

กลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

ธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน

กรณีศึกษา : บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจ ออฟฟิศเมท



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการจัดทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พันธ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ และ อ.พาสน์ ทีฆทรัพย์ ที่กรุณาชี้แนะ จัดเกล้าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา สาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ชนกฤต แมคเจริญ

กลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านการขายผ่านช่องทางจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจ ออฟฟิศเมท

STRATEGIES TO GROWTH SALES THROUGH ONLINE CHANNELS. (E-COMMERCE) BUSINESS: DISTRIBUTION STATIONERY IT, OFFICE EQUIPMENTT AND OFFICE FURNITURE CASE STUDY OF COL Public COMPANY LIMITED (OFFICEMATE)

ชนกฤต แมคเจริญ 5750320

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ชรรรมสดีดัยเดช, D.B.A., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำเพื่อศึกษากลยุทธ์การเติบโตทางด้านการขายผ่านช่องทางจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจ ออฟฟิศเมท ในฐานะที่เป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายสินค้าและการบริการเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์ ปัจจุบันก็มีความเป็นรองทางด้านยอดขายผ่านช่องทางบริการออนไลน์เนื่องจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่รุนแรง ดังนั้นวัตถุประสงค์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านการขายผ่านช่องทางจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) โดยการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) และการจัดการโครงสร้างเว็บไซต์ของธุรกิจให้มีความน่าสนใจ (Website Attractive) และหาสินค้าได้ง่ายมากขึ้น จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเติบโตทางยอดขายขององค์กร โดยมีการนำเครื่องมือมาใช้ในการวิเคราะห์ ห้ปัจจัยธุรกิจ ได้แก่ Five-Forces, Value Chain, VRIN และแผนภูมิวงรอบเหตุและง่ายโดยสามารถนำปัญหาและแนวทางในการวางกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมไปถึงการวางแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: ช่องทางจำหน่ายออนไลน์/ (E-Commerce)/ ธุรกิจออนไลน์/ ตลาดออนไลน์/ อินเทอร์เน็ต/ แพลตฟอร์ม/ โซเชียลมีเดีย (Social Media)/ คอนเทนต์ มาร์เก็ตติ้ง (Content Marketing)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	13
1.4 ความเป็นมาและสภาพปัญหา	16
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	18
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis	18
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain Model	22
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN	29
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	36
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	39
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	39
3.2 โครงสร้างและความสัมพันธ์ของบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจออฟฟิศเมท	41
3.3 สรุปความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	47
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	49
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	50
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)	51

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	52
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	53
4.3.1 การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness)	54
4.3.2 การจัดการโครงเว็บไซต์	55
4.3.3 การบริการหลังการขาย และระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call Center)	56
4.3.4 การบริการทางด้านการจัดส่ง (Logistics)	57
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจออฟฟิศเมท	57
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	60
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	60
5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)	61
5.1.2 มุมมองทางด้านการลูกค้า (The Customer Perspective)	61
5.1.3 มุมมองทางด้านการกระบวนการ (The Business Process Perspective)	61
5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)	61
5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)	69
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	73
บรรณานุกรม	83
ประวัติผู้วิจัย	85

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลการการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ในมุมมอง ธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	22
2.2 ผลการการวิเคราะห์ VRIN Framework ธุรกิจออฟฟิศเมท	30
2.3 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในมุมมองการรับรู้เรื่องแบรนด์ของธุรกิจออฟฟิศเมท	37
5.1 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านการเงิน ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	63
5.2 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านลูกค้า ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	64
5.3 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านกระบวนการ ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	66
5.4 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	68
5.5 แสดงการประเมินกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตทางด้านของยอดขายผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท	74
5.6 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ธุรกิจออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	78

สารบัญรูปรภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ต จำแนกตามกลุ่มอายุ ที่ราชอาณาจักร พ.ศ. 2554 – 2558	3
1.2	จำนวนประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป จำแนกตามการมีการใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ราชอาณาจักร พ.ศ. 2554 – 2558	4
1.3	มูลค่า E-Commerce ในประเทศไทย ปี 2556-2558 รวม E-Auction	5
1.4	มูลค่า E-Commerce ในประเทศไทย ปี 2557-2558 และแนวโน้มจำแนกตามประเภทผู้ประกอบการ	6
1.5	สัดส่วนปริมาณการ Page Visits Website เฉพาะเดือน มกราคม 2558	7
1.6	ส่วนแบ่งการตลาดช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน 2015	8
1.7	หน้าเว็บไซต์ LAZADA ของบริษัท ลาซาด้า (ประเทศไทย) จำกัด	9
1.8	หน้าเว็บไซต์ GOOD CHOIZ ของบริษัท พันธวิช จำกัด	10
1.9	หน้าเว็บไซต์ RAKUTEN TARAD.com ของบริษัท ตลาด คอท คอม จำกัด	11
1.10	หน้าเว็บไซต์ I TRUE MART ของบริษัท แอสเซนส์ คอมเมิร์ซ จำกัด	12
1.11	แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)	13
1.12	ยอดขายรวมทุกช่องทางการจัดจำหน่ายธุรกิจออฟฟิศเมทย้อนหลัง 5 ปี	15
1.13	สัดส่วนการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ออฟฟิศเมท	16
2.1	แสดง Five Forces ธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)	20
2.2	แสดง Value Chain M.E. Porter 1980	23
2.3	แสดง Perceptual Map ธุรกิจออฟฟิศเมทเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ	34
3.1	แสดง Casual Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	40
3.2	แสดงส่วนประกอบของ Casual Loop Diagram	40
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)	42

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า	
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบงานขายระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call center) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)	43
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบวงรอบการจัดส่ง (Logistics) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)	44
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)	45
3.7	แสดงแผนภูมิวงรอบการตลาด (Marketing & Communicate) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)	46
3.8	แสดงแผนภูมิ 5. วงรอบต้นทุนรวม (Total Cost) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)	47
4.1	แสดงกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	49
4.2	แสดง ANSOFF MATRIX	50
4.3	แสดงแนวทางการกำหนดกลยุทธ์บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจออฟฟิศเมท	58
5.1	แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	62
5.2	แสดงโครงการการรับรู้เรื่องแบรนด์ธุรกิจ และการจัดการ โครงสร้างเว็บไซต์ให้มี ความน่าสนใจ ธุรกิจออฟฟิศเมท	71
5.3	แสดงโครงการจัดการบริการหลังการขาย และการจัดส่งสินค้าและการบริการ ธุรกิจ ออฟฟิศเมท	72
5.4	แสดงการประเมินความเสี่ยงการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness) และ การจัดการ โครงสร้างเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจ (Website Attractive) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท	76

บทที่ 1

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

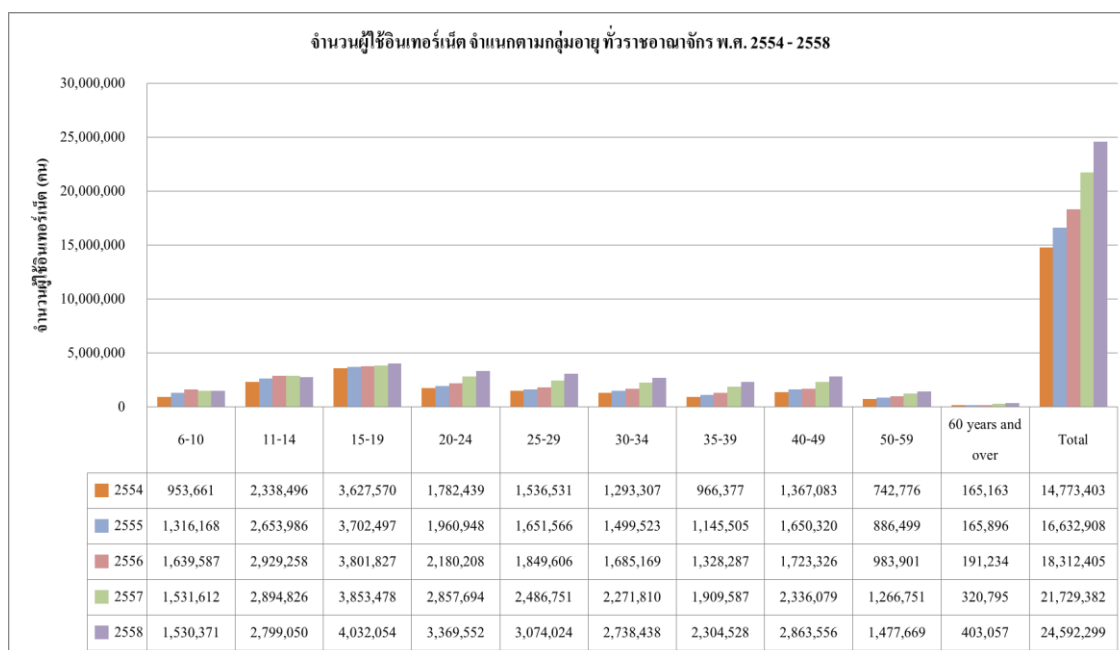
ในยุคของความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์เป็นที่แน่นอนว่า อินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิต และการดำเนินธุรกิจของคนในยุคปัจจุบัน ซึ่งแนวโน้มการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตของคนไทยมีอัตราการใช้งานเพิ่มขึ้นทุกปี เช่นเดียวกับการปรับตัวการใช้งานอินเทอร์เน็ตของคนทั่วโลก ผ่านการใช้งานผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน และอุปกรณ์ต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นสมาร์ทโฟน คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ แท็บเล็ต และอุปกรณ์อื่นๆ ด้วยความหลากหลายในการใช้งานของอินเทอร์เน็ตจึงส่งผลให้รูปแบบการซื้อขายสินค้าผ่านช่องทางเดิมๆ ที่เป็นแบบร้านค้ามีทิศทางที่ถูกปรับเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิงเมื่อเทียบกับอดีต โดยในยุคปัจจุบันผู้บริโภคส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้นตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ถูกปรับเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมการใช้งานทางด้านอินเทอร์เน็ต ในฐานะผู้ดำเนินธุรกิจที่อยู่ในกระแสจะต้องมีการเตรียมพร้อมและปรับกลยุทธ์ต่างๆ ให้ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้าเพื่อให้สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

การจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เป็นอีกช่องทางหนึ่งในการจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีความสำคัญในยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นการตอบโต้ภัยทางด้านพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปเรื่องการสั่งซื้อสินค้าและการบริการของผู้บริโภค โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานที่จะไม่เว้นแต่การสั่งซื้อสินค้าแบบระบบหน้าร้าน แคตตาล็อก หรือระบบคอลเซ็นเตอร์แบบเดิมๆ อีกต่อไป อีกทั้งมูลค่าการซื้อขายในช่องทางธุรกิจออนไลน์ก็มีทิศทางการเติบโตทุกๆ ปี ด้วยเหตุผลนี้จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการห้างร้านต่างๆ ของธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ต่างๆ หันมาให้ความสนใจในเรื่องของการเปิดร้านค้าออนไลน์กันเพิ่มมากขึ้นจึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาดจะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอด และรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ในช่องทางการจัดจำหน่ายระบบออนไลน์ โดยการใช้กลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ซึ่งก็เปรียบเสมือนเป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะขอเลือกทำการศึกษากำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ที่มีอัตราการการเติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับอัตราการเพิ่มขึ้นจากการใช้อินเทอร์เน็ตของประชากรทั่วประเทศ เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายต่อไป

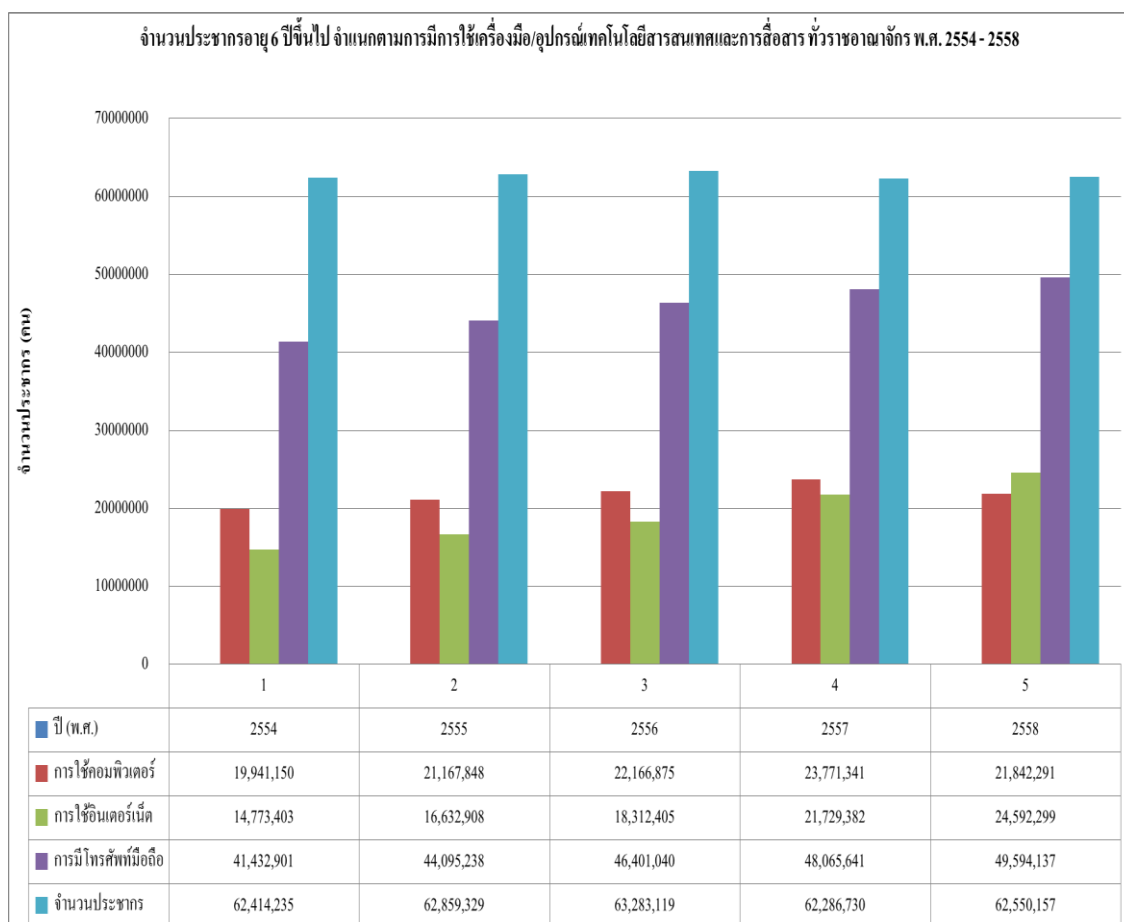
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมธุรกิจออนไลน์เป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญ และมีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆตามสภาวะการเติบโตจากการใช้งานทางด้านอินเทอร์เน็ตของคนในยุคปัจจุบันจากการสำรวจจำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ต จำแนกตามกลุ่มอายุ ที่วราชาณาจักร พ.ศ. 2554 – 2558 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะพบว่ามีแนวโน้มทิศทางทิศทางการใช้งานเติบโตขึ้นทุกปีๆ เนื่องจากการใช้งานทางด้านอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับทุกส่วนงานต่างๆอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจ พบว่ากับปี 2559 ได้มีการประมูลคลื่น 4G ของหน่วยของภาครัฐบาลกับธุรกิจสื่อสารของเอกชนจึงเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจที่เกี่ยวกับการสื่อสารและสมาร์ทโฟน รวมถึงธุรกิจออนไลน์ต่างๆที่มีทิศทางเติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับธุรกิจเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่จะเป็นการสร้างโอกาสต่อกลุ่มธุรกิจในการเข้าถึงลูกค้าโดยการทำร้านค้าออนไลน์ หรือการทำตลาดออนไลน์ผ่านช่องทางต่างๆและถือว่าเป็นอีกทางเลือกในการเพิ่มรายได้ ยอดขายของบริษัทฯได้อีกช่องทางหนึ่ง



ภาพที่ 1.1 จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ต จำแนกตามกลุ่มอายุ ทั่วราชอาณาจักร พ.ศ. 2554 – 2558
ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.1 จะทราบว่าทิศทางการเติบโตการใช้อินเทอร์เน็ตมีการเติบโตแบบต่อเนื่องโดยปี 2558 มีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตสูงถึง 24,592,299 คนสัดส่วนการเติบโต 13.18% เมื่อเทียบกับจำนวนการเติบโตของปี 2557 ที่จำนวน 21,729,382 คน จากข้อมูลของปี 2558 ในส่วนของกลุ่มอายุที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตสูงสุดคือกลุ่มผู้มีอายุ 15-19 ปี รองลงมาคือช่วงอายุ 20-24 และช่วงอายุ 25-29 เป็นต้น ซึ่งกลุ่มอายุที่มีอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตน้อยที่สุดคือ กลุ่มอายุ 60 ปี หรือมากกว่า แต่ตัวเลขก็ไม่น่าตกใจเท่าสัดส่วนของเด็กกลุ่มอายุ 6-10 ปี สัดส่วนการใช้งานทางด้านอินเทอร์เน็ตสูงกว่าวัยกลุ่มอายุ 60 ปี หรือมากกว่าถึง 3 เท่า โดยทิศทางอัตราการเติบโตดังกล่าวก็จะมีสัดส่วนทิศทางการใช้อินเทอร์เน็ตที่แตกต่างไปตามไลฟ์สไตล์ของแต่ละกลุ่มคนและช่วงวัย

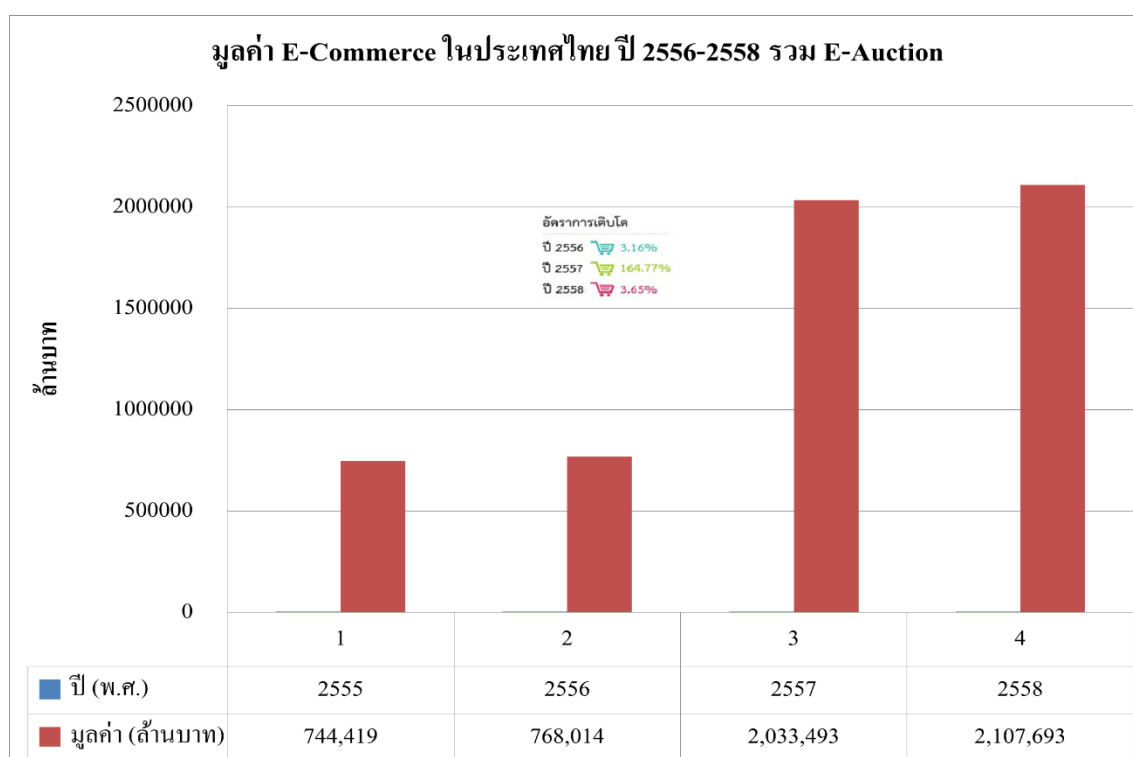


ภาพที่ 1.2 จำนวนประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไป จำแนกตามการมีการใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่วราขานาจักร พ.ศ. 2554 – 2558
ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.2 จะทราบว่าทิศทางและแนวโน้มการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารผ่านสมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์โทรศัพท์มือถือจะมีทิศทางการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาย้อนหลัง 5 ปี จากข้อมูลของปี 2558 มีปริมาณการใช้งานสูงถึง 49,594,137 คน คิดส่วนการเติบโต 3.18% เมื่อเทียบกับมูลค่าการเติบโตของปี 2557 ที่จำนวน 48,065,641 คน ขณะเดียวกันก็ถือว่าปี 2558 เป็นจุดเปลี่ยนของการลดส่วนการใช้งานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์หรือ พีซี อย่างชัดเจน แต่เดิมปี 2554-2557 ปริมาณการใช้งานผ่านสมาร์ทโฟน หรือโทรศัพท์มือถือจะเป็นอันดับหนึ่ง จะตามด้วยการใช้งานผ่านคอมพิวเตอร์ หรือ PC และการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตตามอันดับ แต่ปี 2558 การใช้งานผ่านคอมพิวเตอร์พีซี ตกอันดับไปอยู่ลำดับสุดท้าย แทนการใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแนวโน้ม ปริมาณการใช้งานผ่าน

สมาร์ทโฟน หรือ โทรศัพท์มือถือ และ การใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตจะมีทิศทางที่โดดเด่นในปี 2559 และมีแนวโน้มเติบโตในอนาคต ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้เล่นในตลาดออนไลน์จะต้องปรับกลยุทธ์

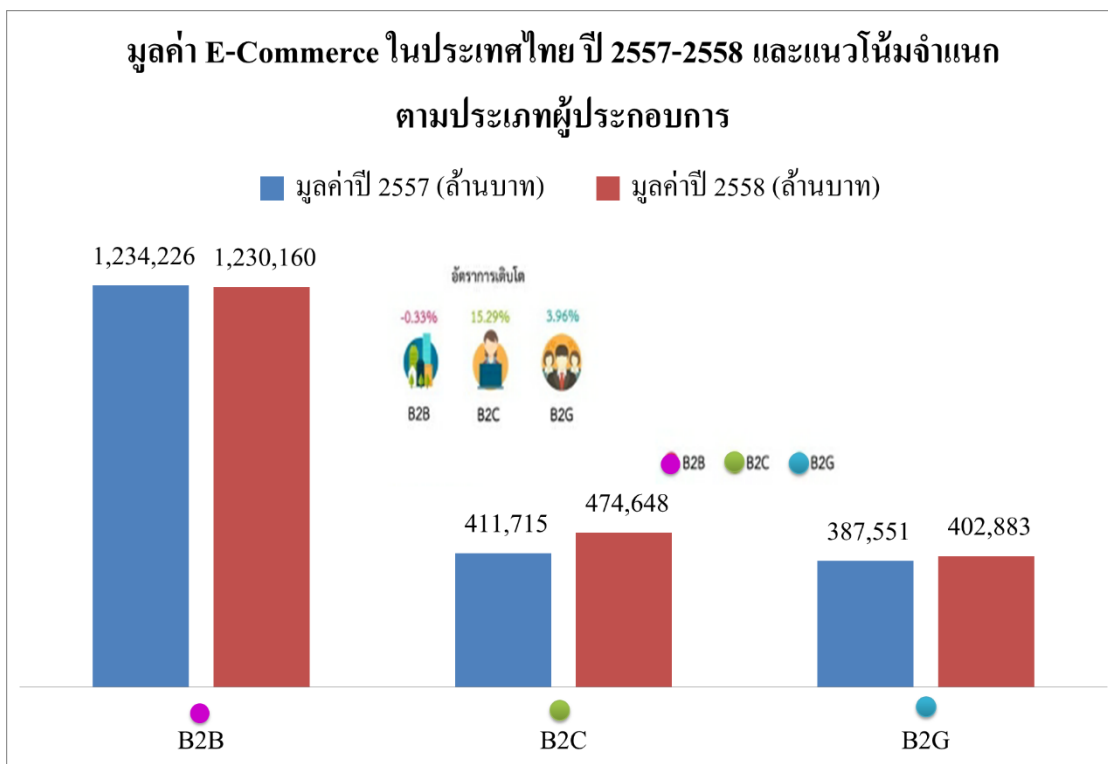
การวางรูปแบบ Website Platform ที่ไม่แค่การรองรับการใช้งานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือพีซี เท่านั้นแต่สามารถรองรับและตอบสนองพฤติกรรมในเรื่องความง่ายในการใช้งานผ่านสมาร์ทโฟน หรือ โทรศัพท์มือถือ ของกลุ่มลูกค้าในยุคปัจจุบันได้ด้วยเช่นกัน



ภาพที่ 1.3 มูลค่า E-Commerce ในประเทศไทย ปี 2556-2558 รวม E-Auction

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ และ ผลสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ETDA

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.3 จะทราบภาพรวมมูลค่าตลาดธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) มีทิศทางและแนวโน้มการเติบโตทุกปี โดยปี 2557 ถือว่าเป็นปีของการเติบโตแบบก้าวกระโดดที่มูลค่า 2,033,493.4 ล้านบาท สัดส่วนการเติบโต 164.77% เมื่อเทียบกับมูลค่าการเติบโตของปี 2556 ที่มูลค่า 768,014 ล้านบาท แต่ในขณะเดียวกันมูลค่าของปี 2558 ก็เติบโตที่ 2,107,692.9 ล้านบาท สัดส่วนการเติบโต 3.65% เมื่อเทียบกับมูลค่าการเติบโตของปี 2557 ก็ถือว่าเป็นโอกาสการเติบโตในตลาดธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ของไทยก็ยังสามารถมีช่องทางของการเติบโตได้อีก



ภาพที่ 1.4 มูลค่า E-Commerce ในประเทศไทย ปี 2557-2558 และแนวโน้มจำแนกตามประเภทผู้ประกอบการ

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ และ ผลสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ETDA

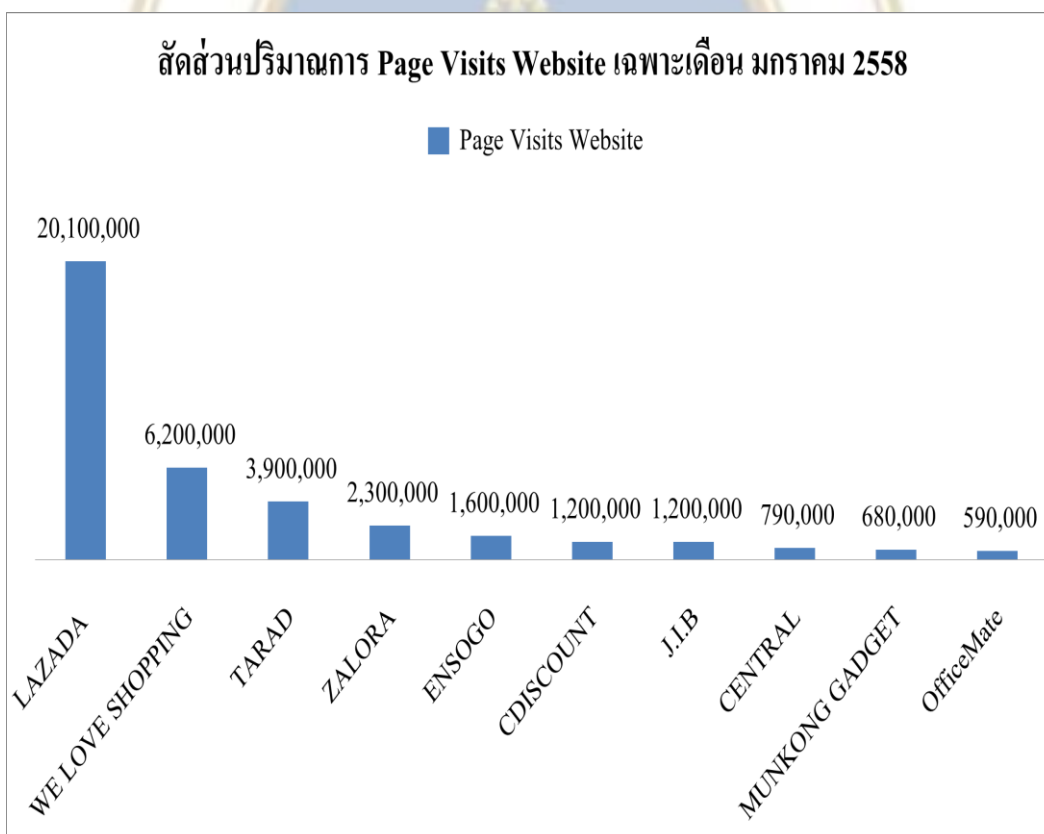
เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.4 ที่มีการแยกมูลค่าตลาดธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) แบ่งตามลักษณะของการซื้อขายจะทราบว่ามูลค่าการตลาดแบบ B2B (Business to Business) จะมีมูลค่าสูงสุด ตามด้วย B2C (Business to Consumer) และ B2G (Business to Government) ตามลำดับ จากข้อมูลปี 2558 มูลค่าตลาดธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ทุกๆรูปแบบธุรกิจจะมีทิศทางการเติบโต โดยเฉพาะรูปแบบธุรกิจ B2C (Business to Consumer) จะมีมูลค่าการเติบโต 474,648.91 ล้านบาท สัดส่วนการเติบโต 15.29% เมื่อเทียบกับมูลค่าการเติบโตของปี 2557 ที่มีมูลค่า 411,715.41 ล้านบาท ก็ถือว่าเป็นโอกาสในการเติบโตของช่องทางของรูปแบบธุรกิจ B2C (Business to Consumer)

คู่แข่งและลูกค้าธุรกิจ

ธุรกิจในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงในยุคปัจจุบันด้วยกระแสธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ที่ได้รับการตอบรับอย่างดีจากกลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป และกลุ่มลูกค้าธุรกิจองค์กร จึงส่งผลให้ผู้เล่นรายใหม่สนใจในการเข้ามาทำการตลาดรูปแบบธุรกิจออนไลน์

เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ตลาดธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) มีทิศทางการแข่งขันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการแข่งขันในเรื่องของราคาสินค้า

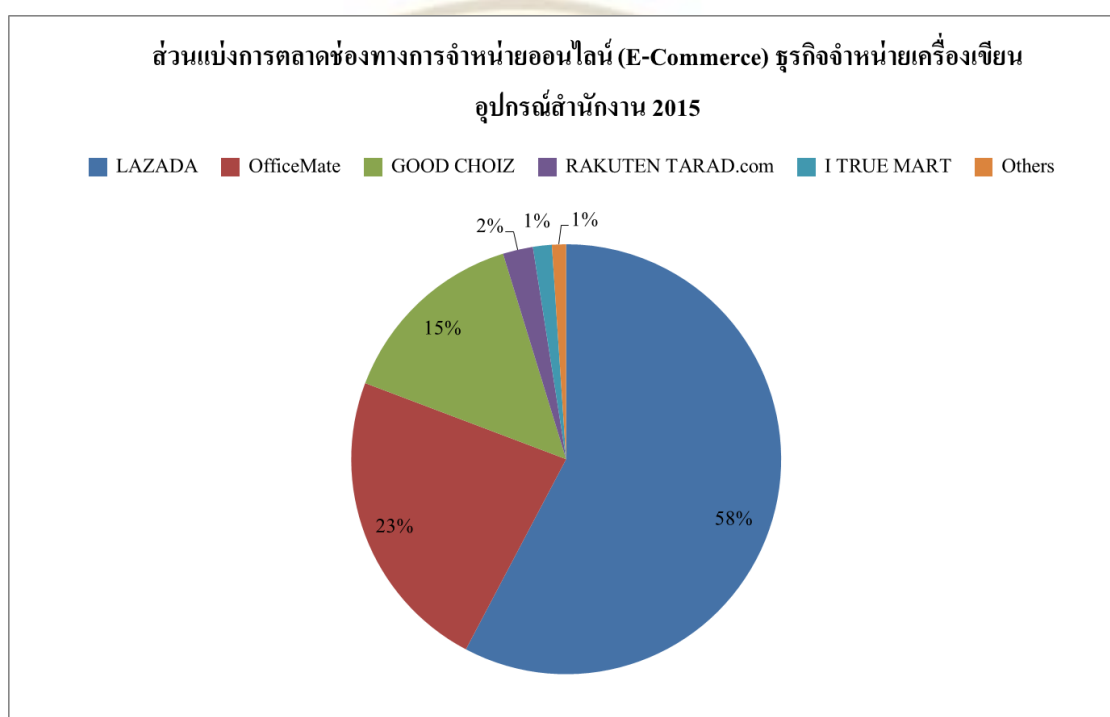
ด้วยศักยภาพทางการเติบโตธุรกิจออนไลน์ของไทย จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้เล่นทั้งใน และต่างประเทศสนใจเข้ามาเล่นในตลาดธุรกิจออนไลน์เพิ่มมากขึ้นส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง LAZADA บริษัทสัญชาติเยอรมันได้เข้ามาทำการตลาดในเมืองไทยใน 2-3 ปีที่ผ่านมาได้รับการตอบรับที่ดีจนได้ขึ้นแท่นเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ของประเทศไทยในระยะอันสั้น ในส่วนของ Alibaba.com เป็นธุรกิจออนไลน์เบอร์ 1 ของประเทศจีนก็มีแผนที่จะเข้ามาทำการตลาดในเมืองไทยในปีอันใกล้ซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อในเรื่องของการแข่งขันในตลาดออนไลน์ (E-Commerce) ที่รุนแรงต่อผู้ประกอบการในประเทศไทยที่ต้องมีการวางแผนในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ (http://www.cwmagazine.com/Home/frmNews.aspx?Detail_Id=211&fCatID=12)



ภาพที่ 1.5 สัดส่วนปริมาณการ Page Visits Website เฉพาะเดือน มกราคม 2558

ที่มา: Marketing Oops! Mar 17, 2015

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.5 จะทราบว่าสัดส่วนปริมาณผู้เข้าชมเว็บไซต์ (Website Traffic Rate) มีผลต่อส่วนแบ่งการตลาดและยอดขายของธุรกิจออนไลน์ยิ่งเว็บไซต์ไหนมีปริมาณผู้เข้าชมเว็บไซต์มากก็ยังมีโอกาสในการขายสินค้าผ่านเว็บไซต์มากด้วยเช่นเดียวกัน อย่าง LAZADA เป็นผู้นำตลาดออนไลน์ที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุดในตลาดแบบธุรกิจ B2C (Business to Consumer) ที่มีข้อมูลสอดคล้องกับสัดส่วนปริมาณผู้เข้าชมเว็บไซต์ (Website Traffic Rate) ที่จำนวน 20,100,000 ครั้ง (Session)ในเดือนมกราคม 2558 ในขณะที่ ออฟฟิศเมทสัดส่วนปริมาณผู้เข้าชมเว็บไซต์ (Website Traffic Rate) ในช่วงเวลาเดียวกัน 590,000 ครั้ง (Session)



ภาพที่ 1.6 ส่วนแบ่งการตลาดช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน 2015

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.6 จากภาพรวมของตลาดอีคอมเมิร์ซผ่าน (E-Commerce) ในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานในปี 2015 จะมีการเติบโตและแข่งขันที่รุนแรง และมีผู้เข้ามาแข่งขันในตลาดมากมายจึงเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจที่อยู่ในตลาดจะต้องมีการนำกลยุทธ์ต่างๆเข้ามาใช้เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ โดยเฉพาะกลยุทธ์ทางด้านราคาและการบริการต่างๆ ซึ่งผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานในปี 2015 ได้แก่ LAZADA

มีส่วนส่วนทางการตลาดสูงถึง 58% ลำดับถัดไปคือ OfficeMate 23% GOOD CHOIZ 15% RAKUTEN TARAD.com 2% I TRUE MART 1% และผู้ประกอบการรายอื่นๆ 1% ตามลำดับ ซึ่งออฟฟิศเมทในฐานะผู้อยู่ในกลุ่มธุรกิจอันดับสองจะต้องวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะก้าวเป็นผู้นำอันดับหนึ่งทางด้านยอดขายในธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน สำนักงานตามเป้าหมายที่บริษัทฯวางไว้



ภาพที่ 1.7 หน้าเว็บไซต์ LAZADA ของบริษัท ลาซาด้า (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา: <http://www.lazada.co.th/>

เป็นบริษัทจำหน่ายสินค้าออนไลน์ภายใต้คอนเซ็ปต์ห้างสรรพสินค้าช้อปปิ้งออนไลน์แบบครบวงจร และการขายปลีกทางชั้นนำของประเทศไทยลาซาด้าประเทศไทย เป็นส่วนหนึ่งของลาซาด้ากรุ๊ปบริษัทสัญชาติเยอรมันนี่ เป็นที่รู้จักดีที่ฐานะบริษัทด้าน E-Commerce มีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศสิงคโปร์ ก่อตั้งโดย Rocket Internet เมื่อปี 2011 และในปี 2014 ลาซาด้าได้ขยายธุรกิจออกไปยังประเทศอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม จนกลายเป็นบริษัทด้าน E-Commerce ที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ลาซาด้ายังเป็นผู้บุกเบิกตลาดอีคอมเมิร์ซในภูมิภาคนี้ โดยมอบประสบการณ์การช้อปปิ้งและช่องทางการขายปลีกที่สะดวกสบายสำหรับผู้บริโภคและมอบแพลตฟอร์มสำหรับผู้ค้าให้สามารถเข้าถึงฐานลูกค้าที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้อย่างง่ายดาย ด้วยผลิตภัณฑ์หลากหลายประเภท ครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์สุขภาพและความงาม เครื่องใช้และของตกแต่งบ้าน แฟชั่น โทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน และอื่นๆ อีกมากมาย และในปี 2559 ลาซาด้าได้ถูก

ซื้อกิจการ โดย Alibaba มูลค่า 1 พันล้านเหรียญสหรัฐในฐานะบริษัทรายใหญ่ด้าน E-Commerce ในประเทศจีน



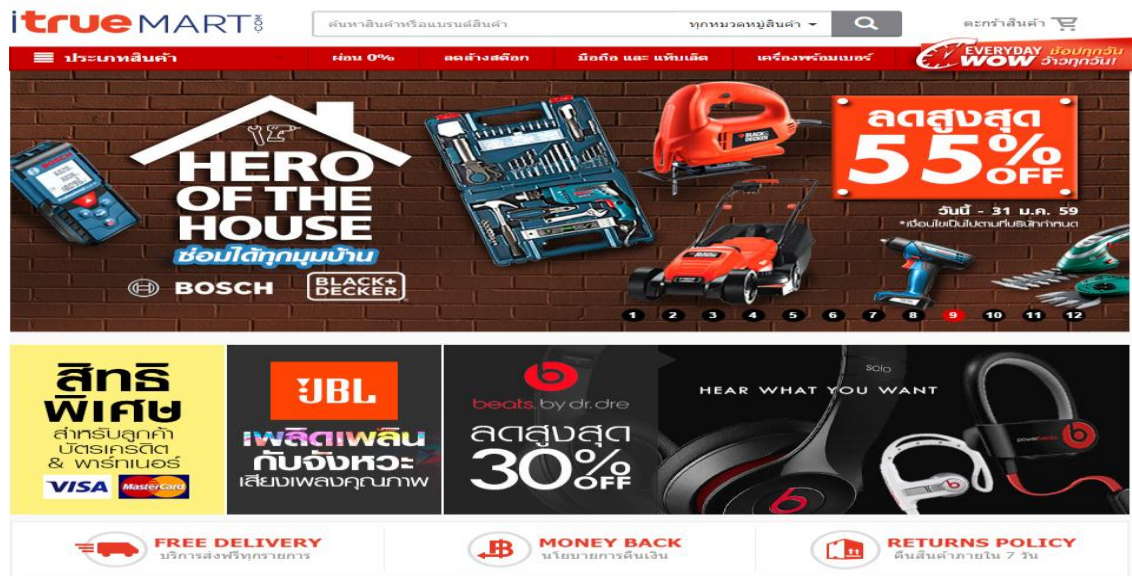
ภาพที่ 1.8 หน้าเว็บไซต์ GOOD CHOIZ ของบริษัท พันชนวนิช จำกัด
ที่มา: <https://www.goodchoiz.com>

เป็นเว็บไซต์ที่ถูกออกแบบและพัฒนาโดย บริษัท พันชนวนิช จำกัด ผู้ให้บริการด้านระบบจัดซื้อออนไลน์แบบครบวงจร (e-Procurement) ของประเทศ รวมทั้งเป็นผู้ให้บริการเว็บไซต์ตลาดกลางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับองค์กรโดยเฉพาะ (B2B e-Marketplace) ผ่านเว็บไซต์ www.pantavanij.com โดยเว็บไซต์ GoodChoiz.com เป็นเสมือนตัวแทนจำหน่ายสินค้าคุณภาพมากกว่า 10,000 รายการจาก 100 แบรินด์ตั้งทั้งในและต่างประเทศ หลากหลายหมวดหมู่สินค้า เช่น อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์สำหรับโรงงาน เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ในครัวเรือน อุปกรณ์เครื่องเขียน ผลิตภัณฑ์กระดาษ แฟ้มและอุปกรณ์การจัดเก็บ อุปกรณ์ไอที รวมไปถึงสินค้าไลฟ์สไตล์ฯ แบบโดนๆ สำหรับคนรุ่นใหม่ด้วยระบบการสั่งซื้อออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าส่วนบุคคล หรือระดับองค์กร



ภาพที่ 1.9 หน้าเว็บไซต์ RAKUTEN TARAD.com ของบริษัท ตลาด คอท คอม จำกัด
ที่มา: <http://www.TARAD.com/>

เป็นเว็บไซต์ที่ได้เกิดการร่วมทุนระหว่าง สองบริษัทผู้นำในตลาดอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ของไทยและประเทศญี่ปุ่นระหว่างบริษัท ตลาด คอท คอม จำกัดผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญทางด้านตลาดอีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ของไทยมากกว่า 10 ปี และบริษัท Rakuten, Inc., ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นบริษัทอีคอมเมิร์ซที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 6 ของโลก และได้เข้าถือหุ้นของ บริษัท ตลาด คอท คอม จำกัด เป็นจำนวน 67 เปอร์เซ็นต์ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2009 โดยรวมกันเปิดเว็บไซต์ออนไลน์ภายใต้ชื่อ RAKUTEN TARAD.com เพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีความหลายในการตอบโต้ของลูกค้าตามไลฟ์สไตล์ทั้งสินค้าที่เป็นมือ 1 และมือ 2



ภาพที่ 1.10 หน้าเว็บไซต์ I TRUE MART ของบริษัท แอสเซนด คอมเมิร์ซ จำกัด
ที่มา: <http://www.itruemart.com/>

ธุรกิจออนไลน์ที่เพิ่งเปิดตัวได้ไม่นานแต่ก็มีทิศทางในการเติบโตที่ชัดเจนในอนาคต สินค้าที่จำหน่ายเน้นที่มีความหลายในการตอบ โจทย์ตามไลฟ์สไตล์ของลูกค้าโดยอยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัท แอสเซนด คอมเมิร์ซ จำกัด หรือบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ (ซีพี) โดย I TRUE MART มีเป้าหมายที่จะเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งในธุรกิจห้างสรรพสินค้าออนไลน์ โดยมีกลยุทธ์หลักคือ การนำเสนอสินค้าแบรนด์แท้ ราคาคุ้มค่า เน้นการดูแลลูกค้าแบบครบวงจรด้วยคุณภาพที่เหนือกว่าทั้งในเรื่องบริการหลังการขาย

กล่าวโดยสรุปจากการวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจตั้งแต่ในเรื่องของการเพิ่มขึ้นของอัตราการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านช่องทางต่างๆของคนสังคมไทย จนไปถึงการวิเคราะห์การแข่งขันของตลาดธุรกิจออนไลน์ อีคอมเมิร์ซ (E-Commerce) ในธุรกิจแบบต่างๆจะเห็นว่าการให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของธุรกิจในยุคปัจจุบัน เพราะก็เสมือนเป็นการให้ความสำคัญในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์อย่างไรในการที่จะเพิ่มยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ให้มียอดขายที่สูงขึ้นไปตามปริมาณการใช้อินเทอร์เน็ตของคนสังคมไทย ที่นอกเหนือจากการขายสินค้าและบริการแบบช่องทางเดิมๆที่มีอยู่ เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท ซีโอดีแอล จำกัด(มหาชน) เป็นกลุ่มธุรกิจจำหน่ายสินค้าออฟฟิศซัพพลายหนังสือ สื่อสร้างสรรค์ และบันเทิง และออนไลน์อเมริกา 1 ใน 9 กลุ่มธุรกิจหลักของเซ็นทรัลกรุ๊ป ซึ่งประกอบไปด้วย ธุรกิจหลักๆดังนี้ ออฟฟิศเมท บีทูเอส เซ็นทรัลออนไลน์ เมท คอร์ปอเรชั่น และ เซ็นเนอริจิ้นโนเวชั่น

ธุรกิจออฟฟิศเมท เป็นผู้นำอันดับหนึ่งในประเทศไทยในธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการผ่านช่องทาง หน้าร้าน (Store) ระบบคอลเซ็นเตอร์ (Call Center) และระบบออนไลน์ (E-Commerce)

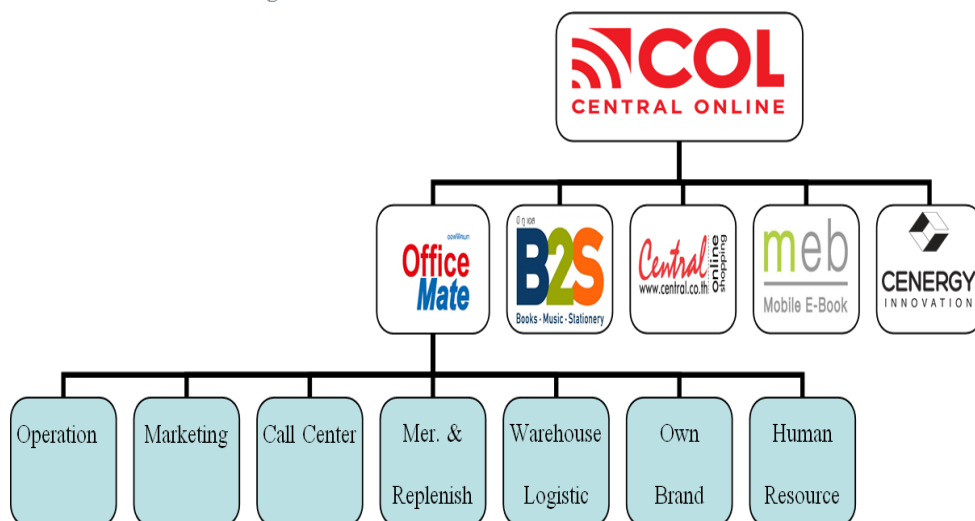
วิสัยทัศน์ (Corporate Vision)

เป็นผู้นำที่เป็นเลิศในธุรกิจ ด้านการค้าปลีก (Retail) และระบบค้าปลีกออนไลน์ (e-tailing) ที่มีประสิทธิภาพในระดับภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้บริหารจัดการในธุรกิจขององค์กร
2. พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง
3. ให้ความสำคัญและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าทุกระดับ
4. เสริมสร้างกระบวนการจัดซื้อของลูกค้าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. ให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

Organization Chart



ภาพที่ 1.11 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ซีโอดีแอล จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ซีโอดีแอล จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.11 แผนผังโครงสร้างองค์กร บริษัท ซีโอดี จำกัด (มหาชน) จะเห็นว่าธุรกิจ ออฟฟิศเมท จะอยู่ภายใต้การบริหารงานภายใต้โครงสร้าง บริษัท ซีโอดี จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้ดำเนินธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์สำนักงาน คอมพิวเตอร์ ไอที และเฟอร์นิเจอร์ สำนักงานอันดับ 1 ในประเทศไทยโดยจะมีฝ่ายและแผนกส่วนงานต่างๆบริหารงานภายใต้ธุรกิจ ออฟฟิศเมท ดังนี้

ฝ่ายโอเปอเรชัน เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านการขายสินค้าและบริการผ่านช่องทางระบบหน้าร้านที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศที่มีมากกว่า 60 สาขา

ฝ่ายการตลาด เป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ต่างๆเพื่อสนับสนุนหน่วยงานต่างๆทั้งองค์โดยผ่านช่องทางต่างๆไม่ว่าจะเป็นออนไลน์ และออฟไลน์

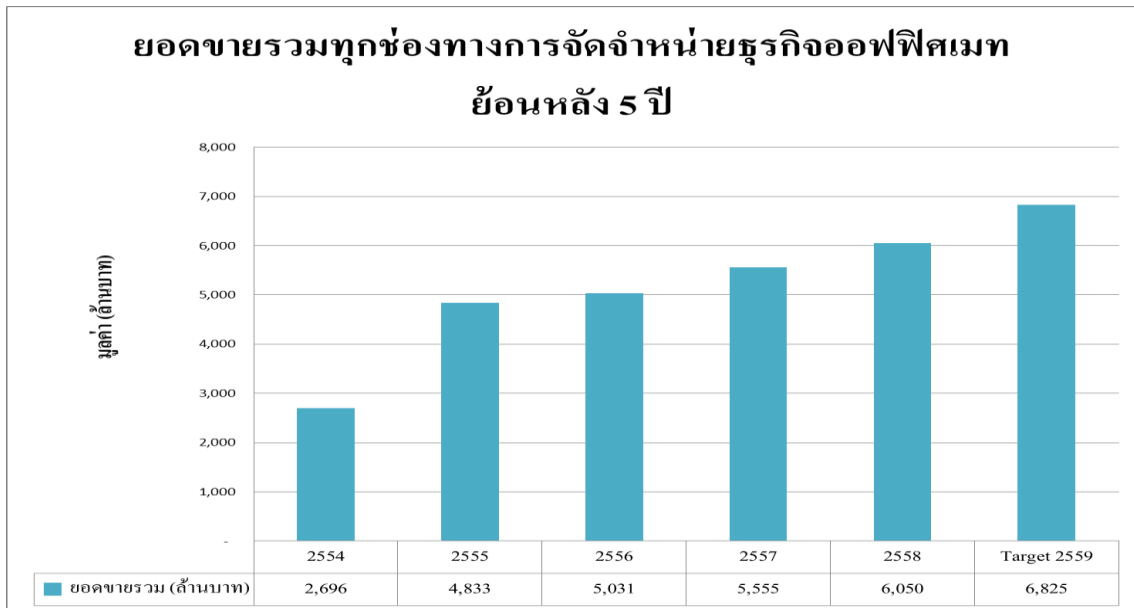
ฝ่ายคอลเซ็นเตอร์ เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านการขายสินค้าและบริการผ่านช่องทางระบบคอลเซ็นเตอร์และระบบออนไลน์ (E-Commerce)

ฝ่าย Merchandise & Replenishment เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารสินค้าไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกสินค้าที่มีศักยภาพเข้ามาจำหน่ายบริษัทฯ รวมไปถึงการจัดการระบบเติมเต็มระบบสต็อกสินค้าให้เพียงพอกับความต้องการลูกค้า

ฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และการจัดส่งสินค้าไปสู่ลูกค้า และสาขาหน้าร้านที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ

ฝ่าย International & Own Brand เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านการบริหารสินค้าไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกสินค้าที่มีศักยภาพเข้ามาจำหน่ายบริษัทฯ และธุรกิจอื่นในเครือเซ็นทรัล โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าโอเนแบรนด์ (Own Brand) ที่ให้ผลตอบแทนทางด้านกำไรขั้นต้น (Gross Profit Margin) ขั้นสูง

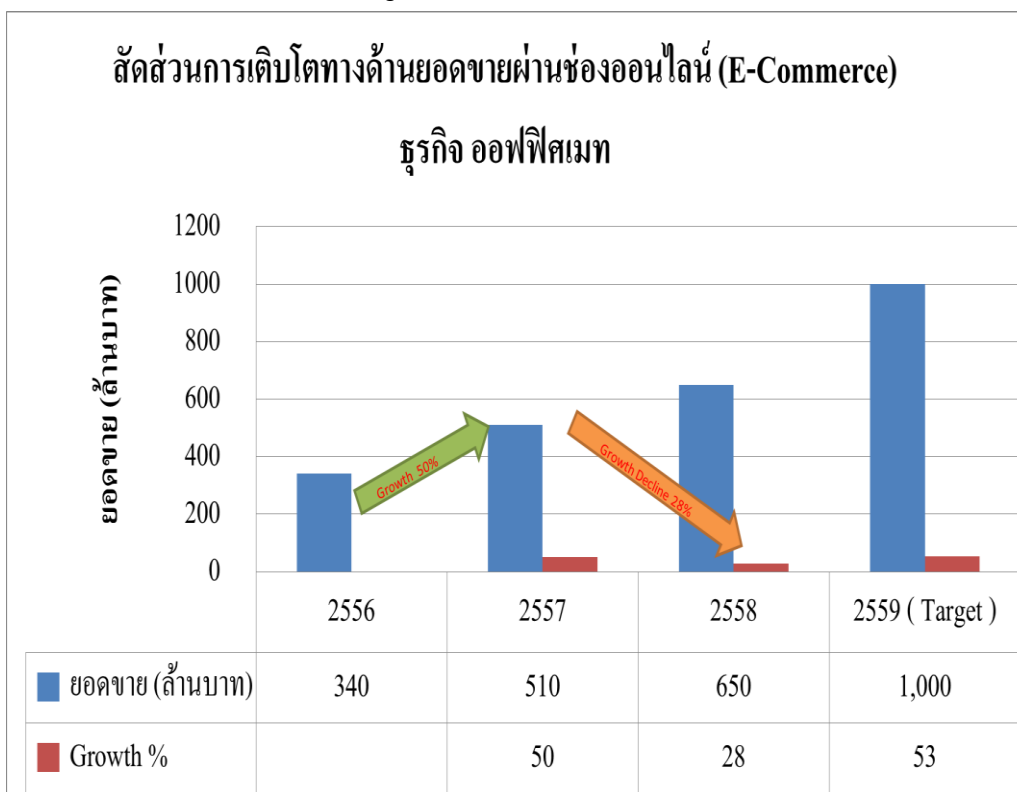
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่ดูแลด้านการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงานกับแผนกต่างๆ รวมไปถึงการดูแลเรื่องของสวัสดิการค่าตอบแทน และการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้แก่พนักงานทุกคน



ภาพที่ 1.12 ยอดขายรวมทุกช่องทางทางการจัดจำหน่ายธุรกิจออฟฟิศเมทย้อนหลัง 5 ปี
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 1.12 จะทราบว่าทิศทางการเติบโตทางด้านยอดขายของธุรกิจออฟฟิศเมทจะมีการเติบโตทุกๆปีอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา และยังเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานของประเทศไทย โดยปี 2559 ทางบริษัทฯมีเป้าหมายที่ต้องการเติบโต 6,825 ล้านบาท (รวมทุกช่องทางจัดจำหน่าย) คิดเป็นสัดส่วนการเติบโต 12.83% เมื่อเทียบกับจำนวนการเติบโตของปี 2558 ที่เติบโต 6,050 ล้านบาท และจะเน้นการเติบโตเฉพาะช่องทางด้านออนไลน์ (E-Commerce) เป็น 1,000 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนการเติบโต 53% เมื่อเทียบกับจำนวนการเติบโตของปี 2558 ที่เติบโต 650 ล้านบาท

1.4 ความเป็นมาและสภาพปัญหา



ภาพที่ 1.13 สัดส่วนการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ออฟฟิศเมท
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาอัตราการเติบโตทางด้านในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ของธุรกิจออฟฟิศเมทจะมีทิศทางการเติบโตอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับอัตราการเติบโตของการใช้อินเทอร์เน็ตผ่านช่องทางต่างๆ แต่สัดส่วนการเติบโตของยอดขายเมื่อเปรียบเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ (%) จะมีทิศทางการแกว่งตัวขึ้นลงค่อนข้างสูงเมื่อเทียบข้อมูลยอดขายปี 2557 กับยอดขายของปี 2556 จะอัตราการเติบโตสูงถึง 50% แต่เมื่อเทียบยอดขายปี 2558 กับยอดขายของปี 2557 แนวโน้มการเติบโตตัวลดลงเหลือแค่ 28 % ซึ่งมีทิศทางการปรับตัวลดลงค่อนข้างสูง และมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบดังกล่าวหลายด้านไม่ว่าจะเป็นการขาดการสร้างความรู้ในเรื่องแบรนด์ และขาดการทำโปรโมชั่นผ่านหน้าเว็บไซต์ที่ไม่ความต่อเนื่องผ่านกลุ่มลูกค้าต่างๆ ขณะเดียวกันในปี 2558 ทางบริษัทก็ไม่ได้มีกลยุทธ์ในการที่จะพัฒนาเว็บไซต์ให้มีความสวยงามเป็นที่น่าสนใจรวมไปถึงไม่มีฟังก์ชันใช้งานต่างๆ ที่ช่วยให้ลูกค้าหาสินค้าได้ง่ายขึ้น จึงส่งผลให้ยอดขายของปี 2558 เติบโตลดลงเมื่อเทียบกับปี

2557 และในปี 2559 ทางบริษัทก็เล็งเห็นโอกาสจากการเติบโตผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่จะเติบโตแบบก้าวกระโดดผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) 1,000 ล้านบาท สัดส่วนการเติบโต 53 % เมื่อเทียบกับจำนวนการเติบโตของปี 2558 ที่เติบโต 650 ล้านบาท และถือว่าเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย แต่ถ้อยคำก็ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใดๆที่จะส่งผลให้อัตราการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เติบโตไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้จะมีการเติบโตแค่ 25 % หรือมูลค่า 813 ล้านบาท เนื่องด้วยสภาวะในการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรง รวมไปถึงสภาวะเศรษฐกิจและอัตราการเติบโตภาพรวมของตลาดค่อนข้างเติบโตไม่สูงมากนัก จึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่ทุกภาคส่วนในองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปปัญหาและสภาพธุรกิจ

ถึงแม้ธุรกิจออฟฟิศเมทจะเป็นผู้นำในเรื่องของยอดขายโดยรวมของกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน แต่เมื่อเทียบกับคู่แข่งโดยเฉพาะช่องทางการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจของออฟฟิศเมทก็ไม่สามารถเป็นผู้นำอันดับหนึ่งในช่องทางออนไลน์ได้โดยผู้นำอันดับหนึ่งในธุรกิจออนไลน์คือ LAZADA ที่มีส่วนแบ่งการตลาดในช่องทางนี้สูงถึง 58% ในขณะที่ออฟฟิศเมทตามมาเป็นอันดับสองที่ 23% เนื่องจากออฟฟิศเมทมีปัญหา และจุดอ่อนทางการสื่อสารทางการตลาดในเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ที่ต่อเนื่องรวมถึงการทำตลาดที่เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่เป็นลูกค้ากลุ่มธุรกิจออฟฟิศสำนักงานเป็นส่วนใหญ่จึงค่อนข้างดูแคบไม่ขยายวงกว้างอย่าง LAZADA ที่มีการสื่อสารทางการรับรู้เรื่องแบรนด์กับลูกค้าผ่านการสื่อสารโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆที่หลากหลายจึงส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในเรื่องแบรนด์ค่อนข้างมากกว่าธุรกิจออฟฟิศเมท นอกจากนี้จัดการโครงสร้างเว็บไซต์ของธุรกิจก็ยังไม่มีความน่าสนใจ (Website Attractive) เท่าที่ควรซึ่งจะส่งผลต่อการเข้าชมและเลือกซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ของลูกค้าที่ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตทางด้านยอดขายที่ตามมา ผู้ศึกษาจึงได้มีการนำเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ผ่านการสื่อสารทางการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) และการสร้างความน่าสนใจให้กับเว็บไซต์ของบริษัท (Website Attractive) เข้ามาใช้ในการปรับแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการเติบโตทางด้านยอดขายในช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์ของบริษัทเพื่อให้สามารถก้าวไปสู่ผู้นำอันดับหนึ่งทางธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) ในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานของประเทศไทย

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

ธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ รวมไปถึงพฤติกรรมไลฟ์สไตล์ทางการสั่งซื้อสินค้าและการบริการของคนในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนไปที่มีผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องด้วยสินค้าเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เป็นสินค้าที่มีส่วนช่วยอำนวยความสะดวก และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต่อองค์กรและหน่วยงานธุรกิจต่างๆ ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทางบริษัทฯ ในฐานะผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ให้บริการจะต้องมีการนำเครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในขบวนการวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม และองค์กรไม่ว่าจะเรื่องของปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเพื่อนำมาปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตทางด้านยอดขายที่ยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis

Five Forces Analysis (Porter, 1980) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยทั้งห้าประการที่ส่งผลกระทบต่อสถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรม และธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจและการเตรียมพร้อมในเรื่องของข้อมูลทั้งในส่วนของสินค้าและบริการที่ดำเนินธุรกิจอยู่จะมีลักษณะเป็นเช่นไร มีส่วนไหนบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องกับ และมีความเสี่ยงอะไรบ้างในการทำธุรกิจเพื่อเป็นการทราบถึงศักยภาพทางด้านธุรกิจที่สามารถแข่งขันได้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจในการต่อรองจากลูกค้าหรือผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้บริโภคซึ่งจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม และธุรกิจ ถ้าลูกค้าหรือผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองหรือมีอิทธิพลเหนือกว่าในเรื่องของสินค้าและบริการ ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ที่ต้องมีต้นทุนในเรื่องของการขายและการบริหารที่สูงขึ้นเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจในสินค้าและบริการที่มีอยู่ ในขณะที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคที่ไม่มีอำนาจในการต่อรองก็จะเป็นโอกาสต่อองค์กรหรือธุรกิจที่สามารถเป็นผู้กำหนด

ราคาสินค้าและการบริการได้ เพราะยัง ings ลูกค้าหรือผู้บริ โภคก็จำเป็นต้องซื้อสินค้าและบริการดังกล่าว การที่ลูกค้าหรือผู้บริ โภคจะมีอำนาจในการต่อรองมากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีข้อมูล รสนิยม ความชอบ ความจำเป็น ปริมาณ ความหลากหลาย และความหายากของสินค้าและบริการที่มีอยู่ในตลาด

2. อำนาจในการต่อรองจากผู้จัดจำหน่าย (Bargaining power of suppliers)

อำนาจในการต่อรองจากผู้จัดจำหน่ายมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อเรื่องต้นทุนและค่าใช้จ่ายของสินค้าและบริการ ยิ่งผู้จัดจำหน่ายมีอำนาจในการต่อรองมากเพียงใดก็จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนที่สูงมากขึ้นเท่านั้นและจะมีผลกระทบต่อเรื่องกำไรที่ลดลง ในกรณีที่ผู้จัดจำหน่ายมีอำนาจต่อรองที่ต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคาให้ต่ำ และสามารถเรียกร้องสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าที่เป็นอยู่ขึ้นได้

3. การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants)

การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่หรือความสามารถเข้ามาทำตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่มีผลกระทบกระทบอย่างยิ่งในเรื่องของการแข่งขันในตลาด โดยเฉพาะตลาดหรือธุรกิจที่มีความน่าสนใจ สามารถทำยอดขายได้ดี มีกำไรที่สูง แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ ก็จะส่งผลให้มีคู่แข่งรายใหม่ๆ เข้ามาลงทุนอีกมากมาย แต่ในขณะเดียวกันที่ตลาดไม่มีความน่าสนใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการขยาย กำไร และมีอุปสรรคข้อห้ามต่างๆมากมายในการเข้ามาทำธุรกิจก็จะส่งผลให้ผู้เล่นในตลาดมีน้อยรายหรือมีไม่กี่ราย

4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitute products)

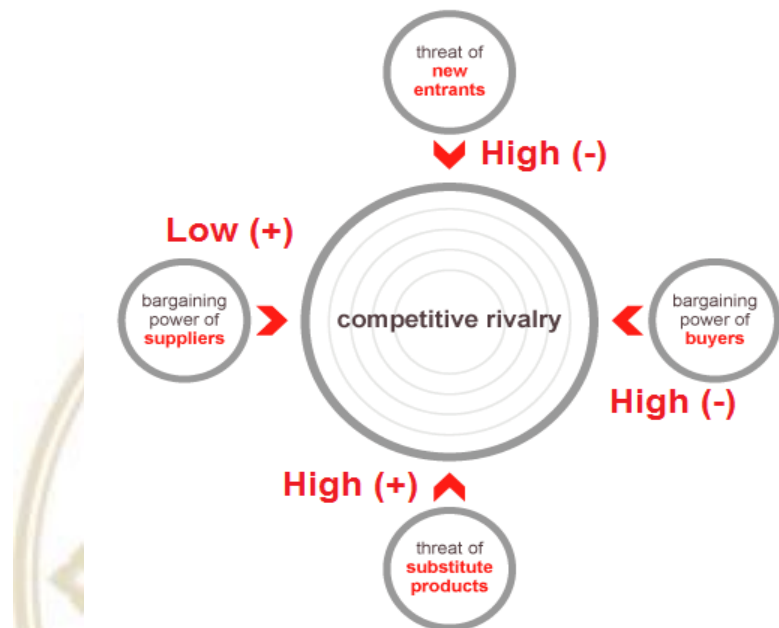
การมีสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในกรณีที่สินค้าหมดสินค้าตัวอื่นที่มีอยู่ในตลาดก็สามารถใช้ทดแทนได้ในมุมมองของลูกค้าก็จะเกิดผลกระทบและความเสียหายอย่างยิ่งต่อสินค้าและบริการของบริษัทที่มีจำหน่ายอยู่ เพราะโอกาสที่ลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าและบริการจากเจ้าอื่นมีโอกาที่สูงไม่ว่าจะเป็นปัจจัยต่างๆที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องของราคา คุณภาพ เวลา และการบริการพร้อมความสะดวกสบายเป็นต้น ขณะที่สินค้าและบริการที่มีอยู่ไม่สามารถทดแทนได้เลยก็จะเป็นโอกาสต่อองค์กรหรือธุรกิจที่สามารถเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าและบริการได้ เพราะยัง ings ลูกค้าหรือผู้บริ โภคก็จำเป็นต้องซื้อสินค้าและบริการดังกล่าว

5. การแข่งขันคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitors)

การแข่งขันในตลาดของธุรกิจที่มีอยู่มีผลอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของบริษัทที่ยังตลาดหรือธุรกิจที่มีปริมาณผู้เข้ามาเล่นในตลาดมากมายก็ยังมีอัตราการแข่งขันที่รุนแรง และมีความเสี่ยงในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่สูงตามไปด้วย ขณะเดียวกันถ้าระดับการแข่งขันของคู่แข่งในธุรกิจที่มีอยู่ไม่รุนแรงก็จะเป็นโอกาสขององค์กรหรือธุรกิจที่สามารถเป็นผู้กำหนดตลาดได้ ดังนั้น

เมื่อตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้วก็ควรที่จะเตรียมพร้อมรับมือให้ดี และรีบทำให้องค์กรแข็งแกร่งเพื่อที่จะได้อยู่รอดในตลาดได้

การวิเคราะห์ Five Forces Analysis ในมุมมองของธุรกิจออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Forces ธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

1. อำนาจในการต่อรองจากลูกค้าหรือผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้บริโภคผ่านการสั่งซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) ค่อนข้างสูง และมีผลกระทบต่อ การสั่งซื้อสินค้าและบริการของบริษัทอย่างยิ่งเนื่องจากพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าผ่านช่องทางดังกล่าวมีรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างออกไปจากช่องทางการจำหน่ายแบบเดิมๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ อินเทอร์เน็ตในการหาข้อมูลและเปรียบเทียบราคาก่อนทำการสั่งซื้อ ฉะนั้นการทำการตลาดเรื่องราคาและ โปรโมชันพิเศษที่โดนใจ จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้เล่นในตลาดธุรกิจออนไลน์ (E-Commerce) จะต้อง ผ่านการศึกษาให้ดีก่อนไม่นั้น อาจจะทำให้เสียโอกาสทางการขายได้ให้กับคู่แข่งได้เช่นกัน

2. อำนาจในการต่อรองจากผู้จัดจำหน่าย (Bargaining power of suppliers)

อำนาจในการต่อรองของผู้จัดจำหน่ายค่อนข้างต่ำจึงเป็นผลดีต่อธุรกิจ เนื่องด้วย ธุรกิจ ออฟฟิศเมท เป็นผู้นำอันดับหนึ่งของประเทศ ทางด้านธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน จึงมีความสามารถทางการเจรจาต่อรองทางด้านต้นทุนที่ดีที่สุด

จากผู้จัดจำหน่ายเนื่องด้วยปริมาณและความถี่ในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้จัดจำหน่ายค่อนข้างสูงจึงส่งผลให้ทางบริษัทฯ สามารถประหยัดในเรื่องของต้นทุน (Economy of scale) อีกทั้งยังมีผู้จัดจำหน่ายที่อยู่ในตลาดค่อนข้างเยอะจึงเป็นผลดีในเรื่องของการเลือกที่จะซื้อสินค้ากับผู้จัดจำหน่ายรายไหนก็ได้ที่สามารถได้ต้นทุนที่ดีกว่า และมีศักยภาพสามารถแข่งขันในเรื่องราคาได้

3. การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants)

ผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้ามาทำตลาดในธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานในส่วนช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ค่อนข้างสูง จึงส่งผลกระทบต่อโดยตรงในเรื่องการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจ เนื่องจากภาพรวมธุรกิจมีความน่าสนใจสามารถทำยอดขายได้ดี แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำไม่มีเงื่อนไขที่ยุงยาก เพียงแต่มีระบบร้านค้าผ่านหน้าเว็บไซต์ออนไลน์ก็สามารถดำเนินธุรกิจได้เพราะสินค้าบางรายการไม่จำเป็นต้องเก็บสต็อกซึ่งสามารถนัดวันเรื่องจัดส่งได้จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่สนใจที่จะเข้ามาทำตลาดในธุรกิจนี้ค่อนข้างสูง

4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitute products)

ภาพรวมของสินค้าและการบริการของเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานจะเป็นสินค้าที่มีความใกล้เคียงและสามารถทดแทนกันได้ค่อนข้างสูงเพราะด้วยลักษณะตัวสินค้าของแต่ละแบรนด์สามารถใช้ทดแทนกันได้ ผู้บริโภคจึงมีทางเลือกในการตัดสินใจที่หลากหลายมากขึ้นในการเลือกซื้อสินค้า บริษัทฯ ในฐานะผู้จัดจำหน่ายก็มีความหลากหลายทั้งทางด้านสินค้าและแบรนด์ต่างๆที่เป็นที่นิยมในตลาดจึงเป็นผลดีต่อธุรกิจที่ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าและบริการได้ตามที่ต้องการได้ในที่เดียวจบทุกเรื่องออฟฟิศ

5. การแข่งขันคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitors)

คู่แข่งที่มีอยู่ในธุรกิจค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อในเรื่องการแข่งขันที่รุนแรงทั้งผู้เล่นในตลาดรายเก่าและรายใหม่ที่มีผลมาจากภาพรวมธุรกิจมีความน่าสนใจ สามารถทำยอดขายได้ดี อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดค่อนข้างต่ำไม่มีเงื่อนไขที่ยุงยากส่งผลให้มีผู้สนใจเข้ามาเล่นในตลาดหลายราย และมีการแข่งขันค่อนข้างสูงโดยเฉพาะในเรื่องการแข่งขันในเรื่องของราคา และโปรโมชั่นของผู้เล่นในตลาดแต่ละรายเพื่อที่ช่วงชิงในเรื่องของฐานลูกค้าและยอดขายของตัวเอง

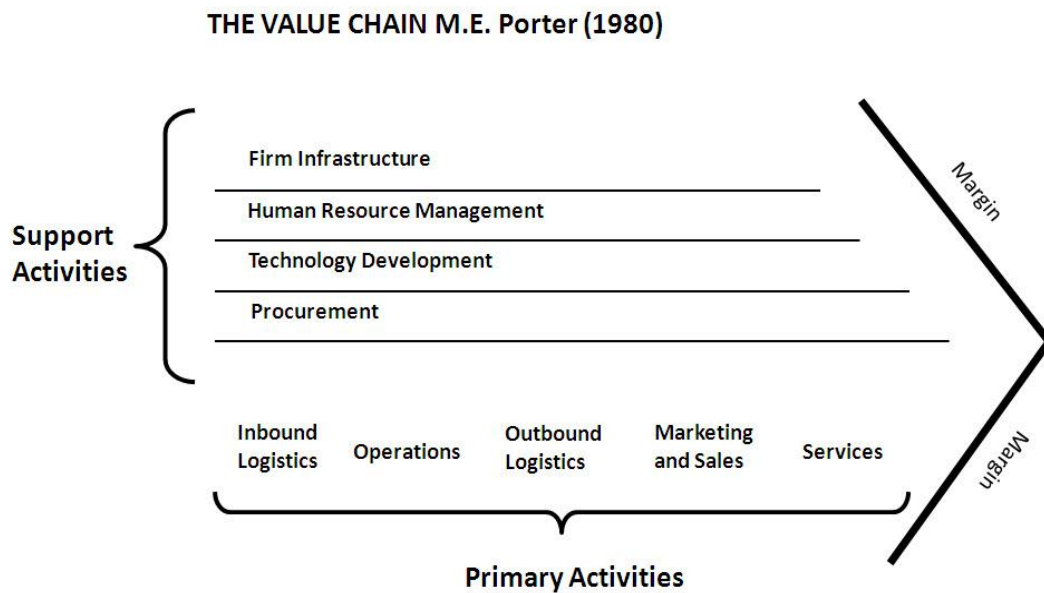
สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ในมุมมองของ ธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
อำนาจในการต่อรองจากลูกค้าหรือผู้บริโภคร	สูง-เชิงลบ
อำนาจในการต่อรองจากผู้จัดจำหน่าย	ต่ำ-เชิงบวก
การคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่	สูง-เชิงลบ
การคุกคามของสินค้าทดแทน	สูง-เชิงบวก
การแข่งขันคู่แข่งที่มีอยู่	สูง-เชิงลบ

จากภาพรวมการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้งห้าจะสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงที่ต้องริบหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางด้านการแข่งขันขององค์กรคือเรื่อง อำนาจในการต่อรองจากลูกค้าหรือผู้บริโภครที่ค่อนข้างสูงซึ่งลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าและบริการจากแหล่งไหนก็ได้ที่มีความสะดวกสบาย ในส่วนเรื่องของการคุกคามของผู้ประกอบการรายใหม่ก็มีการอัตราการเข้ามาในธุรกิจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆเนื่องจากมีความง่ายในการเข้ามาทำธุรกิจ และสุดท้ายในเรื่องการแข่งขันคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดจะมีการแข่งขันที่รุนแรงใครที่สามารถแข่งในเรื่องสินค้าและบริการ รวมไปถึง โปรโมชันที่เหนือคู่แข่งได้ก็จะสามารถอยู่ในตลาดนี้ได้ไม่ยาก จากแรงผลักดันเหล่านี้ถือว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ จะต้องพิจารณาซึ่งมีผลเชื่อมโยงในเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯ

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain Model



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดง Value Chain M.E. Porter 1980

ที่มา: <http://www.tps010.org>

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) (Porter, 1980) เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทและกิจกรรมของคุณค่าในแต่ละหน่วยปฏิบัติงานขององค์กรว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างไรบ้าง เพื่อที่องค์กรธุรกิจจะสามารถนำไปสร้างคุณค่าจากกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยแนวคิดนี้สามารถแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัทได้ดังนี้

1. Primary Activities (กิจกรรมหลัก) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

- Inbound Logistics (การขนส่งขาเข้า) เป็นกิจกรรมในการจัดหาสั่งซื้อวัตถุดิบรวมไปถึงการจัดหาสินค้าสำเร็จรูปที่เป็นปัจจัยการผลิต และการจัดจำหน่ายเข้าสู่ขบวนการคลังสินค้า การจัดเก็บ และระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้ายจำหน่ายไปส่วน และหน่วยงานต่างๆ

- Operations (การปฏิบัติการ) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการแปรรูปวัตถุดิบไปสู่ขั้นตอนการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finish Products)

- Outbound Logistics (การขนส่งขาออก) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า หรือเป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาด
- Marketing and Sales (การตลาดและการขาย) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าที่ผ่านขบวนการ 4 Ps คือ ผลิตภัณฑ์ (Products) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางหรือสถานที่จัดจำหน่าย (Place)
- Services (การบริการ) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ รวมถึงการบริการหลังการขาย หรือกิจกรรมที่เกินความคาดหมายของลูกค้า

2. Supporting Activities (กิจกรรมสนับสนุน) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

- Firm Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปสนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่า และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร

- Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีในทุกกิจกรรมของเครือข่ายการสร้างคุณค่า

- Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิตและการส่งมอบเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดความพอใจกับลูกค้าในเรื่องของสินค้าและบริการ

- Procurement (การจัดซื้อจัดจ้าง) เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อจัดหา สินค้าและบริการเพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลักในธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิต ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต และ Support ส่วนต่างๆ

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมสำคัญที่จะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเรื่องของรายได้และยอด

เมื่อพิจารณากิจกรรมการดำเนินธุรกิจของของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ผ่านช่องทางกรจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) เทียบกับ Value Chain Model สามารถอธิบายกิจกรรมหลักได้ดังนี้

1. Primary Activities (กิจกรรมหลัก) ของออฟฟิศเมท ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

Inbound Logistics (การขนส่งขาเข้า) มีกิจกรรมในการจัดหาและสั่งซื้อสินค้าสำเร็จรูปในกลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน จากผู้ผลิตชั้นนำในประเทศ โดยผู้จัดการจำหน่ายจะมีการจัดส่งสินค้าที่มีการสั่งซื้อไปที่ศูนย์กระจายสินค้าของออฟฟิศเมทโดยลักษณะการซื้อขาจะเป็นแบบเครดิตเทอม โดยที่ศูนย์กระจายสินค้าของออฟฟิศเมทจะมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลังตั้งแต่ขบวนการรับสินค้า การจัดเก็บ และระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือเพื่อรอกระจายสินค้าไปยังสาขาฯ และลูกค้าที่มีการสั่งซื้อ

- จุดแข็ง บริษัทฯมีจุดแข็งทางด้านอำนาจต่อรองทางด้านการสั่งซื้อสินค้าและการบริการค่อนข้างสูงเนื่องจากในตลาดมีผู้จัดการจำหน่ายค่อนข้างมาก รวมไปถึงสินค้าและบริการที่มีจำหน่ายอยู่ในตลาดก็มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าทั่วไป จึงเป็นผลดีต่อธุรกิจที่สามารถเลือกสินค้าและบริการจากผู้ผลิตที่มีคุณภาพและต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ ในส่วนของระบบการบริหารสินค้าคงคลังทางบริษัทฯก็ได้มีการนำระบบไอที และระบบปฏิบัติการเข้ามาใช้ในการบริหารสินค้าคงคลังหลังจากขบวนการสั่งซื้อและการจัดส่งสินค้าจากผู้ผลิต

- จุดอ่อน บริษัทฯมีจุดอ่อนทางการบริหารสินค้าคงคลังที่ไม่มีความสมดุลกับปริมาณการขายจึงทำให้สินค้าบางรายการมีปริมาณสินค้าคงคลังในสต็อกไม่เหมาะสมกับปริมาณการขาย เช่นสินค้าในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์บางตัวที่มี Life Cycle ค่อนข้างสั้นและดกรุ่นเร็วทำให้เกิดสินค้าคงคลังไม่สามารถจำหน่ายได้ ในด้านกลับกันสินค้าที่ขายดีและมีโอกาสการขายสูงแต่ไม่มีสินค้าเพียงพอแก่การขายให้กับลูกค้าจึงส่งผลให้เกิดการเสียโอกาสทางการขายที่ตามมาเนื่องจากลูกค้าไม่รอสินค้า และเลือกที่จะไปซื้อกับคู่แข่งแทน จากจุดอ่อนดังกล่าวในเรื่องการบริหารสินค้าคงคลังซึ่งเกิดมาจากสาเหตุที่ทางบริษัทฯมีปริมาณสต็อก และจำนวนรหัสสินค้าที่มากกว่า 16,000 SKU จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นเรื่องยากที่ทางบริษัทฯจะต้องมีการบริหารสินค้าแบบ By SKU เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินค้าคงคลัง

Operations (การปฏิบัติการ) เนื่องจากออฟฟิศเมทเป็นธุรกิจลักษณะซื้อมาขายไปในกลุ่มสินค้าสำเร็จรูป (Finish Product) เครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน จึงไม่มีขบวนการด้านการผลิตสินค้า

Outbound Logistics (การขนส่งขาออก) ในการจัดส่งสินค้าและบริการของทางบริษัทฯจะมีระบบการจัดส่งที่สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกจะเป็นการจัดส่งสินค้าและการบริการไปยังลูกค้าโดยตรงตามเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล กรณีที่ลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดก็จะมีบริการ

จัดส่งสินค้าด้วยระบบไปรษณีย์ไทย ส่วนที่สองจะเป็นการจัดส่งสินค้าไปยังสาขาที่มีการกระจายอยู่ตามเขตพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศไทยโดยการใช้ระบบการจัดส่งของบริษัทฯเอง

- จุดแข็ง บริษัทฯมีจุดแข็งทางด้านการจัดส่งสินค้าและการบริการไปถึงลูกค้าตามเขตพื้นที่บริการต่างๆในเขตกรุงเทพและปริมณฑลได้ในวันถัดไปหลังจากที่ลูกค้าได้สั่งซื้อสินค้าและการบริการบริการก่อนบ่ายสองโมงของวันสำหรับลูกค้าที่อยู่นอกเขตพื้นที่บริการต่างจังหวัดทางบริษัทฯก็มีการบริการจัดส่งฟรีทั่วประเทศโดยทางไปรษณีย์ไทยเพียงลูกค้ามียอดสั่งซื้อสินค้าตั้งแต่ 499 บาทขึ้นไป ซึ่งการบริการดังกล่าวถือว่าเป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าในเรื่องการบริการได้อีกช่องทางหนึ่งในส่วนของระบบการจัดส่งทางบริษัทฯได้มีการใช้วิธีการแบ่งโซนสำหรับการเดินรถตามเขตพื้นที่บริการต่างๆเพื่อเป็นการง่ายและสามารถจัดส่งสินค้าและการบริการให้กับลูกค้าได้ตรงตามวันที่ลูกค้านัดหมาย และนอกจากนี้ทางบริษัทฯยังได้มีการนำระบบการตรวจสอบสถานะการจัดส่งสินค้าตรวจสอบตามหมายเลขรถที่วิ่งตามพื้นที่ต่างๆเข้ามาใช้เพื่อให้ทางเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายสามารถที่จะตอบคำถามกับลูกค้าได้ว่าสินค้าดังกล่าวกำลังอยู่ระหว่างการจัดส่งเขตพื้นที่ใด เพื่อลดปัญหาการรอคอยสำหรับลูกค้า

- จุดอ่อน บริษัทฯมีจุดอ่อนทางด้านจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามที่ลูกค้าสั่งซื้อซึ่งอาจจะเกิดจากความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงานและขาดการสื่อสารที่เป็นระบบที่ชัดเจน จึงส่งผลให้สินค้าบางรายการที่ลูกค้าสั่งซื้อได้รับไม่ตรงตามตามสเปกและแพ็คเกจที่ลูกค้าต้องการจึงส่งผลให้เกิดการตีคืนสินค้าจากลูกค้าจึงส่งผลให้เกิดต้นทุนทางด้านการจัดส่งค่อนข้างสูงจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสารทั้งในเรื่องระบบการทำงาน รวมไปถึงขั้นตอนปฏิบัติงานระหว่างแผนกต่างๆที่ชัดเจนเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

Marketing and Sales (การตลาดและการขาย) กิจกรรมทางการตลาดของบริษัทฯที่มีการทำการตลาดผ่านช่องทางต่างๆที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นช่องทางออนไลน์ และออฟไลน์ซึ่งมีจุดแข็งจุดอ่อนดังนี้

- จุดแข็ง บริษัทฯมีจุดแข็งทางด้านสินค้าและการบริการ (Products) ที่มีความหลากหลายซึ่งได้ผ่านการคัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพโดยเน้นฟังก์ชันทางการใช้งานที่เป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคในตลาด ในส่วนเรื่องการจัดตั้งราคาสินค้า (Pricing) ก็มีการตั้งราคาตามราคาตลาดที่สามารถแข่งขันได้โดยจะมีการทำโปรโมชัน (Promotions) ควบคู่ทุกๆเดือนเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายตาม Theme ของเดือนนั้นๆ โดยการทำการกิจกรรมต่างๆผ่านช่องทางหรือสถานที่จัดจำหน่าย (Place) ของบริษัทฯหลักๆ 5 ช่องทางดังนี้ ระบบหน้าร้าน (Store) ระบบคอลเซ็นเตอร์ (Call Center) เว็บไซต์ (Website) อีโพรคิวเมนต์ (E-Procurement) และ โมบายแอป (Mobile Application) สรุปได้ว่าในเรื่องของสินค้าและการบริการ รวมไปถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทฯถือว่าเป็นจุดแข็ง

ที่สำคัญของบริษัทที่สามารถใช้เป็นข้อได้เปรียบที่สามารถแข่งขันได้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในตลาด

- จุดอ่อน บริษัทฯมีจุดอ่อนทางการทำการตลาดที่เกี่ยวกับเรื่องสื่อสารประชาสัมพันธ์รวมไปถึงการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ที่มีต่อลูกค้าในแง่ของความหลากหลายและความต่อเนื่องผ่านช่องทางต่างๆ จึงส่งผลให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ที่เกี่ยวกับเรื่องสินค้าและการบริการของบริษัทที่อยู่ในวงจำกัดเฉพาะกลุ่มลูกค้า เช่นลูกค้ากลุ่มออฟฟิศสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ โดยที่ผ่านมาทางบริษัทฯจะแบ่งการสื่อสารการตลาดที่มุ่งเน้นไปในแต่ละช่องทางมากจนเกินไปจนขาดการสื่อสารแบบบูรณาการ Integration ร่วมกับทุกภาคส่วน ทั้งนี้อาจจะมีทางเลือกการสื่อสารแบบเป็นแพ็คเกจ เช่นการสื่อสารเรื่องช่องทางการจำหน่าย ควรสื่อสารออกไปให้ลูกค้าได้เกิดการรับรู้ว่าช่องทางการจัดจำหน่ายที่บริษัทฯมีทั้งหมดมีอะไรบ้าง มีจุดเด่น และการใช้บริการอย่างไรไม่ควรเลือกการสื่อสารช่องทางใดช่องทางหนึ่งขึ้นมาสื่อสารเฉพาะกิจ ทุกอย่างต้องนำเสนอครบและจบในที่เดียวอย่างสโลแกนบริษัทฯ “ออฟฟิศเมท ที่เดียวครบจบทุกเรื่องออฟฟิศ” อาจจะมีการดึงพระเอก พระรองขึ้นมาชูได้ในแต่ละเรื่องแต่ทุกอย่างต้องมีการนำเสนอสินค้าหรือการบริการที่ครบถ้วน

Services (การบริการ) เป็นกิจกรรมที่ทางบริษัทฯ ให้ความสำคัญและทำมาอย่างต่อเนื่องควบคู่กิจกรรมทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยจุดแข็งจุดอ่อนในแต่ละด้านดังนี้

- จุดแข็ง บริษัทฯมีจุดแข็งทางการบริการจัดส่งสินค้าฟรีทั่วประเทศเพียงมียอดสั่งซื้อตั้งแต่ 499 บาทขึ้นไปเฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล โดยผ่านการบริการจัดส่งของบริษัทฯ ส่วนลูกค้าต่างจังหวัดที่อยู่นอกเขตพื้นที่บริการทางบริษัทฯก็มีบริการจัดส่งสินค้าให้ทางไปรษณีย์ไทย ในส่วนเรื่องของขบวนการสั่งซื้อสินค้าบริษัทฯยังมีการเพิ่มทางเลือกในการสั่งซื้อและรับส่งสินค้าได้ตามเงื่อนไขที่ลูกค้าต้องการตามความยืดหยุ่นไม่ว่าลูกค้าจะสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางไหนลูกค้าก็สามารถที่จะเลือกรับสินค้าและการบริการผ่านช่องทางไหนก็ได้ที่ลูกค้าสะดวกในขณะเดียวกันเรื่องการชำระค่าสินค้าและบริการก็มีการเพิ่มทางเลือกที่สะดวกในกับลูกค้าในการชำระเงินเพิ่มมากขึ้น โดยลูกค้าสามารถชำระค่าบริการกับเจ้าหน้าที่จัดส่งได้เช่นเดียวกันพร้อมทั้งยังมีบริการเครื่องรูดบัตรให้บริการกรณีที่ลูกค้าไม่สะดวกชำระค่าบริการด้วยเงินสด และนอกจากนี้ตามจุดพื้นที่บริการของสาขาต่างๆก็ยังมีบริการรับส่งพัสดุทางไปรษณีย์อีกด้วยซึ่งเป็นการสร้างโอกาสทางการขายสินค้ากลุ่มพัสดubrจจุบันที่ได้ชื่อช่องทางหนึ่ง

- จุดอ่อน บริษัทฯมีจุดอ่อนทางการบริการในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่เกิดจากความใกล้ชิดระหว่างลูกค้าเพราะยังขาดการนำเอาข้อมูลเชิงลึกเข้ามาปรับใช้ในการบริหารและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าให้เกิดความใกล้ชิดลูกค้ามากกว่านี้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่จะเป็นการเอา

ฐานข้อมูลแบบเบื้องต้นที่มีอยู่มาจัดการและทำการตลาดแบบองค์รวมกับลูกค้าทุกคนที่มีอยู่ในระบบมากกว่าที่จะเน้นการทำการตลาดแบบเชิงลึกที่เน้นการสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้าแบบรายบุคคลตาม Segmentation และ Target ที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ามากกว่าการทำตลาดแบบแนวกว้างหรือองค์รวม

2. Supporting Activities (กิจกรรมสนับสนุน) ของออฟฟิศเมท ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

Firm Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) ทางบริษัทมีแผนกและส่วนงานต่างๆคอยสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันระหว่างแผนกไม่ว่าจะเป็น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไปโดยในแต่ละแผนกส่วนต่างๆโดยมีเรื่อง KPI และ G-BEST หรือโปรเจกต์ต่างๆเพื่อเข้ามาควบคุมและสนับสนุนส่วนต่างๆให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) เป็นส่วนสำคัญที่ทางบริษัทฯให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เพราะบุคลากรคือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญตั้งแต่เรื่องของการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง เป็นสิ่งที่องค์กรคำนึงตลอดมา โดยทางบริษัทฯมีการจัดตั้งศูนย์อบรมพัฒนาบุคลากรขึ้นเองภายใต้หน่วยงานของ ESC (Employee Service Center) ที่เป็นหน่วยงานพัฒนาและออกแบบหลักสูตรการเพิ่มศักยภาพต่างๆของพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้างานและมีการเพิ่มระดับความเข้มข้นของเนื้อหาหลักสูตรต่างๆตามอายุงานและตำแหน่งงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีโครงการ Power of voice ที่ให้พนักงานกรณีที่มีปัญหาในเรื่องส่วนตัว และเรื่องงานสามารถโทรปรึกษาหาทางออกและให้ขอคำแนะนำกับเจ้าหน้าที่ได้เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข จึงถือได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการพัฒนาความรู้ควบคู่กับเป้าหมายรวมขององค์กรที่ต้องการเติบโตแบบยั่งยืน

Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีและระบบการทำงานเชิงนวัตกรรมใหม่แบบใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทฯได้มีการจัดตั้งองค์กรที่ชื่อหน่วยงาน CENERGY ที่คอยให้บริการให้คำปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆที่จะเอาเข้ามาใช้ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนฝ่ายต่างๆให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น

Procurement (การจัดซื้อจัดจ้าง) เป็นส่วนงานหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสะท้อนเรื่องต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรทางบริษัทมีระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่คอยตรวจสอบ

และควบคุมเรื่องของการเสนอราคาจากผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้ต้นทุนที่ได้มามีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ และช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอีกช่องทางหนึ่ง

สรุปการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัทฯ

จากการวิเคราะห์ Value chain พบว่าจุดสำคัญที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ที่สำคัญมี 2 ส่วนด้วยกันส่วนแรกที่เป็น Primary Activities (กิจกรรมหลัก) ของบริษัทฯ ที่มีความโดดเด่นหลายด้านเริ่มตั้งระบบการจัดซื้อที่มีการบริหารสต็อกสินค้าแบบ Real Time รวมไปถึงการคัดเลือกสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ในเรื่องของการประหยัดต้นทุนที่ส่งผลในเรื่องราคาขายที่สามารถแข่งขันได้ในตลาด และสิ่งที่สำคัญคือเรื่องของการจัดส่งสามารถจัดส่งสินค้าและบริการให้ลูกค้าได้ในวันถัดไปหลังจากชำระค่าบริการสินค้าเรียบร้อยแล้วโดยลูกค้าไม่ต้องรอนาน และส่วนที่สอง Supporting Activities (กิจกรรมสนับสนุน) ที่ถือว่ามีความสำคัญไม่ต่างจากส่วนแรก ด้วยความเป็นบริษัทในเครือเซิร์ทลก็ยังสามารถรันตรีในเรื่องสินค้าและบริการได้เป็นอย่างดีผ่านขบวนสนับสนุนจากแผนกส่วนต่างๆภายในองค์กร และที่สำคัญคือหน่วยงาน CENERGY ที่ถือว่าเป็นตัวช่วยสำคัญให้องค์กรมีความโดดเด่นในฐานะเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สามารถเอาองค์ความรู้ต่างๆไปต่อยอดในธุรกิจได้เช่นเดียวกัน

2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ VRIN

VRIN Framework (Barney, 1991) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Competency) หรือทรัพยากรที่มีอยู่ (Resource) ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้หรือไม่เมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาดซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

V – Valuable Resources ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร สร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ลดการคุกคาม (Threats) ของคู่แข่ง และสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

R – Rare Resources ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่คู่แข่งไม่สามารถหาได้เทียบเท่า เป็นความหายากของทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะองค์กรและเป็นส่วนประกอบสำคัญในออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน

I – Imperfectly Imitable Resources ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เนื่องจากทรัพยากรที่ถูกจำกัด โดยเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทรัพยากรขององค์กร

N – Non Substitutable Resources ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถนำทรัพยากรใด ๆ มาทดแทนได้ เนื่องจากทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันจึงไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้

แข่งขันได้ระยะยาว เป็นสิ่งที่คุณค่าและหาได้ยากโดยไม่มีสิ่งอื่นใดสามารถทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่งหรือผู้เล่นรายอื่นๆ เป็นความสามารถหลักขององค์กรที่สามารถนำมาใช้เป็นจุดขายและสร้างกลยุทธ์ร่วมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว

แข่งขันได้เท่าเทียม เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรแต่บางครั้งก็หาได้ทั่วไปจากแหล่งอื่นๆซึ่งอาจจะสามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนกันได้ง่าย เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องพิจารณาสำหรับวางแผนรองรับเพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่องค์กรขาดไม่ได้ แต่ก็ต้องมีการแข่งขันเพื่อที่จะได้มาซึ่งอาจเกิดการทดแทนหรือการแย่งทรัพยากรที่มีค่าสำหรับองค์กรได้ง่ายเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องมีแผนป้องกันและบรรเทาเมื่อเกิดการแข่งขันในการแข่งขันชิงทรัพยากร

แข่งขันได้ระยะสั้น เป็นสิ่งที่คุณค่าและหาได้ยากสำหรับองค์กรแต่ทั้งนี้สิ่งมีค่านั้นก็สามารถถูกลอกเลียนแบบหรือทดแทนกันได้ง่ายจากคู่แข่งที่อยู่ในตลาด เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องพิจารณาสำหรับวางแผนรองรับในเรื่องของการแข่งขัน

ตารางที่ 2.2 ผลการการวิเคราะห์ VRIN Framework ธุรกิจออฟฟิศเมท

Resources	ทรัพยากรที่มีคุณค่า	ทรัพยากรที่หายาก	ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้	ทรัพยากรที่ไม่สามารถทดแทนได้	ผลการวิเคราะห์
สินค้าและบริการ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
ประสบการณ์ในธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้ระยะยาว
การรับรู้เรื่องแบรนด์	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ระยะสั้น
ช่องทางการจัดจำหน่าย	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
ระบบการจัดส่ง	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
บุคลากร	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม

จากตารางที่ 2.3 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ได้ดังนี้

- สินค้าและบริการ เป็นสิ่งที่บริษัทฯสามารถแข่งขันได้เท่าเทียมด้วยคุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ทางบริษัทฯจำหน่ายอยู่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่มีผลต่อการสร้างรายได้หลักให้กับบริษัทฯ แต่ด้วยสินค้าและบริการเป็นสิ่งที่หาได้ไม่ยากมากนักในท้องตลาดและมีจำหน่ายอยู่ทั่วไป อีกทั้งยังสามารถลอกเลียนแบบกันได้ง่าย และมีสินค้าและบริการอื่นๆสามารถใช้ทดแทนกันได้ง่ายถือว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ แต่ด้วยที่ทางบริษัทฯเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจจึงมีความสามารถในการคัดเลือกสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายทั้งเรื่องต้นทุนที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงราคาที่จำหน่ายที่สามารถแข่งขันได้ก่อนที่นำเข้ามาจำหน่าย อีกทั้งสินค้าที่จำหน่ายก็เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับกับกลุ่มลูกค้าทั่วไปทั้งในเรื่องของคุณภาพและแบรนด์

- ประสบการณ์ในธุรกิจ เป็นสิ่งที่มีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เพราะเป็นสิ่งที่ค่าและหาได้ยากซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ หรือมีสิ่งอื่นใดจะมาทดแทนที่กันได้ จากคู่แข่งหรือผู้เล่นรายอื่นๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะต้องผ่านการสะสมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจมายาวนานจนตกเป็นผลึกขององค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทางด้านธุรกิจมายาวนาน จากประสบการณ์ในธุรกิจถือว่าเป็นสิ่งที่การันตีในเรื่องความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 20 ปีในสินค้ากลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานที่ได้รับความไว้วางใจกับกลุ่มลูกค้าบุคคลทั่วไป และลูกค้ากลุ่มองค์กรธุรกิจทั่วประเทศจึงเป็นที่มาของสโลแกนที่ว่า “ออฟฟิศเมท ที่เดียวครบ จบทุกเรื่องออฟฟิศ”

- การรับรู้เรื่องแบรนด์ เป็นสิ่งที่มีความสามารถในการแข่งขันได้ระยะสั้น เพราะเป็นสิ่งที่ค่าและหาได้ยากซึ่งสามารถลอกเลียนแบบกันได้จากคู่แข่งหรือผู้เล่นรายอื่นๆ รวมไปถึงความสามารถในเรื่องของการทดแทนในส่วนของการซื้อเสียงและแบรนด์ Loyalty นั้นสามารถทดแทนกันได้ง่ายในแง่ของการเลือกใช้บริการของกลุ่มลูกค้าที่เน้นความสะดวกในเรื่องพื้นที่บริการและสาขาฯไม่ทั่วถึงเพราะสินค้ากลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานของกลุ่มมีจำหน่ายตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศจึงเป็นสิ่งที่ยากจะให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการของเราเพียงที่เดียวที่เกิดจากการการทดแทนในเรื่องของการซื้อเสียงและแบรนด์ Loyalty แต่เมื่อมีพื้นที่หรือสาขาบริการของออฟฟิศเมทที่มีในเขตพื้นที่บริการนั้นๆลูกค้าทั่วไปจะคิดเสมอว่าเวลาที่ซื้อสินค้าในกลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน จะต้องมองหาที่ออฟฟิศเมทก่อนเป็นที่แรก จึงถือว่าเป็นแบรนด์ที่อยู่ในใจของลูกค้ากลุ่มออฟฟิศสำนักงานมายาวนานและเป็นแบรนด์ที่บ่งบอกถึงความเป็นสินค้าและบริการที่ทางบริษัทฯจำหน่ายอยู่ได้อย่างชัดเจนในแง่ของหน้าร้านหรือสาขาฯ แต่ในแง่ของช่องทางจำหน่ายออนไลน์ (E-

Commerce) ในเรื่องของการรับรู้เรื่องแบรนด์จะค่อนข้างน้อยในกลุ่มลูกค้าทั่วไปกลุ่มลูกค้าที่ซื้อปิ้งออนไลน์ส่วนมากก็จะรู้จักคู่แข่งหลักๆเช่น LAZADA ที่มีสินค้าบริการต่างๆค่อนข้างหลากหลายกว่าจึงส่งผลให้ในเรื่องของการรับรู้เรื่องแบรนด์ของธุรกิจออฟฟิศแม่ของช่องทางจำหน่ายออนไลน์ค่อนข้างจะเกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ค่อนข้างน้อยและส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์แข่งขันได้แค่ระยะสั้นเท่านั้น

- ช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นสิ่งที่มีความสามารถในการแข่งขันได้เท่าเทียม เพราะช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยบริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการทั้งหมด 5 ช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยระบบหน้าร้าน (Store) ระบบคอลเซ็นเตอร์ (Call Center) เว็บไซต์ (Website) อีโพรเคียวเมนต์ (E-Procurement) และโมบายแอป (Mobile Application) ด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่เป็นสิ่งที่หาไม่ยากมากนักที่สามารถพบเห็นทั่วไปในตลาดของธุรกิจ อีกทั้งเป็นสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบ และสามารถทดแทนกันได้ง่ายจึงถือว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่จะต้องนำมาพิจารณาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตามช่องทางที่ทางบริษัทมีอยู่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดอุตสาหกรรม แต่ถ้าเทียบธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกันก็ถือว่าบริษัทมีช่องทางการบริการที่แข็งแกร่งและหลากหลายมากกว่าคู่แข่งและถือว่าเป็นผลดีต่อบริษัทที่เป็นการสร้างโอกาสในการเข้าถึงลูกค้าได้มากขึ้น

- ระบบการจัดส่ง เป็นสิ่งที่มีความสามารถในการแข่งขันได้เท่าเทียม เพราะระบบการจัดส่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจในการกระจายสินค้าและการบริการไปสู่ลูกค้าตามเขตพื้นที่ต่างๆ โดยบริษัทมีระบบการจัดส่งที่แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆดังนี้ ส่วนแรกจะเป็นการจัดส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้าโดยตรงตามเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล กรณีที่ลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดจะมีการจัดส่งสินค้าด้วยระบบไปรษณีย์ไทย ส่วนที่สองจะเป็นการจัดส่งสินค้าไปยังสาขาที่มีการกระจายอยู่ตามเขตพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศไทย โดยการใช้ระบบการจัดส่งของบริษัทเองจึงเป็นข้อได้เปรียบที่สามารถสร้างมูลค่าให้กับองค์กรที่ลูกค้าสามารถรับสินค้าและบริการตามวันที่กำหนดและเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้กลับมาใช้บริการอีกครั้ง แต่ถ้ามองด้านระบบการจัดส่ง หรือ โลจิสติกส์ ของบริษัทจะเห็นได้ว่าเป็นระบบที่หาได้ไม่ยากมากนัก และสามารถมีอยู่ทั่วไปในตลาดของธุรกิจ อีกทั้งเป็นสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบ และสามารถทดแทนกันได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นการว่าจ้างจากการ Outsource ระบบการจัดส่งข้างนอกที่มีศักยภาพที่เหนือกว่าทั้งในเรื่องของความสามารถ และต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ฉะนั้นจึงเป็นจุดสำคัญที่ทางบริษัทจะต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อสามารถแข่งขันได้ในตลาดอนาคต

- บุคลากร เป็นสิ่งที่มีความสามารถในการแข่งขัน ได้เท่าเทียม เพราะบุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในสายงานแผนกต่างๆที่จะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทางด้านไอที ระบบหน้าร้าน ระบบขายออนไลน์และคอลเซ็นเตอร์เป็นต้น ถือเป็นหน่วยงานที่มีพนักงานที่มีศักยภาพที่ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากมองในด้านบุคลากรของบริษัทฯจะเห็นได้ว่าเป็นสิ่งที่หาได้ไม่ยากมากนักในตลาดแรงงาน และมีอยู่ทั่วไปในตลาดแรงงานของธุรกิจ อีกทั้งประสบการณ์องค์ความรู้บางอย่างสามารถเรียนรู้และลอกเลียนแบบทดแทนกันได้ง่ายในด้านการแข่งขันในระยะยาวความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลสามารถสร้างขึ้นมาได้จากประสบการณ์หรือถูกการซื้อตัวไปยังองค์กรอื่นหรือคู่แข่งจึงเป็นสิ่งที่ทางบริษัทฯจะต้องให้ความสำคัญในการนำไปพิจารณาเพื่อวางแผนรองรับในการรักษาคนดี คนเก่งไว้กับองค์กรไว้นานๆ

สรุปการวิเคราะห์ VRIN ของบริษัทฯ

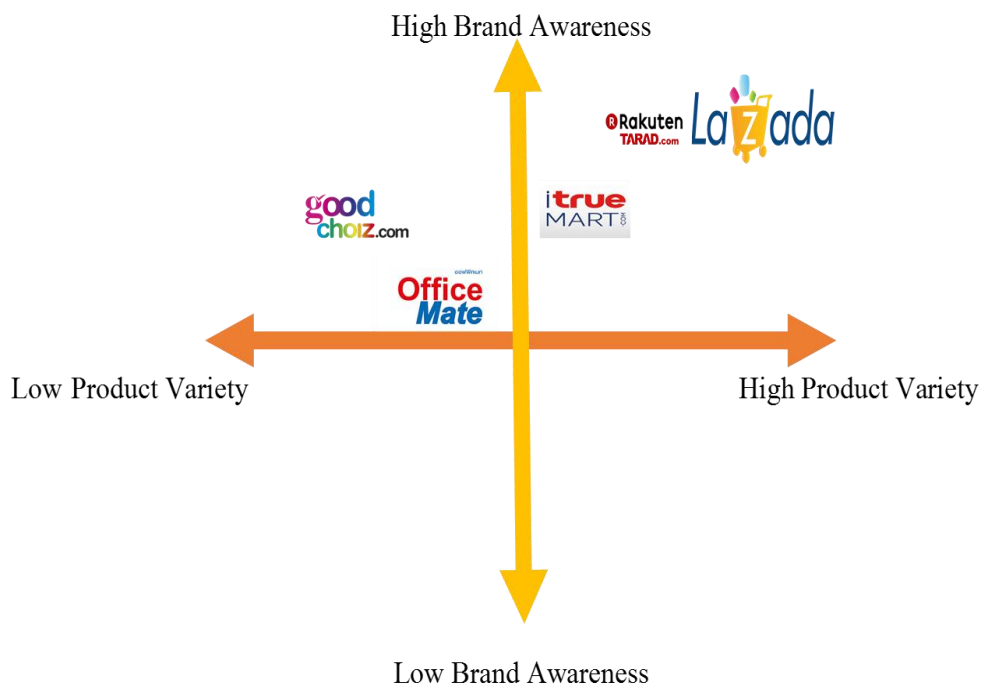
จะเห็นว่าความสามารถหลัก (Competency) หรือทรัพยากรที่มีอยู่ (Resource) ขององค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว คือเรื่อง ประสบการณ์ในธุรกิจ และชื่อเสียงของแบรนด์ Loyalty ขององค์กรที่เป็นสิ่งที่มีค่าและสามารถแข่งขันได้ในอนาคตเพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่ยาวนานที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ ถึงได้ก็ต้องใช้ระยะเวลาค่อนข้างยาวนานจะนั่นจึงเป็นสิ่งที่ทางองค์กรจะต้องมุ่งพัฒนาความสามารถหลัก (Competency) หรือทรัพยากรที่มีอยู่ (Resource) ให้มีความโดดเด่นและสร้างมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ในส่วนของเรื่อง สินค้าและการบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย ระบบการจัดส่ง และบุคลากรก็มีความสามารถทางการแข่งขันได้เท่าเทียมและมีคุณค่ากับองค์กรไม่น้อยกว่าประเด็นอื่นๆแต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่หาได้ไม่ยากมากนักในธุรกิจของตลาดที่สามารถจะถูกเลียนแบบ และถูกแทรกแซงจากคู่แข่งที่มีศักยภาพทางการแข่งขันได้ไม่ยาก อาจจะมีเรื่องของปัจจัยทางด้านพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัยจึงเป็นสิ่งที่ทางองค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเตรียมแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

ในส่วนการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ของลูกค้ามีจุดแข็งและจุดอ่อนแต่ละช่องทางดังนี้

- จุดแข็ง บริษัทฯมีจุดแข็งในเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ของลูกค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ทางบริษัทฯอยู่ทั้งหมด 5 ช่องทางซึ่งประกอบด้วยระบบหน้าร้าน (Store) ระบบคอลเซ็นเตอร์ (Call Center) เว็บไซต์ (Website) อีโพรเคียวเมนต์ (E-Procurement) และโมบายแอป (Mobile Application) นอกจากนี้ทางบริษัทฯยังมีการนำเสนอสื่อประชาสัมพันธ์ผ่าน

กิจกรรมต่างๆผ่านสื่อโซเชียลมีเดียมากมายทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์สำหรับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันที่เป็นกลุ่มองค์กรและลูกค้าทั่วไป

- จุดอ่อน บริษัทฯมีจุดอ่อนในเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ที่มีต่อลูกค้าในแง่ของความหลากหลายและความต่อเนื่องผ่านช่องทางต่างๆ จึงส่งผลให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ที่เกี่ยวกับเรื่องสินค้าและการบริการของบริษัทฯที่อยู่ในวงจำกัดเฉพาะกลุ่มลูกค้า เช่นลูกค้ากลุ่มออฟฟิศสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีการทำโฆษณาผ่านบิลบอร์ดตามพื้นที่สาธารณะต่างๆหรือจุดพื้นที่ที่สำคัญๆมากนักส่วนมากจะทำเฉพาะตามพื้นที่สาขาหรือกิจกรรมที่บริษัทฯจัดขึ้น และช่องทางโซเชียลมีเดียออนไลน์ของบริษัทฯเท่านั้น จึงส่งผลให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ที่เกี่ยวกับเรื่องสินค้าและการบริการของบริษัทฯที่อยู่ในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม



ภาพที่ 2.3 แสดง Perceptual Map ธุรกิจออฟฟิศเมทเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ

จากภาพที่ 2.4 ภาพแสดง Perceptual Map ธุรกิจออฟฟิศเมทเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจในส่วนของการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ และความหลากหลายของสินค้าและการบริการ (Product Variety) ที่มีให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- การรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ผ่านช่องทางออนไลน์ของธุรกิจออฟฟิศเมท ค่อนข้างน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผู้นำธุรกิจที่อยู่ในตลาดโดยธุรกิจแบรนด์ที่ได้รับการรับรู้เรื่องแบรนด์มากที่สุดในมุมมองของลูกค้ากลุ่มซื้อปิ้งออนไลน์คือ LAZADA RAKUTEN TARAD.com I TRUE MART GOOD CHOIZ และ OfficeMate ตามลำดับ เหตุผลที่แบรนด์ LAZADA RAKUTEN และ TARAD.com เป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยมของกลุ่มลูกค้านักซื้อปิ้งออนไลน์ค่อนข้างสูง เนื่องจากแบรนด์ดังกล่าวประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับเรื่องแบรนด์จากกลุ่มลูกค้านักซื้อปิ้งออนไลน์จากต่างประเทศมายาวนานถ้าพูดถึงสองแบรนด์นี้ก็จะเป็นที่รู้จักและรับรู้เรื่องแบรนด์เป็นอย่างดีในกลุ่มลูกค้าซื้อปิ้งออนไลน์ในแถบเอเชียมายาวนาน ส่วนแบรนด์ I TRUE MART ก็เป็นแบรนด์ใหม่ในเครือ เจริญโภคภัณฑ์ หรือ ซีพี ที่มีกรรการทำการตลาดเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าในตลาดอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อต่างๆจึงเป็นสิ่งที่ไม่ยากนักที่จะทำให้แบรนด์ออนไลน์ I TRUE MART เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้านักซื้อปิ้งออนไลน์อย่างรวดเร็ว และ GOOD CHOIZ ก็เป็นแบรนด์ใหม่ในเครือ บริษัท พันธวิช จำกัด ผู้ให้บริการด้านระบบจัดซื้อออนไลน์แบบครบวงจร (e-Procurement) ของประเทศ รวมทั้งเป็นผู้ให้บริการเว็บไซต์ตลาดกลางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับองค์กรโดยเฉพาะ (B2B e-Marketplace) จึงเป็นแบรนด์ที่เกิดจากการรับรู้เรื่องแบรนด์มายาวนานในกลุ่มลูกค้าองค์กร และกลุ่มธุรกิจ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่แบรนด์ OfficeMate จะต้องนำกลยุทธ์ในการเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) เข้ามาปรับใช้เพื่อที่ส่งผลโดยตรงต่อเรื่องการเติบโตทางด้านยอดขายตามเป้าหมายที่วางไว้

- ความหลากหลายของสินค้าและบริการ (Product Variety) ที่มีให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ของธุรกิจออฟฟิศเมท จะมีค่อนน้อยและมีมากกว่าแบรนด์ GOOD CHOIZ ที่มีความหลากหลายน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับธุรกิจที่อยู่ในตลาด โดยแบรนด์ที่มีความหลากหลายของสินค้าและบริการในมุมมองของลูกค้ากลุ่มซื้อปิ้งออนไลน์คือ LAZADA RAKUTEN TARAD.com I TRUE MART OfficeMate และ GOOD CHOIZ ตามลำดับ ด้วยแบรนด์ LAZADA RAKUTEN TARAD.com และ I TRUE MART เป็นแบรนด์ที่จำหน่ายสินค้าและบริการมากกว่าสินค้าเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน โดยทั้งสองแบรนด์จะมีสินค้าที่เกี่ยวกับ บ้านและของตกแต่งบ้าน เสื้อผ้าและสินค้ากลุ่มแฟชั่น รวมไปถึงสินค้ากลุ่มสุขภาพและความงามเข้ามาจำหน่ายด้วยซึ่งเป็นกลุ่มสินค้าที่มียอดจำหน่ายค่อนข้างสูงในธุรกิจออนไลน์ และเป็นตัวดึงดูดให้ลูกค้าหลากหลายกลุ่มเข้ามาเลือกซื้อสินค้าในเว็บไซต์ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ส่วนแบรนด์ OfficeMate และ GOOD CHOIZ ก็จะจำหน่ายเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวข้องกับสินค้ากลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ที่มีความ

หลากหลายในเรื่องสินค้าและบริการน้อยกว่าแบรนด์ LAZADA RAKUTEN TARAD.com และ I TRUE MART ที่กล่าวมาข้างต้น

2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ของบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจ ออฟฟิศเมท นั้นจะพบว่าบริษัทฯ มีความสามารถในเรื่องอำนาจในการต่อรองจากผู้จัดจำหน่ายค่อนข้างสูงและเป็นผลบวกต่อเรื่องของต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ในเรื่องราคาสินค้าที่จำหน่ายเทียบกับคู่แข่งโดยการทำกิจกรรมผ่านการทำโปรโมชั่นส่วนลดต่างๆ ในส่วนของการลูกค้าของสินค้าทดแทนค่อนข้างสูงจะเห็นว่าสินค้าในกลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน สามารถใช้ทดแทนกันได้ง่ายและมีผู้จัดจำหน่ายในตลาดจำนวนมากจึงผลดีต่อธุรกิจที่สามารถคัดเลือกสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายจากผู้ผลิต และมีความได้เปรียบในเรื่องของคุณภาพและต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้บวกกับบริษัทฯ มีชื่อเสียงและมีประสบการณ์ในธุรกิจมายาวนาน และยังมีช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลายจึงเป็นผลดีต่อทางบริษัทฯ ในเรื่องการแข่งขันในระยะยาวในเรื่องการสร้างการรับรู้ในเรื่องแบรนด์ต่อลูกค้าถ้าถึงสินค้ากลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานจะต้องคิดถึง ออฟฟิศเมท ก่อนเสมอ ด้วยปัจจัยเหล่านี้จะเห็นได้ว่ามีส่วนสำคัญที่ผลักดันที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯ ได้ไม่ยากมากนัก

จากปัจจัยในเรื่องของการรับรู้เรื่องแบรนด์ (Brand Awareness) ของธุรกิจออฟฟิศเมท สามารถเปรียบเทียบจุดแข็ง/จุดอ่อนแต่ละช่องทางของธุรกิจได้ดังนี้

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในมุมมองของการรับรู้เรื่องแบรนด์ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท

ช่องทางการรับรู้แบรนด์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
หน้าร้าน (Store)	มีสาขากระจายอยู่ตามพื้นที่เขตต่างๆ หรือตามห้างสรรพสินค้าของหัวเมืองใหญ่ๆ ทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด	มีไม่ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่บริการ โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ต่างจังหวัดจะมีเฉพาะบางสาขาตามหัวเมืองใหญ่เท่านั้น และบางสาขาก็อยู่ในพื้นที่ไม่ค่อยมีคนสัญจรผ่าน
ระบบคอลเซ็นเตอร์ (Call Center) 02-739-5555	เป็นศูนย์กลางที่ให้บริการเรื่องการสั่งซื้อสินค้าและการบริการต่างๆผ่านระบบคอลเซ็นเตอร์ รวมถึงให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาต่างๆให้กับลูกค้าในเรื่องสินค้าและการบริการต่างๆของธุรกิจ	เป็นศูนย์ให้บริการกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือลูกค้าที่รู้ว่าธุรกิจออฟฟิศเมทมีบริการอะไรก่อนเท่านั้น แต่เรื่องของการรับรู้ของลูกค้าทั่วไปยังไม่ทราบว่าระบบคอลเซ็นเตอร์ที่มีให้บริการอยู่มีแยกต่างหากจากช่องทางจำหน่ายหน้าร้าน
เว็บไซต์ (Website)	เป็นช่องทางหลักของธุรกิจในการจำหน่ายออนไลน์ เฉพาะกลุ่มสินค้าเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน	ด้วยความที่เป็นเว็บไซต์ที่จำหน่ายสินค้าเฉพาะกลุ่มจึงส่งผลในเกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ของช่องทางจำหน่ายออนไลน์จะเป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่มออฟฟิศสำนักงาน หรือกลุ่มธุรกิจ
อีโพรเคียวเมนต์ (E-Procurement)	เป็นช่องทางในการซัพพอร์ตทางการขายให้กับกลุ่มลูกค้าองค์กรโดยทางธุรกิจได้มีการนำระบบจัดซื้อไปใช้ร่วมกับการสั่งซื้อสินค้าให้กับลูกค้าองค์กรธุรกิจ	ด้วยความที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่เน้นเฉพาะกลุ่มลูกค้าองค์กรจึงส่งผลในเกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์จะเป็นลูกค้าเฉพาะกลุ่มออฟฟิศสำนักงาน หรือกลุ่มธุรกิจ

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในมุมมองของการรับรู้เรื่องแบรนด์ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท (ต่อ)

ช่องทางการรับรู้แบรนด์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
โมบายแอป (Mobile Application)	เป็นช่องทางการการที่ช่วยซัพพอร์ตช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ที่สร้างความหลากหลายในเรื่องช่องทางการจัดจำหน่ายและการรับรู้เรื่องแบรนด์	ขาดความโดดเด่นในเรื่องการฟังก์ชันการใช้งานต่างๆรวมไปถึงยังมีความผิดพลาดทางด้านเทคนิคการใช้งานบางจุดเพราะกำลังอยู่ในช่วงพัฒนาโปรแกรมจึงทำให้ลูกค้าหาสินค้าไม่เจอตามที่ลูกค้าต้องการ
โซเชียลมีเดียต่างๆ : Facebook	เป็นช่องทางในการสื่อสารเรื่องสินค้าและการบริการต่างๆของธุรกิจผ่านการจัดทำกรรมต่างๆเช่น รีวิวสินค้าและการโพสต์ข้อความต่างๆที่ส่งผลในเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์	การนำเสนอยังขาดในเรื่องความหลากหลายของสาระและเนื้อหาเพราะที่ทำอยู่จะเน้นแต่ Hard Sale ควรที่จะมีนำเรื่องเล่ามุมมองต่างๆที่เกี่ยวกับออฟฟิศ หรือสาระน่ารู้ทั่วไปที่เป็นกระแสเพื่อแฟนเพจจะได้ไม่รู้สึกเบื่อซึ่งจะส่งผลในเรื่องของการกดไลค์และแชร์อีกช่องทางหนึ่ง

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นวิธีการทางด้านการคิดที่ช่วยให้เกิดเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสัมพันธ์ในอดีตที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้ได้อย่างไร ทำให้สามารถตระหนักรับรู้ และหาวิธีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขกรณีที่เหตุและผลไม่สอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกัน หลักวิธีการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่รู้อยู่ในดวงใจจำกัดโดยเป็นหลักการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอยู่ในเรื่องเหตุและผลกันอยู่จนดูเหมือนเป็นสิ่งที่ยากกว่าที่จะเข้าใจ แต่ความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถทำความเข้าใจได้ไม่ยาก และบ่อยครั้งก็เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของเราจนเราอาจจะลืมไปว่ามันเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความคิดเชิงระบบ (Systems thinking)



3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

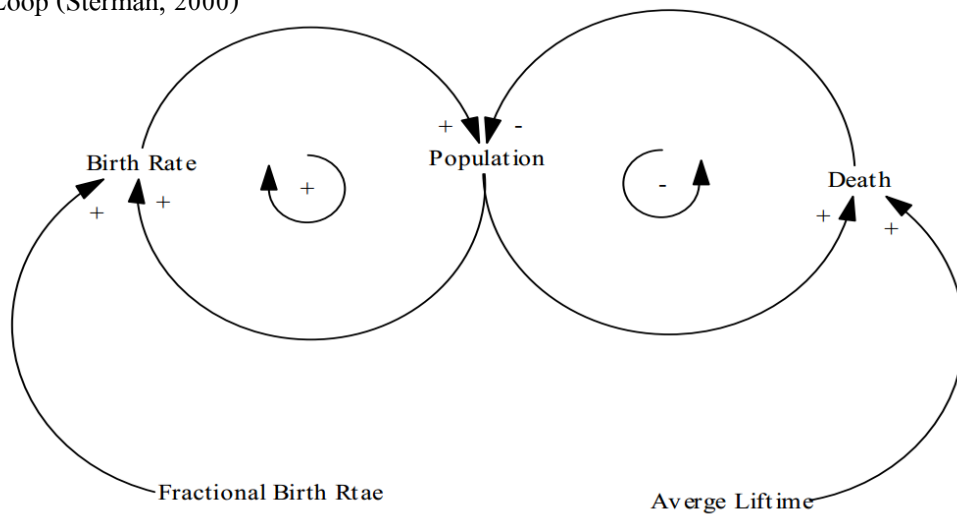
John D Sterman ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล เป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้แผนภาพอธิบายถึงเหตุผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในระบบของกระบวนการซึ่งมักจะใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาเพื่อช่วยในการระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาต่างๆ โดยเมื่อทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงแล้ว ยังสามารถหาทางแก้ปัญหากจากสาเหตุที่แท้จริงได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบจะใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบของการตั้งคำถาม ซึ่ง Causal Loop Diagrams (CLD) ที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างภาพความคิดอย่างมีระบบ เพื่อให้สร้างแบบจำลองของระบบได้นั้นประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

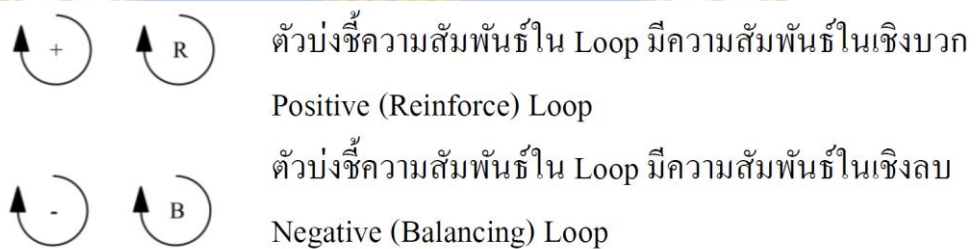
ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ลูกศรเชื่อม

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

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



ภาพที่ 3.1 แสดง Casual Loop Diagram ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร
ที่มา: <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

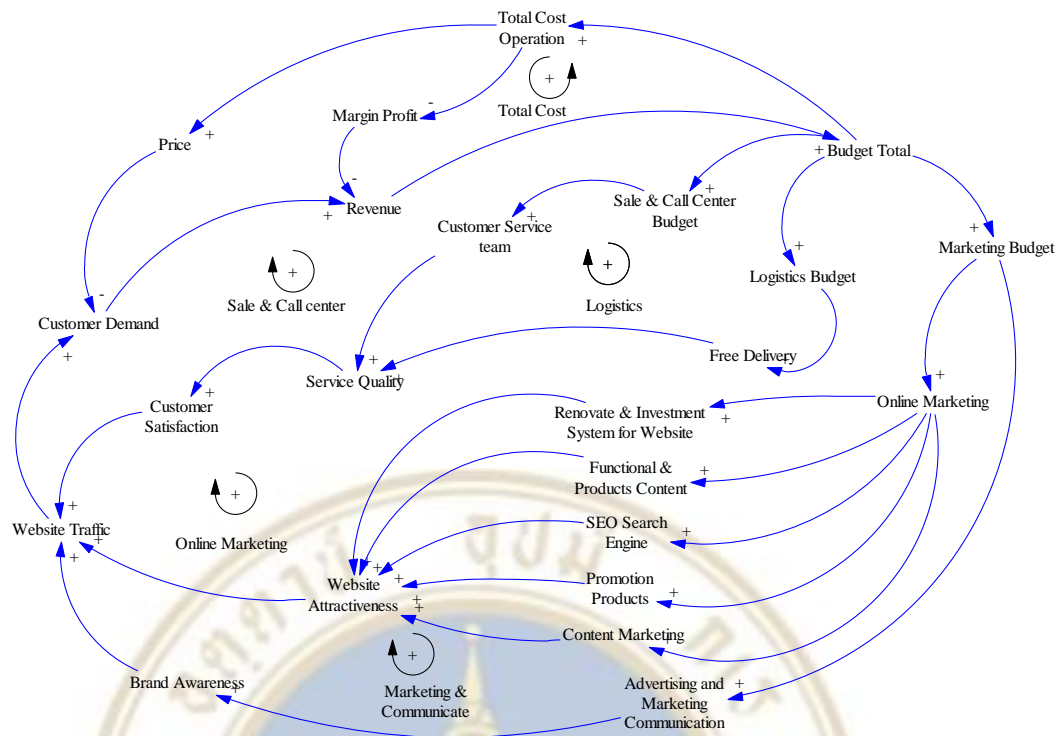


ภาพที่ 3.2 แสดงส่วนประกอบของ Casual Loop Diagram
ที่มา: Sirasak, 2006

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) หมายความว่า ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าลดลงด้วย ตัวอย่างเช่น จากภาพที่ 3.1 ที่เครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นบวก (Loop ด้านซ้าย) หมายความว่า หากอัตราการเกิดมีค่าเพิ่มขึ้นประชากรก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าลดลง หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้น เช่น จากตัวอย่างในภาพที่ 3.1 อัตราการตายเพิ่มขึ้น ส่งผลประชากรก็มีค่าลดลงเช่นกัน และการเชื่อมโยงเชิงลบ (Loop ด้านขวา) หมายความว่า ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบจะมีค่าลดลง และหากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบจะเป็นแนวตรงข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น

3.2 โครงสร้างและความสัมพันธ์ของบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจ ออฟฟิศเมท

ออฟฟิศเมท เป็นธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์ สำนักงานที่มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการที่หลากหลายซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัทฯ ในส่วนของช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce) ถือว่าเป็นอีกช่องทางการจำหน่ายสินค้าและการหลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีโอกาสทางด้านการสร้างยอดขายค่อนข้างดีและมีทิศทางเติบโตไปในทิศทางเดียวกันกับความนิยมการใช้งานอินเทอร์เน็ตของประชากรไทย แต่ถ้ามองถึงภาพรวมการเติบโตทางด้านยอดขายที่ผ่านมาของช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) ธุรกิจออฟฟิศเมท จะมีอัตราการเติบโตแบบก้าวกระโดดและมีการแกว่งตัวขึ้นลงค่อนข้างสูงเมื่อเทียบสัดส่วนยอดขายเปอร์เซ็นต์ (%) ต่อปีจากเทียบข้อมูลยอดขายปี 2557 กับยอดขายของปี 2556 จะอัตราการเติบโตสูงถึง 50% แต่เมื่อเทียบยอดขายปี 2558 กับยอดขายของปี 2557 แนวโน้มการเติบโตลดลงเหลือแค่ 28 % และมีทิศทางลดลงค่อนข้างสูง ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อดังกล่าวหลายด้าน โดยเฉพาะเรื่อง การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Awareness) รวมไปถึงการทำตลาดที่เน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่เป็นลูกค้ากลุ่มธุรกิจออฟฟิศ สำนักงานเป็นส่วนใหญ่จึงส่งผลให้ลูกค้าที่ออฟฟิศเมทมีค่อนข้างดูแลไม่ขยายวงกว้างอย่างเช่น คู่แข่งเช่น LAZADA ที่มีการสื่อสารทางด้านการรับรู้เรื่องแบรนด์กับลูกค้าผ่านการสื่อสารโฆษณาผ่านช่องทางต่างๆที่หลากหลายจึงทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในเรื่องแบรนด์ค่อนข้างมากและตีวงกว้างในมุมมองของกลุ่มลูกค้ามากกว่าธุรกิจออฟฟิศเมทจึงเป็นเหตุให้ส่งผลในเรื่องของการเติบโตทางด้านยอดขายที่ตามมาของบริษัทฯ จากปัญหาดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทางบริษัทฯ จะต้องคิดหาและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและป้องกันเพื่อที่จะให้ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) มีทิศทางเติบโตเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในปี 2559 ที่ต้องการเติบโต 53% หรือมูลค่า 1,000 ล้านบาทเมื่อเทียบกับยอดขายปี 2558 ที่เติบโตแค่ 28% หรือมูลค่า 650 ล้านบาท

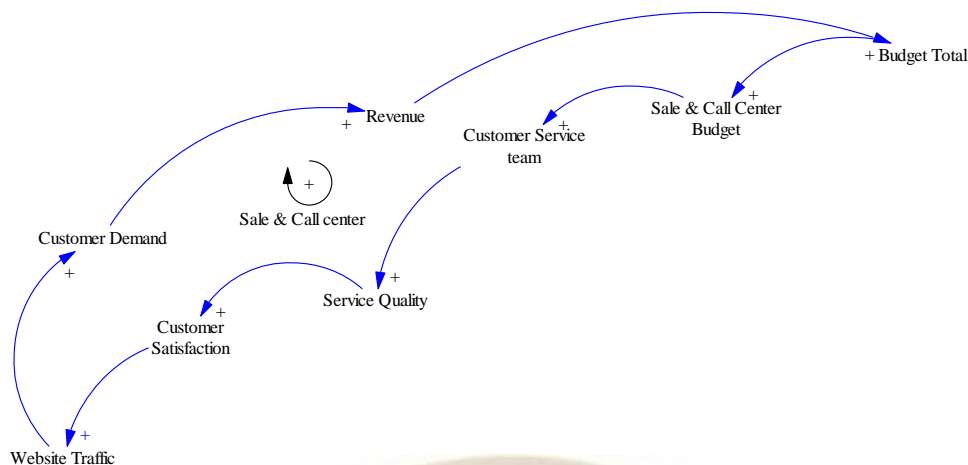


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงของเหตุและผลของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นว่าภาพรวมธุรกิจออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce) แยกออกเป็น 5 วงรอบได้แก่

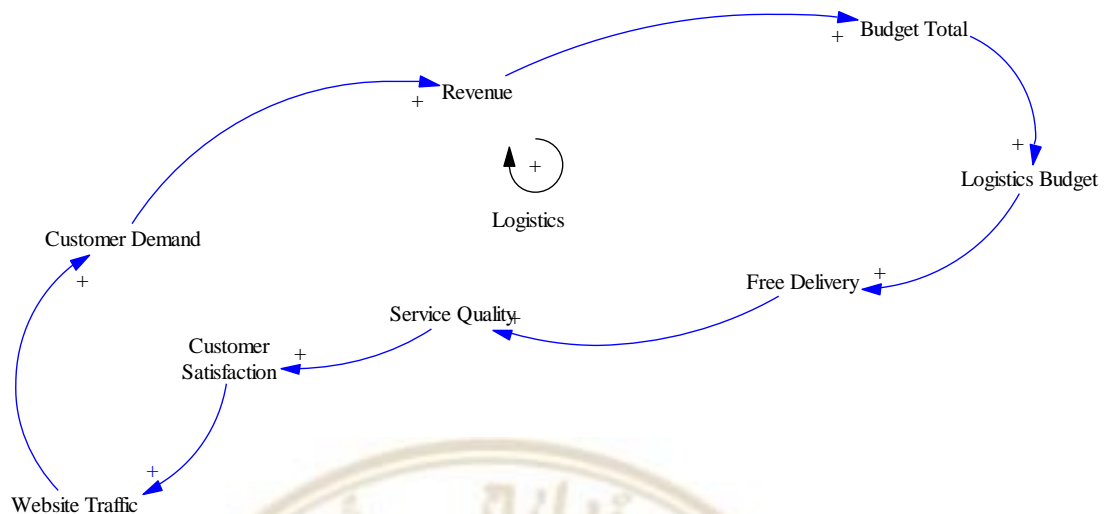
1. วงรอบงานขายระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call center)
2. วงรอบการจัดส่ง (Logistics)
3. วงรอบการตลาดออนไลน์ (Online Marketing)
4. วงรอบการตลาด (Marketing & Communicate)
5. วงรอบต้นทุนรวม (Total Cost)

โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบแต่ละวงรอบได้ดังนี้



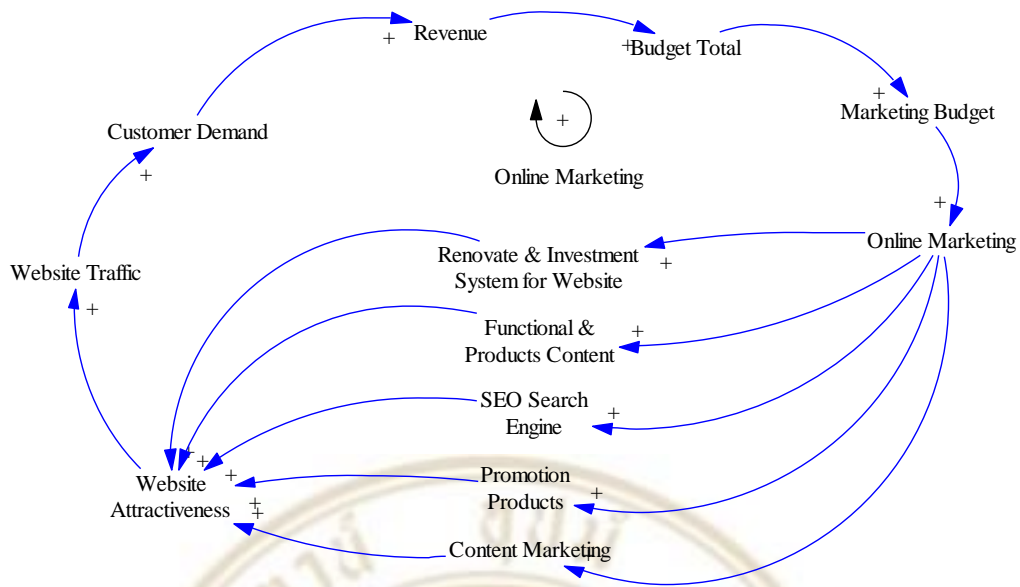
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิตรรอบงานขายระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call center) ของธุรกิจออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและบริการออนไลน์ (E-Commerce)

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิมิตรรอบงานขายระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call center) จะเห็นว่าผลประกอบการที่ลดลงจะส่งผลให้บริษัทฯ มีงบประมาณสำหรับงานขายระบบคอลเซ็นเตอร์ลดลงตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลในเรื่องของการปรับลดพนักงานและทีมงานสำหรับคอยบริการลูกค้าผ่านช่องทางการขายออนไลน์ จนทำให้เกิดการขาดช่องทางในการรับเรื่องและคอยแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลูกค้า เมื่อปัญหาเพิ่มขึ้นโดยไม่มีใครช่วยแก้ไขปัญหาในเรื่องการบริการในส่วนของการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ให้กับลูกค้าก็จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าลดลง และขาดความมั่นใจในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่จะส่งผลกระทบต่อในเรื่องของยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์มีทิศทางที่ลดลง จะเห็นได้ว่าระบบงานขายและคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call center) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและช่วยสนับสนุนระบบการขายผ่านช่องทางการขายออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯ ให้มีการเติบโตที่ดีขึ้น



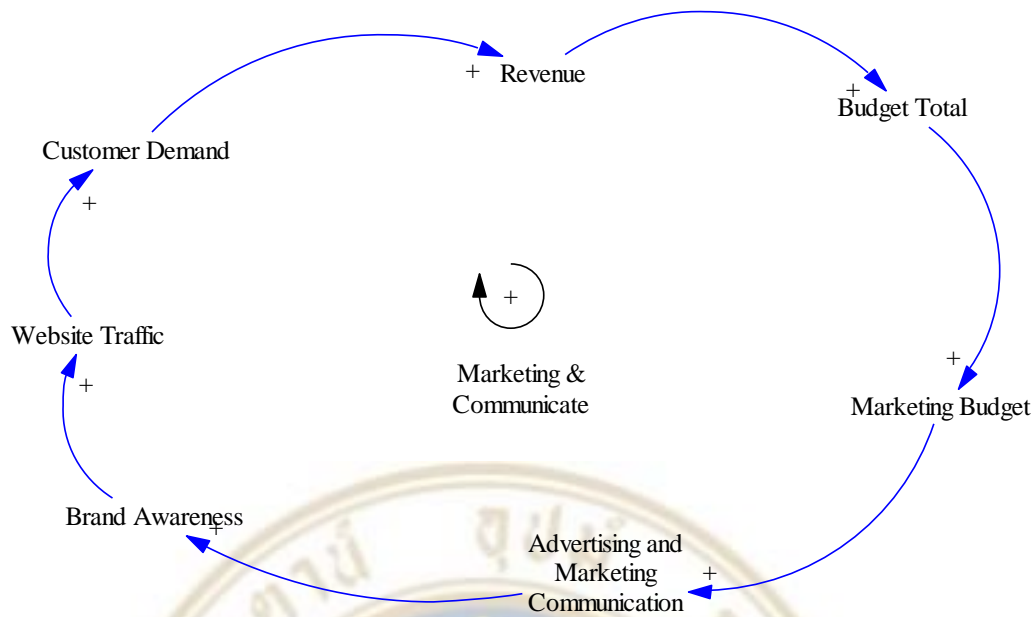
ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิมิวรอบวงรอบการจัดส่ง (Logistics) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิมิวรอบวงรอบการจัดส่ง (Logistics) จะเห็นว่าผลประกอบการที่ลดลงจะส่งผลให้บริษัทฯมีงบประมาณสำหรับการจัดสรรให้ระบบการจัดส่งลดลงตามไปด้วยที่จะส่งผลในเรื่องของการปรับลดพนักงานและทีมงานที่คอยให้บริการทางด้านงานจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ลดลง รวมไปถึงการปรับลดจำนวนเที่ยวรถในการวิ่งให้ยี่สิบเวลาเพิ่มมากขึ้น เพื่อที่จะช่วยปรับลดต้นทุนในเรื่องจำนวนเที่ยวในการจัดส่ง เมื่อทุกอย่างเกิดข้อจำกัดด้วยงบประมาณก็จะส่งโดยตรงในเรื่องการปรับลดจำนวนบุคลากรและงานบริการบางจุดลดลงและจะส่งผลกระทบต่อเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าลดลงเนื่องจากลูกค้าได้รับสินค้าและการบริการไม่ถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า เมื่อลูกค้าไม่มีความพึงพอใจในช่องทางบริการดังกล่าวก็จะส่งผลให้ลูกค้าขาดความมั่นใจในการสั่งซื้อสินค้าผ่านออนไลน์ที่ส่งผลให้ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์มีทิศทางที่เติบโตลดลงเช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าระบบการจัดส่ง (Logistics) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและช่วยสนับสนุนระบบการขายผ่านช่องทางขายออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯให้มีการเติบโตที่ดีขึ้น



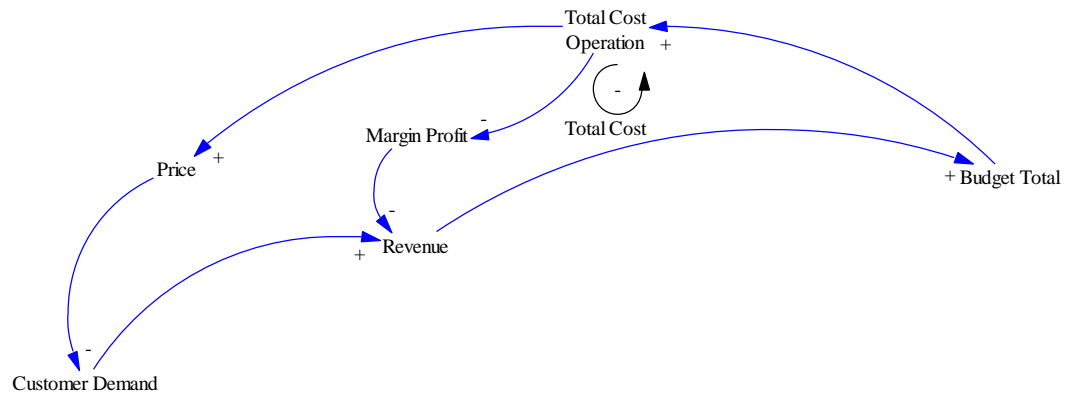
ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงจรการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมทช่องทาง การจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)

จากภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงจรการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) จะเห็นว่า ผลประกอบการที่ลดลงจะส่งผลให้บริษัทฯ มีงบประมาณสำหรับการจัดสรรในส่วนงานทางด้านการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ลดลงเช่นเดียวกันที่จะส่งผลในเรื่องการปรับลดพนักงานและทีมงานสำหรับการจัดการงาน โครงสร้าง ออกแบบทางด้านเว็บไซต์ การแสดงผลต่างๆ ของสินค้าและบริการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาพข้อมูลสินค้าและฟีเจอร์ต่างๆ รวมไปถึงการขาดการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายที่มีการปรับลดลงตามงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อให้เว็บไซต์ของธุรกิจไม่มีความน่าสนใจ ไม่มีความแปลกใหม่ และทันสมัยเทียบเท่าคู่แข่งทางธุรกิจ จึงส่งผลให้ลูกค้าในกลุ่มซื้อออนไลน์หันไปเลือกซื้อเว็บไซต์ของคู่แข่งทางธุรกิจแทน เพราะด้วยเหตุผลการหาสินค้า ยาก หน้าเว็บไซต์ของธุรกิจไม่มีความน่าสนใจ เมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว ก็จะส่งผลกระทบต่อเรื่องของการขยายผ่านช่องทางออนไลน์ มีทิศทางที่เติบโตลดลงจะเห็นได้ว่าการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับที่ช่วยผลักดันระบบการขายผ่านช่องทาง การขายออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯ ให้มีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น และจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าซื้อออนไลน์ในการซื้อที่มีผลต่อเรื่องของการเติบโตทางด้านยอดขายของบริษัทฯ ได้เช่นเดียวกัน



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบการตลาด (Marketing & Communicate) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมทช่องทาง การจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)

จากภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบการตลาด (Marketing & Communicate) จะเห็นว่า ผลประกอบการที่ลดลงจะส่งผลให้บริษัทฯ มีงบประมาณสำหรับการจัดสรรในส่วนงานทางการตลาดลดลงที่จะส่งผลในเรื่องการปรับลดจำนวนพนักงานและทีมงานทางการตลาด รวมไปถึงการปรับลดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดต่างๆ ผ่านการรับรู้เรื่องแบรนด์ของช่องทางจำหน่ายออนไลน์ที่มีต่อลูกค้าลดลงด้วย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาในเรื่องของการรับรู้เรื่องแบรนด์ของธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์เมื่อลูกค้าซื้อปิ้งออนไลน์คิดที่จะซื้อสินค้าที่เกี่ยวกับสินค้าเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ลูกค้าก็จะเลือกที่จะเข้าซื้อปิ้งเว็บไซต์ของกลุ่มทางธุรกิจที่มีเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์สูงกว่า ซึ่งก็จะมีผลกระทบโดยตรงในเรื่องของยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์มีทิศทางการเติบโตที่ลดลง เพราะการรับรู้เรื่องแบรนด์ของธุรกิจมีส่วนสำคัญมากในเรื่องของความรับรู้และการสร้างความมั่นใจในการสั่งซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ของธุรกิจ จะเห็นได้ว่างานทางการตลาดและการสื่อสาร (Marketing & Communicate) ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและช่วยส่งเสริมและสนับสนุนระบบการขายผ่านช่องทางขายออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯ ให้มีการเติบโตที่ดีขึ้น ผ่านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ในเรื่องแบรนด์และสร้างความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของกลุ่มลูกค้า



ภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิ 5. วงรอบต้นทุนรวม (Total Cost) ของธุรกิจ ออฟฟิศแม่ท ช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce)

จากภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบต้นทุนรวม (Total Cost) จะเห็นได้ว่าเมื่อต้นทุนในการดำเนินการสูงขึ้นก็จะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมสูงขึ้นเพราะส่งผลกระทบต่อในเรื่องของกำไรขั้นต้นในการดำเนินงานลดลงที่มีผลต่อรายได้รวมของบริษัทที่ลดลงด้วยเช่นเดียวกัน ในขณะเดียวกันในเรื่องต้นในการดำเนินงานที่สูงขึ้นจะมีผลกระทบต่อในเรื่องของราคาสินค้าและการบริการที่บริษัทมีสูงขึ้นด้วยและจะส่งผลกระทบต่อในเรื่องของความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและการบริการของบริษัทฯลดลงด้วยซึ่งเป็นที่มาของยอดขายและรายได้ที่ลดลงด้วยเช่นกัน

3.3 สรุปความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากปัญหาในเรื่องของยอดขายที่มีอัตราการเติบโตแบบการแกว่งตัวขึ้นลงค่อนข้างสูงเมื่อเทียบปีต่อปีเป็นเปอร์เซ็นต์ (%) ของปี 2558 เทียบกับปี 2557 เติบโตแค่ 28% จากที่เคยเติบโต 50% ในปี 2557 และผู้ศึกษาได้มี การนำองค์ความรู้ทางด้าน Casual Loop Diagram ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของปัญหาเข้ามาใช้ในการกำหนดปัญหา และหาสาเหตุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การแกว่งขึ้นลงของยอดขายได้ดังนี้ ในเรื่องขบวนการตลาดถือว่าเป็นส่วนสำคัญและเป็นตัวหลักคั่นที่จะส่งผลให้เกิดยอดขายผ่านช่องทางการจำหน่ายและการบริการออนไลน์ (E-Commerce) ของบริษัทฯ ซึ่งทุกขบวนการต้องผ่านการทำกิจกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและเพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เข้ามาใช้บริการในช่องจำหน่ายดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลให้ยอดขายในปี 2558 มีการเติบโตแค่ 28% เมื่อเทียบกับปี 2557 ที่มีการเติบโต 50% นั้นอาจจะเกิดปัจจัยหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางการตลาด และประชาสัมพันธ์รวมไปถึงการจัดทำกิจกรรมต่างผ่าน

ช่องทางเว็บไซต์ไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งในปีดังกล่าวมีการปรับหน้าเพจหน้าเว็บไซต์ในบางจุดจึงส่งผลกระทบต่อในเรื่องการเข้าค้นหาสินค้าของลูกค้ามากขึ้น ด้วยปัจจัยต่างๆที่กล่าวมาอาจจะมีปัจจัยทางด้านการจัดส่ง การขายและการบริการลูกค้าอีกด้วยที่มีผลต่อความพึงพอใจในสินค้าและการบริการต่อลูกค้าไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการส่งสินค้าไม่ตรงตามที่นัด ส่งสินค้าผิดสีขนาดไม่ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ สินค้าที่แสดงผลไม่เหมือนอย่างที่สั่งซื้อผ่านหน้าเว็บไซต์เป็นต้นซึ่งจะเห็นได้ว่าส่วนรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆเป็นส่วนที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในเรื่องของการบริการที่จะมีผลกระทบต่อในเรื่องของยอดขายที่ตามมาอีกด้วย



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อองค์กรได้มีการวิเคราะห์ปัญหา และหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดกลยุทธ์ เพราะธุรกิจในยุคปัจจุบันสิ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือการกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการแข่งขันทางธุรกิจให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่สามารถแข่งขันได้โดยการกำหนดกลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกันคือ 1.กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3.กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) ซึ่งแต่ละระดับจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกัน เริ่มจากกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งนำมาใช้กำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต โดยฝ่ายบริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจและกำหนดหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆในแต่ละแผนกตามความรับผิดชอบเพื่อบรรลุเป้าหมายตรงกัน



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจทั้งสามระดับนั้นมีบทบาทต่อการพิจารณาในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางงานดำเนินงานขององค์กรในอนาคตระยะยาว โดยประมาณ 3 – 10 ปี ขึ้นอยู่กับระดับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อความเจริญเติบโตและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์ระดับบริษัท แบ่งได้ 3 ประเภทได้แก่ 1) กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) 3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) มีการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งธุรกิจออฟฟิศก็เป็นหนึ่งในธุรกิจภายใต้ Business Unit โดยในปี ค.ศ 2020 บริษัทฯต้องการที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจออนไลน์ในเขตภูมิภาคอาเซียน โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ <http://www.officemate.co.th/> ขณะเดียวกันก็สามารถเลือกรับสินค้าและการบริการจากช่องบริการหน้าร้าน (Store) ที่บริษัทฯมีให้บริการทั่วประเทศ (To Be Fully Omni Channel Retailer)



ภาพที่ 4.2 แสดง ANSOFF MATRIX

ที่มา: <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/>

จากภาพที่ 4.2 ธุรกิจออฟฟิศเมทมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยการนำ ANSOFF MATRIX เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์จะเห็นว่าธุรกิจออฟฟิศเมท ต้องนำกลยุทธ์ทางการเจาะตลาด (Market Penetration) และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เข้ามาปรับใช้คู่ควบกันไปในการดำเนินธุรกิจซึ่งในแต่ละกลยุทธ์สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) คือการกำหนดกลยุทธ์กับผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดเดิมโดยมีการทำและกำหนดกลยุทธ์กับผลิตภัณฑ์เดิมที่มีการจัดจำหน่ายอยู่ เช่น เพิ่มกิจกรรมการส่งเสริมการตลาด การทำราคาโปรโมชันพิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นความต้องการของลูกค้าในตลาดเดิมให้มีความต้องการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อเรื่องของยอดขาย

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) คือการกำหนดกลยุทธ์กับผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ โดยมีการทำและกำหนดกลยุทธ์กับผลิตภัณฑ์เดิมที่มีการจัดจำหน่ายอยู่ให้มีความเหมาะสมกับตลาดใหม่ทั้งในเรื่องของราคา กิจกรรมการส่งเสริมการตลาดและการเข้าสู่ตลาดใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือการกำหนดกลยุทธ์กับผลิตภัณฑ์ใหม่ ในตลาดเดิมโดยมีการทำและกำหนดกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้ความน่าสนใจในตลาดเดิมไม่ว่าจะเป็นการนำเอาเรื่องของนวัตกรรมต่างๆ เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตและการจัดจำหน่ายเพื่อให้สินค้าและบริการมีความน่าสนใจมากขึ้น พร้อมมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดให้ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นที่รู้จักในตลาดเดิมด้วยเช่นเดียวกัน

- กลยุทธ์การขยายสู่ทางเลือกที่แตกต่าง (Diversification) คือการกำหนดกลยุทธ์กับผลิตภัณฑ์ใหม่ ในตลาดใหม่โดยมีการทำและกำหนดกลยุทธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้ความน่าสนใจในตลาดใหม่พร้อมมีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดให้ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นที่รู้จักในตลาดใหม่ด้วยซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์อย่างรอบครอบเพราะทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องเกิดการเรียนใหม่ทุกอย่างทั้งในเรื่องของผลิตภัณฑ์และตลาด

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างรายได้ และกำไรให้มีการเติบโตมาก ทั้งนี้แนวทางหลักของกลยุทธ์การเติบโตมีสองรูปแบบได้แก่ กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ และกลยุทธ์การเติบโตแบบกระจายธุรกิจ โดยธุรกิจออฟฟิศเมทจะเน้นการกำหนดกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดต่างๆ ได้ดังนี้

กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) เป็นแนวทางกลยุทธ์การเติบโตจากการขยายธุรกิจเดิมซึ่งองค์กรมีความรู้ประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญที่มีอยู่แล้วซึ่งทางออฟฟิศเมทได้มีการใช้กลยุทธ์สองวิธีควบคู่กัน คือ

- การเติบโตทางด้านธุรกิจ จะเน้นการวางแผนการควบรวมกิจการหรือการเข้าซื้อกิจการ (Merger and Acquisition : M & A) ของคู่แข่งขั้นทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศในลักษณะการควบรวมในแนวนอน (Horizontal Integration) ในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านธุรกิจในเรื่องของการส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงจากขนาดของกิจการที่ใหญ่ขึ้น (Economy of Scale) พร้อมทั้งเพิ่มอำนาจต่อรองด้านการค้าที่สูงขึ้น จากส่วนแบ่งของตลาดหลังการควบรวมกิจการที่เพิ่มสูงขึ้น และช่วยให้กิจการขยายตลาดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน

- การขยายธุรกิจเดิม (Organic Growth) เป็นการขยายธุรกิจโดยมุ่งเน้นเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รายได้ และกำไรจากการขายสินค้าหรือให้บริการในธุรกิจเดิมที่องค์กรทำอยู่แล้ว เช่น การขยายสาขา การเพิ่มช่องทางการบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการเพิ่มการบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

- การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) โดยธุรกิจ ออฟฟิศเมทมีการขยายธุรกิจในแบบ Forward Integration โดยมีการจัดตั้งทีมบริหารสินค้าที่มีหน้าที่จัดหาสินค้าในกลุ่ม House Brand สินค้าเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงานภายใต้แบรนด์ต่างๆ มากมายเพื่อที่จะนำไปจำหน่ายต่อกับธุรกิจอื่นๆ ในเครือเซ็นทรัล นอกเหนือจากที่จำหน่ายให้กับธุรกิจออฟฟิศเมทโดยตรง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นแนวทางการดำเนินงานโดยนำทรัพยากรและความสามารถขององค์กรมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นทางใดทางหนึ่งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน Michael E. Porter (1985) ได้แบ่งรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่การสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายปัจจัยการผลิต การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง การจัดจำหน่าย การให้บริการ ฯลฯ โดยคำนึงถึงต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อให้สามารถแข่งขันได้

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง การใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อมุ่งเน้นขายสินค้าหรือให้บริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการนำเสนอจุดเด่นที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ คุณลักษณะพิเศษ ภาพลักษณ์ที่ดี บริการหลังการขาย ฯลฯ

3. กลยุทธ์เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Focus & Niche) หมายถึง การวางตำแหน่งสินค้าและการบริการของบริษัทให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพียงบางกลุ่มในตลาดเท่านั้น เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในกลุ่มนั้นได้ดีเป็นพิเศษและดีกว่าคู่แข่งรายอื่นที่เจาะตลาดในวงกว้างการทำเช่นนี้แม้ว่าจะทำให้จับตลาดได้แคบลงก็ช่วยทำให้จับตลาดได้ดีกว่า จึงก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ในส่วนของกลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจออฟฟิศเมท จะเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ กลยุทธ์เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Focus & Niche) ควบคู่กันไปซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) มีการนำเอาไปปรับใช้ในเรื่องของการบริการต่างๆที่แปลกใหม่และเหนือกว่าคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจจำหน่ายเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เช่น การบริการจัดส่งไปรษณีย์ (Pack & Post) ที่ร้านหรือสาขาฯของออฟฟิศเมทที่กระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศ อีกทั้งยังมีบริการรับสั่งทำสินค้าพรีเมียม สกรีนเสื้อสำหรับลูกค้าองค์กรรวมถึงการรับทำสินค้าชำร่วยต่างๆพร้อมสกรีนลดแลกตามทีลูกค้าต้องการ นอกจากนี้บริษัทฯยังมีบริการรับทำงานพิมพ์ทุกสิ่งชนิดไม่ว่าจะเป็นการรับทำนามบัตร ป้ายอิงค์เจ็ท สื่อโฆษณาต่างๆ (Printing Solution) เสมือนเป็นศูนย์บริการ One Stop Service ที่มีบริการครบจบในที่เดียวที่เกี่ยวกับงานออฟฟิศ เพื่อรองรับลูกค้าองค์กรและลูกค้าทั่วไป

- กลยุทธ์เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Focus & Niche) มีการนำเอาไปปรับใช้ในเรื่องของสินค้าและการบริการที่บริษัทฯมีจำหน่ายอยู่ที่เป็นการเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น แผนกจัดซื้อออฟฟิศสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ด้วยสินค้าและบริการของบริษัทที่จำหน่ายเป็นสินค้ากลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน จึงมีความจำเพาะในเรื่องของการใช้งานตามกลุ่มลูกค้า

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงาน เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการขาย ฝ่ายการจัดส่ง ฯลฯ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือ

บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

จากปัญหาการเติบโตของยอดขายที่ลดลงผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เมื่อมีการเปรียบเทียบ%ปีต่อปี ที่เกิดจากปัญหาเรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness) และปัญหาเรื่องการจัดการหน้าเว็บไซต์ให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า ผู้ศึกษาจึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy) โดยตั้งเป้าหมายในการดำเนินการแผนระยะสั้น 1-2 ปี ตามลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อที่จะนำมาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานทางด้านการตลาดและการสื่อสาร (Marketing & Communication) และการตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ดังนี้

4.3.1 การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness) ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่เป็นการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ของช่องทางออนไลน์สามารถนำมาปรับใช้ในขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

1. Event Marketing เป็นการทำการตลาดเชิงกิจกรรม ที่ต้องสร้างจุดสนใจรวมไปถึงกิจกรรมนั้นๆ ต้องส่งเสริมและให้คุณประโยชน์ไปพร้อมๆ กับการดำเนินการที่อยู่ในรูปแบบของการทำกิจกรรมที่จะนำมาปรับใช้ได้ดังนี้

- การจัดงานสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับสาระน่ารู้ทางด้านออนไลน์ รวมไปถึงการจัดนิทรรศการออกบูธแสดงสินค้าและการสาธิตการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในเรื่องของการให้ความรู้ และเทคนิคต่างๆ ในเรื่องของการสั่งซื้อสินค้าช่องทางออนไลน์ รวมไปถึงข้อมูลทางด้านความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการเติบโตของช่องทางจำหน่ายออนไลน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเทียบกับการซื้อขายแบบเดิมๆ เมื่อเทียบกับอดีต

- การจัดกิจกรรม Troop Road Show โฆษณาเคลื่อนที่โดยใช้คนแห่และถือป้าย โฆษณาต่างๆ ร่วมแจกข้อมูลส่วนลดต่างๆ ที่พิเศษสุดในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ โดยมีการทำกิจกรรมต่างๆ ช่วงเสาร์อาทิตย์ปลายเดือนและต้นเดือนตามแหล่งหรือชุมชนที่ผู้คนเป็นจำนวนมาก เช่น ตลาดนัดสวนจตุจักร สยาม และประตูน้ำ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ผ่านกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าเดิมขององค์กรที่มีอยู่

- การประกวดออกแบบเว็บไซต์ร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อคัดเลือกและสนับสนุนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถต่อยอดให้ผู้ชนะแข่งขันสามารถมีโอกาสร่วมฝึกงาน หรือเข้าร่วมทำงานกับทางธุรกิจต่อ

2. Advertising Media เป็นเครื่องทางการตลาดที่ทางธุรกิจจะต้องมีการนำมาปรับใช้ในการสื่อสารให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ไปถึงกลุ่มลูกค้าในเรื่องของสินค้าและการบริการที่ธุรกิจมีให้บริการผ่านสื่อต่างๆดังนี้

- Billboard ทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ในเรื่องของแบรนด์ผ่านการเข้าพื้นที่ป้ายโฆษณากลางแจ้ง ที่ติดตามถนนสายหลัก หรือติดตามจุดสำคัญๆ เช่นสี่แยก ชุมชน ทางด่วน หรือจุดที่มีคนพลุกพล่าน เนื่องด้วยความเป็นป้ายขนาดใหญ่ สามารถมองเห็นได้ระยะไกล และดูฉับตาชัดเจน สามารถดึงดูดความสนใจได้เป็นอย่างดีของกลุ่มลูกค้าทั่วไป

- Ambient Media ทำโฆษณาสื่อแฝงในบรรยากาศที่ไม่ใช่สื่อมาตรฐาน (Mass Media) เช่น การทำโฆษณาภาพหรือข้อความแบรนด์ของธุรกิจที่ติดอยู่บนป้ายประตูทางเข้าลิฟท์ของอาคารสำนักงานให้เข้าที่มีจำนวนบริษัทต่างๆเข้าอยู่มากกว่า 50 บริษัทฯขึ้น และมีการเข้าติดสติ๊กเกอร์พาดยาวตามขบวนรถไฟฟ้า BTS หรือ MRT เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ในกลุ่มลูกค้าทั่วไป

- Broadcast Media Advertising การทำโฆษณาเพื่อให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ผ่านสื่อภาพและเสียงไม่ว่าจะเป็นการเข้าช่วงเวลาสถานีวิทยุที่เป็นที่นิยมตามท้องถิ่นที่มีสาขาทำการอยู่ผ่านการสื่อสารโฆษณาประชาสัมพันธ์ในเรื่องของช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจและมีกิจกรรมเล่นเกมร่วมกับผู้ฟังเพื่อลุ้นโค้ดรหัสส่วนลดเพื่อนำไปใช้สั่งซื้อสินค้าบนเว็บไซต์ของธุรกิจ นอกจากนี้ควรมีการทำการตลาดโฆษณาผ่านการสื่อสารทีวีที่ติดอยู่ตามสถานีของรถไฟฟ้า BTS และ MRT เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ที่เกี่ยวกับช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจในกลุ่มลูกค้าทั่วไป

- Social Media การจัดกิจกรรมต่างๆผ่านโซเชียลมีเดียที่เป็นการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ผ่านการทำกิจกรรมการเขียนเล่า เนื้อหา เรื่องราว ประสบการณ์ บทความ รูปภาพ และวิดีโอที่เกี่ยวข้องสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์หรืออาจจะมีการแจกของรางวัลและมอบส่วนลดพิเศษต่างๆ ให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ตามช่วงเวลาพิเศษตามเทศกาลต่างๆ เป็นต้น

4.3.2 การจัดการโครงเว็บไซต์ การจัดการโครงเว็บไซต์ ให้มีความน่าสนใจง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือของเว็บไซต์ของธุรกิจผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์สามารถนำมาปรับใช้ในขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

- Renovate & Investment System for Website มีการวางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของธุรกิจทุกๆหนึ่งปีเพื่อเป็นสร้างความน่าเชื่อถือและดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆให้มีความสนใจในการเข้ามาเลือกซื้อปิ้งสินค้าบนเว็บไซต์ได้ง่ายขึ้น โดยมีการวางแผนและศึกษาข้อมูลเว็บไซต์ต่างๆของกลุ่มแข่งทั้งในและต่างประเทศที่เป็นผู้นำในธุรกิจออนไลน์ว่ามีจุดเด่นจุดด้อยอะไรแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาร่วมกับทีมไอทีของธุรกิจเพื่อให้เว็บไซต์ของธุรกิจมีความลงตัวง่ายต่อการใช้งานและมีความทันสมัยเป็นที่น่าเชื่อถือของกลุ่มลูกค้าซื้อปิ้งออนไลน์

- Functional & Content Marketing เป็นการจัดการเนื้อหาทุกสิ่งอย่างที่อยู่บนเว็บไซต์ รวมไปถึงฟังก์ชัน ฟีทเจอร์การใช้งานต่างๆของสินค้าที่มีการจัดแบ่งตามหมวดหมู่เพื่อรองรับการแสดงผลหน้าเว็บไซต์ให้มีความสามารถในการใช้งาน และหาสินค้าได้ง่ายขึ้นรวมถึงการจัดทำภาพข้อมูลสินค้า จัดทำรีวิวสินค้า วิดีโอสาธิตการใช้สินค้า และการเปรียบเทียบสเปคสินค้าระหว่างรุ่นต่างๆ (Compare Products) เพื่อรองรับในส่วนของการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าได้ง่ายขึ้นซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะมีส่วนช่วยทำให้เว็บไซต์ของธุรกิจมีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น

- SEO Search Engine เป็นการจัดการงานทางด้านระบบการค้นหาสินค้าด้วยระบบคำค้น (Keywords) เพื่อให้ลูกค้าสามารถหาสินค้าที่ต้องการได้ง่ายขึ้นจากคำที่ต้องการค้นผ่านเว็บไซต์ของธุรกิจ โดยมีการนำหลักการเรื่องการใช้คำค้นที่มีการค้นพบบ่อยและมีปริมาณการค้นด้วยคำสูงสุดจาก Google เข้ามาปรับใช้ในการทำคำค้น โดยมีการทำการผูกคำค้นดังกล่าวเข้ากับรหัสสินค้าที่เราจำหน่ายอยู่ซึ่งจะต้องมีการนำมาพัฒนาร่วมกับทีมไอทีของธุรกิจเพื่อให้เว็บไซต์ของธุรกิจมีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น

- Products Promotion เป็นการจัดการงานทางด้านการจัดโปรโมชันพิเศษต่างๆผ่านช่องทางออนไลน์ในช่วงเวลาและเทศกาลต่างๆเพื่อเป็นการตอบโต้และดึงดูดกลุ่มลูกค้าต่างๆให้มีความสนใจที่จะเข้ามาเลือกซื้อที่เว็บไซต์ของธุรกิจเพิ่มมากขึ้นอาจจะมีการทำโปรโมชันที่เน้นความหลากหลายในเรื่องของสินค้าและบริการไม่ว่าจะมีการทำโปรโมชันจับคู่เซ็ท หรือจัดโปรโมชันแยกตามชนิดสินค้า โดยกิจกรรมดังกล่าวก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้เว็บไซต์ของธุรกิจมีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น

4.3.3 การบริการหลังการขาย และระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call Center) ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เป็นการสร้างความพึงพอใจในส่วนของบริการหลังการขายที่เกี่ยวข้องกับ

สินค้าและการบริการผ่านช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจโดยสามารถนำมาปรับใช้ในขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

- มีหน่วยงานที่ให้บริการการแนะที่ปรึกษาในกรณีที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องของการสั่งซื้อสินค้าและการบริการผ่านช่องทางจำหน่ายออนไลน์ เช่น ให้คำแนะนำวิธีการสั่งซื้อสินค้าและชำระค่าบริการ การเปลี่ยนคืนสินค้าที่ไม่ตรงกับความต้องการ ตรวจสอบและแจ้งสถานการณ์จัดส่งสินค้า การร้องเรียนเรื่องบริการต่างๆผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นต้น
- จัดทำกิจกรรมทางการตลาด CRM ร่วมกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันอย่างต่อเนื่องโดยการดึงข้อมูลประวัติการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละรายมาวิเคราะห์แล้วทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าตามกลุ่มและพฤติกรรมลูกค้า
- มีฝ่ายประเมินและตรวจสอบความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้าที่ขาดการสั่งซื้อสินค้ากับทางองค์กรมากกว่า 3 เดือนเพื่อหาแนวทางในการช่วยเหลือลูกค้ากรณีที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องของสินค้าและการบริการเพื่อนำปัญหามาปรับปรุงแก้ไขในการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ให้ดียิ่งขึ้น

4.3.4 การบริการทางด้านการจัดส่ง (Logistics) ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่เป็นการสร้างความพึงพอใจในส่วนของการบริการหลังการขายที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการบริการผ่านช่องทางจัดจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจโดยสามารถนำมาปรับใช้ในขั้นตอนการดำเนินการได้ดังนี้

- มีการพัฒนาระบบที่สามารถตรวจสอบสถานะการจัดส่งสินค้าและการบริการแบบ Real Time โดยลูกค้าสามารถเช็คและตรวจสอบได้เองโดยไม่จำเป็นต้องรอการจากเจ้าหน้าที่
- มีการจัดเส้นทางในการเดินทางที่ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการในเขตพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล รวมไปถึงต่างจังหวัดใกล้เคียงที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรในเรื่องของการสั่งซื้อสินค้าก่อนเวลา 14.00 น. ของวันสามารถรับสินค้าได้ในวันถัดไป
- มีการ Contract กับทางไปรษณีย์เรื่องการจัดส่งสินค้าผ่านพัสดุในกรณีที่ลูกค้าที่อยู่เขตพื้นที่ต่างจังหวัดที่อยู่นอกเขตบริการของบริษัทฯ โดยการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าโดยทางไปรษณีย์
- มีบริการเลือกรับสินค้าและการบริการในสาขาหรือเขตพื้นที่บริการของบริษัทฯ ที่ลูกค้าสะดวกในการเลือกใช้บริการ

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจ ออฟฟิศเมท

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบริษัทฯทางด้านการเติบโตของยอดขายที่ลดลงผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เมื่อมีการเปรียบเทียบ%ปีต่อปี ดังนั้นถ้าหากบริษัทฯต้องการที่จะเป็นผู้นำทางด้านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) ในกลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ทางบริษัทฯจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ดังนี้



ภาพที่ 4.3 แสดงแนวทางการกำหนดกลยุทธ์บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจออฟฟิศเมท

จากภาพ 4.3 แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยแบ่งออกได้ 2 ประเด็นคือการเติบโตทางด้านยอดขาย และการเติบโตทางด้านธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์การเติบโตทางด้านยอดขายเป็นการเพิ่มรายได้โดยมุ่งเน้นการเพิ่มช่องทางการบริการต่างๆผ่านช่องทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้นเพื่อความสะดวกต่อลูกค้าในการเข้ามาใช้บริการ รวมไปถึงการเพิ่มการบริการใหม่ๆเพื่อตอบสนองไลฟ์สไตล์ของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในส่วนของการเติบโตทางด้านธุรกิจ จะเน้นการวางแผนการควบรวมกิจการหรือการเข้าซื้อกิจการ (Merger and Acquisition : M & A) ของคู่แข่งทั้งในตลาดในประเทศและต่างประเทศในลักษณะการควบรวมในแนวนอน (Horizontal Integration) ในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านธุรกิจในเรื่องของการส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงจากขนาดของกิจการที่ใหญ่ขึ้น (Economy of Scale) พร้อมทั้งเพิ่มอำนาจต่อรองด้านการค้าที่สูงขึ้น จากส่วนแบ่งของตลาดหลังการควบรวมกิจการที่เพิ่มสูงขึ้น และช่วยให้กิจการ

ขยายตลาดเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และลดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจปัจจุบัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ควรเน้นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ กลยุทธ์เจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Focus & Niche) ควบคู่กันไปเพราะในยุคของการแข่งขันทางด้านธุรกิจที่รุนแรงการสร้าง ความแตกต่างทางด้านสินค้าและบริการที่เหนือและแตกต่างกว่าคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดในเฉพาะในเรื่องของ One Stop Service ที่เกี่ยวกับสินค้ากลุ่มเครื่องเขียน อุปกรณ์สำนักงาน ไอที และเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน ก็จะเป็นปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้องค์กรไปสู่เป้าหมายทางการเติบโตทางด้านยอดขายได้ไม่ยากนัก และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะคอยผลักดันและคอยขับเคลื่อน กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องการตลาดและการสื่อสาร (Marketing & Communication) ที่จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เรื่องของการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ต่อลูกค้า (Brand Awareness) รวมไปถึงการวางแผนจัดการหน้าเว็บไซต์ให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการเข้าใช้งานของลูกค้า ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับงานขายและระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call Center) ที่จะต้องมีการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในเรื่องของการบริการหลังการขายและคอยแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้าที่มีการสั่งซื้อสินค้าเข้ามาผ่านช่องทางออนไลน์ และงานทางด้านการจัดส่ง (Logistics) ที่คอยให้บริการในเรื่องการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าจะต้องมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในเรื่องของการจัดส่ง และการวางแผนจัดเส้นทางวิ่งรถตามพื้นที่บริการต่างๆ เพื่อลดความผิดพลาดและการส่งสินค้าล่าช้าสินค้าถึงลูกค้าตรงตามวันเวลา และจำนวนสินค้าที่ลูกค้าต้องการเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจในสินค้าและบริการของบริษัทที่จะส่งผลในเรื่องของการเติบโตทางด้านยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่บริษัทฯ ได้วางแผนไว้ ซึ่งได้มีการอธิบายรายละเอียดในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ตามรายละเอียดข้างต้น

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อองค์กรได้มีกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญคือการนำกลยุทธ์ที่เกิดจากการวางแผนและกำหนดไว้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสามารถจัดการบริหารทรัพยากร ทีมงานที่รับผิดชอบให้มีบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วนงานให้มีความสอดคล้องตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย แต่การที่ประยุกต์ใช้กลยุทธ์เหล่านี้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้นั้น จะต้องมีการติดตาม และ ประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิภาพว่ากลยุทธ์ในแต่ละวิธีที่นำมาใช้นั้น ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ดังนั้นองค์กรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดเพื่อนำมาใช้ควบคุมหรือติดตามว่ากลยุทธ์ต่างๆ ถูกนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก (Robert Kaplan and David Norton, 1992) และได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการและนำกลยุทธ์ไปใช้สู่ขั้นตอนการปฏิบัติได้ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรมีความสอดคล้องในการมุ่งเน้นต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมในการบริหารงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผ่านมุมมองที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective) 2. มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective) 3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective) 4. มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า มีแนวทางอย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ๆหรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือเป็นที่มาของการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

การแข่งขันในปัจจุบัน สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้า บริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

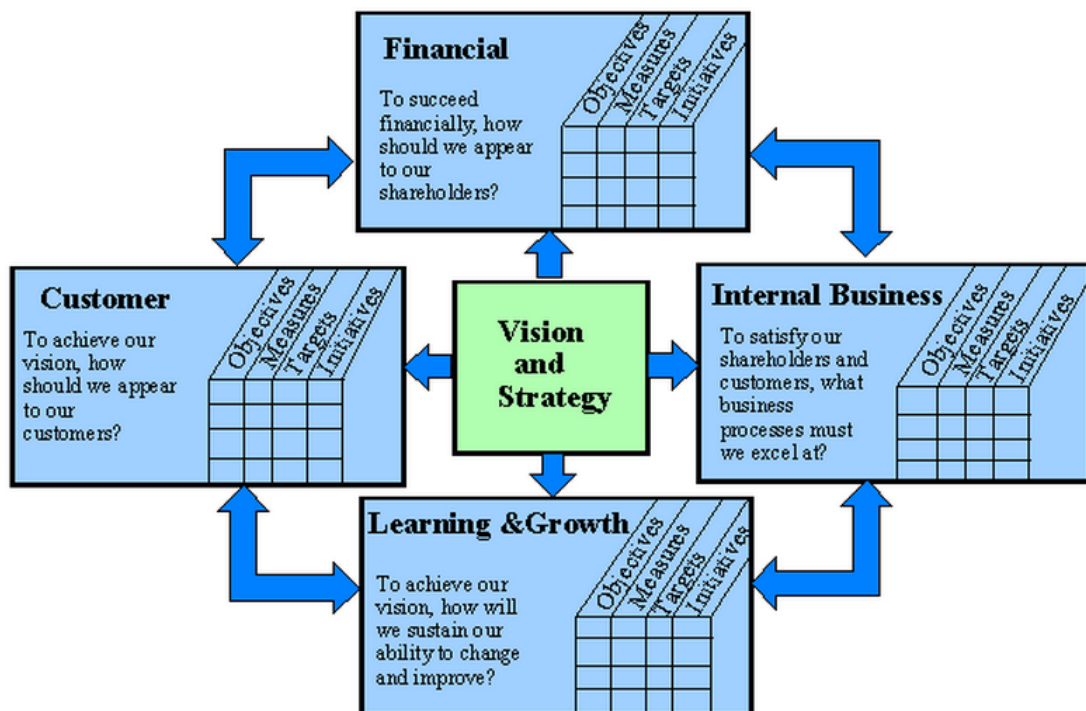
5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนาIT / รายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและผู้ใช้ Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าความสมดุลในความหมายของ Balanced Scorecard คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง 4 องค์ประกอบดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช้เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

จากภาพที่ 5.1. สามารถนำเครื่องมือ Balanced Scorecard มาใช้ในการวิเคราะห์ และช่วยในการบริหารและประเมินผล บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน) ธุรกิจออฟฟิศเมทโดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ตามที่เราตั้งเป้าหมายในการดำเนินการแผนระยะสั้น เพียง 1-2 ปี ซึ่งจะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางการเงิน ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
เพิ่มยอดขายจากการขายสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce)	<ul style="list-style-type: none"> - ยอดขายโดยรวม เฉพาะช่องทางออนไลน์ - ยอดขายโดยรวมจากการขายพื้นที่โฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์ - ยอดขายโดยรวมจาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ปี 2559 สัดส่วนการเติบโต 53 % - และทุกปีจะมีทิศทางการเติบโตไม่ต่ำกว่า 50% ต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ต่อลูกค้า (Brand Awareness) ผ่านการทำกิจกรรมการส่งเสริมทางการตลาดต่างๆ - การจัดการ โครงเว็บไซต์ให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า - โฆษณา และประชาสัมพันธ์ในการนำเสนอแผนการขายพื้นที่โฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์ให้กับ Vendors/Supplier ที่มีศักยภาพทางด้านยอดขาย Top 50 By Brand

จากข้อมูลมุมมองทางการเงิน จะเห็นว่าจะมีการเน้นให้ความสำคัญในส่วนของการเพิ่มยอดขายจากการขายสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) โดยมีกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ต่อลูกค้า (Brand Awareness) ผ่านการทำกิจกรรมการส่งเสริมทางการตลาดต่างๆรวมถึงการจัดการ โครงเว็บไซต์ให้มีความทันสมัยและง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า และการจัดทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ในการนำเสนอแผนการขายพื้นที่โฆษณาผ่านช่องทางออนไลน์ให้กับ Vendors/Supplier ที่มีศักยภาพทางด้านยอดขาย Top 50 By Brand โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ และจำนวนครั้งเพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ

2. มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านลูกค้า ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้มีความสนใจในการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์	อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนสมัครผู้สมัครใหม่ผ่านระบบออนไลน์เทียบจากปีที่ผ่านมา	อัตราการเติบโต 20% ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ผ่านช่องทาง และกลุ่มลูกค้าใหม่ๆที่นอกเหนือจากลูกค้ากลุ่มธุรกิจออฟฟิศสำนักงาน - สร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ผ่านการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดและการทำสื่อโฆษณาเรื่องแบรนด์ผ่านช่องทางต่างๆ - การจัดทำโปรโมชันสิทธิพิเศษสุดสำหรับสมาชิกใหม่ที่สั่งซื้อสินค้าเป็นครั้งแรกผ่านช่องทางออนไลน์ - การทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ที่เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลายผ่านช่องทางกลุ่มสังคมโซเชียลมีเดียต่างๆ
สร้างความน่าสนใจในส่วน of เว็บไซต์ของธุรกิจที่มีต่อลูกค้า	- การอัตราการเพิ่มการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์(Traffic Rate)	อัตราการเพิ่มขึ้น Traffic Rate 20% ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - Renovate & Investment System for Website มีการวางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์ของธุรกิจเพื่อเป็นสร้างความน่าสนใจดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ - Functional & Content Marketing เป็นการจัดการเนื้อหาทุกอย่างที่อยู่บนเว็บไซต์รวมถึงฟังก์ชันฟีเจอร์การใช้งานต่างๆของสินค้าเพื่อรองรับการแสดงผลหน้าเว็บไซต์ให้มีความสามารถในการใช้งาน และหาสินค้าได้ง่ายขึ้น

ตารางที่ 5.2 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านลูกค้า ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
			<ul style="list-style-type: none"> - SEO Search Engine เป็นการจัดการงานทางด้านระบบการค้นหาสินค้าด้วยระบบคำค้น (Keywords) เพื่อให้ลูกค้าสามารถหาสินค้าที่ต้องการได้ง่ายขึ้น - Products Promotion เป็นการจัดการงานทางด้านการจัดโปรโมชั่นพิเศษต่างๆผ่านช่องทางออนไลน์ในช่วงเวลาและเทศกาลต่างๆ
สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิม เพื่อการสร้างความพึงพอใจในสินค้า และการบริการผ่านช่องทางออนไลน์	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราการ Active ของกลุ่มลูกค้า ปัจจุบัน - ความถี่ในการสั่งซื้อสินค้าต่อเดือน เพิ่มขึ้น - เกิดการบอกต่อของกลุ่มลูกค้าในเรื่องของสินค้าและการบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> - มูลค่าการสั่งซื้อต่อบิลเพิ่มขึ้น 10% - จำนวนในการสั่งซื้อสินค้ามากกว่า 1 ครั้งขึ้นไปต่อเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีหน่วยงานที่ให้บริการแนะนำที่ปรึกษาในกรณีลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องของการสั่งซื้อสินค้า และการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ - จัดทำกิจกรรมทางการตลาด CRM ร่วมกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง โดยการดึงข้อมูลประวัติการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละรายมาวิเคราะห์แล้วทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าตามกลุ่มและพฤติกรรมลูกค้า - มีฝ่ายประเมินและตรวจสอบความพึงพอใจในกลุ่มลูกค้าที่ขาดการสั่งซื้อสินค้ากับทางองค์กรมากกว่า 3 เดือนเพื่อหาแนวทางในการช่วยเหลือลูกค้ากรณีลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องของสินค้า และการบริการเพื่อนำปัญหา มาปรับปรุงแก้ไขในการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ให้ดียิ่งขึ้น

จากข้อมูลมุมมองทางด้านลูกค้าจะเห็นว่ามีการเน้นในเรื่องของการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้มีความสนใจในการสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิมเพื่อการสร้างความพึงพอใจในสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ โดยเฉพาะการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ๆ ที่นอกเหนือจากลูกค้ากลุ่มธุรกิจ ออฟฟิศสำนักงาน เพื่อเป็นขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ นอกจากลูกค้ากลุ่มเดิมๆ ผ่านกิจกรรมทางการตลาดในการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์พร้อมมอบสิทธิประโยชน์ต่างๆที่เหนือกว่าให้กลุ่มลูกค้าใหม่ที่สั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์เป็นครั้งแรกเป็นต้น ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิมเพื่อการสร้างความพึงพอใจในสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ จะมีหน่วยงานที่ให้บริการการแนะที่ปรึกษาในกรณีที่ลูกค้าไม่ได้รับความสะดวกในเรื่องของการสั่งซื้อสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์พร้อมเน้นเรื่องการจัดทำกิจกรรมทางการตลาด CRM ร่วมกับกลุ่มลูกค้าปัจจุบันอย่างต่อเนื่องโดยการดึงข้อมูลประวัติการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าแต่ละรายมาวิเคราะห์แล้วทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าตามกลุ่มและพฤติกรรมลูกค้าพร้อมทั้งการประเมินความพึงพอใจกับกลุ่มลูกค้าที่ขาดการสั่งซื้อสินค้ากับธุรกิจเป็นเวลานาน โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ และจำนวนครั้งเพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ

3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านกระบวนการ ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางออนไลน์ (E-Commerce)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
การนำเทคโนโลยีไอทีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการโครงสร้างการทำงานและเว็บไซต์ของธุรกิจ	- ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานดีขึ้น - โครงสร้างเว็บไซต์ของธุรกิจมีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้นในกลุ่มลูกค้า	- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น 20% - จำนวน Traffic Rate of Website ของธุรกิจมีจำนวนผู้เข้าชมเพิ่มขึ้น 30%	- กำหนดปัญหาของขบวนการทำงานแล้วพัฒนาระบบเข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกับแผนกไอที - การศึกษาภาพรวมเทรนด์เว็บไซต์ของผู้นำในตลาดธุรกิจออนไลน์แล้วนำมาวิเคราะห์และปรับใช้ในการออกแบบและพัฒนาเว็บไซต์ของธุรกิจ

ตารางที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านกระบวนการ ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
การจัดการระบบ การจัดส่งโดยการ นำเทคโนโลยีไอ ทีเข้ามามีส่วนช่วย ในการจัดการ	- ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการ ทำงานดีขึ้น	- ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 20%	- มีการพัฒนาระบบที่สามารถตรวจสอบ สถานะการจัดส่งสินค้าและการบริการแบบ Real Time โดยลูกค้าสามารถเช็คและ ตรวจสอบได้เองโดยไม่จำเป็นต้องรอการ จากเจ้าหน้าที่
	- ลดปัญหาการ ร้องเรียนเรื่องการ จัดส่งล่าช้าไม่ เป็นไปตามที่ กำหนดนัดหมาย	- จำนวนการร้องเรียน เรื่องการบริการจัดส่ง เท่ากับศูนย์ (0%)	- มีการจัดเส้นทางในการเดินทางที่ ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการในเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมไปถึง ต่างจังหวัดใกล้เคียงที่สามารถตอบสนอง เป้าหมายหลักขององค์กรในเรื่องของ สั่งซื้อสินค้าก่อนเวลา 14.00 น. ของวัน สามารถรับสินค้าได้ในวันถัดไป - มีการ Contract กับทางไปรษณีย์เรื่อง การจัดส่งสินค้าผ่านพัสดุในกรณีที่ลูกค้าที่ อยู่เขตพื้นที่ต่างจังหวัดที่อยู่นอกเขตบริการ ของบริษัทฯ โดยการจัดส่งสินค้าให้กับ ลูกค้าโดยทางไปรษณีย์ - มีบริการเลือกรับสินค้าและการบริการ ในสาขาหรือเขตพื้นที่บริการของบริษัทฯ ที่ลูกค้าสะดวกในการเลือกใช้บริการ

จากข้อมูลมุมมองทางด้านกระบวนการ จะเห็นว่าการเน้นในเรื่องของการนำ เทคโนโลยีไอทีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการ โครงสร้างการทำงานและเว็บไซต์ของธุรกิจ โดย เน้นเรื่องการจัดทำกิจกรรมการกำหนดปัญหาของขบวนการทำงานแล้วพัฒนาระบบเข้ามาปรับใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกับแผนกไอที และการศึกษาภาพรวมเทรนด์เว็บไซต์ของผู้นำใน ตลาดธุรกิจออนไลน์แล้วนำมาวิเคราะห์และปรับใช้ในการออกแบบและพัฒนาเว็บไซต์ของธุรกิจ ส่วนของการจัดการระบบการจัดส่งโดยการนำเทคโนโลยีไอทีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการจะเน้น เรื่องการจัดทำกิจกรรมการพัฒนาระบบที่สามารถตรวจสอบสถานะการจัดส่งสินค้าและการบริการ แบบ Real Time รวมไปถึงการจัดเส้นทางในการเดินทางที่ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการในเขตพื้นที่

กรุงเทพและปริมณฑล รวมไปถึงต่างจังหวัดใกล้เคียงที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กรในเรื่องของสั่งซื้อสินค้าก่อนเวลา 14.00 น. ของวันสามารถรับสินค้าได้ในวันถัดไป และมีการมีบริการเลือกรับสินค้าและการบริการในสาขาหรือเขตพื้นที่บริการของบริษัทฯ ที่ลูกค้าสะดวกในการเลือกใช้บริการ โดยกิจกรรมของแต่ละโครงการก็ได้มีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ และจำนวนครั้งเพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงการวิเคราะห์ Balanced Scorecard มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ความสามารถในสายงานและความรับผิดชอบ - มีไอเดียมุมมองความคิดใหม่ๆ มีความคิดแบบมีเหตุมีผลในการต่อยอดพัฒนาทางด้านสายงานและความรับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิภาพทางด้านการทำงานเพิ่มขึ้น 30% - ลดความผิดพลาดในการทำงานให้เท่ากับศูนย์ - สร้างความพึงพอใจในการสั่งซื้อสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์ 30% 	<ul style="list-style-type: none"> - ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคการบริการและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ - พัฒนาทีมงานสำหรับดูแลและจัดการช่องทางในการจำหน่ายออนไลน์ - พัฒนابูคลากร และระบบในการจัดการเว็บไซต์ที่มีอยู่ให้มีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้นผ่านการอบรมเทคนิคต่างๆทางด้านการตลาดออนไลน์ และการจัดการเว็บไซต์

จากข้อมูลมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเห็นว่าการเน้นในเรื่องของการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เพราะถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะเป็นช่วยขับเคลื่อนเป้าหมายของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยเน้นกิจกรรมการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคการบริการและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าผ่านช่องทางออนไลน์ รวมไปถึงการพัฒนาทีมงานสำหรับดูแลและจัดการช่องทางในการจำหน่ายออนไลน์ และการพัฒนาศูนย์ และระบบในการจัดการเว็บไซต์ที่มีอยู่ให้มีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้นผ่านการอบรมเทคนิคต่างๆทางด้านการตลาดออนไลน์ และการจัดการ

เว็บไซต์โดยกิจกรรมของแต่ละโครงการก็ได้มีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ และจำนวนครั้งเพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ

5.2 การบริหารโครงการ (Project Management)

การบริหารโครงการ เป็นการดำเนินงานที่ได้รับนิยามแพร่หลายในองค์กรธุรกิจปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ เนื่องจากการบริหารโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่เมื่อนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ จะทำให้องค์กรธุรกิจได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการใช้ในเรื่องของเวลา (Time) ต้นทุน (Cost) และผลลัพธ์ของโครงการ (Performance) ของแต่ละเงื่อนไขตามช่วงสถานการณ์ต่างๆ

โครงการ(Project) หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อันได้แก่ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้ อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

การบริหาร(Management) หมายถึง ภารกิจของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งหรือหลายคน ที่เข้าร่วมทำหน้าที่ประสานงานให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่อาจประสบความสำเร็จ จากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (Donnelly et al., 1978) ดังนั้น

ดังนั้น “การบริหารโครงการ” (Project management) หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะ เป็นผลได้ที่เป็น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้งสองอย่าง โดยสิ่งที่สำคัญในการบริหารโครงการประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา สา สำหรับขอบเขตของแต่ละโครงการประกอบไปด้วย 1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) 2) ผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables) 3) กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) 4) เทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) 5) ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Objective) คือ เป้าหมายของโครงการที่ถูกบรรยายด้วย Project Objective Statement ประกอบไปด้วย อะไร เมื่อไหร่ และมูลค่า ที่เป็นปัจจัยทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

ผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables) คือ การกำหนดมาตรฐานและรายละเอียดของทุกอย่างที่จะใช้ในโครงการ และทุกอย่างที่เป็นสิ่งที่ได้ออกมาจากโครงการ

กำหนดการที่สำคัญ (Milestones) ประกอบด้วย 1) วันเริ่มต้นโครงการ (Project Start Date) 2) วันสิ้นสุดโครงการ (Project End Date) 3) กำหนดการของเป้าหมายสำคัญ (Major Milestones) 4) ผลผลิตหรือรายงาน (Deliverable or Reports)

ข้อมูลเทคนิคที่จำเป็น (Technical requirements) คือ หลักเกณฑ์ของคุณภาพและประสิทธิภาพที่จำเป็นต้องใช้หรือคุณลักษณะของแต่ละผลของสิ่งดำเนินการหลักหรือกิจกรรม (Deliverables)

ข้อจำกัดและข้อยกเว้น (Limits & exclusions) คือ การระบุข้อจำกัดซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ต้องมีและสิ่งที่ยกเว้นจะต้องถูกกำหนดเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่ไม่คาดคิดและหลีกเลี่ยงการใช้ทรัพยากรอย่างผิดพลาด

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาใช้ในการทำงาน โดยผ่านโปรแกรม Microsoft Project ซึ่งเป็นโปรแกรมใช้ในการบริหารโครงการโดยตัวโปรแกรมสามารถจัดการงาน เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ และสามารถออกรายงานและเชื่อมโยงการทำงานกับโปรแกรม Office ส่วนอื่น ๆ ด้านการบริหารจัดการเวลา ซึ่งมีคุณลักษณะของโปรแกรกดังต่อไปนี้ 1) วางแผนตารางเวลา และระบบงานในโครงการด้วย Gantt Chart 2) จัดการทรัพยากรและค่าใช้จ่ายด้วย Resource Management 3) วิเคราะห์และนำเสนอโครงการด้วย Report 4) จัดทำรายงานสรุปโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น S-Curve, Earned Value, Visual Report โดยหลังจากที่ได้นำข้อมูลโครงการต่างๆ จาก Balanced Scorecard มาจัดในรูปแบบการบริหารโครงการด้วยโปรแกรม Microsoft Project ได้ดังภาพที่ 5.2 และภาพ 5.3

โครงการหลัก (Main Project)	โครงการย่อย (Sub Project)	กิจกรรม	งบประมาณ (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	2016												2017											
					Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec			
การสร้างการรับรู้ เรื่องแบรนด์ ของลูกค้า (Brand Awareness)	Event Marketing	1) จัดงานสัมมนาที่เกี่ยวข้องกับสาระน่ารู้ทางด้านออนไลน์	0.8	Marketing/Tele																								
		2) จัดนิทรรศการออกบูธแสดงสินค้าและการสาธิตการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์	0.5	Marketing/Tele																								
		3) จัดกิจกรรม Troop Road Show โฆษณาคือคนที่	0.5	Marketing																								
		4) จัดการประกวดออกแบบเว็บไซต์ร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ	0.2	Marketing																								
		5) ตรวจสอบและติดตามผล พร้อมนำเสนอรายงาน	Marketing																									
	Advertising Media	1) จัดทำสื่อ Billboard ผ่านการเช่าพื้นที่ป้ายโฆษณากลางแจ้ง	2	Marketing																								
		2) จัดทำสื่อ Ambient Media ทำโฆษณาสื่อแฝงในบรรยากาศ	1	Marketing																								
		3) จัดทำโฆษณาผ่านสื่อวิทยุ	0.5	Marketing																								
		4) จัดทำโฆษณาผ่านสื่อตามสถานีของรถไฟฟ้า BTS และ MRT	1.5	Marketing																								
		5) จัดทำโฆษณาผ่านสื่อ Social Media	0.3	Marketing																								
		6) ตรวจสอบและติดตามผล พร้อมนำเสนอรายงาน	Marketing																									
	การจัดการโครงสร้าง เว็บไซต์ให้มีความ น่าสนใจต่อการ ใช้งานของลูกค้า (Website Attractiveness)	Renovate & Investment System for Website	1) วางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาเว็บไซต์	0.1	Functional Marketing																							
			* ศึกษาข้อมูลเว็บไซต์ต่างๆของคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ		Functional Marketing																							
			2) ประเมินจุดเด่น และจุดด้อยของการเปรียบเทียบกับคู่แข่งพร้อมเสนอแผน		Functional Marketing																							
3) ทดสอบและพัฒนาาระบบร่วมกับทีมไอทีของธุรกิจ			Functional Marketing/IT																									
Functional Content Marketing		1) จัดการโครงสร้าง และการแสดงผลสินค้าบนเว็บไซต์ตามหมวดหมู่สินค้า	0.3	Functional Marketing																								
		2) จัดการเรื่องภาพและข้อมูลสินค้า รวมไปถึง VDO รีวิวสินค้า		Functional Marketing																								
		3) จัดการทำ Feature ต่างๆรองรับการค้นหาลูกค้า		Functional Marketing																								
		4) ทดสอบและพัฒนาาระบบร่วมกับทีมไอทีของธุรกิจ		Functional Marketing/IT																								
		5) ตรวจสอบและติดตามผล พร้อมนำเสนอรายงาน		Functional Marketing/IT																								
SEO Search Engine		1) จัดการระบบการค้นหาลูกค้าด้วยระบบคำค้น (Keywords)	0.5	Functional Marketing																								
		2) ทดสอบและพัฒนาาระบบร่วมกับทีมไอทีของธุรกิจ		Functional Marketing/IT																								
		3) ตรวจสอบและติดตามผล พร้อมนำเสนอรายงาน		Functional Marketing/IT																								
Products Promotion		1) จัดการเลือกสินค้าที่จะทำโปรโมชันในรูปแบบต่างๆ	0.3	Online Marketing																								
		2) ทดสอบและพัฒนาาระบบร่วมกับทีมไอทีของธุรกิจ		Online Marketing/IT																								
	3) ตรวจสอบและติดตามผล พร้อมนำเสนอรายงาน	Online Marketing/IT																										

ภาพที่ 5.2 แสดงโครงการการรับรู้เรื่องแบรนด์ธุรกิจ และการจัดการโครงสร้างเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจ ธุรกิจออฟฟิศเมท

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การนำกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะให้ทราบว่าแผนการที่จะใช้นั้นจะเผชิญปัญหาอะไร เพื่อที่จะได้หาแนวทางป้องกันเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์น้อยที่สุด จึงต้องมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สภาวะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือ โอกาสในสิ่งนั้นๆ มากกว่าศูนย์

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งโดยปกติจะประกอบด้วย

การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณา กำหนดแนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือ โอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่อให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

การติดตามประเมินผล (Monitoring) องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

จากภาพรวมอุตสาหกรรมธุรกิจออนไลน์ พบว่า ปัจจัยที่มีความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อ การเติบโตทางด้านของยอดขายผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ คือ เรื่องการรับรู้เรื่องแบรนด์ ของลูกค้า (Brand Awareness) การจัดการโครงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจง่ายต่อการใช้งานของ ลูกค้า (Website Attractive) การบริการหลังการขายระบบคอลเซ็นเตอร์ (Sale & Call Center) และ ระบบการจัดส่ง (Logistics) ซึ่งสามารถอธิบายประเมินทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงโดยใช้ เครื่องมือ V-SAFE MODEL เข้ามาใช้ในการประเมินทางเลือกได้ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงการประเมินกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตทางด้านของยอดขายผ่านช่อง ทางการจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจ ออฟฟิศเมท

Activity	Value	Suitable	Appropriate	Feasible	Enduring	Score	Action
Brand Awareness	10	10	10	10	10	50	Go
Website Attractive	10	10	10	10	10	50	Go
Sale & Call Center	9	9	9	10	9	46	Wait
Logistics	9	9	9	9	9	45	Wait

จากตารางสามารถประเมินกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตทางด้านของยอดขาย ผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ทั้ง 4 กิจกรรมตามรายละเอียดข้างต้นจะเห็นว่าทางบริษัทฯควรให้ ความสำคัญในเรื่องของการจัดการความเสี่ยงเรื่องของการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness) การจัดการโครงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า (Website Attractive) เป็นลำดับกิจกรรมแรกๆเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการและเรียงลำดับความสำคัญที่ เกี่ยวกับงานพร้อมการประเมินกิจกรรมแต่ละปัจจัยที่มีความเสี่ยงต่อผลกระทบของยอดขายที่ลดลง ผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ของธุรกิจ จากข้อมูลข้างต้นสามารถนำเครื่องมือการจัดการความ เสี่ยงเข้ามาปรับใช้ตามขั้นตอนดังนี้

1. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) ขั้นตอนนี้จะระบุความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นจากแผนที่โครงการและแผนงานที่กำหนดไว้ในโดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย ความ เสี่ยงของการกำหนดกลยุทธ์การสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness) และการ

จัดการโครงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า (Website Attractive) ของธุรกิจ ออฟฟิศเมทซึ่งสามารถอธิบายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นดังนี้

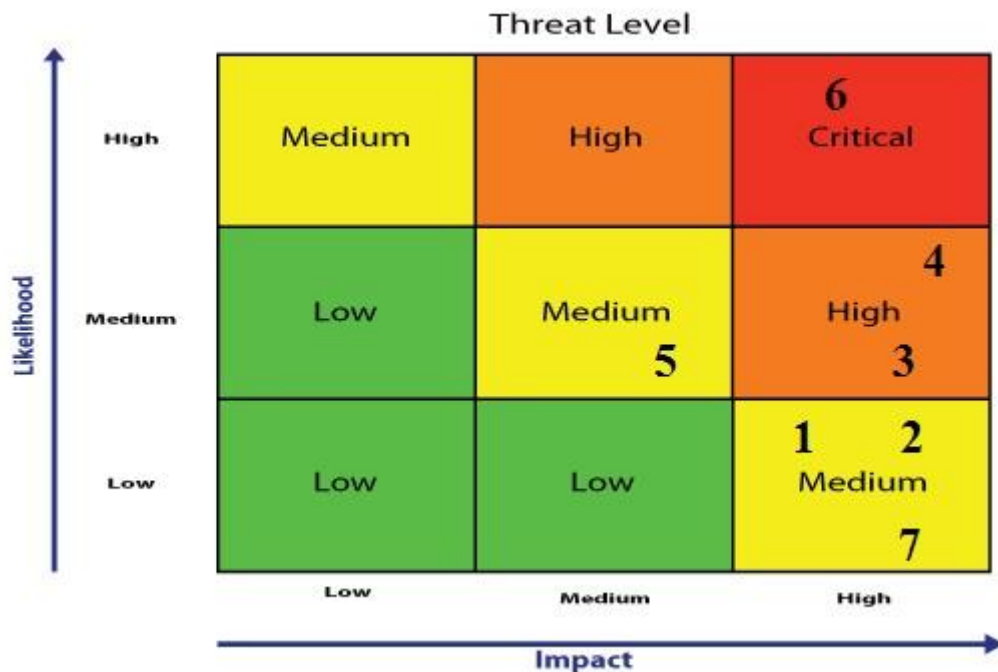
การรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness)

- การเลือกช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสารทางการตลาด ไม่ตรงตามความต้องการลูกค้าส่งผลให้เกิดการลงทุนที่ไม่เกิดประโยชน์
- ราคาผันผวนของสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ มีความผันผวนไปตามสภาวะตลาดและเทรนด์ของความนิยมตามช่วงเวลาต่างๆซึ่งจะส่งผลในเรื่องปัญหาการควบคุมต้นทุนในงบประมาณทางกิจกรรมทางการตลาด
- ขาดข้อมูลหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางการตลาดที่มีความถูกต้องและความน่าเชื่อถือในการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์คาดเคลื่อนและผิดพลาด

การจัดการโครงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจง่ายต่อการใช้งานของลูกค้า (Website Attractive)

- เกิดความสับสนเรื่องการใช้งานและช่องทางการค้นหาสินค้าของลูกค้า เนื่องจากการปรับโครงสร้างเว็บไซต์ใหม่ ที่ส่งผลในเรื่องของการหาสินค้าไม่เจอ ความยากในการใช้งานผ่านพีทเจอร์ต่างๆ เพราะลูกค้ายังไม่มีประสบการณ์ในเรื่องการใช้งานกับโครงสร้างเว็บไซต์ตัวใหม่ที้อาจจะส่งผลในเรื่องของยอดขายที่ลดลงของช่องทางออนไลน์
- เกิดความผิดพลาดในเชิงทางเทคนิค รวมไปถึงการใช้งานเมนูต่างๆของระบบที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเว็บไซต์ใหม่
- แนวคิดที่ล้ำหน้ากว่าศักยภาพในการพัฒนาระบบขององค์กร คือองค์กรปรับตัวไม่ทันตามความต้องการและเทรนด์ทางการตลาดที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างเว็บไซต์ซึ่งการปรับเปลี่ยนระบบบางจุดอาจจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนายาวนาน
- การมอบหมายงานไม่ตรงกับทักษะของคนแต่ละด้าน ในเรื่องของบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในทางระบบและธรรมชาติของธุรกิจ ซึ่งผลให้กิจกรรมที่ถูกวางแผนมาอย่างนี้อาจเกิดความเสียหายด้านความล้มเหลวได้เช่นเดียวกัน

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากการได้บ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) บัญชีที่มีโอกาสเกิดความเสียหายก่อนหน้าของธุรกิจโดยใช้วิธีการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงการรับรู้เรื่องแบรนด์ของลูกค้า (Brand Awareness) และการจัดการโครงเว็บไซต์ให้มีความน่าสนใจ (Website Attractive) ของธุรกิจออฟฟิศเมท

จากภาพที่ 5.4 สามารถประเมินความเสี่ยงในส่วนของโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้ดังต่อไปนี้

- การเลือกช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสารทางการตลาด ไม่ตรงตามความต้องการลูกค้าโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ค่อนข้างต่ำเพราะก่อนที่จะมีการเลือกทำกิจกรรมทางการตลาดจะต้องมีการวิเคราะห์ในเรื่องของกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ในระดัหนึ่ง และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูงส่งผลให้เกิดการลงทุนที่ไม่เกิดประโยชน์จากกิจกรรมและช่องทางดังกล่าว

- ราคาผันผวนของสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ มีความผันผวนไปตามสถานะตลาดและเทรนด์ของความนิยมตามช่วงเวลาต่างๆ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ค่อนข้างต่ำเพราะคู่แข่งในตลาดค่อนข้างสูงส่งผลให้การปรับตัวในเรื่องของค่าโฆษณาผ่านสื่อต่างๆจะต้องมีการพิจารณาและแจ้งให้ลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบล่วงหน้าก่อนที่จะมีการว่าจ้าง และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูงส่งผลกระทบต่อปัญหาการควบคุมต้นทุนในงบประมาณทางกิจกรรมทางการตลาดไม่เพียงพอและเกินงบประมาณ

- ขาดข้อมูลหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางการตลาดที่มีความถูกต้องและความ

น่าเชื่อถือในการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) กลางๆ เพราะโดยรวมแล้วในธุรกิจจะมีทีมงานและบุคลากรที่มีความเข้าใจในธุรกิจค่อนข้างสูงสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในธุรกิจเพื่อทำการกำหนดกลยุทธ์ได้ดี แต่บางครั้งก็ขาดข้อมูลเชิงลึกของภาพรวมตลาดและคู่แข่งจะส่งผลให้เกิดอุปสรรคในเรื่องการวิเคราะห์ตลาดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางด้านการแข่งขันที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูงในเรื่องของการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจทางด้านการแข่งขันตามสถานการณ์คาดเคลื่อนและผิดพลาดได้

- เกิดความสับสนเรื่องการใช้งานและช่องทางการค้นหาสินค้าของลูกค้าเนื่องจากการปรับโครงสร้างเว็บไซต์ใหม่โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) กลางๆ เพราะโดยรวมแล้วในธุรกิจจะมีการมีปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน้าและทางเข้าหน้าเว็บไซต์ไม่ค่อยบ่อยมากนัก 1-2 ปีจะปรับเปลี่ยนรูปแบบหน้าตาภาพลักษณ์ความสวยงามหน้าเว็บ แต่ช่องการใช้งานและขบวนการสั่งซื้อต่างๆ ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจากการปรับเปลี่ยนหน้าตาเว็บไซต์ใหม่ก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูงที่ส่งผลในเรื่องของการหาสินค้าไม่เจอ ความยากในการใช้งานผ่านพีทเจอร์ต่างๆ เพราะลูกค้ายังไม่มีประสบการณ์ในเรื่องการใช้งานกับโครงสร้างเว็บไซต์ตัวใหม่ที่อาจจะส่งผลในเรื่องของยอดขายที่ลดลงของช่องทางออนไลน์

- เกิดความผิดพลาดในเชิงทางเทคนิค รวมไปถึงการใช้งานเมนูต่างๆ ของระบบที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเว็บไซต์ใหม่โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) กลางๆ เพราะโดยรวมแล้วในธุรกิจจะมีการมีปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน้าและทางเข้าหน้าเว็บไซต์ไม่ค่อยบ่อยมากนัก และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจากการปรับเปลี่ยนหน้าตาเว็บไซต์ใหม่ก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจกลางๆ ไม่สูงมากนักแต่ก็เป็นสิ่งที่ทางองค์กรจะต้องให้ความสนใจเพราะจะส่งผลกระทบต่อความไม่พอใจในเรื่องการใช้งานผ่านระบบการสั่งซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ที่ไม่เสถียรที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในการสั่งซื้อตามมา

- แนวคิดที่ล้ำหน้ากว่าศักยภาพในการพัฒนาระบบขององค์กร คือองค์กรปรับตัวไม่ทันตามความต้องการและเทรนด์ทางการตลาดที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างเว็บไซต์ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ค่อนข้างสูงเพราะทีมงานผู้บริหาร และบุคลากรจะมีการคิดและนำเสนอความต้องการต่างๆ มากมายในสิ่งที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเว็บไซต์ที่เหนือและโดดเด่นกว่าผ่านพีทเจอร์การใช้งานต่างๆ รวมไปถึงการหาสินค้าที่ต้องการได้ง่ายขึ้น และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจากความต้องการหลายๆ ภาคส่วนก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูงในการเสียโอกาสการขายและการต่อยอดธุรกิจในการเป็นผู้นำในธุรกิจออนไลน์

เพราะการปรับเปลี่ยนระบบบางจุดจะต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาระบบยาวนานซึ่งไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ทันที

- การมอบหมายงานไม่ตรงกับทักษะของคนแต่ละด้าน ในเรื่องของบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในทางระบบ และธรรมชาติของธุรกิจ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ค่อนข้างต่ำ เพราะตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบจะผ่านการคัดเลือก และการสัมภาษณ์มาระดับหนึ่งแต่สุดท้ายแล้วก็มีโอกาสที่บุคลากรจะได้รับมอบหมายงานจากความไม่เต็มใจเพราะไม่เกิดจากความชอบในเนื้องาน และส่วนของผลกระทบ (Impact) ถ้ามีเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจค่อนข้างสูงส่งผลกระทบซึ่งผลให้กิจกรรมที่ถูกการวางแผนมาอย่างดีอาจเกิดความเสียหายด้านความล้มเหลวได้เช่นเดียวกัน

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) บริษัทควรมีการตอบสนองความเสี่ยง ทั้ง 7 ปัจจัยโดยการกำหนดผู้รับผิดชอบและการหาแนวทางป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยงได้ในสถานการณ์ฉุกเฉินได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ธุรกิจออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce)

เหตุการณ์ (Event Identification)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
1. การสื่อสารทางการตลาดไม่ตรงตามความต้องการลูกค้า	Online Marketing	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูลทางการตลาดเชิงลึกในแต่ละช่องทางการสื่อสารทางการตลาด พร้อมเปรียบเทียบลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่มีศักยภาพ <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับแผนกลยุทธ์ใหม่บนความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ พร้อมกับการปรับลดเรื่อง Time Cost ที่ยังไม่ดำเนินการหรือยังไม่ได้ลงทุนในส่วนงานอื่นๆ
2. ราคาผันผวนของสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์	Online Marketing	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผนตกลงการทำสัญญาล่วงหน้า และมีเงื่อนไขระยะเวลาเป็นตัวควบคุม

ตารางที่ 5.6 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ธุรกิจออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) (ต่อ)

เหตุการณ์ (Event Identification)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
		<ul style="list-style-type: none"> - มีการทำ Subcontract เพื่อเป็นการสำรองในกรณีที่มีเหตุการณ์ผันผวนเรื่องราคาของสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ติดต่อหา Subcontract ที่ราคาสามารถแข่งขันได้ทั้งในเรื่องของต้นทุนและคุณภาพของสื่อ - หาสื่อโฆษณาช่องทางอื่นที่สามารถทดแทนกันได้
3. ขาดข้อมูลหรือเครื่องมือในการวิเคราะห์ทางการตลาดที่มีความถูกต้อง	Online Marketing	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งทีมงานที่ดูแลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่องทางออนไลน์โดยการสรุปและวิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขันโดยรวมของอุตสาหกรรมทุกๆ 6 เดือนเพื่อที่จะได้นำมาแชร์ให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับแผนกลยุทธ์ใหม่บนความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ พร้อมกับการปรับลดเรื่อง Time Cost ที่ยังไม่ดำเนินการหรือยังไม่ได้ลงทุนในส่วนงานอื่นๆ
4. ความสับสนเรื่องการใช้งานเว็บไซต์เนื่องจากการปรับโครงสร้างเว็บไซต์ใหม่	Functional content/IT	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษารูปแบบข้อดีข้อเสียในส่วนการใช้งานพร้อมพีทเจอร์ต่างๆของผู้นำในธุรกิจออนไลน์แล้วหาวิธีการที่จะนำมาปรับใช้งานผ่านเว็บไซต์ของธุรกิจให้ใช้งานง่ายและสะดวกที่สุดก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนหน้าโครงสร้างเว็บไซต์

ตารางที่ 5.6 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ธุรกิจออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) (ต่อ)

เหตุการณ์ (Event Identification)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
		<ul style="list-style-type: none"> - ทำการทดสอบระบบในส่วนการใช้งานและฟีเจอร์ที่มีการปรับปรุงขึ้นมาใหม่ร่วมกับทุกแผนกส่วนแล้วมีการนำเสนอ Feedback ในส่วนที่ต้องการแก้ไขเพื่อนำปรับปรุง - ทำการสื่อสารวิธีการใช้งานในส่วนของฟังก์ชันและฟีเจอร์แบบง่ายๆให้กับลูกค้าได้ทราบเพื่อลดปัญหาการสับสนในเรื่องการใช้งาน <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <p>ปรับเปลี่ยนแก้ไขฟังก์ชันการใช้งานร่วมไปถึงฟีเจอร์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานที่ยู่ยาก</p>
5. ความผิดพลาดในเชิงเทคนิคจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเว็บไซต์ใหม่	Functional content/IT	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทำการทดสอบระบบในส่วนการใช้งานและฟีเจอร์ที่มีการปรับปรุงขึ้นมาใหม่ร่วมกับทุกแผนกส่วนแล้วมีการนำเสนอ Feedback ในส่วนที่ต้องการแก้ไขเพื่อนำปรับปรุงก่อนที่จะ Launch System <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับแก้ไข Bug ที่มีผลกระทบต่อการใช้งาน
6. การพัฒนาระบบไอทีไม่ทันต่อการตอบสนองความต้องการและแนวคิดใหม่ๆ	IT	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรทีมงานให้แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตามฟังก์ชันงาน - คัดสรรบุคลากรในมีความชำนาญ และเชี่ยวชาญในระบบงาน - ฝึกพัฒนาอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในสาขาเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้น - ลงทุนกับระบบที่มีศักยภาพที่สามารถต่อยอดธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 5.6 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ธุรกิจออฟฟิศเมท เฉพาะช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ (E-Commerce) (ต่อ)

เหตุการณ์ (Event Identification)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
		<ul style="list-style-type: none"> - มองหา Outsource ที่มีศักยภาพเหนือกว่าที่สามารถต่อ ยอดความคิดผ่านระบบต่างๆ ได้ดีกว่า <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับแผนกลยุทธ์ใหม่บนความยืดหยุ่นตามสถานการณ์
7. การมอบหมายงานไม่ตรงกับทักษะของคนแต่ละด้าน	Manager/Head/HR	<p>ป้องกันความเสี่ยง (Prevent)</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรทีมงานให้แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตามฟังก์ชันงาน - คัดสรรบุคลากรในมีความชำนาญ และเชี่ยวชาญในระบบงาน - ฝึกพัฒนาอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในสาขาเฉพาะด้านเพิ่มมากขึ้น - มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความเต็มใจของผู้ดำเนินงานต่อโดยไม่ใช้วิธีการขัดเยียดงาน เพราะไม่มีคนดูแล <p>บรรเทาความเสี่ยง (Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับแผนกลยุทธ์ใหม่บนความยืดหยุ่นตามสถานการณ์

4. การติดตามประเมินผล (Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลเพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูลเป็นลักษณะขององค์ความรู้เพื่อทำการป้องกันการความเสี่ยงในเรื่องเดิมๆที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และติดตามและประเมินผลความเสี่ยงทั้ง 7 ปัจจัยนั้น จะเห็นได้ว่าถ้ามีการเตรียมพร้อมในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องอื่นๆขององค์กรด้วยนั้น ถึงแม้ว่าจะต้องมีการลงทุนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง แต่ถ้าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้บริษัท

พื้นตัว และเสียค่าใช้จ่ายในการบรรเทาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ได้คุ้มค้ำกว่าการที่บริษัทไม่มีการบริหารความเสี่ยง

สำหรับการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรนั้น ได้มีการใช้เครื่องมือ Balance Scorecard ในการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการองค์กรพร้อมทั้งการ กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรมต่าง ทั้งหมด 4 มุมมอง ทั้งในมุมมองด้านการเงิน มุมมองทางด้านลูกค้า มุมมองทางด้านกระบวนการ และมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยโครงการหรือกิจกรรมต่างๆใน Balance Scorecard นั้น สามารถนำมาเขียนเป็นโครงการใหญ่สำหรับแผนการดำเนินโครงการได้โดยใช้เครื่องมือ Microsoft Project ในรูปแบบของการบริหารโครงการ (Project Management) โดยระหว่างที่ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างนั้น จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ขณะดำเนินกิจกรรม จึงได้มีการวางแผนในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นกัน โดยเน้นที่ความเสี่ยง 7 ปัจจัยตามที่กล่าวไว้ข้างต้นโดยความเสี่ยงทั้ง 4 ด้านจะต้องมีแผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan) การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง และติดตามประเมินผลความเสี่ยงด้วย เพื่อความตั้งรับป้องกัน และบรรเทาในเรื่องของความเสียหายต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

บรรณานุกรม

- กลยุทธ์การตลาดออนไลน์.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.newmediathailand.com/articledetail.asp?id=3991> (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มกราคม 2559).
- การกำหนดกลยุทธ์.** (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.oknation.net/blog/tor/2007//04/29/entry-1> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- การแข่งขันในตลาดออนไลน์ (E-Commerce).** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.cwmagazine.com/Home/frmNews.aspx?Detail_Id=211&fCatID=12 (วันที่ค้นข้อมูล : 2 กุมภาพันธ์ 2559).
- การจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://jenjud.com/%E0%B8%82%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B9%84%E0%B8%A5%E0%B8%99%E0%B9%8C/> (วันที่ค้นข้อมูล : 14 มกราคม 2559).
- การวิเคราะห์ Perceptual Map.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://teegof.exteen.com/20120225/preference-mapping> (วันที่ค้นข้อมูล : 23 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ VRIN Framework.** (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า : Value Chain Analysis.** (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://eiamsri.wordpress.com/2013/10/05> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- ทิศทาง e – Commerce ไทย.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://service.nso.go.th/nso/web/article/article_32.html (วันที่ค้นข้อมูล : 23 มกราคม 2559).
- เทคนิคสร้าง brand image.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/5-tips-to-build-brand-image/> (วันที่ค้นข้อมูล : 5 กุมภาพันธ์ 2559).
- แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard.** (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://portal.aviation.go.th/site/106/Balance%20Scorecard.com> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).

บรรณานุกรม (ต่อ)

ภาพรวมตลาด *e – Commerce*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://moneyhub.in.th/article/e-commerce-2016-2/> (วันที่ค้นข้อมูล : 30 มกราคม 2559).

แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (*Five Forces Model*). (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).

สถิติผู้ใช้อินเทอร์เน็ต. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://service.nso.go.th/nso/nso_center/project/search/result_by_department-th.jsp (วันที่ค้นข้อมูล : 15 มกราคม 2559).

