเป้าหมายสำคัญ (Major Milestones) และผลผลิตหรือรายงาน (Deliverable or Reports)

4) ข้อมูลเทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) คือ หลักเกณฑ์ของคุณภาพและประสิทธิภาพที่จำเป็นต้องใช้หรือคุณลักษณะของแต่ละผลที่ได้จากสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables)

5) ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions) คือ การระบุข้อจำกัดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่ต้องมีและสิ่งที่ขกเว้นเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ไม่คาดคิดและหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรอย่างผิดพลาด

5.3.1 ประเภทของโครงการ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อประเด็นของปัญหาที่มีความหลากหลายโครงการที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาที่มีความหลากหลายนั้น จึงจำเป็นต้องมีอยู่หลายประเภทด้วย ทั้งในเรื่องของขนาด ขอบข่าย เวลา จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มของลูกค้าผู้รับบริการ รวมทั้งอายุการใช้งานของโครงการ (Project Life)

1) โครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหา (Improvement Project) ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีระยะเวลาสั้นมาก เพราะจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างทันท่วงที โดยการระดมบุคลากรเข้ามาทำงานทั้งภายในและภายนอก เช่น การแก้ปัญหาการจราจรของตำรวจ การปรับโครงสร้างของหน่วยงานเพื่อให้บริการประชาชน เป็นต้น ซึ่งโครงการประเภทนี้ ไม่ได้ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาในโครงการเลย

2) โครงการริเริ่มหรือนวัตกรรม (Innovative Project) เป็นการริเริ่มโครงการใหม่ โดยการซื้อสิ่งเดิมทั้งหมดแล้วริเริ่มสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น กรมทางหลวง กรมชลประทาน

3) โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Project) เป็นโครงการที่อาจเกี่ยวพันกับโครงการ 2 ประเภทแรก โดยโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 1 เป็นโครงการวิจัยเพื่อให้รู้ว่าปัญหาที่ควรปรับปรุงแก้ไขคืออะไรก่อนที่จะไปทำโครงการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้น ส่วนโครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงการประเภทที่ 2 เช่น โครงการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับนวัตกรรมของสิ่งที่น่าสนใจภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบต่อไปในการแข่งขัน

5.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

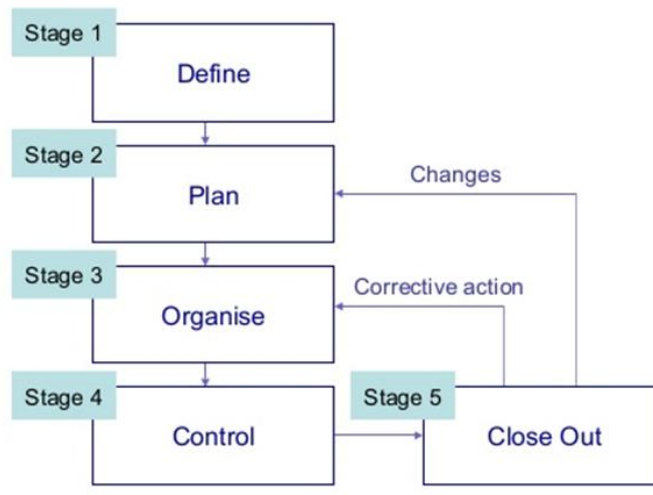
ในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องคำนึงถึงการเชื่อมสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะตัวของผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบความสำเร็จได้ จะต้องรู้จักประสานสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

- 1) เจ้าของโครงการ (The Owner) เจ้าของหรือผู้ให้ทุนในการทำโครงการ (Project Sponsor) มีความสำคัญมากในการจัดทำโครงการ
- 2) ผู้ใช้งานหรือผู้ดำเนินการ (The Users) คือ ผู้ที่จะนำเอาโครงการไปใช้ในการดำเนินการ (Operation) เป็นงานประจำ
- 3) ผู้รับจ้างหรือผู้รับเหมา (The Contractors) คือ ผู้ที่เข้ามารับจ้างหรือรับเหมาเพื่อดำเนินกิจกรรมของโครงการ
- 4) ผู้จัดการโครงการ (The Project Manager) ผู้จัดการโครงการต้องรู้จักประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ และบุคลากรที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นจำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ
- 5) ผู้สนับสนุน (The Supporter) เช่น ผู้ที่ให้เงิน ผู้ที่ให้เทคโนโลยี และผู้สนับสนุนในเรื่องของการเชื่อมโยงต่าง ๆ (Connector)
- 6) ผู้ประสานงาน (The Coordinator) เป็นผู้ที่คอยประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมของโครงการต่าง ๆ
- 7) ผู้รับผลประโยชน์หรือรับผลกระทบ (The Stakeholder) ได้แก่ ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการทำโครงการ

5.3.3 วงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle)

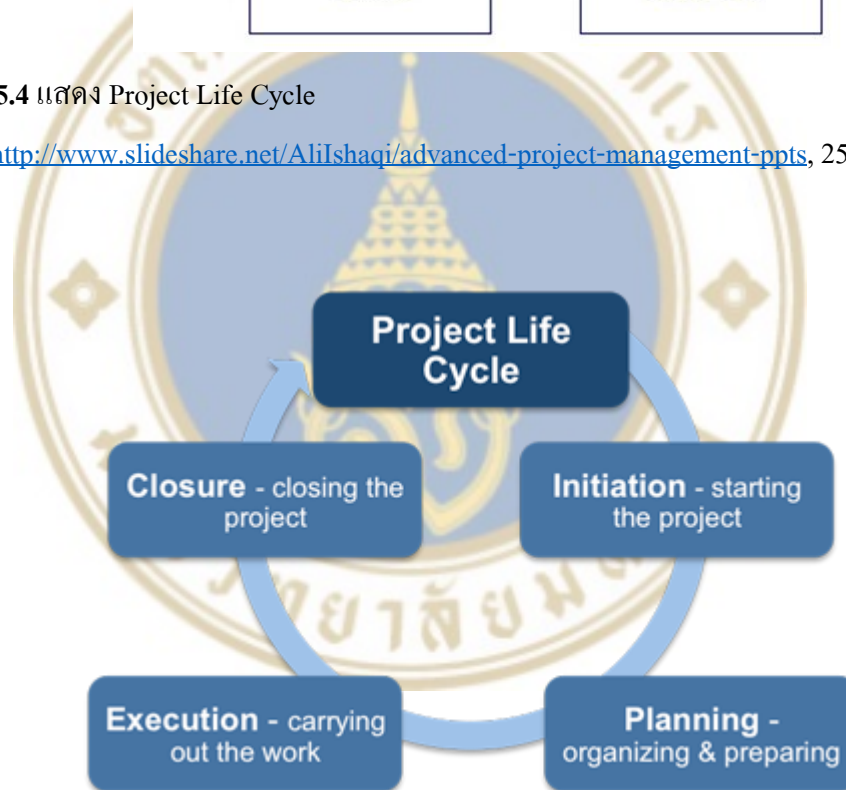
โครงการมีลักษณะการดำเนินงานแบบชั่วคราว คือ มีจุดเริ่มและสิ้นสุดที่ชัดเจน โดยช่วงเวลาดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า “วงจรชีวิตของโครงการ” สามารถแบ่งออกเป็นช่วง ๆ ได้ดังภาพที่ 5.4 และภาพที่ 5.5 ประกอบด้วย การกำหนดโครงการให้ชัดเจน (Define and Organize Project) การวางแผนโครงการในการจัดสรรทรัพยากร (Time, Cost, Performance) ที่มีอยู่ให้เหมาะสม (Plan Project) การดำเนินโครงการ (Implement Project) การดูแลและการควบคุมโครงการ (Monitor and Control Project) และการปิดโครงการ (Terminate Project)

Five-stage Project Life Cycle



ภาพที่ 5.4 แสดง Project Life Cycle

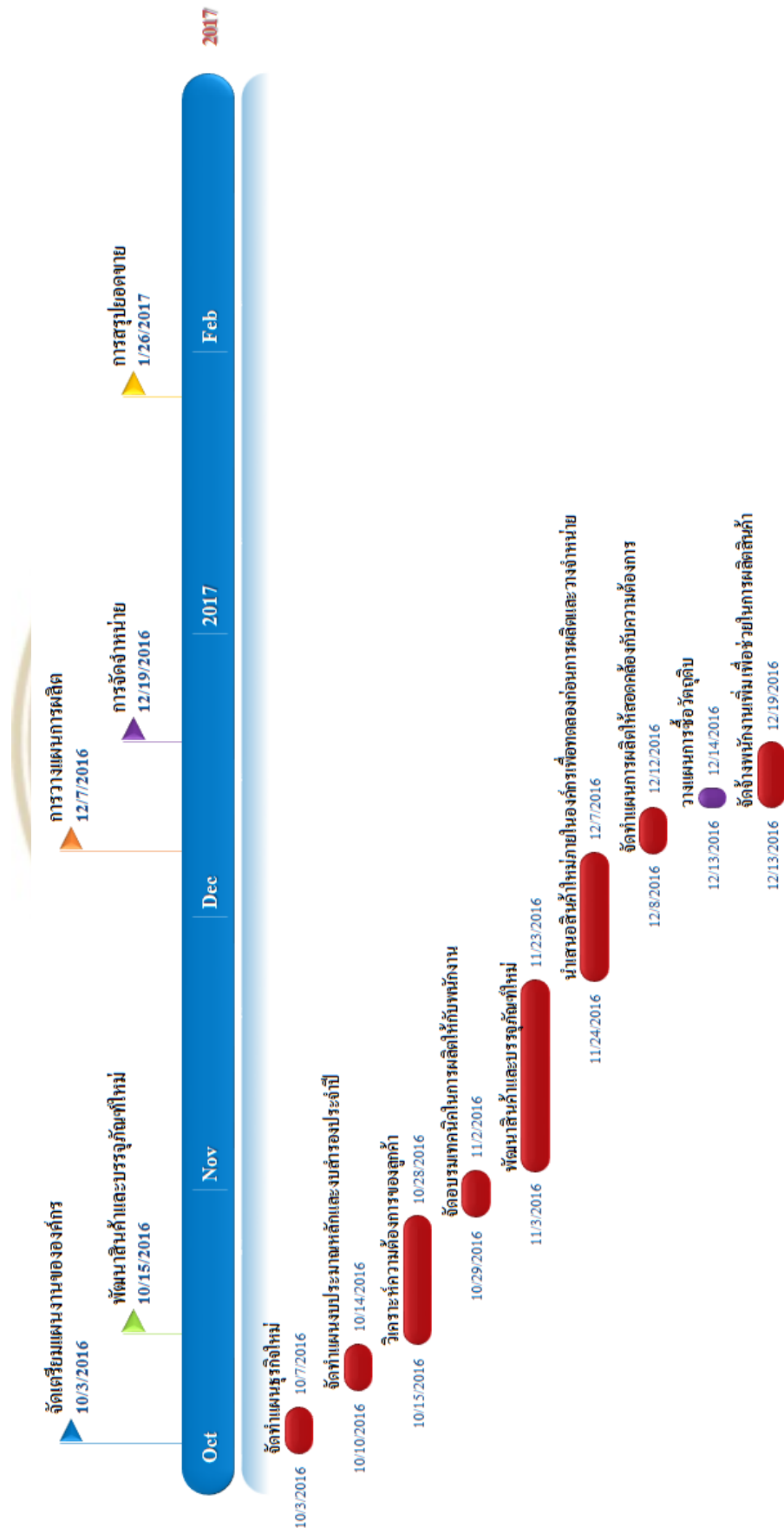
ที่มา : <http://www.slideshare.net/AliIshaqi/advanced-project-management-ppts>, 2556



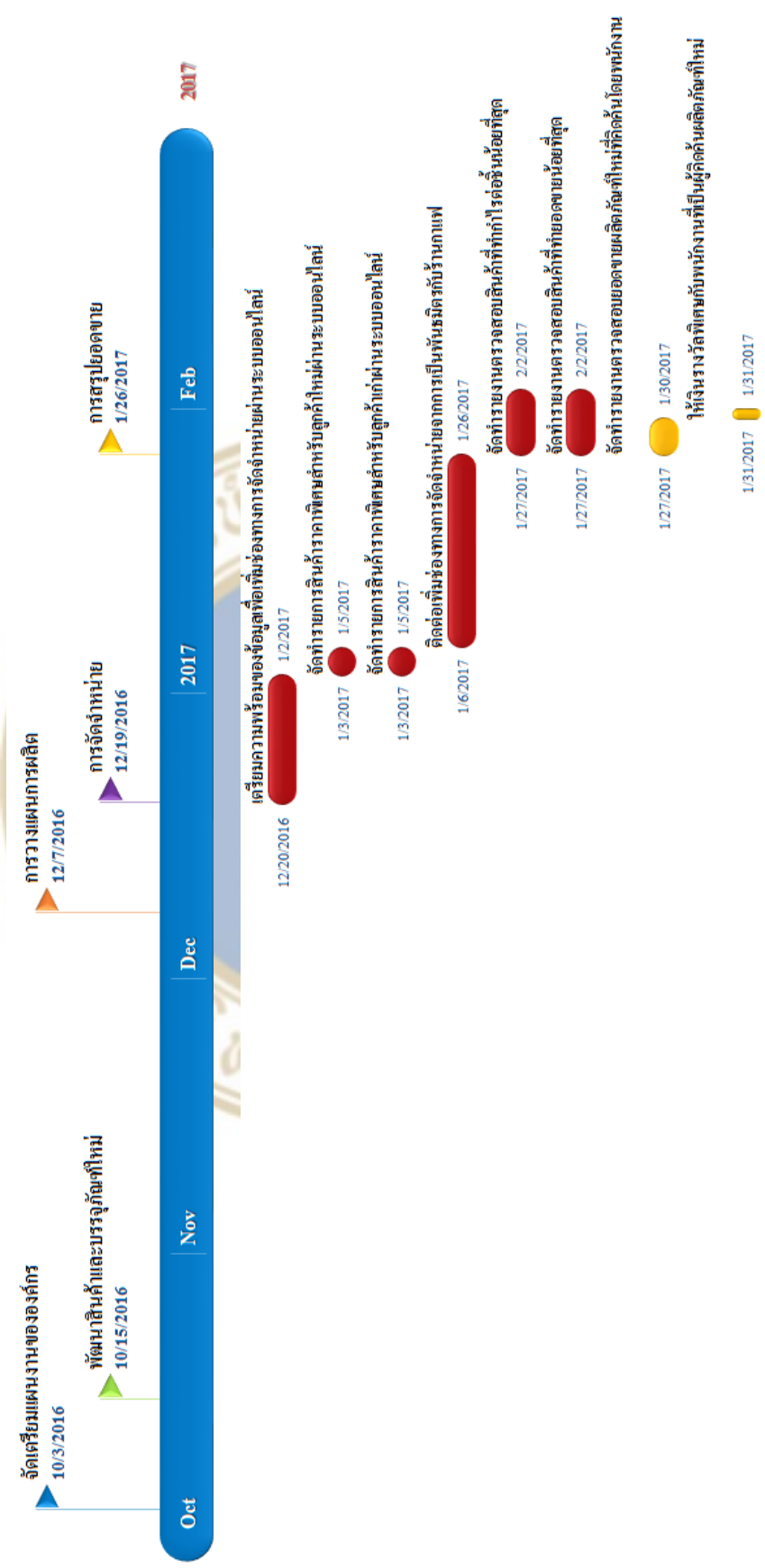
ภาพที่ 5.5 แสดง Project Life Cycle

ที่มา : <http://www.free-management-ebooks.com/faqpm/principles-08.htm>, 2559

5.3.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของร้านเบเกอรี่ของเรา



ภาพที่ 5.6 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 5.6 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร (ต่อ)

5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะทราบว่าแผนการที่จะใช้นั้นจะเผชิญปัญหาอะไรและจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ขององค์กรน้อยที่สุด และมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ความเสี่ยงของธุรกิจ คือ การไม่สามารถจัดการความสูญเสียที่มีต่อธุรกิจ ทำให้องค์กรเสียโอกาส ได้รับความเสียหาย หรืออาจทำให้องค์กรล้มเหลว และทำให้เสียประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ คาดการณ์ถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการตามกรอบวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ป้องกันความสูญเสียขององค์กร ซึ่งกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายการบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการของแต่ละองค์กร โดยหากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ภายใต้อายุขององค์กร ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารจะส่งผลให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น ภัยธรรมชาติ การทุจริต

โอกาส คือ เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น การออกจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ในเวลาที่เหมาะสม ทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

5.4.1 ประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงนั้นสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เช่น การควรวมกิจการไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ตามที่คาดหวัง การผลิตสินค้าไม่ได้คุณภาพตามที่ต้องการ ความผิดพลาดของข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น โดยเกิดขึ้นจากเหตุแห่งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรม โครงสร้างการบริหาร หรือเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น แบ่งเป็น

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด แผนกลยุทธ์ไม่สามารถ

นำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เช่น คน เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้าหรือล้มเหลว วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงทางด้านการเงินที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์รวมถึงข้อมูลและการรายงาน ที่ถูกต้องที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน ขาดทุนจากการลงทุน

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติขององค์กรและหน่วยงานภายนอก รวมถึงการที่กฎ ระเบียบที่ถูกกำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ

5.4.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ

ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้วัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากปราศจากการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นพื้นฐานนำไปสู่การจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการปฏิบัติ ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ คุณค่า ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยงให้พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าใจ รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ และผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลการประเมินความเสี่ยงในการตัดสินใจ บริหารงาน หรือเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจการกำหนดงบประมาณ

- การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริการทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม โดยการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วขององค์กร ทั้งนี้การประเมินผลการดำเนินงานจากความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงควรกำหนดอยู่ในรายละเอียดของ

งานที่รับผิดชอบ (Job Description) โดยสามารถวัดประสิทธิผลในการจัดการรับผิดชอบต่อความเสี่ยงของแต่ละบุคคล

- การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจและสามารถใช้ร่วมกันในองค์กรเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการ และใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง รวมถึงการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนใช้ภาษาเกี่ยวกับความเสี่ยงไปในแนวทางเดียวกันและเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน

- มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องได้รับการจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารได้รับข้อมูลความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา และสามารถจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง ทั้งนี้การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนทั้งทางวาจาและทางปฏิบัติ

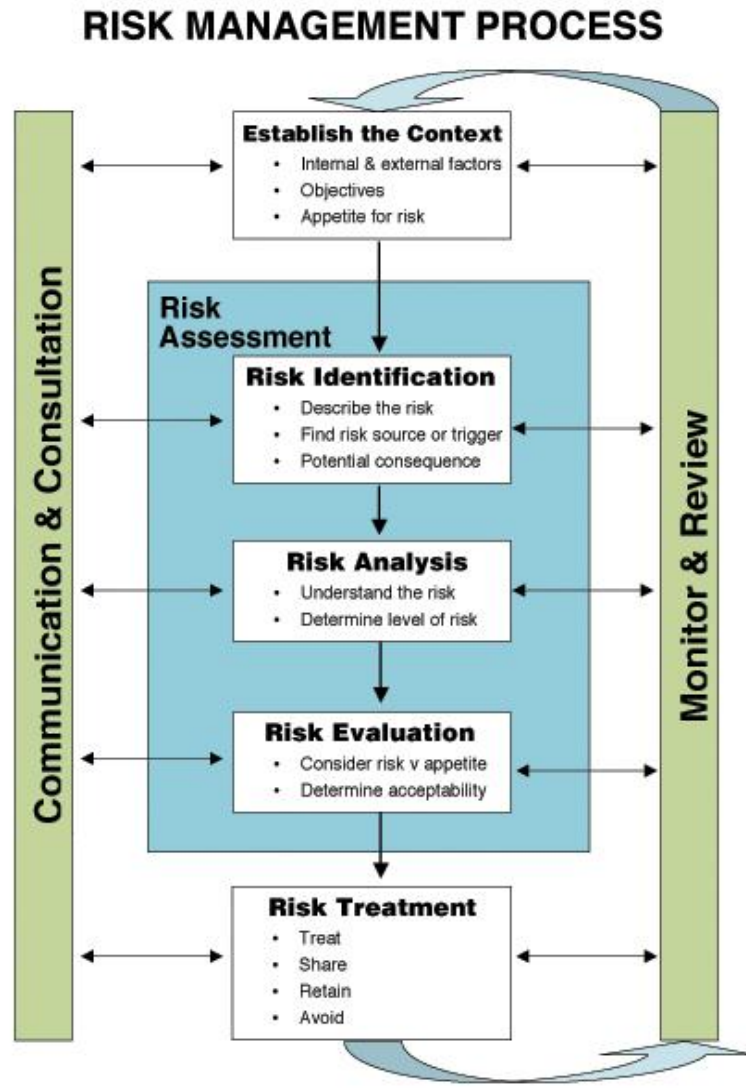
- การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการ การสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ การพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน

- จัดตั้งผู้ตรวจสอบภายในเพื่อการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง โดยเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง

5.4.3 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน (Establish the Context) การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) การควบคุมดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) และการติดตามผล (Monitoring) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสี่ยงจากความเสียหายมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ดังแสดงในภาพที่ 5.7

5.4.3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน (Establish the Context) มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ และมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร โดยพิจารณาในด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ



ภาพที่ 5.7 แสดงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
ที่มา : <http://www.education.vic.gov.au/>, 2547

5.4.3.2 การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification) การดำเนินธุรกิจนั้นมีความไม่แน่นอน องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้นหรือไม่ ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงจากภายในและภายนอกองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

5.4.3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งควรดำเนินการก่อนการ

จัดการความเสี่ยงและหลังการจัดการความเสี่ยง เพื่อศึกษาว่าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อเป้าหมายขององค์กรนั้นอยู่ในระดับสูง-ต่ำเพียงใด ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่างๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถรับทราบถึงความสำคัญหรือระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดยใช้แผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ดังภาพที่ 5.8 ที่แบ่งระดับของความเสี่ยงไว้ตามสี เพื่อพิจารณาถึงแนวทางในการตอบสนองแต่ละความเสี่ยง แล้วจึงกำหนดทางเลือกในการดำเนินการภายใต้ความเสี่ยงและต้นทุนที่องค์กรยอมรับได้ โดยเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

RISK ASSESSMENT MATRIX				
SEVERITY \ PROBABILITY	Catastrophic (1)	Critical (2)	Marginal (3)	Negligible (4)
Frequent (A)	High	High	Serious	Medium
Probable (B)	High	High	Serious	Medium
Occasional (C)	High	Serious	Medium	Low
Remote (D)	Serious	Medium	Medium	Low
Improbable (E)	Medium	Medium	Medium	Low
Eliminated (F)	Eliminated			

ภาพที่ 5.8 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ที่มา : <http://www.advanceddivingsystems.com/RiskAssessment.aspx>

ระดับของความเสียมมี 4 ระดับ ดังนี้

- สีเขียว คือ ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
- สีเหลือง คือ ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้
- สีส้ม คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สีแดง คือ ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ทั้งนี้ ปัจจัยที่ควรใช้ในการพิจารณาการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน กระบวนการปฏิบัติงาน กิจกรรมการควบคุมภายใน โครงสร้างทางธุรกิจ การวัดและติดตามผล การติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมขององค์กร

5.4.3.4 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ วิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาการจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักการตอบสนอง 4 ประการ คือ

- 1) การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (Avoid)
- 2) การร่วมจัดการหรือแบ่งผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง (Share)
- 3) การลดโอกาสหรือระดับของผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Reduce)
- 4) การยอมรับความเสี่ยงที่มี ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก (Accept)

5.4.3.5 การควบคุมนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน (Risk Control) เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการจัดการของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นการควบคุมจึงแตกต่างกัน โดยการควบคุมเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้การควบคุมกิจกรรมควรมีการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิภาพของการ

จัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ ณ ขณะนั้น และพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง แบ่งกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ

2) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา

3) การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ

4) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.4.3.6 การติดตามผล (Monitoring) ติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพที่เหมาะสม ได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร และความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการติดตาม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการติดตามภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเหมาะสมหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

5.4.4 ประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีการแก้ไขปัญหา

5.4.4.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ขั้นตอนนี้จะระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากแผนงานที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย

1) ความเสี่ยงจากการพัฒนาสินค้าใหม่ (R1) คือ ความเสี่ยงจากการที่พัฒนาสินค้าแล้วนำออกวางจำหน่าย แต่สินค้าไม่ได้รับความนิยมหรือการตอบสนองที่ดีจากลูกค้า อาจทำให้ต้องมีการยกเลิกการจำหน่ายสินค้า

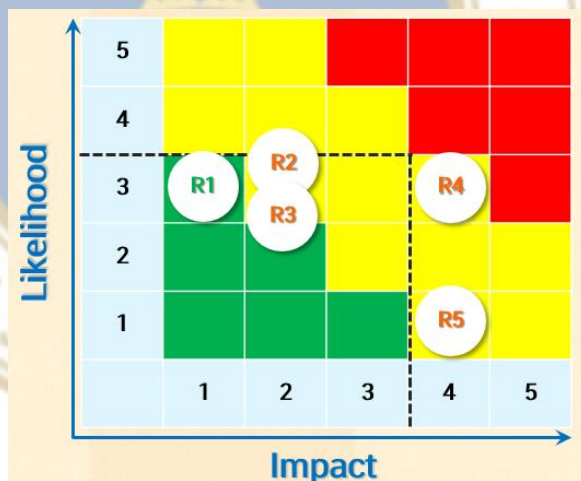
2) ความเสี่ยงจากการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม (R2) ได้แก่ การจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ และการร่วมมือกับร้านกาแฟ และร้าน Co-Working Space ซึ่งการโฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์อาจไม่สามารถสื่อถึงคุณสมบัติของสินค้าได้ครบทุกแง่มุม วิธีการโฆษณาไม่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ไม่สามารถนำเสนอตรงไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ ร้านกาแฟ และร้าน Co-Working Space ผลิตภัณฑ์จำหน่ายภายในร้านเอง หรือมีร้านเบเกอรี่อื่นที่ผลิตให้อยู่แล้ว ส่งผลให้ยอดขายจัดจำหน่ายและรายได้ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ หรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้รับการตอบรับที่ดี แต่ไม่มีกำลังการผลิตที่เพียงพอกับความต้องการ

3) ความเสี่ยงจากความผิดพลาดระหว่างการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า (R3) เช่น เบเกอรี่หมวดขนมปังมีไส้ นั้น ด้วยรูปลักษณะภายนอกที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน จึงอาจทำให้เกิดการบรรจุผิดพลาดไม่ตรงกับฉลากที่ระบุได้ เบเกอรี่หมวดคุกกี้ การใช้น้ำตาลทรายแดงหรือน้ำตาลทรายขาวจะส่งผลกระทบต่อความนุ่มหนึบของคุกกี้ รวมถึงระยะเวลาและอุณหภูมิที่เหมาะสมในการอบ

4) ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่ (R4) ความเสี่ยงส่วนนี้เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงมาก เพราะเป็นผลกระทบโดยตรงกับยอดขายของบริษัท และมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะบริษัทต้องมีการปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคเสมอ

5) ความเสี่ยงจากการจ้างพนักงานผลิตเพิ่ม (R5) เนื่องจากการเพิ่มกำลังการผลิตเป็นหนึ่งในแนวทางที่องค์กรต้องการนำไปใช้เพื่อรองรับการเพิ่มยอดขาย ซึ่งมีความเสี่ยงในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เพราะการทำเบเกอรี่แบบโฮมเมคไม่ได้มีเครื่องจักรช่วยทุ่นแรงเหมือนอุตสาหกรรมเบเกอรี่ในระดับอื่น ๆ

5.4.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ความเสี่ยงทั้ง 5 รายการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้ดังภาพที่ 5.9



ภาพที่ 5.9 แสดงแผนผังประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Assessment Matrix)

จากภาพที่ 5.9 แสดงให้เห็นถึงการประเมินความเสี่ยงขององค์กรในแต่ละระดับ โดยแบ่งเป็น ดังนี้

1) สีเขียว คือ ความเสี่ยงระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม ได้แก่ ความเสี่ยงจากการพัฒนาสินค้าใหม่ คือ ความเสี่ยงจากการที่พัฒนาสินค้าแล้วนำออกวางจำหน่าย แต่สินค้าไม่ได้รับความนิยมนหรือการตอบสนองที่ดีจากลูกค้า

2) สีเหลือง คือ ความเสี่ยงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเปลี่ยนเป็นระดับที่ยอมรับไม่ได้ ได้แก่ ความเสี่ยงจากการขยายช่อง

ทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม ความเสี่ยงจากความผิดพลาดระหว่างการผลิตที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า ความเสี่ยงในการจ้างพนักงานผลิตเพิ่ม และความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่

5.4.4.2 การจัดการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

จากการประเมินความเสี่ยงขององค์กรที่อาจจะเกิดขึ้นจากแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ องค์กรควรมีการจัดการและควบคุมความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงถึงการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการและการควบคุมความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากการพัฒนาสินค้าใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรประเมินไว้ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ประมาณ 50% แต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับต่ำ ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงคือการยอมรับความเสี่ยงที่มี ณ ขณะนั้น โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก (Accept) • เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง องค์กรควรมีการควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive control) โดยจัดทำรายการพิเศษเพื่อแนะนำสินค้าใหม่ เพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจัดประกวดการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อให้ภายในองค์กรทดลองชิมและแสดงความคิดเห็นก่อนออกวางจำหน่าย
ความเสี่ยงจากการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรประเมินไว้ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ประมาณ 50% และส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงคือการลดโอกาสหรือระดับของผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Reduce) • เพื่อให้แผนการดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ องค์กรควรมีการควบคุมแบบสั่งเสริม (Directive control) จากการทำการตลาดออนไลน์ไปที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และติดต่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับร้านกาแฟร้าน Co-Working Space ในปริมาณสินค้าและเขตพื้นที่ที่สามารถให้บริการได้ โดยมีการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) คือ

ตารางที่ 5.5 แสดงถึงการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ต่อ)

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการและการควบคุมความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากการขยายช่องทาง การจัดจำหน่ายเพิ่ม (ต่อ)	ติดตามและวิเคราะห์ผลการเข้าชมสินค้า การสั่งซื้อสินค้า และข้อมูลทางการตลาดออนไลน์ เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะได้รับ
ความเสี่ยงจากความผิดพลาด ระหว่างการผลิตที่ส่งผลต่อ คุณภาพของสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรประเมินไว้ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ประมาณ 50% และส่งผลกระทบกับองค์กรในระดับปานกลาง ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงคือการลดโอกาสหรือระดับของผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Reduce) • เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น องค์กรควรมีการควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) โดยตรวจสอบแผนการผลิต สูตร และขั้นตอนในการผลิตเมื่อพบข้อผิดพลาดทันที แล้วจัดบันทึก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ เนื่องจากการผลิตเบเกอร์รี่มีความละเอียดอ่อน วิธีทำ ขั้นตอน ส่วนผสม จนถึงอุณหภูมิในการอบมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภท • เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะได้รับ องค์กรควรมีการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) โดยการจัดอบรมวิธีและเทคนิคในการผลิตเบเกอร์รี่ให้กับพนักงานก่อนการเริ่มงาน การกำหนดสัญลักษณ์หรือแบ่งภาชนะ พื้นที่การจัดวางของประเภทย่อยในแต่ละผลิตภัณฑ์ให้ชัดเจน มีการตรวจสอบความถูกต้องของสินค้านำก่อนส่งต่อให้กับลูกค้า
ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจ ใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรประเมินไว้ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ประมาณ 50% และส่งผลกระทบกับองค์กรในระดับค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงคือการลดโอกาสหรือระดับของผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Reduce)

ตารางที่ 5.5 แสดงถึงการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ต่อ)

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการและการควบคุมความเสี่ยง
<p>ความเสี่ยงจากการทำแผนธุรกิจใหม่ (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะได้รับ องค์กรควรมีการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) โดยการจัดทำแผนธุรกิจตั้งแต่ระยะสั้น กลาง และระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมตามสภาวะตลาดและเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ • ควรจัดการประกวดแผนธุรกิจในทิศทางต่างๆ สำหรับระดับผู้จัดการระดับกลางขึ้นไป เพื่อการจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือการควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เช่น ประกวดแผนธุรกิจ โดยองค์กรเป็นผู้ให้การสนับสนุนและคำปรึกษา • นอกจากนี้แล้ว องค์กรควรมีการจัดทำรายงานตรวจสอบหาสินค้าที่ทำกำไรต่อขึ้นน้อยที่สุด ยอดขายน้อยที่สุด เพื่อปรับปรุงสินค้าหรือยกเลิกการผลิต ซึ่งเป็นการควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา
<p>ความเสี่ยงจากการจ้างพนักงานผลิตเพิ่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรประเมินไว้ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นได้ประมาณ 20% และส่งผลกระทบกับองค์กรในระดับค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงคือการลดโอกาสหรือระดับของผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Reduce)

ตารางที่ 5.5 แสดงถึงการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น (ต่อ)

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	การจัดการและการควบคุมความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากการจ้างพนักงานผลิตเพิ่ม (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและลดผลกระทบที่จะได้รับ องค์กรควรมีการควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) โดยการจัดอบรมวิธี ขั้นตอน เทคนิค ให้กับพนักงาน และทดสอบการผลิตเบเกอรี่ ก่อนการเริ่มงาน พร้อมทั้งมอบหมายให้มีผู้ดูแลควบคุม ในช่วงแรกของการเริ่มงาน เพื่อเป็นการร่วมกันจัดการความเสี่ยง (Share)

5.4.4.3 การติดตามผล (Monitoring)

นอกเหนือไปจากการวิเคราะห์ ประเมิน และการจัดการความเสี่ยงแล้ว องค์กรต้องมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับทราบถึงสิ่งผิดปกติจากกิจกรรมการดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่นำไปสู่การเกิดปัญหา และทำให้เกิดความเสี่ยงขึ้น หากองค์กรสามารถรับรู้ถึงสิ่งผิดปกติดังกล่าวจะช่วยส่งผลให้การแก้ปัญหาที่ถูกรับทราบ และแก้ไขได้อย่างทันที่ทันที่ นอกจากนี้แล้วข้อมูลความผิดปกติดังกล่าวที่เกิดขึ้นและถูกเก็บรวบรวมยังสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์วางแผนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำอีก

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง ติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 5 รายการนั้น จะเห็นได้ว่าองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องอื่นๆ ขององค์กรด้วย ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนในด้านลบ การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้บริษัทฟื้นตัว และเสียค่าใช้จ่ายในการบรรเทาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- Advanced Diving Systems Inc. *Risk Assessment*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.advanceddivingsystems.com/RiskAssessment.aspx>
- Ali Ishaqi. (24 July 2013). *Advanced Project Management*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.slideshare.net/AliIshaqi/advanced-project-management-ppts>
- Balanced Scored Card Institute. เครื่องมือ *Balanced Scorecard*. เข้าถึงได้จาก
<http://balancedscorecard.org/>
- Bow Bakery House*. เข้าถึงได้จาก <http://bowbakery.co.th/about-us-2/who-are-we/>
- Chartered Global Management Accountant. (2556). *โครงสร้าง Balanced Scorecard*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.cgma.org/>
- Craig W. Kirkwood. (1998). *System Dynamics Methods: A Quick Introduction*. เข้าถึงได้จาก
 Arizona State University: <http://goo.gl/iFmRbu>
- Free Management Ebooks. (ม.ป.ป.). *Project Life Cycle Definitio*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.free-management-ebooks.com/faqpm/principles-08.htm>
- INCquity. (ม.ป.ป.). *PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ*. เข้าถึงได้จาก
<http://incquity.com/articles/pest-analysis>
- Managing Training. (12 October 2013). *Operations Management*. เข้าถึงได้จาก
<https://managingtraining.wordpress.com/tag/operations-management/>
- Michael E. Porter. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- minimalism. (10 เมษายน 2555). *การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย*. เข้าถึงได้จาก Eduzones:
<https://blog.eduzones.com/poonpreecha/90652>
- MM. (9 กันยายน 2558). *Step by Step ข้อควรรู้ก่อน เปิดร้านเบเกอรี่*. เข้าถึงได้จาก ThaiSMEscenter:
<http://goo.gl/6zurrC>
- Nico Budi Darmawan Tan. (20 May 2015). *PEST PESTLE Analysis Overview & Definition*. เข้าถึง
 ได้จาก <http://goo.gl/vn240f>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- NSTDA. (2558). *ซองบรรจूसารยั้บยั้งการเจริญเติบโตของเชื้อจุลินทรีย์ (B Fresh)*. เข้าถึงได้จาก http://www.nstda.or.th/investorsday/2015/highlight_detail.php?id=5
- Ovidijus Jurevicius. (13 February 2013). *PEST & PESTEL Analysis*. เข้าถึงได้จาก <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- Pak Bakery*. เข้าถึงได้จาก <http://www.pakbakery.com/>
- Ppare Sornsumran. (16 มิถุนายน 2014). *ประวัติของเบเกอรี่และเรื่องอื่นๆ ที่ควรรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://debakery.weebly.com/blog/bakery>
- Price Water House Coopers. (2547). *แนวทางการบริหารความเสี่ยง*.
- Rye Bakery*. (ม.ป.ป.). เข้าถึงได้จาก https://www.facebook.com/RyeBakery/info/?tab=page_info
- SME ซี่ช่องราย โอกาสของคนตัวเล็ก. (25 พฤศจิกายน 2558). *“เบเกอรี่โฮมเมด” ธุรกิจน่าสนใจ สร้างกำไรเกินคาด*. เข้าถึงได้จาก <http://xn--72cfa1hey3b0dtji.com/detail.php?id=2796>
- SMEs Report. (17 ธันวาคม 2556). *เปิดตำรา เปิดร้าน “เบเกอรี่” ธุรกิจทำเงินก้อนโต กำไร 50++*. เข้าถึงได้จาก <http://www.smesreport.com/column.php?id=001843>
- Thailand Food Forward. (29 ธันวาคม 2557). *ตลาดเบเกอรี่เฉพาะกลุ่ม*. เข้าถึงได้จาก <http://goo.gl/fbRdU8>
- Victoria State Government. *Risk Management Process*. เข้าถึงได้จาก <http://goo.gl/wr4PGu>
- เลอทัต สุกคิลก. (2555). *Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ. S+M Magazine*.
- กนิษฐ์กานต์ พรหมราษฎร์. (2556). *กลยุทธ์การตลาดบริการสำหรับธุรกิจเบเกอรี่*. ใน *วารสารสุทธิปริทัศน์*. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ สาขามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์.
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2559). เข้าถึงได้จาก www.dbd.go.th/main.php?filename=index
- จันทร์สุดา ภูถันแก้ว. (5 มีนาคม 2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก <http://pat52junsuda.blogspot.com/>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559). *สถิติ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bot.or.th/Thai/Statistics/Pages/default.aspx>
- นางสาวสุทธิลักษณ์ ชีพสัตยากร. (2553). *แผนธุรกิจ โคนิส เบเกอรี่*. 10-27.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นายภูวเดช วัฒนาเจริญถาวร, นางสาวดวงกมล กุศลสมบุรณ์, และ นายวิระพงษ์ อุดมเลิศประเสริฐ.
(17 เมษายน 2554). *แผนธุรกิจเบเกอรี่ไทยประยุกต์ "ร้านขนม กขค - กิ๊นขนมเค้ก :)"*.
เข้าถึงได้จาก <http://digi.library.tu.ac.th/thesis/ac/0769/approval-appendices.pdf>
- บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอรี่ จำกัด (มหาชน). *Farm House*. เข้าถึงได้จาก <http://www.farmhouse.co.th/>
- บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน). (ม.ป.ป.). *S&P*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.snpfood.com/th/>
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *Puff and Pie Bakery House*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.puffandpie.com/puffandpie/th/>
- พิจำรักษ์ ทรงศรีพิพัฒน์. (2557). *แผนธุรกิจ Pancake Décor*.
- ศูนย์ธุรกิจอุตสาหกรรม. *ธุรกิจเบเกอรี่*. เข้าถึงได้จาก <http://goo.gl/jTW5Wu>
- ศูนย์พยากรณ์เศรษฐกิจและธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2558). *รายงานภาวะเศรษฐกิจประจำไตรมาสที่ 3/2558 และคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจในปี 2558 และปี 2559*.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (1 สิงหาคม 2555). *อุตสาหกรรมอาหาร : เบเกอรี่*. เข้าถึงได้จาก
<https://goo.gl/nv5FM0>
- ศูนย์อัจฉริยะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร. (2558). *รายงานตลาดอาหารโลก. สํารวจตลาดขนมหวานกับช่วงเศรษฐกิจขาลง*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม*.
เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/main.php?filename=index>