

กลยุทธ์การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่
ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส
กรณีศึกษา : บริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

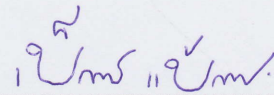
กลยุทธ์การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้
ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส

กรณีศึกษา : บริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

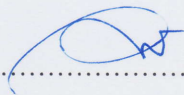
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



นางสาวเบ็ญจรงค์ แป้นฉาย

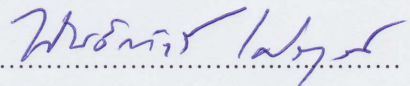
ผู้วิจัย



ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

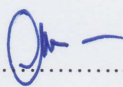
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



พันธัณท์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

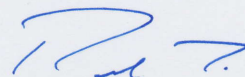
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากอาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.พันธ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นชัดเจนแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสม และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิชิตคิด ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี รวมถึงฝ่ายขายและการตลาดบริษัท กิทโค สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด สุดท้ายนี้ทางผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัย มา ณ ที่นี้ด้วย

เบ็ญจรงค์ เป็นฉาย

กลยุทธ์การเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส
กรณีศึกษา : บริษัท คิท โค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

STRATEGIES TO EXPAND NEW CUSTOMER IN KITCHEN UTENSIL ARE MADE OF
STAINLESS STEEL INDUSTRY

CREDIT INDUSTRY: CASE STUDY OF KITCO STAINLESS CO., LTD.

เบ็ญจรงค์ เป็นฉาย 5750331

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ฉัทธ์ เสวตภาณวงศ์, Ph.D., พาสัน ธิงทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสทธิเดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส ของบริษัท คิท โค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลสแบบครบวงจร และเป็นผู้นำเครื่องครัวสแตนเลส แบบ Knock down รายแรกของประเทศไทย ในปัจจุบันอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีอัตราการแข่งขันที่สูง จากการเติบโตของตลาดการท่องเที่ยวและตลาดอสังหาริมทรัพย์ แต่ปี พ.ศ. 2558 พบว่า บริษัทฯ มียอดขายลดลง จากปี พ.ศ. 2557 ร้อยละ 10.38 ซึ่งสวนทางกับการเติบโตของอุตสาหกรรม เนื่องจากบริษัทฯมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อยและแบรนด์ของสินค้าไม่เป็นที่รู้จัก ทำให้การจัดจำหน่ายเป็นไปได้ยากและขาดประสิทธิภาพ จึงได้นำเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ Five Forces Model Supply Chain Management Analysis VRIN มาวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกในองค์กร รวมถึงใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของปัญหา สาเหตุของปัญหาที่แท้จริง เพื่อคิดวิเคราะห์หาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย พร้อมกับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์สินค้าให้เป็นที่รู้จักเพื่อให้ลูกค้ามาเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ และเป็นการสร้างฐานลูกค้าใหม่

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มและการขยายฐานช่องทางการจัดจำหน่าย/ อุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส/ การสร้างฐานลูกค้าใหม่/ กลยุทธ์การสร้างการรับรู้ของแบรนด์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	1
1.3 ข้อมูลองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	14
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	14
2.1.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	14
2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้การจัดการสายโซ่ อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าหลักของ อุตสาหกรรม	21
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	28
2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	28
2.3 การวิเคราะห์ช่องทางการรับข่าวสารของลูกค้า	33
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	35
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	38
3.1 การคิดเชิงระบบ โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	38
3.2 โครงสร้างปัญหายอดขายของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	41
3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	45

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	46
4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	47
4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional-Level Strategy)	48
4.3 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าใหม่ของบริษัท กิโตะ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	51
บทที่ 5	
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	58
5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน	58
5.2 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	60
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	67
5.4 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)	69
บรรณานุกรม	76
ประวัติผู้วิจัย	78

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลสรุปของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการในอุตสาหกรรมอุปกรณ์ เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส	20
2.2 ผลสรุปกลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำ จากสแตนเลส	27
2.3 การวิเคราะห์ VRIN Framework บริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน	30
4.1 แสดงผลประโยชน์ที่ตอบแทนให้ลูกค้าระดับต่างๆ	57
5.1 แสดง BSC ในมุมมองด้านการเงินของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย)	63
5.2 แสดง BSC ในมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย)	64
5.3 แสดง BSC ในมุมมองด้านกระบวนการภายในของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย)	65
5.4 แสดง BSC ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย)	66
5.5 แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ในระยะเวลา 3 ปี	68
5.6 แสดงการระบุปัจจัยความเสี่ยงของบริษัทที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนิน ของธุรกิจ	71
5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	72

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 ส่วนแบ่งการตลาดอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส ปี 2557	4
1.2 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท สหสแตนเลส สตีล จำกัด	4
1.3 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท โอเมก้า คิทเชน สแตนเลส จำกัด	5
1.4 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	7
1.5 แสดงอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส (Cooking & Kitchen) ของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	9
1.6 แสดงงานครัว (Kitchen Work) ของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	9
1.7 แสดงอุปกรณ์ตู้โชว์สินค้าและตู้แช่สแตนเลส (Showcase & Cooler) ของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	10
1.8 แสดงสัดส่วนลูกค้าหลักของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	10
1.9 แสดงสัดส่วนยอดขาย ปี 2557 – 2558 ของบริษัท คิท โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	11
2.1 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ของ Michael E. Porter	15
2.2 แสดงกระบวนการ Supply Chain Management	21
2.3 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน)	22
2.4 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท โสม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	23
2.5 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด	24
2.6 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	25
2.7 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท คูโสม จำกัด	25
2.8 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท บุญถาวรเซรามิก จำกัด	26
2.9 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด	26
2.10 แสดง VRIN Framework	29

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
3.1 แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างจำนวนไม้กับจำนวนไข่ไก่	39
3.2 แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างจำนวนไม้กับจำนวนไม้ทอด	40
3.3 แสดงวงรอบแบบเสริมแรงระหว่างจำนวนไม้กับจำนวนไข่ไก่	40
3.4 แสดงวงรอบแบบสมดุลระหว่างจำนวนไม้กับจำนวนไม้ทอด	41
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อ ยอดขาย ของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	42
3.6 แผนภูมิวงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel)	43
3.7 แผนภูมิวงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค (Brand Awareness)	44
4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	46
4.2 แสดง Ansoff's Model	49
5.1 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด	59
5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Score Card	62
5.3 แสดงแผนภาพความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศ ไทย) จำกัด	72

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันแนวโน้มเศรษฐกิจของประเทศไทย มีแนวโน้มที่จะชะลอตัว เนื่องมาจากสถานการณ์ต่างๆในต่างประเทศที่ไม่ปกติ ไม่ว่าจะเป็นราคาน้ำมันที่ลดลงอย่างรวดเร็ว หรือการเกิดสงครามกลางเมืองในหลายประเทศ ส่งผลให้ภาพรวมทางเศรษฐกิจในประเทศไทยเกิดการชะลอตัว ซึ่งทำให้ในปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส มีภาพรวมตลาดที่ค่อนข้างอึมครว แต่ในขณะที่เดียวกันความต้องการสแตนเลสกลับมีอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้จะไม่มากกว่าเดิมเยอะ แต่ความต้องการของผลิตภัณฑ์สแตนเลสยังมีอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการจากธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ที่ช่วยผลักดันให้อุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสสามารถรักษาภาพรวมการเติบโตในตลาดได้ สำหรับอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสที่ยังเป็นที่ต้องการของตลาด เนื่องจากสแตนเลสมีคุณสมบัติแข็งแรง คงทน ไม่เป็นสนิม ไม่สึกกร่อนง่าย จึงทำให้อุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส เป็นที่ต้องการของผู้ประกอบการร้านอาหาร ร้านเบเกอรี่ โรงแรม โรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า กวดาคาร ศูนย์อาหาร รวมไปถึงครัวเรือนของประชาชนอีกด้วย ทั้งนี้ ผู้เล่นในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสมีจำนวนมากส่งผลให้การแข่งขันด้านราคาและบริการในปัจจุบันมีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการด้านอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อให้สามารถคงอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืน

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส เป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและคาดว่าจะมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นในปี 2559 ปัจจัยหลักที่สร้างการเติบโต คือ ตลาดร้านอาหารและตลาดท่องเที่ยว แม้ภาพรวมตลาดอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสในประเทศไทยในปี 2558 มีภาพรวมตลาดที่ค่อนข้างอึมครว ดังนั้น ผู้เล่นในตลาดได้นำกลยุทธ์

ด้านการตลาดมาใช้ส่งเสริมการขายกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยกระตุ้นให้ตลาดกลับมาเคลื่อนไหวอีกครั้ง และจากการใช้กลยุทธ์ทางตลาดรูปแบบต่างๆ ทำให้ภาพรวมตลาดเริ่มดีขึ้น ในขณะที่กลุ่มตลาดส่งออกนั้นยังมีการเติบโตอยู่ โดยเฉพาะตลาดในกลุ่มประเทศเอเชีย ทั้งนี้หากวิเคราะห์ในเรื่องมาตรฐานการผลิตพบว่า ผลิตภัณฑ์เครื่องครัวของประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มสินค้าที่มีคุณภาพ ทั้งมาตรฐานการผลิตที่ทั่วโลกให้การยอมรับ ตลอดจนคุณภาพของวัสดุที่ใช้ผลิตและมีดีไซน์ที่สวยงาม จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่าสำหรับในประเทศไทยตลาดอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสมีมูลค่าตลาด ดังนี้ ในปี 2555 มูลค่าตลาดรวม 37,495.90 ล้านบาท ในปี 2556 มูลค่าตลาดรวม 40,082.30 ล้านบาท ในปี 2557 มูลค่าตลาดรวม 40,725.38 ล้านบาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)

สำหรับแนวโน้มการเติบโต ตลอดจนการแข่งขันของธุรกิจเครื่องครัวของไทยในปี 2559 สำหรับกลุ่มลูกค้าในประเทศ กลุ่มที่มีการเติบโต คือ การสั่งซื้อของภาคธุรกิจ เช่น โรงแรมภัตตาคาร และร้านอาหารในระดับต่างๆ จะเพิ่มมากขึ้นเพื่อรองรับตลาดธุรกิจท่องเที่ยว เนื่องจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) คาดการณ์ว่าจะมีสัดส่วนรายได้เพิ่มขึ้นถึง 14% โดยจะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาในประเทศไทย 30 ล้านคนในปี 2559 นอกจากนี้การซื้อสินค้าของกลุ่มครัวเรือนใหม่ก็จะเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน จากข้อมูลของศูนย์ข้อมูลสิทธิทรัพย์สินที่สำรวจอุปสงค์อุปทานของตลาดในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล พบว่า จำนวนคอนโดมิเนียมที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและคาดว่าจะแล้วเสร็จในอีก 1-2 ปีข้างหน้าอยู่ที่ประมาณ 109,000 หน่วย ในขณะที่จำนวนบ้านเดี่ยวจะอยู่ที่ประมาณ 35,700 หน่วย และการที่ภาครัฐได้อนุมัติโครงการต่างๆ ก็จะช่วยให้เกิดการไหลเวียนของเงินเข้าสู่ตลาดมากขึ้นด้วย ด้านพฤติกรรมผู้บริโภคในปี 2559 นั้น การทำอาหารเป็นอีกหนึ่งไลฟ์สไตล์ที่คนรุ่นใหม่ให้ความสนใจมากขึ้น โดยการเลือกซื้อเลือกใช้เครื่องครัวจะเน้นความเอนกประสงค์ ความคุ้มค่าคุ้มค่า และความสวยงามด้านการออกแบบ ขณะที่พฤติกรรมคนไทยที่มีแนวโน้มหันมาใช้ชีวิตอยู่ในคอนโดมิเนียมและอาศัยในแนวตั้งเพิ่มขึ้นทั้งในเขตกทม. และปริมณฑล ดังนั้นการนำเสนอสินค้าเครื่องครัวจึงต้องนำโจทย์เรื่องความจำกัดด้านพื้นที่และความเอนกประสงค์ในการใช้งาน ผสานด้วยดีไซน์ที่สวยงามเข้ามาใช้ในการพัฒนาและผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองโจทย์ผู้บริโภคได้อย่างตรงจุด

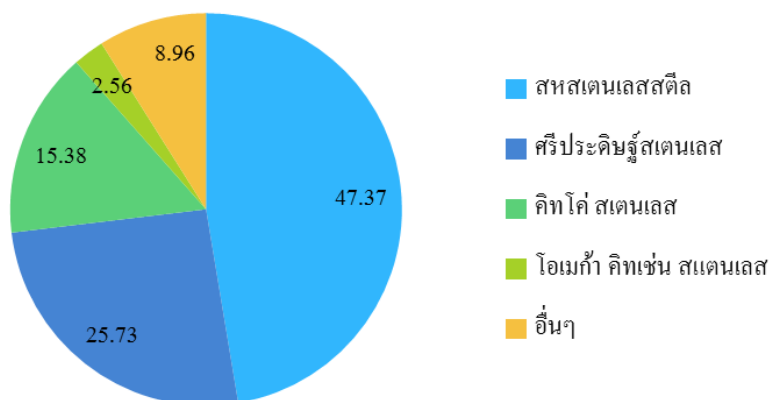
สำหรับอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส เป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันมากมาย ซึ่งแตกตามไปตามประเภทของสแตนเลสที่ใช้ในการผลิต สแตนเลสนั้นเป็นเหล็กกล้าไร้สนิม มีองค์ประกอบของโครเมียมตั้งแต่ 11.5 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป อุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสมีข้อดีหลายประการ เช่น มีความสวยงาม แข็งแรงทนทาน ทนต่อแรงขีด

จี๊ด ไม่เป็นสนิม ดูแลรักษาง่าย ไม่ทำปฏิกิริยากับอาหาร แต่อุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสมีข้อด้อยในเรื่อง การนำความร้อนไม่ดี ราคาแพง มีน้ำหนักมาก

สำหรับอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ตามเกรดของสแตนเลสที่ใช้ในการผลิต คือ 1.) ผลิตด้วยสแตนเลสเกรด 18/0 2.) ผลิตด้วยสแตนเลสเกรด 18/8 - 3.) ผลิตด้วยสแตนเลสเกรด 18/10 ทั้งนี้ผู้ผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยเลือกใช้สแตนเลส เกรด 18/10 ตัวเลข 2 จำนวนนี้บอกถึงร้อยละของปริมาณโลหะโครเมียมและโลหะนิกเกิลในเนื้อโลหะ เช่น สแตนเลสเกรด 18/10 เป็นสแตนเลสที่มีโครเมียมผสมอยู่ร้อยละ 18 และมีนิกเกิลผสมอยู่ร้อยละ 10 ปริมาณนิกเกิลที่เพิ่มขึ้น จะช่วยให้สแตนเลสมีความแข็งแรง และทนการกัดกร่อนได้ดีขึ้น สำหรับเครื่องครัวสแตนเลสที่มีคุณภาพสูงร้อยละ 70 ใช้สแตนเลสเกรด 18/8 หรือเกรด 18/10 เพราะมีความแข็งแรงและทนทานต่อการกัดกร่อนของคลอไรด์ (เกลือแกง) ได้ดีกว่าสแตนเลสเกรด 18/0 แต่ราคาผลิตภัณฑ์จะสูงกว่าผลิตภัณฑ์ที่ทำด้วยสแตนเลสเกรด 18/0 ด้วยเช่นกัน

โดยในตอนนี้จะขอกล่าวถึง อุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส ที่ผลิตจากสแตนเลสในกลุ่มออสเทนนิติก ส่วนใหญ่เป็นสแตนเลสในตระกูล 300 ซึ่งมีการใช้งานมากที่สุดสำหรับกลุ่มออสเทนนิคนี้ จะกล่าวเฉพาะอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสเกรด 304 หรือ 18/8 ซึ่งสแตนเลส 304 เป็นสแตนเลสที่มีการใช้งานอย่างแพร่หลายที่สุดในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุปกรณ์เครื่องครัว เครื่องใช้บนโต๊ะอาหาร เครื่องใช้ในบ้าน เครื่องล้างจาน อ่างล้างจาน ภาชนะหุงต้ม เป็นต้น เพราะสแตนเลส 304 มีความทนทานต่อสารเคมีจากสารอินทรีย์และอนินทรีย์ เช่น กรดต่างๆในอาหารได้เป็นอย่างดี การแข่งขันของอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส นั้น จะแข่งขันกันที่ราคาเป็นหลัก เนื่องจากวัตถุดิบที่ใช้มีลักษณะเหมือนกัน (ในที่นี้จะไม่กล่าวถึงสินค้าที่เป็นเกรดพรีเมียมหรือเกรดต่ำกว่าที่ใช้วัตถุดิบคนละชนิดในการผลิต) เนื่องจากลักษณะสินค้ามีความใกล้เคียงกันมาก ดังนั้นจะแข่งขันกันที่ราคา ทำให้บริษัทฯที่ตั้งราคาได้ต่ำกว่าจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันกันในตลาด เนื่องจากลูกค้าจะให้ความสนใจผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นมากกว่าบริษัทอื่นที่มีราคาสูงกว่า ซึ่งปัจจัยเรื่องราคาก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อยอดขาย นอกจากนี้การที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายก็จะช่วยให้บริษัทเป็นที่รู้จักในวงกว้าง และเป็นที่รู้จักของลูกค้าได้มากกว่า เนื่องจากลักษณะสินค้ามีความคล้ายคลึงกันมาก หากบริษัทใดเป็นที่รู้จักมากก็จะทำให้โอกาสในการขายสินค้าได้มีเพิ่มตามไปด้วย

ส่วนแบ่งการตลาด (Market share)



ภาพที่ 1.1 ส่วนแบ่งการตลาดอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสปี 2557
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท คิทโค สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่า สัดส่วนการตลาดของอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสในประเทศไทย ปี 2557 มีส่วนแบ่งการตลาด ดังนี้ บริษัท สหสแตนเลส สตีล จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาด 47.37% บริษัท ศรีประดิษฐ์ สแตนเลส จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาด 25.73% บริษัท คิทโค สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาด 15.38% ผู้ประกอบการรายอื่นๆ มีส่วนแบ่งการตลาด 8.96% และบริษัท โอเมก้า คิทเช่น สแตนเลส จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาด 2.56% จะเห็นได้ว่าคู่แข่งรายสำคัญของบริษัทฯ คือ บริษัท สหสแตนเลส สตีล จำกัด

คู่แข่งหลักในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสที่มีผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน

1.2.1 บริษัท สหสแตนเลส สตีล จำกัด



ภาพที่ 1.2 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท สหสแตนเลส สตีล จำกัด

ที่มา : <http://www.sahastainless.com/?ContentID=ContentID-110520143228864>

บริษัท สหสแตนเลสสตีล จำกัด จัดตั้งในปี 2523 โดยเริ่มจากการเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องครัวสแตนเลสให้แก่ผู้ประกอบการค้าในประเทศไทย และเพื่อตอบสนองความต้องการที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว บริษัทได้ลงทุนสร้างโรงงานใหม่ในปี 2537 นอกจากนี้บริษัทยังมีความมุ่งมั่นในการขยายความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ที่ทำจากวัสดุสแตนเลส ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัทได้ผลิตในประเทศไทยโดยคำนึงถึงด้านคุณภาพและการบริการลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ทางบริษัทได้มีการตรวจสอบและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนจึงทำให้สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงให้กับลูกค้า จุดเด่นของบริษัท สหสแตนเลส สตีล จำกัด คือ เปิดดำเนินธุรกิจมานาน ทำให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า และลูกค้ายอมรับในเรื่องคุณภาพสินค้า โดยบริษัทฯ เป็นพันธมิตรทางการค้ากับบริษัท ไทยสแตนเลสสตีล จำกัด

1.2.2 บริษัท ศรีประดิษฐ์ สแตนเลส จำกัด

บริษัท ศรีประดิษฐ์ สแตนเลส จำกัด ดำเนินธุรกิจจำหน่าย ออกแบบ และผลิตเครื่องครัว และอุปกรณ์สแตนเลส โดยบริษัทมีสินค้าที่หลากหลายเกี่ยวเครื่องครัวสแตนเลส เช่น อ่างล้างจานพร้อมโต๊ะสแตนเลส โต๊ะกินข้าวสแตนเลส เตาไทยสแตนเลส เตาจีนสแตนเลส เตาชุปสแตนเลส เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกรูปแบบ ผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีประสิทธิภาพคุณภาพสูง จุดเด่นของศรีประดิษฐ์ สแตนเลส จำกัด มีรูปแบบสินค้าที่หลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

1.2.3 บริษัท โอเมก้า คิทเชน สแตนเลส จำกัด



ภาพที่ 1.3 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท โอเมก้า คิทเชน สแตนเลส จำกัด

ที่มา : <http://www.omegakitchen.com/>

บริษัท โอเมก้า คิทเชน สแตนเลส จำกัด (OMEGA KITCHENSTAINLESS CO., LTD.) ดำเนินธุรกิจจำหน่าย ออกแบบและผลิต เครื่องครัวรวมทั้งอุปกรณ์สแตนเลส ที่ใช้ในครัวของ

โรงแรม ร้านอาหาร ศูนย์อาหาร โรงพยาบาลหรือโรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ โดยจะดำเนินการ ออกแบบ ผลิต และติดตั้ง พร้อมกับบริการหลังการขายให้กับลูกค้าของบริษัท โอเมก้า แมชชีนเนอรี (1999) จำกัด โดยเฉพาะ เพื่อตอบสนองและเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ ความรวดเร็วบริการลูกค้า ของโอเมก้าเพื่อประโยชน์สูงสุด ของลูกค้าบริษัท โอเมก้า คิทเช่น สแตนเลส จำกัด จุดเด่นของ บริษัท โอเมก้า คิทเช่น สแตนเลส จำกัด มีรูปแบบสินค้าที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เป็นที่ยอมรับของลูกค้าระดับองค์กร

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท คิทโค สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ เครื่องครัวสแตนเลส ตู้แช่สแตนเลส ตู้โชว์เค้ก ตู้แช่ไวน์ และห้องเย็นแบบครบวงจร ผลิตภัณฑ์ของ บริษัทฯได้รับการออกแบบและผลิตด้วยทีมงานที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน มีรูปแบบที่สวยงาม ทันสมัย สะดวกกับการใช้งาน ประหยัดค่าไฟฟ้า และง่ายต่อการติดตั้ง อีกทั้งผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ผลิตจาก สแตนเลส (Stainless Steel) เกรด 304 ซึ่งมีคุณสมบัติ คือ ไม่เป็นสนิม มีความแข็งแรง ทนทาน มีความยืดหยุ่นสูง และไม่สึกกร่อนง่าย จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯมีคุณภาพสูง นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯจัดจำหน่ายนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุก ประเภทครัว อาทิเช่น โรงแรม ห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร ร้านอาหาร ร้านเบเกอรี่ ศูนย์อาหาร โรง ครัว โรงพยาบาล และครัวบ้าน บริษัทฯ เปิดดำเนินการด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ในวันที่ 17 กันยายน 2556 จัดเป็นผู้นำเครื่องครัวสแตนเลส แบบ Knock down รายแรกของประเทศไทย ทั้งนี้ บริษัทฯจัดอยู่ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส มีขนาดธุรกิจขนาด กลาง และบริษัทฯมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 120 คน สำหรับสถานที่ตั้งของบริษัทฯ มีสถานที่ในการ ดำเนินธุรกิจอยู่ 2 ส่วนคือ ออฟฟิศสำนักงานใหญ่ สำหรับฝ่ายบริหาร ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่าย การเงิน ฝ่ายบัญชี ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 30/9 หมู่ 3 ถนนพหลโยธิน ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี และในส่วนของโรงงาน สำหรับฝ่ายผลิต ตั้งอยู่ที่จังหวัดสิงห์บุรี มีเนื้อที่ 20 ไร่ ใน ด้านการผลิตทางบริษัทฯมีเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุดด้วยเทคโนโลยีการผลิตขั้นสูง เครื่องจักร สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ ถือเป็นโรงงานที่ทันสมัยที่สุดในอุตสาหกรรมนี้ จุดเด่นของ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ คือมีสินค้าที่ครอบคลุมการใช้งานในอุตสาหกรรมการประกอบอาหารทุก ชนิด รูปแบบสวยงามปราณีตและแข็งแรง ทางบริษัทฯสามารถส่งมอบสินค้าได้อย่างรวดเร็ว และ เมื่อลูกค้าเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของ บริษัท คิทโค สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ลูกค้าสามารถมั่นใจ ได้ว่าสินค้าของบริษัทฯมีคุณภาพดีที่สุดในราคาที่คุ้มค่าที่สุด

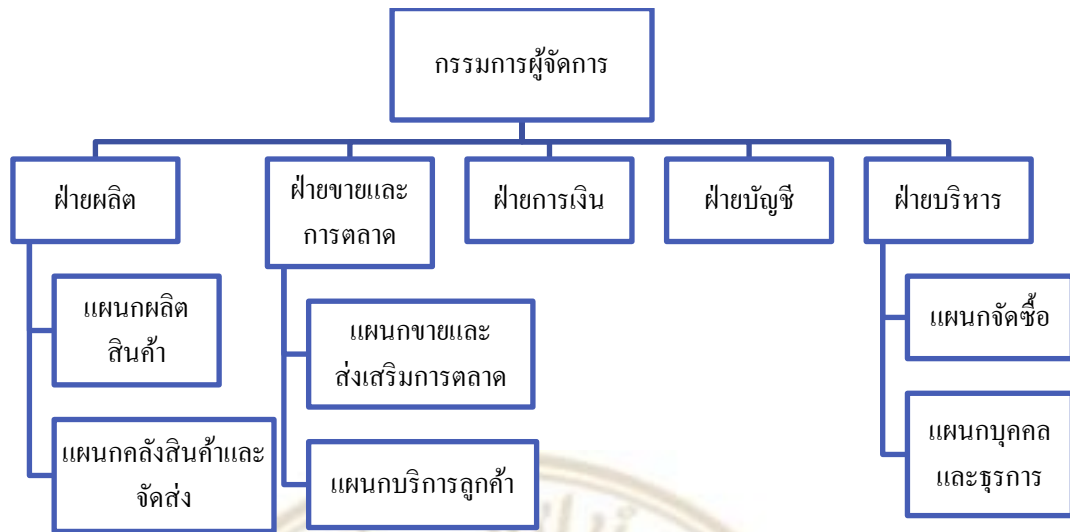
ภาพรวมการให้บริการ (Our Services) ของบริษัท คิทโค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทฯ ให้บริการออกแบบและผลิตเครื่องครัวสแตนเลสด้วยทีมงานที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน รูปแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มีความสวยงามทันสมัย แข็งแรงทนทาน จึงทำให้สามารถออกแบบ และแนะนำเครื่องครัวที่เหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน และงบประมาณที่มีจำกัดของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ในส่วนแรกด้านการออกแบบ (Design) บริษัทฯ สามารถให้บริการการออกแบบครัวของลูกค้าได้ตามขนาดพื้นที่ด้วยซอฟต์แวร์ที่ทันสมัย โดยบริษัทฯ มีวิศวกรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ที่จะสามารถออกแบบครัวให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ ในส่วนที่สองด้านบริการจัดส่งและติดตั้งอุปกรณ์ (Delivery & Installation) บริษัทฯ ให้บริการจัดส่งและติดตั้งอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส โดยทีมงานที่ได้รับการอบรมเป็นอย่างดีจากทางบริษัทฯ และทีมงานพร้อมให้คำแนะนำการใช้งานที่ถูกต้องแก่ลูกค้า ในส่วนสุดท้ายด้านการบริการหลังการขาย (After Sales Service) นอกเหนือจากการออกแบบ และติดตั้งอย่างมีคุณภาพ บริษัทฯ มีศูนย์บริการหลังการขายทั่วประเทศ ตั้งแต่การดูแล ให้คำแนะนำ บริการหลังการติดตั้ง รวมถึงอะไหล่ทดแทน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

1.3.1 วิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของบริษัท

วิสัยทัศน์ของบริษัท บริษัทต้องการที่จะได้รับการยอมรับและเป็นผู้นำของประเทศ ในฐานะผู้ให้บริการด้านเครื่องครัวสแตนเลสแบบ Knock down

พันธกิจของบริษัท พัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง ใส่ใจในการให้บริการ และสร้างความเชื่อมั่นในสินค้าและบริการ

1.3.2 โครงสร้างองค์กรของบริษัท เพื่อให้บริษัท คิทโค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ บริษัทได้กำหนดโครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายบริหาร แผนกบุคคลและธุรการ บริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.4 แสดงให้เห็นถึงผังโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ โดยการดำเนินการจะอยู่ภายใต้การดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการ เป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการดำเนินงาน ตั้งแต่การผลิต การขายและการตลาด การเงิน บัญชี ตลอดจนการบริหาร ตามผังโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ นั้น แบ่งเป็น 5 ฝ่าย ดังนี้

ฝ่ายผลิต มีหน่วยงานย่อย 2 หน่วยงาน หน่วยงานแรก คือ แผนกผลิตสินค้ารับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การวางแผนผลิต การผลิต ในส่วนของหน่วยงานที่สอง คือ แผนกคลังสินค้าและจัดส่งรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารสินค้าคงคลัง การขนส่ง การกระจายสินค้าไปยังลูกค้า

ฝ่ายขายและการตลาด มีหน่วยงานย่อย 2 หน่วยงาน หน่วยงานแรก คือ แผนกขายและส่งเสริมการตลาดรับผิดชอบเกี่ยวกับการขาย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์การตลาด การส่งเสริมการตลาด ในส่วนของหน่วยงานที่สอง คือ แผนกบริการลูกค้ารับผิดชอบเกี่ยวกับให้คำแนะนำกับลูกค้า ให้คำปรึกษาหลังการติดตั้ง

ฝ่ายการเงิน รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงินและเบิกจ่ายเงินทุกประเภท นำฝากและเก็บรักษาเงิน จัดทำรายงานเงินคงเหลือ

ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับวางบิล ออกใบแจ้งหนี้ ติดตามเรียกเก็บเงินลูกค้า บันทึกบัญชี

ฝ่ายบริหาร มีหน่วยงานย่อย 2 หน่วยงาน หน่วยงานแรก คือ แผนกจัดซื้อรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ในส่วนของหน่วยงานที่สอง คือ

แผนบุคคลและธุรการรับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน การพัฒนาพนักงาน งานธุรการ
ทั่วไป

1.3.3 สินค้าสแตนเลสของบริษัท

สินค้าสแตนเลสของบริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด มีรูปแบบที่สวยงาม
ทันสมัย แข็งแรงคงทน สะดวกกับการใช้งาน และง่ายต่อการติดตั้ง ทั้งนี้สินค้าสแตนเลสของบริษัทฯ
สามารถจำแนกได้ 3 กลุ่ม คือ

1.3.3.1 อุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส (Cooking & Kitchen) เป็นอุปกรณ์ที่
ใช้สำหรับประกอบการทำอาหาร ได้แก่ เตา (Cooking Range) โต๊ะเตี้ยวางเตา (Equipment Stand)
เตาก๋วยเตี๋ยว (Noodle Equipment)



ภาพที่ 1.5 แสดงอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส (Cooking & Kitchen) ของบริษัท คิทโค่ สแตนเลส
(ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

1.3.3.2 งานครัว (Kitchen Work) เป็นอุปกรณ์ที่ใชในงานครัวประเภท
ต่างๆ ได้แก่ ชั้นวางของ (Rack and Trolley) ตู้พร้อมอ่างล้างจาน (Sink and Cabinet) โต๊ะเคลียร์เศษ
อาหาร (Soiled Table) โต๊ะพร้อมตู้ (Work Cabinet) โต๊ะเตรียม (Work Table) ลิ่นชักเก็บของ
(Options)



ภาพที่ 1.6 แสดงงานครัว (Kitchen Work) ของบริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

1.3.3.3 ตู้โชว์สินค้าและตู้แช่สแตนด์เลส (Showcase & Cooler) เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการโชว์สินค้าต่างๆ และ ได้แก่ ตู้โชว์เค้ก (Cake Showcase) ตู้แช่ไวน์ (Wine Cooler) และตู้แช่สแตนด์เลส (Refrigeration) และ ตู้โชว์ซูชิ (Sushi Showcase)



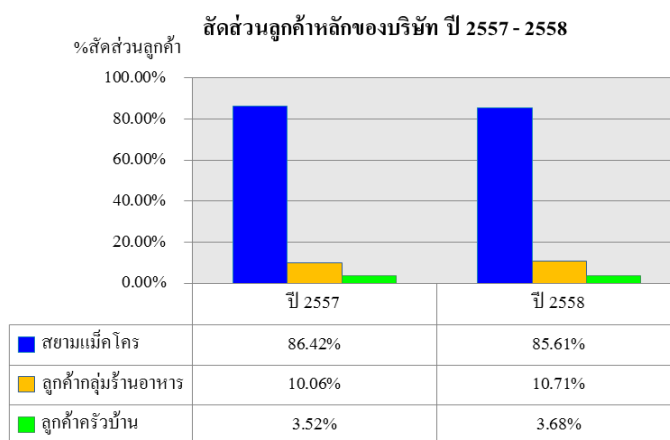
ภาพที่ 1.7 แสดงอุปกรณ์ตู้โชว์สินค้าและตู้แช่สแตนด์เลส (Showcase & Cooler) ของบริษัท คิทโค่ สแตนด์เลส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท คิทโค่ สแตนด์เลส (ประเทศไทย) จำกัด

1.3.4 กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัท

1.3.4.1 บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มลูกค้าหลักและเป็นรายใหญ่ที่สุดของบริษัทฯ โดยทางบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด(มหาชน) จำนวน 51 สาขา ได้สั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัทฯ

1.3.4.2 ลูกค้าร้านอาหาร คือ กลุ่มร้านอาหารขนาดเล็กจนถึงร้านอาหารขนาดกลาง

1.3.4.3 ลูกค้าครัวบ้าน คือ กลุ่มลูกค้าครัวเรือนที่นิยมประกอบอาหารเพื่อรับประทานที่บ้าน

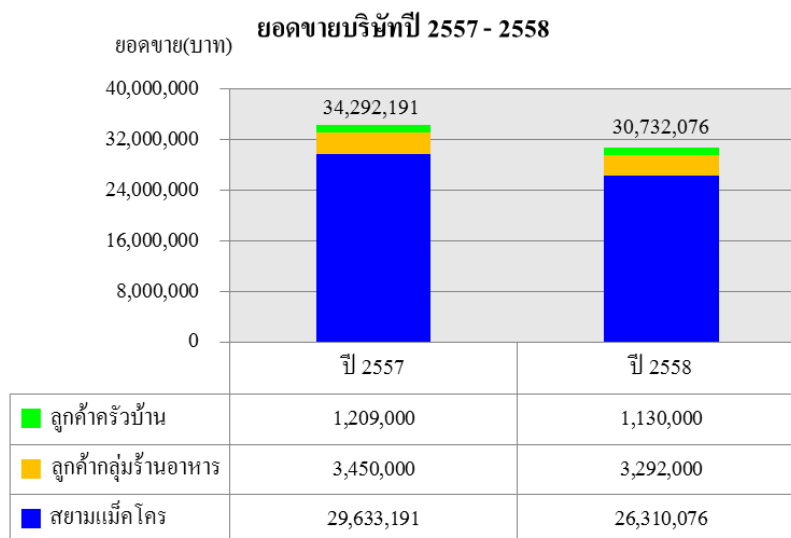


ภาพที่ 1.8 แสดงสัดส่วนลูกค้าหลักของบริษัท คิทโค่ สแตนด์เลส (ประเทศไทย) จำกัด
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท คิทโค่ สแตนด์เลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.8 จะเห็นได้ว่า กลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทฯ จะแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ ซึ่งมีสัดส่วน 86.42% ในปี 2557 และในปี 2558 มีสัดส่วน 85.61% แสดงให้เห็นว่ากลุ่มลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทฯ คือ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด(มหาชน) และลูกค้าในกลุ่มที่สอง คือ ลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร ซึ่งมีสัดส่วน 10.06% ในปี 2557 และในปี 2558 มีสัดส่วน 10.71% ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นอันดับรองลงมา และกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มลูกค้าครัวเรือน มีสัดส่วน 3.52% ในปี 2557 และในปี 2558 มีสัดส่วน 3.68% เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีขนาดเล็กที่สุดของบริษัท

1.3.5 ผลประกอบการของบริษัท

ผลประกอบการของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด รายได้หลักมาจากการดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องครัวสเตนเลส ตู้แช่สเตนเลส ตู้โชว์เค้ก ตู้แช่ไวน์ และห้องเย็นแบบครบวงจร โดยได้จำหน่ายสินค้าและบริการทั่วประเทศไทย



ภาพที่ 1.9 แสดงสัดส่วนยอดขาย ปี 2557 – 2558 ของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 1.9 จะเห็นได้ว่า ในปี 2557 บริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) มียอดขาย ในปี 2557 จำนวน 34,292,191 บาท เป็นยอดขายที่มาจากลูกค้าบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) 29,633,191 บาท ยอดขายที่มาจากลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร 3,450,000 บาท และยอดขายที่มาจากลูกค้าครัวเรือน 1,209,000 บาท และในปี 2558 บริษัทมียอดขาย จำนวน 30,732,076 บาท เป็น

ยอดขายที่มาจากลูกค้าบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) 26,310,076 บาท และยอดขายที่มาจาก กลุ่มลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร 3,292,000 บาท และยอดขายที่มาจากลูกค้าครัวบ้าน 1,130,000 บาท จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบยอดขายของบริษัท ในปี 2557 กับปี 2558 จะพบว่า ยอดขายของบริษัทมี สัดส่วนที่ลดลงถึง 10.38% และเมื่อเปรียบเทียบยอดขายของบริษัทโดยแบ่งตามกลุ่มลูกค้า ในปี 2557 กับปี 2558 จะพบว่า ยอดขายของบริษัทที่มาจากลูกค้าบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ลดลง 11.21% นอกจากนี้ บริษัทมียอดขายที่มาจากลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร ลดลง 4.58% และยอดขาย ที่มาจากลูกค้าครัวบ้าน 6.53% จากกราฟทำให้เห็นว่า บริษัทมียอดขายที่ลดลงในทุกกลุ่มลูกค้า

1.4 สภาพปัญหา

ถึงแม้ภาพรวมตลาดอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสในประเทศไทยใน ปี 2558 มีภาพรวมตลาดที่ค่อนข้างอึมครึม แต่ก็ยังมีเกณฑ์เติบโตปานกลางจากปีก่อน แต่สำหรับ ยอดขายในปี 2558 สำหรับทั้งสามช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทฯ นั้น มีทิศทางที่ลดลงจากปี 2557 โดยยอดขายในปี 2557 บริษัทฯมียอดขายรวม 34,292,191 บาท ยอดขายที่มาจากลูกค้าบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) 29,633,191 บาท ยอดขายที่มาจากลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร 3,450,000 บาท และยอดขายที่มาจากลูกค้าครัวบ้าน 1,209,000 บาท แต่ในปี 2558 พบว่ายอดขายของบริษัทมี สัดส่วนที่ลดลงจากปี 2557 ถึง 10.38% โดยในปี 2558 บริษัทฯมียอดขายรวม 30,732,076 บาท แบ่งเป็นยอดขายที่มาจากลูกค้าบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) 26,310,076 บาท และยอดขาย ที่มาจากกลุ่มลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร 3,292,000 บาท และยอดขายที่มาจากลูกค้าครัวบ้าน 1,130,000 บาท นอกจากนั้น จะเห็นได้ว่ายอดขายของบริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัดมีการลดลง ถึง 10.38% จากข้อมูลของบริษัทฯจะพบว่า บริษัทฯมีกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ คือ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นลูกค้ารายหลักที่บริษัทฯขายสินค้าให้ ดังนั้น หากทางบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ไม่สั่งซื้อสินค้าของทางบริษัทฯก็จะทำให้ยอดขายของบริษัทฯลดลงอย่างมาก เนื่องจากบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) อาจจะสั่งซื้อสินค้าที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เข้ามาวางจำหน่ายในห้างสรรพสินค้า นอกจากนั้น ลูกค้าอีก 2 กลุ่มที่เหลือ คือ ลูกค้ากลุ่มร้านอาหาร และลูกค้าครัวเรือนนั้น ทางบริษัทฯมียอดขายของทั้ง 2 กลุ่มลดลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นปัญหาที่ทำให้ ยอดขายของบริษัทฯลดลงส่วนหนึ่งมาจาก การที่บริษัทฯมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าที่น้อย เกินไป ผูกขาดการขายสินค้าให้กับลูกค้ารายใหญ่เพียงรายเดียว โดยที่ไม่มีฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ เพิ่มขึ้นในช่วงที่ผ่านมา หากบริษัทไม่ดำเนินการแก้ไขหรือหากกลยุทธ์เพื่อทำให้บริษัทฯสามารถ กลับมาแข่งขันได้ในธุรกิจต่อไป บริษัทฯก็อาจจะมียอดขายที่ลดลงเรื่อยๆจนต้องปิดกิจการ

ดังนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น จึงควรมานำวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท รวมถึงเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เพื่อสามารถเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ของบริษัทฯ โดยขยายการขายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ให้มียอดขายไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางอุตสาหกรรมที่คาดว่าจะเติบโตขึ้นในปี 2559 และเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ และมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ปัจจุบันยอดขายสินค้าของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ในปี 2558 ลดลงต่ำกว่าปี 2557 อย่างมาก ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่จะช่วยให้แก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ของบริษัท เพื่อเพิ่มโอกาสและศักยภาพทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะอุตสาหกรรม ซึ่งจะสร้างโอกาสอุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จขึ้นมา สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อประเมินทรัพยากรความสามารถขององค์กร รวมไปถึงทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม และการวิเคราะห์การจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าหลักของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้เครื่องมือที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Framework)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

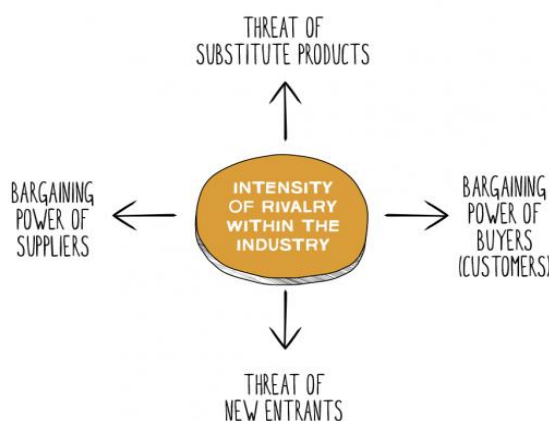
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ได้หลายวิธี โดยในการวิเคราะห์นี้ ใช้เครื่องมือหลักที่สำคัญในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ Porter's 5 Forces Model

2.1.1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึง ที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมนี้มีความจำเป็นสำหรับการวางแผนเพื่อจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้องค์กรจะต้องเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันเพื่อที่จะสามารถจัดทำกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter (Porter,1980) ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของอุตสาหกรรม หรือที่เรียกว่า Five Forces Model ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์นั้น ถือเป็นสินค้าที่สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ แม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สินค้านี้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน และการวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้มองเห็นถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรต้องเผชิญอีกด้วย

นอกจากนี้ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรนั้นอยู่ ซึ่งสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆมีแรงผลักดันที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการนี้จะบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรขององค์กรในอุตสาหกรรมนั้นๆ ยิ่งแรงผลักดันเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการได้เปรียบขององค์กรในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดขององค์กร ในขณะที่เดียวกันถ้าแรงผลักดันนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจในการพัฒนาอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากองค์กรมีความได้เปรียบมากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือแรงผลักดันทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมา



ภาพที่ 2.1 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ของ Michael E. Porter

ที่มา : <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/>

จากภาพที่ 2.1 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ของ Michael E. Porter ที่ธุรกิจต้องพิจารณาประกอบด้วย แรงผลักดันลำดับที่ 1 คือ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of new entrants) ซึ่งคู่แข่งใหม่ๆ ในที่นี้ ได้แก่ องค์กรหรือธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและมีแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์แรงผลักดันลำดับที่ 1 นี้จะวิเคราะห์ความยากง่ายในการที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันในตลาด ซึ่งหากต้องใช้เงินลงทุนสูง มีการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) สูง เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง หรือข้อจำกัดทางกฎหมายในการดำเนินธุรกิจ การผูกขาดโดยรัฐบาล เช่น ได้รับสัมปทานจากหน่วยงานภาครัฐ หรือมีสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ยากต่อการเลียนแบบ เนื่องจากสินค้าผลิตจากวัตถุดิบที่จำกัด หายาก ลูกค้ายึดมั่นในตราหือ (Brand Loyalty) สูงและตราสินค้าที่แข็งแกร่งมาก หรือผู้ประกอบการรายเดิมสามารถเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution) ได้ครอบคลุมมากและมีกลุ่มฐานลูกค้าประจำ ปัจจัยที่กล่าวมาเหล่านี้ หากผู้ประกอบการรายเดิมมีสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อผู้ประกอบการรายใหม่มาก ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ยาก เกิดการคุกคามของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมก็จะน้อย ในทางตรงกันข้าม หากการเข้ามาในอุตสาหกรรมใช้เงินลงทุนต่ำ ไม่มีสัมปทานหรือข้อจำกัดจากนโยบายของรัฐบาล สินค้าและบริการง่ายต่อการเลียนแบบ ลูกค้าเปลี่ยนใจในการซื้อสินค้าได้ง่าย หรือต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ต่ำ ก็จะส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาง่าย เกิดการคุกคามของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมมาก ส่งผลเกิดการแข่งขันกันสูง

แรงผลักดันลำดับที่ 2 คือ การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Intensity of rivalry within the industry) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งปัจจุบันทั้งหมดที่กำลังแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งการเติบโตของอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม รวมถึงส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดที่มีผลต่อการแข่งขัน หากการเจริญของอุตสาหกรรมมีสูง มีคู่แข่งรายเดิมในตลาดมาก คู่แข่งแต่ละรายในอุตสาหกรรมนั้น มีขนาดของแต่ละองค์กรมีขนาดใหญ่ นอกจากนี้ สินค้ามีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยระหว่างสินค้าของแต่ละบริษัทในอุตสาหกรรม มีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา เช่น การลดราคา หรือการต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ก็จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง และส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมลดลง

แรงผลักดันลำดับที่ 3 คือ อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการพึ่งพาผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต

หรือซัพพลายเออร์ หากวัตถุดิบที่องค์กรต้องใช้ในการผลิต หาได้ยาก ไม่มีวัตถุดิบทดแทน แม้ราคาวัตถุดิบจะสูงขึ้นเท่าไร ก็จำเป็นต้องซื้อวัตถุดิบนั้น และวัตถุดิบของซัพพลายเออร์นั้นมีความสำคัญกับองค์กรมาก หากไม่มีวัตถุดิบดังกล่าวองค์กรไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้เลยหากปราศจากสินค้าจากซัพพลายเออร์ หรือการเปลี่ยนแปลงไปใช้วัตถุดิบอื่นมีต้นทุนสูง มีจำนวนผู้ผลิตน้อยหลายในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ผู้ขายวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อองค์กรสูง เนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กร กล่าวคือ หากซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองสูงมาก อาจส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียกำไร และขาดความคล่องแคล่วในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทันที

แรงผลักดันลำดับที่ 4 คือ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ถ้าผู้ซื้อเข้าถึงข้อมูลได้ดี มีทางเลือกมากขึ้น ผู้ซื้อไม่มีความภักดีต่อตราสินค้า ผู้ซื้อสามารถเลือกสินค้าก่อนการตัดสินใจซื้อได้หลายช่องทาง ผู้ซื้อมีทางเลือกในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่งอื่น หรือผู้ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการจำนวนมาก ทำให้สามารถต่อรองได้มาก หรือราคาสินค้ามีผลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของผู้ซื้อ ถ้าผู้ซื้อเจอสินค้าบริษัทใดราคาถูกกว่า ผู้ซื้อก็พร้อมจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของบริษัทนั้น ถ้าผู้ซื้อใช้อำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น แสดงว่า ผู้ซื้อใช้อำนาจต่อรองสูง สามารถกำหนดราคาตลาดได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลกำไรและปริมาณการขายขององค์กรได้ง่าย รวมไปถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

และแรงผลักดันลำดับสุดท้าย คือ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน ธุรกิจในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมอื่น ที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าหรือบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการที่มีอรรถประโยชน์คล้ายกันเข้ามาทดแทนกัน ถ้าหากผู้บริโภคหันไปใช้สินค้าหรือบริการทดแทน เนื่องจากเห็นว่าสามารถตอบสนองความต้องการได้ไม่ต่างกัน ก็จะทำให้ภัยคุกคามจากแรงผลักดันนี้มีสูงขึ้น ส่งผลให้การสร้างกำไรในอุตสาหกรรมลดลง รายได้จากการขายก็จะลดลงด้วย การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่น ย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจาก

สามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทน

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model สำหรับบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

แรงผลักดันลำดับที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ เนื่องจากการเติบโตของตลาดอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสในระยะ 1-3 ปี ที่ผ่านมา ทำให้มีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กให้ความสนใจกับตลาดนี้เป็นอย่างมาก การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ต้องใช้เงินลงทุนในระดับสูง การผลิตส่วนใหญ่ต้องผลิตแบบประหยัดจากขนาด เพื่อให้ต้นทุนของสินค้าลดต่ำลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง ไม่มีข้อจำกัดเรื่องสัมปทานจากหน่วยงานภาครัฐ หากผู้ประกอบการรายใหม่สนใจก็สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่าย สินค้ามีลักษณะคล้ายกันง่ายต่อการเลียนแบบ เนื่องจากสินค้าไม่ได้ผลิตจากวัตถุดิบที่หายาก ลูกค้ามักเลือกสินค้าที่ราคา ไม่ผูกพันในตราหือ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าต่ำ ก็จะส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาง่าย เกิดการคุกคามของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมระดับปานกลาง เนื่องจากต้องใช้เงินทุนสูงในการเปิดโรงงานและสั่งซื้อเครื่องจักรในการผลิตอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส ผู้ประกอบการก็ยังเข้ามาสู่ตลาดได้ยาก

แรงผลักดันลำดับที่ 2 การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม ในปัจจุบันมีผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่มากในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส และสินค้ามีความเหมือนกัน แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย และสภาพเศรษฐกิจอยู่ในภาวะชะลอตัว ทำให้คู่แข่งมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา เช่น การลดราคา และใช้กลยุทธ์ด้านการเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง และส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมลดลง ดังนั้น คู่แข่งรายเดิมมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับที่สูง

แรงผลักดันลำดับที่ 3 อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ สำหรับวัตถุดิบที่บริษัทใช้ คือ สแตนเลส (Stainless Steel) เกรด 304 ซึ่งไม่ได้เป็นวัตถุดิบที่หายาก มีผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์ให้เลือกซื้อหลายเจ้า และในการซื้อวัตถุดิบของบริษัทแต่ละครั้งจะซื้อในปริมาณมาก เนื่องจากทางบริษัทจะซื้อวัตถุดิบพร้อมกับบริษัทในเครือทำให้มีอำนาจในการต่อรองราคากับซัพพลายเออร์ได้ เนื่องจากซื้อปริมาณเยอะ สำหรับคุณภาพของสินค้าต้องเป็นสแตนเลส (Stainless Steel) เกรด 304 เท่านั้น ซึ่งมีคุณสมบัติ คือ ไม่เป็นสนิม มีความแข็งแรงทนทาน มีความยืดหยุ่นสูง และไม่สึกกร่อนง่าย ดังนั้น ทางซัพพลายเออร์ไม่สามารถลดคุณภาพของวัตถุดิบได้เอง เพราะทางบริษัทจะต้องตรวจสอบคุณภาพก่อนสั่งซื้อทุกครั้ง หากลดคุณภาพของ

สินค้า ทางบริษัทจะสั่งซื้อกับเจ้าอื่นทันที ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตหรือ ทรัพยากรอยู่ในระดับต่ำ

แรงผลักดันลำดับที่ 4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เนื่องจากผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้น และผู้ซื้อสามารถเปรียบเทียบราคาสินค้าผ่านเว็บไซต์ต่างๆ ได้ ทำให้ผู้ซื้อ มีทางเลือกในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของกลุ่มอื่นได้ง่าย และสำหรับผู้ซื้อของบริษัท กิติกอสเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่คือ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท ซึ่งการสั่งซื้อสินค้าของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) จะสั่งซื้อในปริมาณมาก เพราะต้องสั่งซื้อสินค้าให้กับสาขาต่าง จำนวน 51 สาขา ดังนั้น ทางบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีอำนาจในการต่อรองสูง หากทางบริษัทขายสินค้าในราคาที่สูงขึ้นมาก ก็จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลกำไรและปริมาณการขายของบริษัท นอกจากนี้ ทางบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ไม่มีความภักดีต่อตราสินค้า พร้อมทั้งจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากบริษัทอื่นได้ ส่วนลูกค้าอีก 2 กลุ่มที่เหลือ คือ ลูกค้าร้านอาหาร ลูกค้าครัวบ้าน นั้น ลูกค้า 2 กลุ่มนี้แม้จะซื้อใน ปริมาณที่ไม่เยอะ แต่ก็มีทางเลือกในการซื้อสินค้าได้หลายช่องทาง ทำให้มีอำนาจการต่อรองของ ระดับสูง

แรงผลักดันลำดับที่ 5 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน สำหรับอุตสาหกรรมอุปกรณ์ เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส มีสินค้าหรือบริการทดแทนเป็นจำนวนมาก ซึ่งสามารถ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน ทำให้ภัยคุกคามจากแรงผลักดันนี้มีสูงขึ้น ก่อให้เกิด ข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไป เนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ ไม่มีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ซึ่งทำให้ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนมีผลต่อ อุตสาหกรรมมากขึ้น กล่าวคือ ลูกค้าสามารถเลือกใช้สินค้าอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำเหล็ก พลาสติก ไม้ ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ทำจากวัสดุดังกล่าว มีราคาต่ำกว่าสินค้าอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ ทำจากสแตนเลส โดยลูกค้าสามารถหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทนดังกล่าวได้ หากสินค้าอุปกรณ์ เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสมีราคาที่สูงขึ้นมากจนลูกค้าเห็นว่าไม่เหมาะสม ดังนั้น ความ เสี่ยงที่ลูกค้าจะหันไปเลือกสินค้าทดแทนจึงจัดอยู่ในระดับสูง

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ Five Forces Model ตามทฤษฎีแรงผลักดันทั้ง 5 สามารถสรุปออกมา เป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลสรุปของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส

แรงผลักดัน 5 ปัจจัย	ระดับผลของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	ระดับปานกลาง
การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตหรือซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
ภัยคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 2.1 จะพบว่ามีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากในอุตสาหกรรมมีจำนวนผู้ประกอบการจำนวนมาก และสินค้าในอุตสาหกรรมมีความใกล้เคียงกันแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ดังนั้นในอุตสาหกรรมจึงใช้กลยุทธ์ด้านราคาเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรง และส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมลดลง ดังนั้น กลุ่มรายเดิมมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับที่สูง นอกจากนี้ กลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรมยังมีแบรนด์สินค้าที่เป็นที่รู้จักของลูกค้าในวงกว้าง เมื่อเทียบกับแบรนด์สินค้าของบริษัทยังเป็นที่ยังน้อย เนื่องจากเพิ่งดำเนินการมาได้ไม่นาน และหากบริษัททำกิจกรรมส่งเสริมด้านการตลาดน้อย ก็จะส่งผลกระทบต่อการรับรู้ในตราสินค้าของลูกค้าน้อยด้วย ทำให้ลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่ามีแรงจูงใจในการซื้อสินค้าน้อยลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าเดิมและจำนวนลูกค้าใหม่ของบริษัท ทำให้จำนวนลูกค้าทั้งหมดของบริษัทลดลงได้ และส่งผลให้ยอดขายของบริษัทลดลงอีกด้วย

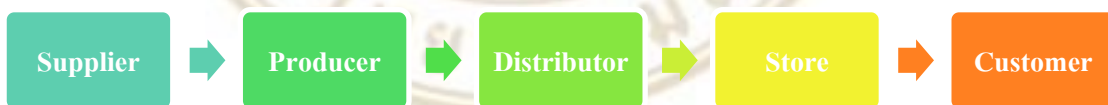
สำหรับอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ก็มีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้น ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกในการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของกลุ่มอื่นได้ง่าย และลูกค้ารายใหญ่ของบริษัท มีเพียงบริษัทเดียว และการสั่งซื้อจะสั่งซื้อในปริมาณมาก เพราะต้องสั่งซื้อให้กับสาขาต่างๆด้วย ทำให้มีอำนาจในการต่อรองสูง นอกจากนี้เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันจะพบว่า คู่แข่งจะมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายกว่าของบริษัท ทำให้ลูกค้าเข้าถึงสินค้าได้สะดวก ส่งผลให้มีกลุ่มลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นและทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย แต่เมื่อเปรียบเทียบกับทางบริษัทจะพบว่า ทางบริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย ส่งผลให้จำนวนลูกค้าใหม่น้อย และหากลูกค้าเดิมไม่สั่งซื้อ

สินค้าของบริษัทในปริมาณเท่าเดิมก็จะทำให้จำนวนลูกค้ารวมทั้งหมดของบริษัทมีจำนวนน้อย ส่งผลให้ยอดขายลดลงอีกด้วย

จากการวิเคราะห์ Five Forces Model ตามทฤษฎีแรงผลักดันทั้ง 5 จะเห็นว่า ถึงแม้การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะสูง และอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แต่แรงผลักดันด้านอื่นๆยังอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ดังนั้น หากบริษัทสามารถลดแรงผลักดันในการแข่งขันจากระดับสูงให้อยู่ระดับปานกลาง บริษัทก็มีโอกาสที่จะสามารถทำกำไรหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งอาจทำได้โดยการลดอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อลง โดยการเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือขยายการขายสินค้าไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยสรุปแล้ว อุตสาหกรรมนี้ยังมีความน่าสนใจในการดำเนินธุรกิจ

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้การจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าหลักของอุตสาหกรรม

กระบวนการ Supply Chain Management เป็นกระบวนการของกิจกรรม นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือผู้จำหน่าย ไปจนถึงลูกค้าหรือผู้บริโภคให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด กระบวนการ Supply Chain Management นั้น เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรยกระดับความสามารถในด้านการบริหารได้ เช่น การลดสินค้าคงคลัง นอกจากนี้การบริหาร Supply Chain ยังช่วยในเรื่องการส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเปิดตลาดใหม่ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการ Supply Chain Management

ที่มา : Supply Chain A Manager's Guide 2004

เนื่องด้วยการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ในการเข้าถึงสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความสะดวกในการเลือกซื้อสินค้าของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาว่ากลุ่มลูกค้าหลักที่ผู้แทนในการจัดจำหน่ายสินค้า ของอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส มีกลุ่มใดบ้าง ที่จะสามารถช่วยส่งมอบสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภคที่เป็น End User ได้ กล่าวคือ เมื่อผู้ผลิตได้จัดการผลิตสินค้าเสร็จพร้อมที่จะนำสินค้าออกสู่ตลาด จำเป็นต้องกำหนด

ช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้สินค้าไปสู่กลุ่มผู้บริโภคที่เป็นเป้าหมายหลักของบริษัท ทั้งนี้สินค้านั้น อาจผ่านคนกลางประเภทต่างๆ เช่น ผู้ค้าปลีก ดังนั้น ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลผู้ค้าปลีกต่างๆ เพื่อให้การจัดจำหน่ายสินค้าขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลพบว่า กลุ่มลูกค้าของอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส มีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) หรือร้านค้าปลีกสมัยใหม่ เป็นห้างขนาดใหญ่ มีการออกแบบและจัดวางสินค้าอย่างเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสวยงาม และความเป็นระเบียบ การให้บริการมีความทันสมัย ได้แก่

2.1.2.1 บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบขายส่งในระบบสมาชิก ภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” บริษัทฯ ได้ดำเนินการขยายจำนวนสาขาเพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่ลูกค้าสมาชิกและผู้ประกอบการ ทั่วประเทศ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้ค้าปลีกรายย่อย กลุ่มผู้ประกอบการร้านอาหาร โรงแรม และธุรกิจจัดเลี้ยง รวมถึงกลุ่มผู้ประกอบการบริการ ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ หรือสถาบันการศึกษาและธุรกิจอื่นๆ แม็คโครมุ่งมั่นที่จะเป็นคู่คิดทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ โดยจัดสรรสินค้าที่หลากหลาย ครบครัน มีคุณภาพดี ในราคาที่ซื้อไปขายต่อ หรือแปรรูป เพื่อทำกำไรในธุรกิจได้ ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถบริหารเงินทุนหมุนเวียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจุบันบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) มีสาขาทั้งสิ้น 77 สาขาทั่วประเทศไทย โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทมียอดขายเท่ากับ 114,956 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 มียอดขายเท่ากับ 129,781 ล้านบาท และมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นเป็น 142,532 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 (รายงานประจำปี บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน), 2557)



makro
คู่คิดธุรกิจคุณ

ภาพที่ 2.3 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

ที่มา : http://www.siammakro.co.th/about_history.php

2.1.2.2 บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) หรือโฮมโปร ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2538 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจค้าปลีก บริษัทจำหน่าย

สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ต่อเติม ซ่อมแซม อาคาร บ้านและที่อยู่อาศัยแบบครบวงจร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า โดยในปัจจุบันบริษัทฯ มีสินค้าสำหรับให้บริการมากกว่า 60,000 รายการ อีกทั้งมีการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม (Training Center) เพื่อพัฒนานักค้าปลีกในทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถในการให้บริการที่ดีแก่ ลูกค้าเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย บริษัทฯ มีความพยายามที่จะ ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง และเพิ่มคุณภาพในการให้บริการ รวมทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจค้าปลีกให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพ โดยในปี พ.ศ. 2557 บริษัทฯ จะมีสาขาในรูปแบบ “โฮมโปร” ที่ให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ 71 แห่ง อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 21 แห่ง และต่างจังหวัด 50 แห่ง โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทฯ มียอดขาย 36,969 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 มียอดขาย เท่ากับ 42,725 ล้านบาท และมียอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 51,209 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)



ภาพที่ 2.4 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : <http://www.homepro.co.th/about#sthash.L3ILpYw2.dpuf>

2.1.2.3 บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด เป็นศูนย์รวมวัสดุก่อสร้างครบวงจรของคนไทยขนาดใหญ่ กลุ่มเป้าหมายไปถึงเจ้าของบ้าน ผู้รับเหมารายกลางและรายย่อย เจ้าของโครงการต่างๆ ร้านค้าปลีก และเจ้าของบ้านที่ต้องการหาแหล่งวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้างที่ครบครัน ในราคาที่ถูกลงทุกวัน มีสินค้าครบครันและหลากหลาย สินค้ามีความพอเพียงกับความต้องการ สะดวกและรวดเร็ว ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการสามารถรับสินค้าได้ทันที ร้าน "ไทวัสดุ" สาขาแรกก่อตั้งขึ้นในปี 2553 โดยตั้งอยู่บนถนนกาญจนาภิเษก บางบัวทอง มีพื้นที่ภายในตัวอาคารขนาดใหญ่ถึง 24,000 ตารางเมตร ครบครันด้วยสินค้าคุณภาพหลากหลายจากแบรนด์ชั้นนำกว่า 50,000 รายการ อาทิ กลุ่มงานโครงสร้างและเครื่องมือช่าง ได้แก่ อิฐ หิน ปูน ทราช ยางมะตอย เหล็ก สังกะสี แผ่นพื้น เสาค้ำหลังคา แผ่นยิบซั่ม ฉนวนกันความร้อน ไม้แบบ ไม้อัด ไม้ฝา รวมไปถึงเครื่องมือช่างและฮาร์ดแวร์ทุกประเภท กลุ่มงานตกแต่งทางด้านสถาปัตยกรรม ได้แก่ ประตู หน้าต่าง มุ้งลวด หน้าบาน ราวบันได ไม้คิ้ว ไม้บัว กระเบื้องพื้น ผนัง สี และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่อง เป็นต้น ส่วนในกลุ่ม

งานระบบไฟฟ้า อาทิ โคมไฟในบ้าน นอกบ้าน พัดลมเพดาน หลอดไฟ สายไฟ ชุดปลั๊กไฟ สวิตช์ เบรกเกอร์ กลุ่มงานระบบประปาสุขาภิบาล อาทิ ท่อน้ำ ก๊อกน้ำ วาล์วน้ำ เครื่องปั้มน้ำ เครื่องกรองน้ำ เครื่องทำน้ำอุ่น ถังเก็บน้ำบนดิน ใต้ดิน ท่อ ข้อต่อและอุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงอุปกรณ์ และ เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมี หมวดเครื่องใช้และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกภายในบ้าน ที่มีทั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ ไปจนถึงอุปกรณ์การจัดเก็บ อาทิ ม่าน มู่ลี่บังแดด อุปกรณ์เครื่องใช้ห้องน้ำ ห้องครัว ห้องนอน ห้องพักผ่อน ซึ่งสินค้าทั้งหมดนี้ได้ถูกนำมารวมกัน ภายใต้จตุรชาย ครบ ถูก ดี ที่ไทวัสดุ ปัจจุบันบริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด มีสาขาทั้งสิ้น 41 สาขาทั่วประเทศไทย โดยในปี 2555บริษัทมียอดขาย 102 ล้านบาท ในปี 2556 มียอดขาย เท่ากับ 8,436 ล้านบาท และมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นเป็น 19,471 ล้านบาท ในปี 2557 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)



ภาพที่ 2.5 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด
ที่มา : <http://www.thaiwatsadu.com/aboutus.html>

2.1.2.4 บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2540 เพื่อประกอบธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า (Distribution Business) โดยเน้นในหมวดวัสดุก่อสร้าง และสินค้า DIY (Do It Yourself) ภายใต้อาคารหลังเดียวกัน จะเป็นธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีกประเภทบริการตัวเอง ปัจจุบันโกลบอลเฮ้าส์มีสาขาที่เปิดดำเนินการแล้ว 37 สาขาทั่วประเทศ โดยมีสินค้าหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแสนรายการนับล้านชิ้น พร้อมทั้งการบริการครบครันเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ทั้งนี้ทางบริษัทมีวิสัยทัศน์ คือเป็นช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าวัสดุก่อสร้างและสินค้าตกแต่งบ้านที่ดีที่สุดในภูมิภาคอาเซียน(A Better Choice for A Better Home) สำหรับสินค้าที่ทางบริษัทจัดจำหน่ายได้แก่ ปูนซีเมนต์ บล็อก เหล็ก ท่อสแตนเลส หลังคา สุขภัณฑ์ สินค้าบ้านและสวน เครื่องมือช่าง วัสดุปูพื้นและผนัง ประตู หน้าต่าง หลอดไฟ อุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องใช้ไฟฟ้า สีและเคมีภัณฑ์ เครื่องใช้ภายในบ้าน เฟอร์นิเจอร์ เครื่องครัว และอุปกรณ์ทำความสะอาด โดยในปี พ.ศ. 2555บริษัทมียอดขาย 10,783 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 มียอดขาย เท่ากับ 14,302 ล้านบาท และมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นเป็น 15,561 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)



ภาพที่ 2.6 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท สยาม โกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : <http://www.globalhouse.co.th/aboutus.ph>

2.1.2.5 บริษัท คูโฮม จำกัด เป็นศูนย์รวมสินค้าวัสดุก่อสร้างครบวงจร โดยบริษัทคูโฮมเป็นร้านค้าวัสดุก่อสร้างในรูปแบบห้างสรรพสินค้า one stop shopping ทั้งนี้บริษัทเปิดดำเนินธุรกิจมาแล้ว 32 ปี โดยมี 8 สาขาในการให้บริการ สินค้าของบริษัท ได้แก่ เครื่องใช้ไฟฟ้า เฟอร์นิเจอร์ โคมไฟตกแต่ง สินค้าตกแต่งสวน ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง อุปกรณ์ห้องครัวและของใช้ภายในบ้าน ประดับยนต์ อุปกรณ์เครื่องเขียน และอุปกรณ์กีฬา โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทมียอดขาย 10,544 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 มียอดขาย เท่ากับ 13,229 ล้านบาท และมียอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 14,698 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)



ภาพที่ 2.7 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท คูโฮม จำกัด

ที่มา : [http:// https://www.dohome.co.th/home](http://https://www.dohome.co.th/home)

2.1.2.6 บริษัท บุญถาวรเซรามิค จำกัด ดำเนินธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างจำหน่ายสินค้าประเภทวัสดุปูพื้นและผนัง สีและอุปกรณ์ อุปกรณ์สวน ห้องน้ำ เครื่องใช้ไฟฟ้า ภายในบ้าน เฟอร์นิเจอร์ ระบบประปาบำบัด ประตุและอุปกรณ์ ห้องครัว อุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน อุปกรณ์ไฟฟ้าแสงสว่าง ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2520 ปัจจุบันบุญถาวรมีสาขาที่เปิดดำเนินการแล้ว 11 สาขาทั่วประเทศ จากการศึกษาได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในปี พ.ศ. 2551 ทำให้ บุญถาวร มีกระบวนการพัฒนารูปแบบบริการ ใหม่ให้ลูกค้าประทับใจ โดยมุ่งเน้นว่า บุญถาวร เป็นศูนย์รวมความสุขสำหรับคนทำบ้าน มีองค์ประกอบของพันธมิตรทางธุรกิจที่ใช้พื้นที่ร่วมกันอย่างเห็นได้

เด่นชัด โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทมียอดขาย 8,608 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 มียอดขาย เท่ากับ 9,227 ล้านบาท และมียอดขายเพิ่มสูงขึ้นเป็น 9,794 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559)



บุญทวาร
701 เส้นสาย มาตัวไม่จวบ.

ภาพที่ 2.8 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท บุญทวารเซรามิก จำกัด

ที่มา : <http://www.boonthavorn.com/aboutus/>

2.1.2.7 บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด หรือโฮมเวิร์ค เป็นหนึ่งในธุรกิจค้าปลีกในเครือ เซ็นทรัล รีเทลฯ เปิดดำเนินการสาขาแรกในปี พ.ศ. 2544 ที่ชั้น 5 เซ็นทรัลบางนา ดำเนินธุรกิจด้านการจัดจำหน่ายสินค้า และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการตกแต่งซ่อมแซมที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร ภายใต้แนวคิด Inspire your home idea : จุดประกายไอเดีย เพื่อบ้านของคุณ พร้อมพร้อมด้วยสินค้าคุณภาพกว่า 60,000 รายการ ที่ผ่านการคัดสรรเพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า พร้อมด้วยบริการที่เป็นเลิศ จากพนักงานที่ผ่านการอบรมอย่างได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดทุกครั้ง เมื่อมาใช้บริการที่ โฮมเวิร์ค ทั้งนี้โฮมเวิร์คมีสาขาทั้งสิ้น 4 สาขา โดยในปี พ.ศ. 2555 บริษัทมียอดขาย 11,017 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2556 มียอดขายลดลงจากปี พ.ศ. 2555 เท่ากับ 7,689 ล้านบาท และมียอดขายเท่ากับ 528 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2557 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2559) ซึ่งมียอดขายลดลงอย่างมาก เนื่องจากมีจำนวนสาขาน้อย



ภาพที่ 2.9 แสดงผลิตภัณฑ์และตราสินค้าของบริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด

ที่มา : <http://www.homeworks.co.th/companyprofile.html>

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้การจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เพื่อใช้วิเคราะห์กลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส

จากการวิเคราะห์ Supply Chain Management สามารถสรุปกลุ่มลูกค้าหลักของอุตสาหกรรมออกมาเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ผลสรุปกลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส

กลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรม	ยอดขาย (ล้านบาท)			จำนวนสาขา (แห่ง)
	2557	2556	2555	
บริษัท สยามเม็คโคร จำกัด (มหาชน)	142,532	129,781	114,956	77
บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	51,209	42,725	36,969	71
บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด	19,471	8,436	102	41
บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	15,561	14,302	10,783	37
บริษัท คูโฮม จำกัด	14,698	13,229	10,544	8
บริษัท บุญถาวรเชรามิก จำกัด	9,794	9,227	8,608	11
บริษัท ซีอาร์ซี เพาเวอร์ รีเทล จำกัด	528	7,689	11,017	4

จากตารางที่ 2.2 จะพบว่ากลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสที่น่าสนใจ เนื่องจากมียอดขายและจำนวนสาขาที่เยอะ ที่บริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ควรนำสินค้าของบริษัทไปเสนอขายเพื่อให้บริษัทสามารถกระจายสินค้า และสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้เพิ่มมากขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัท ได้แก่ บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด และบริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) เนื่องจากลูกค้าทั้ง 3 บริษัทที่กล่าวมานั้น มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ ทำให้ความสามารถในการกระจายสินค้าของทั้ง 3 บริษัทค่อนข้างจะมีประสิทธิภาพ และการที่มีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศนั้น ยังส่งผลถึงยอดขายที่มีเพิ่มสูงขึ้นด้วย ดังนั้น หากบริษัท คิทโค่ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด นำสินค้าเข้าไปขายยังกลุ่มลูกค้าหลักทั้ง 3 จะช่วยให้บริษัทมีโอกาสที่จะมียอดขายเพิ่มมากขึ้น และทำให้แบรนด์ของบริษัทเป็นที่รู้จักในวงกว้างขึ้นและเพิ่มความน่าเชื่อถือของแบรนด์สินค้าได้อีกด้วย เพราะสินค้าที่กลุ่มลูกค้าทั้ง 3 รับประทานเป็นประจำ สินค้าเหล่านั้นต้องได้มาตรฐานและมี

คุณภาพ ทั้งนี้หากทางบริษัทเพิ่มช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้า ก็จะทำให้เกิด Economy of scale ในการผลิตสินค้า เป็นการช่วยลดต้นทุนการผลิตและสามารถต่อสู้เรื่องราคากับบริษัทคู่แข่งได้อีกด้วย

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ได้หลายวิธี โดยในการวิเคราะห์นี้ ใช้เครื่องมือหลักที่สำคัญในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Framework)

2.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

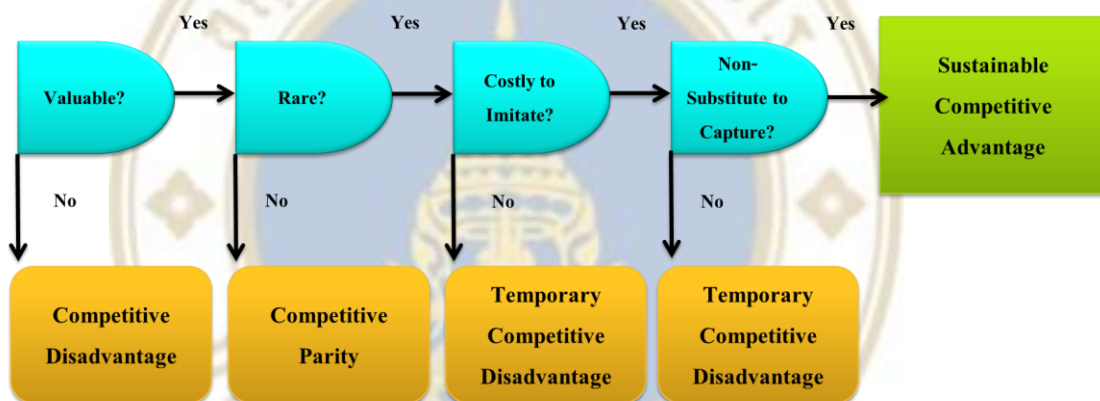
การที่องค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่ โดยคุณสมบัติของทรัพยากรที่สามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ VRIN Framework (Barney, 1991) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าทรัพยากรที่มีของบริษัทสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่เราอยู่ได้มากหรือน้อยแค่ไหน และเป็นความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยมีการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญ 4 ด้าน คือ

2.2.1.1 ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (V-Valuable Resources) ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร สร้างโอกาสและลดอุปสรรคขององค์กร สามารถก่อให้เกิดความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หากได้เปรียบในการแข่งขันแสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้นเป็น Core Competency ขององค์กร หรือเป็นจุดแข็งขององค์กร เช่น บุคลากรมีความรู้ความสามารถหรือมีทักษะในด้านการขายและการตลาดอย่างมาก โดยสามารถสร้างกระบวนการทางการขายและการตลาดได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างยอดขายได้สูง เป็นต้น นอกจากนี้ ทรัพยากรดังกล่าวต้องสามารถนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร

2.2.1.2 ทรัพยากรนั้นต้องหายาก (R-Rare Resources) ทรัพยากรที่ทางองค์กรมีอยู่คู่แข่งไม่สามารถหาได้เทียบเท่า เป็นทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะองค์กร เป็นความหายากของทรัพยากรโดยเปรียบเทียบจากคู่แข่ง สำหรับผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หายากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ

2.2.1.3 ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมาก (I-Imitate Resources) ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากทรัพยากรถูกสร้างมาควบคู่กับการดำเนินกิจการ หรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก หลังจากประเมินแล้วว่า ทรัพยากรตัวใดเป็นจุดแข็งขององค์กรแล้ว เราจำเป็นต้องประเมินเพิ่มเติมว่า คู่แข่งสำคัญของเรานั้น สามารถลอกเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งหากคู่แข่งจะลอกเลียนแบบต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหน

2.2.1.4 ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหามาทดแทนได้ (N-Non Substitutable Resources) ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถนำทรัพยากรใดๆมาทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม เนื่องจากทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้



ภาพที่ 2.10 แสดง VRIN Framework

ที่มา : www.moduledesign/lecture-5-industry-studies-student

จากภาพที่ 2.10 พบว่าการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันระยะยาว องค์กรจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะทั้ง 4 ประการ ถ้าขาดคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งที่บ่งบอกถึงความได้เปรียบ การแข่งขันอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้น อาจเป็นเพียงความเท่าเทียมในการแข่งขัน หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว ซึ่งการแข่งขันแบบเท่าเทียมจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีคุณลักษณะหนึ่งประการ นั้น คือ ข้อ 2.2.1.1 องค์กรต้องมีทรัพยากรที่มีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริง (V-Valuable Resources) หากองค์กรมีคุณลักษณะดังกล่าวเพียงคุณลักษณะเดียวก็จะทำให้้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม นอกจากนั้น ความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กร มีคุณลักษณะข้อที่ 2.2.1.1 – 2.2.1.3 คือ มีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการ

หรือ มีคุณลักษณะข้อที่ 2.2.1.1 – 2.2.1.2 คือ มีคุณลักษณะ 2 ประการ องค์กรก็จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราวได้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยใช้ VRIN Framework สำหรับบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ VRIN Framework บริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้ทรัพยากรในแต่ละด้าน

ทรัพยากร (Resources)	ทรัพยากร ที่มีคุณค่า	ทรัพยากรที่ หายาก	ทรัพยากรที่ไม่ สามารถ ลอกเลียนแบบ ได้	ทรัพยากรที่ไม่ สามารถ ทดแทนได้	ผลการ วิเคราะห์ ความสามารถ ในการแข่งขัน
	(Value)	(Rare)	(Imitate)	(Non-Substitutable)	
บุคลากร	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว
ผลิตภัณฑ์	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว
การบริการ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่า เทียม
เทคโนโลยี	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว
เงินทุน	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ ชั่วคราว
การรับรู้แบรนด์ สินค้า	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่า เทียม
ช่องทางการจัด จำหน่าย	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่า เทียม

จากตารางที่ 2.3 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดังนี้

ด้านบุคลากร จัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญของบริษัท สำหรับบุคลากรของบริษัทนั้น มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบ การผลิต มีความเชี่ยวชาญด้านการติดตั้งผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ เครื่องครัวสแตนเลสแบบ Knock down และให้บริการซ่อมบำรุงผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี จึงสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า ช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ หากมองในระยะยาวความเชี่ยวชาญของบุคลากรสามารถสร้างขึ้นมาได้จากประสบการณ์ ถึงแม้จะไม่สามารถเลียนแบบได้ทั้งหมด อีกทั้งสามารถถูกทดแทนได้ หากมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยครบทุกด้าน จึงทำให้ไม่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว จึงส่งผลให้บริษัทแข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัทในปัจจุบันได้ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้มีคุณภาพ รูปแบบเหมาะกับการใช้งาน อีกทั้งยังมีความทนทาน ตรงตามวัตถุประสงค์การใช้งาน นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์อุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลสแบบ Knock down ทางบริษัทเป็นผู้ผลิตรายแรกที่ผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลสแบบ Knock down สามารถถอดประกอบได้ จึงส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีความหายาก เนื่องจากในท้องตลาดทั่วไปนั้น ผลิตภัณฑ์อุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลสจะไม่สามารถถอดประกอบได้ จึงทำให้ผลิตภัณฑ์หายาก แต่ถ้ามองในมุมมองของการเลียนแบบ ในอนาคตคู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย หรือตัวผลิตภัณฑ์เองอาจมีสินค้าอื่นมาทดแทนได้ง่าย จึงทำให้ไม่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว จึงส่งผลให้บริษัทแข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านการบริการ บริษัทมีจุดเด่นในด้านการบริการหลังการขาย บริษัทมีศูนย์บริการหลังการขายทั่วประเทศ โดยดูแลตั้งแต่ ให้คำแนะนำ ปรีกษาหลังการติดตั้ง รวมถึงอะไหล่ทดแทน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า แต่คู่แข่งการดำเนินการลักษณะนี้ และการให้บริการของบริษัทอาจถูกทดแทนด้วยผลิตภัณฑ์ที่ราคาต่ำกว่าและไม่บริการหลังการขาย จึงส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง

ด้านเทคโนโลยี แม้ปัจจุบันบริษัทผู้ผลิตหลายรายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีการผลิต อุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส แต่ในการพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพ รวมถึงผลิตสินค้าเครื่องครัวสแตนเลสแบบ Knock down ก็ยังไม่สามารถลอกเลียนได้ง่าย เนื่องจากทางบริษัทมีเทคโนโลยีระดับสูง จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการคิดค้นและวิจัย ดังนั้น จึงยังเป็นทรัพยากรที่หายากอยู่ จึงส่งผลให้บริษัทแข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านเงินทุน เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทในเครือบริษัท ชันเด็น อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ที่จัดเป็นบริษัทชั้นนำในอุปกรณ์สแตนเลส ผลิตตู้แช่โซวี่สินค้าสแตนเลสที่มีชื่อเสียงมาอย่างยาวนาน ทำให้มีความพร้อมด้านเงินลงทุนอย่างมาก แต่ก็ยังสามารถลอกเลียนแบบและหาสิ่งทดแทนได้ส่งผลให้บริษัทแข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านการรับรู้แบรนด์สินค้า เนื่องจากบริษัทเปิดดำเนินการได้ 2 ปี การรับรู้ของแบรนด์สินค้ายังอยู่ในวงที่จำกัด แต่เนื่องด้วยบริษัทเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ชันเดิน อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด จึงทำให้มีฐานลูกค้าจำนวนหนึ่งรู้จักแบรนด์สินค้าของทางบริษัท สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเท่าเทียมเท่านั้น

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นสิ่งที่มีความสามารถในการแข่งขันได้เท่าเทียม เพราะช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยบริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการทั้งหมด 2 ช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยช่องทางร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) คือ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) และอีกช่องทางคือ จำหน่ายโดยตรงไปยังลูกค้า ด้วยช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่เป็นสิ่งที่หาไม่ยากสามารถพบเห็นทั่วไปในตลาดของธุรกิจ อีกทั้งเป็นสิ่งที่สามารถลอกเลียนแบบ และสามารถทดแทนกันได้ง่าย จึงถือว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่จะต้องนำมาพิจารณาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ตามช่องจำหน่ายที่ทางบริษัทมีอยู่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดอุตสาหกรรม แต่ถ้าเทียบธุรกิจในตลาดอุตสาหกรรมเดียวกันก็ถือว่าบริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่น้อยและไม่หลากหลาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย VRIN Framework พบว่าทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว เนื่องจากความเชี่ยวชาญของบุคลากร ตัวผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีในการผลิต และเงินทุน ก็สามารถถูกลอกเลียนแบบและถูกสิ่งอื่นทดแทนได้ด้วยระยะเวลาและประสบการณ์ของกลุ่มคู่แข่ง ทำให้บริษัทสามารถความได้เปรียบในการแข่งขันได้ชั่วคราว อย่างไรก็ตามแม้จะแข่งขันได้เพียงชั่วคราว บริษัทก็ยังสามารถนำทรัพยากรที่มีค่าอย่างความเชี่ยวชาญของบุคลากร ตัวผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีในการผลิต และเงินทุน มาเป็นจุดแข็งในการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะสั้นได้ เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนด้านการบริการนั้น ถึงแม้บริษัทจะมีจุดเด่นด้านการให้บริการหลังการขาย แต่หากรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านราคา มาเป็นการแข่งขันด้านบริการทางบริษัทสามารถสูญเสียจุดเด่นนี้ไปเนื่องจากกลายเป็นมาตรฐานของธุรกิจ

2.3 การวิเคราะห์ช่องทางการรับข่าวสารของลูกค้า

ปัจจุบันการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนั้น สามารถรับได้หลากหลายช่องทางทั้งง่าย สะดวก รวดเร็ว สำหรับลูกค้าที่เป็น End user นั้น จะรับข่าวสารจาก 6 ช่องทางหลักด้วยกัน ได้แก่ โซเชียลมีเดีย (Social Media) นิตยสาร (Magazine) แผ่นภาพโฆษณาหรือป้ายโฆษณา (Poster) ป้ายโฆษณา

กลางแจ้ง (Billboard) โบรชัวร์สินค้า (Brochure) และสื่อกิจกรรมต่างๆ มีรายละเอียดแต่ละช่องทาง ดังนี้

โซเชียลมีเดีย (Social Media) เป็นสื่อใหม่ที่กำลังมีบทบาทและมีอิทธิพลค่อนข้างสูง และได้สร้างโอกาสใหม่ๆ สำหรับการติดต่อลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแบรนด์ที่เพิ่มขึ้น การติดต่อสื่อสารระหว่างลูกค้าในอนาคต ซึ่งโซเชียลมีเดียที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ Facebook ซึ่ง Facebook Page สามารถสร้างหน้าโปรโมทแบรนด์สินค้าหรือโปรโมทธุรกิจได้ สำหรับ Facebook Page จะมีเครื่องมือในการทำ Marketing อยู่หลายอย่างด้วยกัน เช่น ใครที่มากกด Like ใน Page ของเรา จะเรียกว่าเป็น Fan Page ทั้งนี้ เราจะสามารถส่งข้อความอัปเดต สินค้า บริการ ข่าวสาร ให้กับ Fan Page ได้พร้อมๆ กันอีกด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถลงโฆษณา Pay-Per-Click (PPC) ใน Facebook เพื่อให้ผู้คนที่รู้จัก Page ของเราเพิ่มขึ้นได้ เพื่อเพิ่มปริมาณ Fan Page และ Facebook Page ยังสามารถติด Search Engine ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้คนที่สามารถมองเห็นหน้า Page ของเราได้โดยไม่ต้อง Login เข้า Facebook ซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการโปรโมทในวงกว้างสู่สาธารณะ ทางบริษัทมีจุดเด่น ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย คือ ทางบริษัทมีการสื่อสารและสร้างแบรนด์ผ่าน Facebook Page อยู่แล้ว แต่จุดด้อยของบริษัทสำหรับช่องทางนี้ คือ ใน Facebook Page ของบริษัทยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก และมีจำนวนคนกด Like ใน Page น้อย จึงทำให้ไม่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป

นิตยสาร (Magazine) เป็นสิ่งพิมพ์ที่ออกจำหน่ายตามกำหนดเวลาที่แน่นอน เช่น รายสัปดาห์ รายบ็อกซ์ รายเดือน มีเนื้อหาสาระหลายด้าน ทั้งด้านความรู้ ความบันเทิงและข่าวสารต่างๆ เพื่อดึงดูดผู้อ่านเฉพาะกลุ่ม เช่น นิตยสารเกี่ยวกับบ้านและสวน รถยนต์ กล้องถ่ายรูป เครื่องเสียง สุขภาพ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น การพิมพ์จะมีความประณีต มีการใช้สีสันทัน เพื่อดึงดูดผู้อ่าน แต่ข้อเสียของนิตยสาร ก็คือ เข้าถึงเฉพาะกลุ่ม ไม่ยืดหยุ่น ใช้เวลาซื้อส่งล่วงหน้านับเดือน ทางบริษัทมีจุดเด่น ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางนิตยสาร คือ สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ เช่น นิตยสารเกี่ยวกับครัว ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายได้ สำหรับจุดด้อยของช่องทางนี้ คือ ทางบริษัทยังไม่ได้ใช้การโฆษณาผ่านช่องทางนี้ และการโฆษณาผ่านช่องทางนี้เป็นวงแคบ ไม่กว้างเท่าการโฆษณาผ่านช่องทางอื่น ซึ่งอาจจะไม่คุ้มต่อการลงทุนในการโฆษณา

แผ่นภาพโฆษณาหรือป้ายโฆษณา (Poster) หมายถึง สิ่งพิมพ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการ ตลอดจนชักจูง ให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะติดตั้งไว้ในที่สาธารณะซึ่งมีผู้คนจำนวนมากเห็น ป้ายโฆษณาที่ติดตั้งอยู่ตามสถานที่ต่างๆ ได้แก่ สถานีรถไฟฟ้าวัดอากาศยาน ที่พักคนโดยสารรถประจำทาง หน้าศูนย์การค้า โรงภาพยนตร์ ปัจจุบันนี้ได้มีการสร้างสิ่งโฆษณาแปลกๆ ใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่ตลอดเวลา เช่น บางครั้งไปสเตอร์อาจจะมีแต่รูปหรืออาจจะมีแต่ข้อความเพียงอย่างเดียวก็ได้ในปัจจุบันแผ่นภาพโฆษณาที่ทำออกมาเป็นชุดคิดเรียงเป็นเนื้อหา

ติดต่อกันหรือติดต่างสถานที่กัน แต่เป็นชุดเดียวกันเรียกว่า โปสเตอร์ชุด ทางบริษัทมีจุดเด่น ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางแผ่นภาพโฆษณาหรือป้ายโฆษณา (Poster) คือ หากบริษัทใช้การโฆษณาผ่านทางช่องทางนี้จะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักกับผู้คนจำนวนมาก ซึ่งเป็นจุดเด่นของการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ประเภทนี้ เพราะการโฆษณาด้วยวิธีนี้จะติดตามจุดที่เป็นสาธารณะมีคนผ่านไปผ่านมาจำนวนมาก จุดด้อย คือ แผ่นภาพโฆษณาหรือป้ายโฆษณา (Poster) ที่เราโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการอาจจะไม่ตรงกับลูกค้ากลุ่มที่เป็นเป้าหมายของบริษัทและบริษัทยังไม่เคยใช้การโฆษณาผ่านทางนี้

ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) เป็นป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ที่วาดหรือพิมพ์ลงวัสดุจำพวกไวเนล สติกเกอร์ ผ้าใบ แล้วนำไปติดตั้ง บนโครงสร้างที่แข็งแรงในย่านชุมชนหรือที่ที่มีการจราจรหนาแน่น ในป้ายโฆษณาจะมีภาพและข้อความเช่นเดียวกันกับแผ่นโฆษณาแตกต่างกันที่ขนาดและความคงทน ป้ายโฆษณากลางแจ้งมีข้อดี คือ สร้างความถี่ได้ดีกับคนที่ใช้เส้นทางเดิม แต่มีข้อเสีย ได้แก่ ข้อความบนป้ายมีจำนวนข้อความจำกัด และไม่สามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายได้ ทางบริษัทมีจุดเด่น ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) คือ หากบริษัทใช้การโฆษณาผ่านทางช่องทางนี้จะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักกับผู้คนจำนวนมาก ซึ่งเป็นจุดเด่นของการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ประเภทนี้ เพราะการโฆษณาด้วยวิธีนี้จะในย่านชุมชนหรือที่ที่มีการจราจรหนาแน่น มีคนผ่านไปผ่านมาจำนวนมาก สำหรับจุดด้อยคือ ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) ที่เราโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการนั้น อาจจะมองเห็นเฉพาะผู้คนที่สัญจรผ่านบริเวณนั้นและบริษัทยังไม่เคยใช้การโฆษณาผ่านทางนี้

โบรชัวร์สินค้า (Brochure) ใช้เพื่อโฆษณา ประชาสัมพันธ์ แนะนำผลิตภัณฑ์ แนะนำบริการ แผ่นพับส่งเสริมการขาย เพื่อประชาสัมพันธ์ให้กิจกรรมนั้นๆ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โบรชัวร์สินค้ายังเป็นสื่อโฆษณาชนิดไคเร้คมาร์เก็ตติ้ง ที่ผู้ผลิตสามารถส่งตรงถึงผู้บริโภคหรือแจกจ่ายตามสถานที่ต่างๆ ให้ถึงกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ ทางบริษัทมีจุดเด่น ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางโบรชัวร์สินค้า (Brochure) คือ สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ เช่น แจกสินค้าเมื่อมีลูกค้าให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์ของเรา เพื่อเป็นข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สำหรับจุดด้อยของช่องทางนี้ คือ ข้อมูลในโบรชัวร์สินค้าอาจจะไม่อัปเดต เนื่องจากต้องสั่งทำเป็นล็อต หากบริษัทมีสินค้าออกใหม่มา ก็อาจจะไม่ได้ลงข้อมูลไว้ในโบรชัวร์สินค้า เป็นต้น

สื่อกิจกรรมต่างๆ คือ สื่อกิจกรรมต่างๆที่จัดในลักษณะกิจกรรมตามวาระหรือโอกาสต่างๆ โดยมากจัดในรูปของนิทรรศการ การออกบูธแสดงสินค้า งานฉลอง การประกวด การแข่งขัน หรือการเปิดให้เข้าชมกิจการในวันสำคัญ เป็นต้น ทางบริษัทมีจุดเด่น ในการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อกิจกรรมต่างๆ คือ สามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้และลูกค้าที่เข้ามาในงานต่างๆ เช่น

งานแม่บ้านแฟร์ก็จะเป็นกลุ่มแม่บ้านที่มีความสนใจเรื่องอาหาร เครื่องครัว เป็นต้น และลูกค้าที่เข้ามาในงานจะเป็นลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและเข้ามาในปริมาณมาก และเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้ลูกค้ารู้จักแบรนด์และรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้ ทางบริษัทเคยออกงานแฟร์ในลักษณะนี้มาก่อน ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าในทิศทางที่ดี สำหรับจุดด้อยของช่องทางนี้คือจะต้องใช้พนักงานขายไปให้ข้อมูลในงานแฟร์และพนักงานขายต้องอยู่ในงานแฟร์เป็นระยะเวลาาน อาจจะทำให้การโฟกัสงานขายผ่านช่องทางอื่นด้อยประสิทธิภาพลง

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าช่องทางการสื่อสารแต่ละช่องทางนั้น มีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น สำหรับช่องทางการสื่อสารที่เป็นจุดเด่นได้แก่ โซเชียลมีเดีย (Social Media) ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) และป้ายโฆษณา (Poster) เป็นช่องทางที่มีจุดเด่นคือ การสื่อสารในแต่ละครั้งมีผู้คนเห็นค่อนข้างมาก ซึ่งเหมาะกับการสื่อสารตราสินค้าให้กับผู้บริโภคทั่วไป และในส่วนของการ นอกจากนี้ ยังมีสื่ออีกกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นช่องทางในการสื่อสารตราสินค้า ให้กับผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของบริษัทได้ดี ซึ่งเป็นช่องทางที่เหมาะสมในการสร้างการรับรู้ตราสินค้าที่ดี

2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

ในช่วงที่ผ่านมาหลายองค์กรต้องเจอกับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน องค์กรจึงไม่สามารถหยุดนิ่งอยู่กับที่ได้ เพราะหากองค์กรไม่มีการพัฒนาองค์กรนั้น จะไม่สามารถสู้กับคู่แข่งและจะไม่สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ให้ทันกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันเพราะนอกจากจะต้องต่อสู้กับคู่แข่งที่เคยมีแล้ว ยังต้องมีการต่อสู้กับคู่แข่งรายใหม่ที่พยายามจะเข้ามาในอุตสาหกรรม นอกจากนั้นยังมีปัจจัยอีกหลายปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ รวมถึงเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จะต้องทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันสูงสุด จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือสำคัญอย่างแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัดได้รับแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบทางด้านลบจากลูกค้า เนื่องจากผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอำนาจต่อรองที่สูง เนื่องจากมีทางเลือกมากขึ้น และการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันสูง ส่งผลให้ยอดขายของบริษัทลดลง แต่การแข่งขันกันที่ราคาจะยิ่งทำให้รายได้ของบริษัทยิ่งลดลง บริษัทจึงต้องสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัทให้สูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ Supply Chain

Management ทำให้ทราบกลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสที่เป็นลูกค้าที่น่าสนใจ และบริษัทควรสร้างฐานลูกค้าใหม่จากกลุ่มลูกค้าหลักตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย และสร้างแบรนด์ของสินค้าให้เป็นที่รู้จัก เพื่อที่จะทำให้ออขายของบริษัทเติบโตขึ้นได้ตามแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม และจากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยการวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถเชิงพลวัต (VRIN Framework) จะพบว่า บริษัทมีทรัพยากรที่สามารถแข่งขันได้ ดังนั้น ต้องนำทรัพยากรที่มีอยู่มาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านบุคลากร ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านเทคโนโลยี และด้านเงินทุน เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้สามารถสร้างฐานลูกค้าใหม่ได้ และเพิ่มการขยายการขายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ต่อไป

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน พบว่า ตลาดของอุตสาหกรรมเครื่องครัว เป็นหมวดสินค้าที่มีการแข่งขันสูงเนื่องจากเป็นกลุ่มตลาดที่ใหญ่และมีจำนวนผู้ผลิตเครื่องครัวเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องครัวประเภทสแตนเลส ด้วยนวัตกรรมและการพัฒนาของเครื่องครัวในปัจจุบัน ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อเครื่องครัวเปลี่ยนไป จากที่เคยเลือกซื้อสินค้าโดยวัดจากความคุ้มค่าของราคา ในปัจจุบันผู้บริโภคหันมาให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์โดยรวมของสินค้ามากขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ผลิตเครื่องครัวจึงหันมาให้ความสำคัญกับ ความคงทนในการใช้งานของสินค้าและการออกแบบให้มีความสวยงามเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพื่อให้เข้ากับไลฟ์สไตล์ที่ทันสมัยของผู้บริโภคในยุคปัจจุบันด้วย ทั้งนี้สินค้าของบริษัท คิทโค สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด นั้น มีจุดเด่นเรื่องความคงทนในการใช้งานของสินค้า ซึ่งสินค้าที่ดีมีคุณภาพของบริษัทเริ่มมาจากการคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพมาใช้ในการผลิต คือ บริษัทใช้สแตนเลส (Stainless Steel) เกรด 304 เป็นวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า ซึ่งสแตนเลส เกรด 304 นี้มีคุณสมบัติ คือ ไม่เป็นสนิม มีความแข็งแรงทนทาน มีความยืดหยุ่นสูง และไม่สึกกร่อนง่าย จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพสูง นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ที่บริษัทฯจัดจำหน่ายนั้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกประเภทครัว อาทิเช่น โรงแรม ห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร ร้านอาหาร ร้านเบเกอรี่ ศูนย์อาหาร โรงครัว โรงพยาบาล และครัวบ้าน และบริษัทยังมีกระบวนการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ส่วนจุดด้อยของสินค้าของบริษัท คือ มีราคาค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง นอกจากนี้ ในการเลือกซื้อสินค้าของ End user นั้น End user จะเลือกสินค้าที่มีการออกแบบให้มีความสวยงามเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินชีวิต ในส่วนนี้จุดเด่นของสินค้าของบริษัท คือ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทออกแบบด้วยทีมงานที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน ทำให้รูปแบบของผลิตภัณฑ์มีความทันสมัย สวยงามปราณีตและแข็งแรง สะดวกกับการใช้งาน และง่ายต่อการติดตั้ง

ซึ่งบริษัทจัดเป็นผู้นำเครื่องครัวสแตนเลส แบบ Knock down รายแรกของประเทศไทยอีกด้วย กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถถอดแยกชิ้นได้ ทำให้ง่ายต่อการจัดส่งและง่ายต่อการติดตั้ง ส่วนจุดด้อยของผลิตภัณฑ์ของบริษัท คือ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีแบบที่เป็นมาตรฐาน หากลูกค้าต้องการให้ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะ ลูกค้าจะต้องสั่งสินค้าเป็นล็อตในปริมาณที่มากซึ่งอาจจะส่งผลลูกค้าเปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าจากคู่แข่งได้ นอกจากนี้ ช่องทางที่ End user รับรู้ข่าวสารที่ทางบริษัทควรใช้ในการประชาสัมพันธ์ตราสินค้า ได้แก่ โซเชียลมีเดีย (Social Media) ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) ป้ายโฆษณา (Poster) และสื่อกิจกรรมต่างๆ



บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

สำหรับการศึกษาเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาและวางแผนกลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด ให้สูงขึ้น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์อุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสเตนเลสของบริษัท และความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้มองเห็นภาพรวมของปัญหาทั้งระบบ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สอดคล้องโดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้สามารถเห็นรูปแบบความสัมพันธ์สาเหตุของปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระบบ โดยภาพรวม สามารถมองภาพได้ครบถ้วน และช่วยจัดลำดับเหตุการณ์ของแต่ละตัวแปร ได้ถูกต้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ดังนั้นเมื่อเราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัญหาทั้งหมดได้แล้ว ทำให้เราเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่จะไม่สร้างผลกระทบหรือก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมา หรือสามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา อธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal loop diagram: CLD)

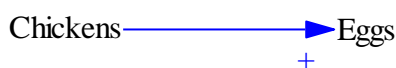
3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

วิธีการคิดเชิงระบบ คือ การนำเอาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เราสนใจมาทำการเชื่อมโยงกันเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งการเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกันจะทำให้เราได้ตระหนักถึง ผลกระทบในภาพรวมที่แต่ละปัจจัยสามารถทำให้เกิดขึ้น และเมื่อเข้าใจถึงผลกระทบของปัจจัยต่างๆ ในภาพรวมแล้ว การคิดอย่างเป็นระบบยังจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการประเมินถึงการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย เนื่องจากปัจจัยบางตัวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยตัวอื่นๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม โดย John D Sterman (2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ของ

องค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้อง และทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน แก่องค์กรได้ นอกจากนี้ Causal Loop Diagrams (CLD) เป็นวิธีการคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้ แผนภาพอธิบายถึงเหตุผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ในระบบของกระบวนการซึ่ง มักจะใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาเพื่อช่วยในการระบุสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ต่างๆ โดยเมื่อทราบสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงแล้ว ยังสามารถหาทางแก้ปัญหามาจากสาเหตุที่แท้จริง ได้อย่างตรงประเด็น ซึ่งวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของระบบจะใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบของ การตั้งคำถาม ซึ่ง Causal Loop Diagrams (CLD) เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างภาพความคิดอย่างมีระบบ เพื่อสร้างแบบจำลองของระบบได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่ กำหนดขึ้น ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ลูกศรเชื่อม ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ที่ปลาย ลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) ส่วนที่ 4 เครื่องหมายประจำ Loop ของแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop (Sterman, 2000)

ในแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจะมีลักษณะของความสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อมโยงโดยลูกศร กล่าวคือ ทางด้านท้ายของลูกศรจะแสดงถึงสาเหตุ และหัวลูกศรจะแสดงถึงผล ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ แค่ 2 รูปแบบ คือ ความสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Relation) และความสัมพันธ์ในทางลบ (Negative Relation)

ความสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Relation) คือ การที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาเหตุอื่นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยง กับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของจำนวนสาเหตุ นั้นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงด้วยเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วย เครื่องหมายบวกที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น ไก่กับไข่ไก่ การที่จำนวนไก่มากขึ้น ก็จะทำให้ จำนวนไข่ไก่มากขึ้นเช่นกัน และการที่มีจำนวนไก่ลดลง ส่งผลให้จำนวนไข่ไก่ก็จะลดลงเช่นกัน



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างจำนวนไก่กับจำนวนไข่ไก่

ที่มา : <https://sites.google.com/site/protractedlearning/systems-thinking/causal-loop-diagram>

ความสัมพันธ์ในทางลบ คือ การที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาเหตุอื่นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุ นั้นลดลงจำนวนลง ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของจำนวนสาเหตุอื่นๆ ก็จะส่งผล

ให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายลบที่ปลายหัว ลูกศร ยกตัวอย่างเช่น ไก่ทอดกับไก่ ถ้ามีการนำไก่ไปทอดมากขึ้น ก็จะทำให้จำนวนของไก่ลดลง หรือถ้ามีการนำไก่ไปทอดลดลง ก็จะทำให้จำนวนของไก่เพิ่มขึ้น

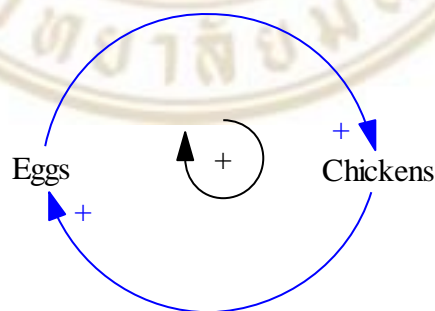
Fried Chickens \longrightarrow Chickens

ภาพที่ 3.2 แสดงความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างจำนวนไก่กับจำนวนไก่ทอด

ที่มา : <https://sites.google.com/site/protractedlearning/systems-thinking/causal-loop-diagram>

นอกจากความสัมพันธ์ของเหตุและผลแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับแผนภูมิวงรอบเหตุและผล Causal Loop Diagrams (CLD) คือ วงรอบ ซึ่งจะให้ความสัมพันธ์นั้นส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน โดยรูปแบบของวงรอบจะมี 2 แบบ คือ วงรอบแบบเสริมแรง (Reinforce Loop) และวงรอบแบบสมดุล (Balance Loop) ซึ่งลักษณะของวงรอบนั้นจะเกิดขึ้นจากรูปแบบความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่อยู่ในวงรอบนั้นๆ

วงรอบเสริมแรง (Reinforce Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด หรือถ้ามีความสัมพันธ์ในด้านลบ ก็ต้องมีความสัมพันธ์ด้านลบเป็นจำนวนคู่ โดยวงรอบเสริมแรงนี้ จะส่งผลให้มูลค่าของทั้งเหตุและผลเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น ไก่กับไข่ไก่ การที่มีไก่มากขึ้นก็จะส่งผลให้มีไข่ไก่มากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน การที่มีไข่ไก่มากขึ้น ก็จะทำให้มีไก่มากขึ้นเช่นเดียวกัน

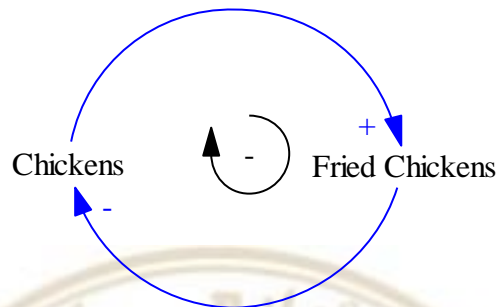


ภาพที่ 3.3 แสดงวงรอบแบบเสริมแรงระหว่างจำนวนไก่กับจำนวนไข่ไก่

ที่มา : <https://sites.google.com/site/protractedlearning/systems-thinking/causal-loop-diagram>

วงรอบสมดุล (Balance Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผลในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันตรงกันข้ามกัน โดยต้องมีความสัมพันธ์ที่เป็นทางลบเป็นจำนวนคู่ ซึ่ง

วงรอบเสริมแรงนี้ จะส่งผลให้มูลค่าของทั้งเหตุและผลเพิ่มขึ้นและลดลง อย่างสมดุล ยกตัวอย่างเช่น ไก่ กับ ไก่ทอด การที่มีไก่มากขึ้น ทำให้มีการนำไปทอดมากขึ้น การที่นำไปทอดมากขึ้นก็จะทำให้ไก่ลดลง พอไก่ลดลง ก็มีการนำไปทอดน้อยลง ทำให้ไก่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

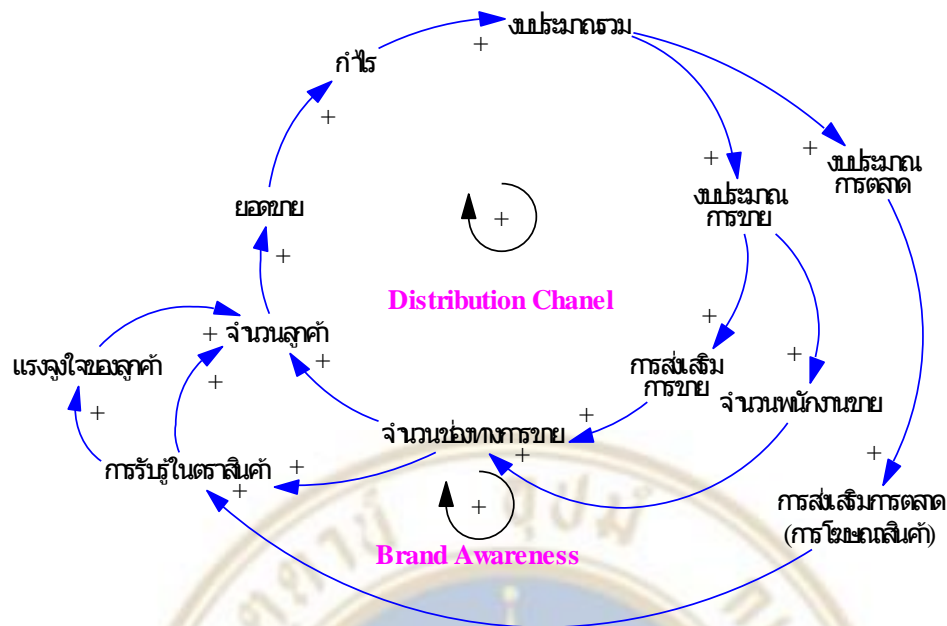


ภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบแบบสมดุลระหว่างจำนวนไก่กับจำนวนไก่ทอด

ที่มา : <https://sites.google.com/site/protractedlearning/systems-thinking/causal-loop-diagram>

3.2 โครงสร้างปัญหายอดขายของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทที่ 1 พบว่าแม้ภาพรวมอุตสาหกรรมอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสจะมีอัตราการเติบโตที่สูง แต่ยอดขายของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด มียอดขายที่ลดลง ไม่สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรม โดยในปี 2558 พบว่ายอดขายของบริษัทมีสัดส่วนที่ลดลงจากปี 2557 ถึงร้อยละ 10.38 ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลต่อการแข่งขันขององค์กร จากบทที่ 2 ทำให้ทราบได้ว่าสาเหตุหลักๆของปัญหาเรื่องยอดขายที่ลดลงมาจาก 1) ช่องทางในการซื้อผลิตภัณฑ์มีน้อย หาซื้อได้ไม่สะดวก 2) จำนวนลูกค้าใหม่มีน้อย เน้นขายลูกค้าบางกลุ่ม และ 3) ผู้บริโภคไม่รับรู้ถึงตราสินค้า ตราสินค้าเป็นที่รู้จักน้อย ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ตามภาพที่ 3.5

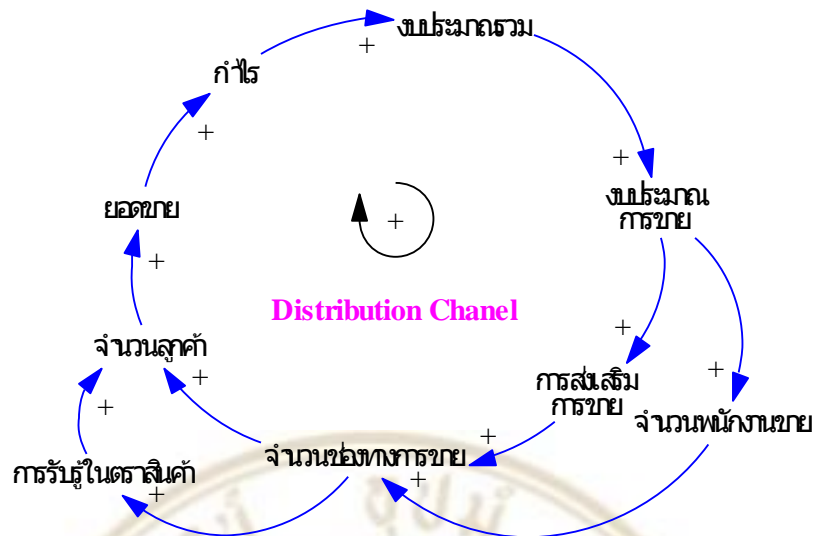


ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

3.2.1 วงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel)

วงรอบช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นวงรอบเสริมแรง (Reinforce Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด กล่าวคือ เมื่อจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายน้อยลง ส่งผลให้จำนวนลูกค้าและการรับรู้ในตราสินค้าน้อยลง และเมื่อการรับรู้ในตราสินค้าน้อยลง ก็จะส่งผลให้แรงจูงใจของลูกค้าและจำนวนลูกค้าลดลง ทั้งนี้ เมื่อจำนวนลูกค้าลดลงส่งผลให้ส่งผลให้ยอดขายของบริษัทและกำไรเพิ่มลดลงไปด้วย และส่งผลให้งบประมาณรวมสำหรับการทำกิจกรรมทางการขายลดลง เมื่องบประมาณลดลง ก็จะส่งผลให้การส่งเสริมการขายและจำนวนพนักงานขายลดลง และก็จะวนกลับมาทำให้จำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายลดลง และยอดขายของบริษัทก็ยิ่งลดลงไปเรื่อยๆ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลจะทำให้เห็นถึงสาเหตุหลักของปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลง นั่นก็คือ การที่บริษัทมีช่องทางการจัดจำหน่ายและจำนวนลูกค้าที่น้อยลงนั่นเอง ดังภาพที่ 3.6 ที่แสดงแผนภูมิวงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย



ภาพที่ 3.6 แผนภูมิวงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Channel)

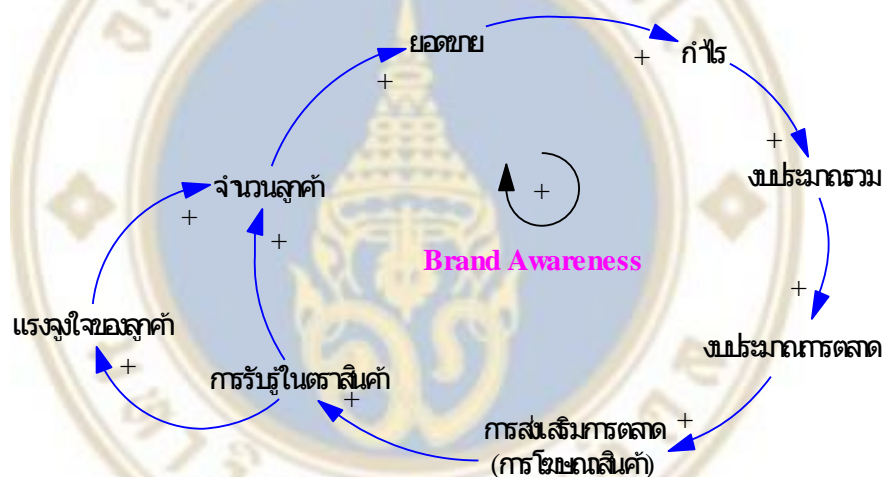
ที่มา : จัดทำแผนภูมิวงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.6 จะเห็นว่ายอดขายบริษัทมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับจำนวนช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งจากที่ได้อธิบายสาเหตุของปัญหาไปแล้วนั้น หากบริษัทมีการออกกลยุทธ์ในการส่งเสริมการขายมากขึ้น เช่น ส่งเสริมการขายไปยังผู้ค้าปลีกรายใหม่เพิ่มขึ้น จะทำให้บริษัทมีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น เมื่อบริษัทมีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้การรับรู้ในตราสินค้าและจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น เมื่อจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ยอดขายและกำไรของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น ถ้าบริษัทมีกำไรที่มากขึ้นก็จะส่งผลให้บริษัทมีการจัดสรรงบประมาณรวมที่มากขึ้นด้วย และหากบริษัทมีงบประมาณรวมที่มากขึ้นก็จะทำให้ฝ่ายงานขายมีงบประมาณการขายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการส่งเสริมการขายมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การที่บริษัทมีงบประมาณการขายที่เพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้จำนวนพนักงานขายเพิ่มขึ้น จากการส่งเสริมการขายที่เพิ่มขึ้นและจำนวนพนักงานขายที่เพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลให้บริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนั้น การที่มีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น ยังส่งผลให้การรับรู้ในตราสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บริษัทมีจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นและส่งผลให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มขึ้นด้วย และสุดท้ายการที่บริษัทมีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น ยังส่งผลให้จำนวนลูกค้าของบริษัทเพิ่มขึ้น ถ้าจำนวนลูกค้าของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย ทั้งนี้ผู้ค้าปลีกที่เป็นตัวแทนในการจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัท เป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารข้อมูลผลิตภัณฑ์และตราสินค้าไปยังผู้บริโภค เนื่องจากตัวแทนขายสินค้าเหล่านี้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อและเป็นตัวกลางในการช่วยแนะนำผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคอีกด้วย

3.2.2 วงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค (Brand Awareness)

วงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภคเป็นเป็นวงรอบเสริมแรง (Reinforce Loop) เกิดจากการที่ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ในวงรอบนั้นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด เช่นเดียวกับ วงรอบช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจากเมื่อการรับรู้ในตราสินค้าน้อยลง จะส่งผลให้แรงจูงใจของ ลูกค้าและจำนวนลูกค้าน้อยลง ซึ่งเมื่อจำนวนลูกค้าน้อยลงจะส่งผลให้ยอดขายของผลิตภัณฑ์และ กำไรของบริษัทลดลง และเมื่อยอดขายลดลง บริษัทก็จะมิงงบประมาณในภาพรวมที่น้อยลง ส่งผลให้ บริษัทตั้งงบประมาณสำหรับการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดได้น้อยลง และจะยิ่งส่งผลให้ลูกค้านับ ลูกตราสินค้าน้อยลงไปเรื่อยๆ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเหตุและผลจะทำให้เห็นถึง สาเหตุหลักของปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลง นั่นก็คือ การส่งเสริมการตลาด การลูกค้านับในตรา สินค้าของลูกค้า และจำนวนลูกค้าที่น้อยลงนั่นเอง ดังภาพที่ 3.7 ที่แสดงแผนภูมิการรับรู้ในตรา สินค้าของผู้บริโภค



ภาพที่ 3.7 แผนภูมิจริงรอบการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภค (Brand Awareness)

ที่มา : จัดทำแผนภูมิจริงรอบโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.7 จะเห็นว่ายอดขายผลิตภัณฑ์และการรับรู้ในตราสินค้านี้มีความสัมพันธ์ไป ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจากที่ได้อธิบายสาเหตุของปัญหาไปแล้วนั้น หากบริษัทมีการออกกลยุทธ์ใน การส่งเสริมการตลาดมากขึ้น เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงตราสินค้ามากขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้บริโภคได้รับ การแนะนำหรือรู้จักผลิตภัณฑ์มากขึ้น ยอดขายสินค้าก็จะเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน โดยปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย ที่ส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ในตราสินค้าของผู้บริโภคได้แก่ 1) การส่งเสริมการขายมุ่งสู่ ผู้บริโภค (Consumer Promotion) อาทิ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ โบรชัวร์ หรือ เอกสารแจกต่างๆ และ 2) จำนวนช่องทางในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นช่องทางตรงในการสื่อสารกับผู้บริโภค โดย

การเพิ่มของ 2 ปีจี้ยนี้ จะส่งผลกระทบต่อให้ยอดขายและกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น และบริษัทก็จะมีงบประมาณรวมในการขายและการตลาดเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเพิ่มการโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้การรับรู้ในตราสินค้าเพิ่มขึ้นนั้น จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดแรงจูงใจในการตัดสินใจซื้อสินค้าของทางบริษัทมากขึ้น เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการตอบสนอง หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การทดลองใช้ การตัดสินใจซื้อหรือการซื้อในปริมาณที่มากขึ้น ทั้งนี้ ผู้บริโภคต้องได้รับสารในควมถี่ที่มากพอ หากผู้บริโภคเกิดแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้จำนวนลูกค้าของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น และสุดท้ายส่งผลให้ยอดขายและกำไรของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่แสดงปัญหาของบริษัท พบว่าการเพิ่มของ 2 ปีจี้ยหลัก ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายและการรับรู้ในตราสินค้า มีผลทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่มยอดขายได้ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่ใช้เวลาสั้นและวัดผลได้รวดเร็วชัดเจนที่บริษัทฯ ควรพิจารณาเป็นอันดับแรก คือ การเพิ่มจำนวนผู้แทนขายใหม่หรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าในรูปแบบใหม่ให้ครอบคลุมไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งจะทำให้สามารถกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายได้กว้างขวางขึ้น พร้อมดำเนินกลยุทธ์การโฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความตระหนักและกระตุ้นให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปด้วย เพื่อสร้างความยั่งยืนในการเพิ่มขึ้นของยอดขายในระยะยาว

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

เมื่อองค์กรดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) นั้น เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะทำให้องค์กรเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง รวมไปถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆได้ เพื่อจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถและเตรียมความพร้อมให้สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือในอุตสาหกรรมที่ใกล้เคียงกันได้ และทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด โดยการกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) ดังภาพที่ 4.1 ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งแรงเสริมนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็น โครงสร้างในการออกแบบกลยุทธ์ทั้งระดับ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวม หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึงกลยุทธ์ระดับโครงการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการนั้นจะต้องการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องตอบสนองทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน

จากกรณีศึกษาบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลทำให้บริษัทมียอดขายลดลง สาเหตุหลักมาจากการมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าน้อย และแบรนด์สินค้าของบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก ส่งผลให้จำนวนลูกค้าใหม่มีน้อย และส่งผลต่อยอดขายของบริษัท โดยกลยุทธ์ที่จะแนะนำเพื่อมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา คือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดและวางแผนโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ และเพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer)

4.2.1 กลยุทธ์ การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive Strategies)

กลยุทธ์ที่สามารถใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้เหนือบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันได้แก่ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือบางส่วนของตลาด ตามกลยุทธ์ของพอร์เตอร์แสดงดังภาพ 4.2

4.2.1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยทำให้กระบวนการผลิตและจัดจำหน่ายมีต้นทุนที่ต่ำกว่า แต่ยังสามารถรักษาคุณภาพบริการตามที่ลูกค้าต้องการได้ เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น มักพบในสินค้าและบริการที่มีตลาดกว้างขวาง ลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก และมีการประหยัดต่อขนาดจากการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production)

4.2.1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นที่จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า การสร้างความแตกต่างสามารถเกิดได้จากความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ หรือความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดี และนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

4.2.1.3 กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด(Focus) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะเจาะจงที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) ซึ่งบริษัทต้องส่งมอบคุณค่าจากสินค้าและบริการให้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ได้มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดี่ยวนั้น

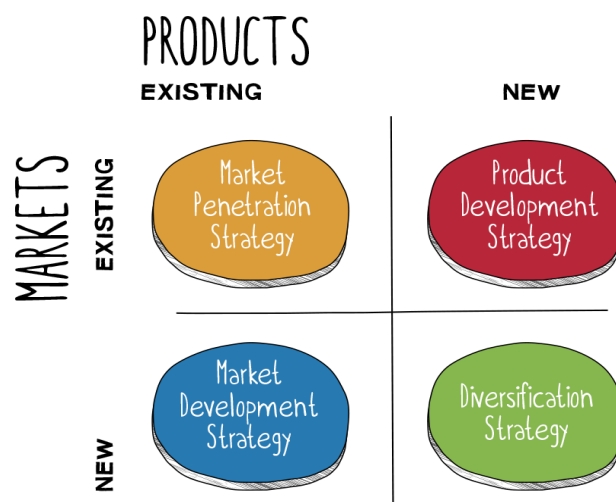
4.2 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิต การตลาด การบริหารบุคคล และการเงิน ที่ถูกกำหนดขึ้นมาโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะมีการรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่

4.2.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

จะมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพอใจลูกค้าได้อย่างเต็มที่ โดยการใช้กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือที่เรียกว่ากลยุทธ์ 4Ps แบบผสมผสานกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และการใช้แนวคิดการขยายตัวของธุรกิจ (Market Growth Expansion Grid) ของศาสตราจารย์ อิกอร์ แอนซอฟ คือ Ansoff's Model ซึ่ง Ansoff's Model เป็นโมเดลที่มีวัตถุประสงค์การเพิ่มยอดขาย โดยมุ่งเน้นที่การค้นหาลาดใหม่ ๆ หรือการค้นหาลูกค้าใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่ง Ansoff's Model ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ



ภาพที่ 4.2 แสดง Ansoff's Model

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

4.2.1.1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) หมายถึงการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว รุกตลาดที่ให้บริการอยู่ โดยมุ่งที่จะเพิ่มสัดส่วนครองตลาดให้สูงขึ้น และส่งเสริมให้ลูกค้าในปัจจุบันใช้ผลิตภัณฑ์ของเราให้มากขึ้นกว่าเดิม การเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม... ทำได้โดยใช้ Push Strategy (กลยุทธ์ผลัก) เช่น การทำโปรโมชั่น ลด แลก แจก แถม ผลักสินค้าออกไป และ Pull Strategy (กลยุทธ์ดึง) เช่น การทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ สื่อสารการตลาด ดึงดูดให้ผู้บริโภคเข้ามาซื้อเอง กลุ่มแรกคือลูกค้าของบริษัทประเด็นที่ต้องคิดถึงคือจะทำอย่างไรถึงจะสามารถส่งเสริมให้ลูกค้ากลุ่มนี้ ใช้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพิ่มมากขึ้น (กลยุทธ์ดึง) กลุ่มที่สองเป็นลูกค้าที่ใช้สินค้าของบริษัทคู่แข่ง การช่วงชิงลูกค้าให้หันมาใช้สินค้าของเรานั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะบริษัททุกแห่งก็ต้องพยายามปกป้องลูกค้าของตัวเองให้มากที่สุด นอกเหนือจากกลเม็ดทางด้านราคาใช้เป็นเครื่องจูงใจได้เป็นอย่างดีในการเปลี่ยนลูกค้าของคู่แข่งให้มาใช้สินค้าของเราแล้ว นักการตลาดยังใช้กลเม็ด อื่นอีกในการจูงใจเช่น การเน้นคุณสมบัติพิเศษ (Unique Selling Proposition) ของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ของเราให้เด่นชัดมาก

ขึ้นหรือ การเปลี่ยนตำแหน่งสินค้าในใจผู้บริโภค (Positioning) กลุ่มสุดท้ายคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ยังไม่ได้ใช้สินค้าของบริษัท หากต้องการที่จะหันเหลูกค้ากลุ่มนี้ให้มาใช้สินค้าของบริษัท บริษัทจำเป็นต้องชี้ให้เห็นว่า พวกเขาทำไมจำเป็นต้องใช้สินค้าเหล่านี้ และสินค้านั้นเกี่ยวข้องกับชีวิตของพวกเขาอย่างไร

4.2.1.2 กลยุทธ์การพัฒนาลาด (Market Development Strategy) หมายถึง การแสวงหาลาดใหม่โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ที่เรามีอยู่แล้วในการทำตลาด การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ ทำได้จาก การขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ จากเคยขายแต่กับผู้บริโภค (B2C - Business to Consumer) ก็หันไปขายกลุ่มธุรกิจ (B2B - Business to Business) หรือหน่วยงานภาครัฐ (B2G - Business to Government) บ้าง รวมถึงการขยายจุดขายไปยังภูมิศาสตร์ใหม่ๆ เช่น เคยขายแค่ในกรุงเทพฯ ก็ขยายไปขายตลาดต่างจังหวัด หรือขยายออกไปขายต่างประเทศ แนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่บริษัทต้องการที่จะขายสินค้าเดิม หรือสินค้าที่บริษัทนำออกจำหน่ายอยู่ในตลาด โดยมีเป้าหมายที่จะรุกเข้าไปในตลาดใหม่ หรือหาพื้นที่ขายใหม่ๆ อาจจะเนื่องจากพื้นที่ขายเดิมนั้นตลาดเริ่มอิ่มตัว หรือตลาดที่กำลังรุกเข้าไปนั้นมีความเสี่ยงในการเปิดตัวสินค้าของบริษัท

4.2.1.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) คือ การเพิ่มยอดขายจากการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ซึ่งก็คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น เบนซ์ออกรุ่นใหม่เร็วและบ่อยขึ้นมากจากแต่ก่อนนานๆ ถึงจะออก เพราะต้องการให้ยอดขายเติบโต และการออกกลุ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น จากเดิมร้านขายแต่เสื้อกับกางเกง ก็เพิ่มสินค้ากระเป๋าและรองเท้า หรือการปรับ Packaging เล็ก กลาง ใหญ่ เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์การออกสินค้าใหม่นั้นนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้ตลาดตื่นตัวแล้วยังช่วยทำให้เพิ่มยอดขายสินค้าของบริษัททดแทนสินค้าเดิมซึ่งตลาดอาจจะลดความนิยมลงทำให้ยอดขายลดลง

4.2.1.4 กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification Strategy) คือ บริษัทต้องการออกสินค้าใหม่ ซึ่งในบางกรณีบริษัทอาจต้องเข้าสู่ธุรกิจใหม่เพื่อผลิตสินค้าขายในตลาดใหม่ด้วย กลยุทธ์ในกรอบความคิดนี้คือการใช้กลยุทธ์ขยายตัว (Diversification) การเพิ่มยอดขายจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ การเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) เช่น บริษัทขายรองเท้าและอยู่ ก็หันมาขายรองเท้ากีฬาบ้าง หรือหันมาขายถุงเท้าด้วย เป็นต้น และ การเติบโตจากธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย (Conglomerate Diversification) เช่น บริษัทขายมือถืออยู่ อยู่ก็หันไปทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

4.3 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การสร้างฐานลูกค้าใหม่ของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากการประเมินอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรมและความสามารถหลักของบริษัทฯ ในบทที่ 2 แล้วนั้น จะพบว่าปัญหาหลักที่บริษัทที่เกิดขึ้น คือ บริษัทมีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย และแบรนด์สินค้าไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ส่งผลให้ทางบริษัทไม่มีฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ ทำให้ยอดขายของบริษัทตกลง โดยปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาในระดับสายงานในส่วนของฝ่ายขายและการตลาด ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional-Level Strategy) สำหรับใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะช่วยองค์กรให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้สำเร็จ ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์ระดับสายงานในการสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้กับบริษัท โดยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า จะแนะนำให้ใช้กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) ในการแสวงหาตลาดใหม่โดยอาศัยผลิตภัณฑ์ที่เรามีอยู่แล้วในการทำตลาด การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในพื้นที่ใหม่ ทำได้จากการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น การขยายจุดขายไปยังภูมิภาคใหม่ๆ เช่น ขายแค่ในกรุงเทพฯ ก็ขยายไปขายตลาดต่างจังหวัด แนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่บริษัทต้องการที่จะขายสินค้าเดิม หรือสินค้าที่บริษัทนำออกจำหน่ายอยู่ในตลาด โดยมีเป้าหมายที่จะรุกเข้าไปในตลาดใหม่ หรือหาพื้นที่ขายใหม่ๆ อาจจะเนื่องจากพื้นที่ขายเดิมนั้นตลาดเริ่มอิ่มตัว หรือตลาดที่กำลังรุกเข้าไปนั้นมีความยากในการเปิดตัวสินค้าของบริษัท ทั้งนี้ ทางบริษัทสามารถเลือกขยายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าหลักในอุตสาหกรรม 3 บริษัทที่มีจำนวนยอดขายและจำนวนสาขาสูงสุดและมีสาขากระจายทั่วประเทศไทย ได้แก่ บริษัท โสม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) หรือ โสมโปร บริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด หรือ ไทวัสดุ บริษัท สยามโกลบอลเฮาส์ จำกัด (มหาชน) หรือ โกลบอลเฮาส์ เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายบริษัทเพิ่มสูงขึ้นและยังเป็นการสร้างให้แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้นด้วย และการสร้างแบรนด์สินค้าให้เป็นที่รู้จักมากขึ้นนั้นก็เป็นก็สิ่งสำคัญ ช่วงการออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การเพิ่มและการขยายฐานช่องทางการจัดจำหน่าย

จากการที่บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ในการเติบโต เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ยังไม่เคยซื้อสินค้าจากเราให้มาเป็นลูกค้าเรา โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและมุ่งเน้นไปยังร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) ที่เป็นกลุ่มลูกค้าในอุตสาหกรรมที่ได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ 2 โดยพยายามเข้าไปเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ให้รู้สึกสนใจสินค้าของเราและนำสินค้าของเราไปจัดจำหน่าย ทั้งนี้ บริษัทจึงควรมีการดำเนินกลยุทธ์ ดังนี้

4.3.1.1 กลยุทธ์การส่งเสริมขายและการตลาด (Sales Promotion) โดยเน้นไปที่พนักงานขายและการตลาด ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทของฝ่ายขายและการตลาดให้มีความชัดเจน มีการจัดสรรทีมขายและการตลาดให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน ทั้งในเรื่องของศักยภาพของทีมขายและการตลาด รวมไปถึงการให้ความสำคัญของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) โดยมีการนำโปรแกรม Sales Forces มาใช้เพื่อควบคุมและติดตามกระบวนการทำงานของพนักงานขายและการตลาด เพื่อให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทั่วถึง ยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าสูงสุด

- กำหนดให้ฝ่ายขายและการตลาดมีการไปเปิดตลาดใหม่ ใน 3 บริษัท คือ บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งโฮมโปรเป็นบริษัทแรกที่ฝ่ายขายและการตลาดต้องเข้าไปเปิดพื้นที่การขายใหม่ ทั้งนี้ ในการเจรจาเกี่ยวกับทางโฮมโปรนั้น ทางบริษัทจะขอเริ่มขายสินค้าในสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 21 สาขา ก่อนและเมื่อผ่านไป 3 เดือนทางบริษัทจะขอขยายพื้นที่การขายสินค้าไปยังสาขาต่างจังหวัด 50 สาขา และหลังจากดำเนินการเปิดตลาดใหม่กับโฮมโปรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในปีที่ 2 ทางฝ่ายขายและการตลาดต้องเข้าไปเปิดตลาดใหม่กับบริษัท ซีอาร์ซี ไทวัสดุ จำกัด หรือ ไทวัสดุ ทางบริษัทจะขอเริ่มขายสินค้าในสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้ง 8 สาขา ก่อนและเมื่อผ่านไป 3 เดือนทางบริษัทจะขอขยายพื้นที่การขายสินค้าไปยังสาขาต่างจังหวัด อีก 33 สาขา และหลังจากดำเนินการเปิดตลาดใหม่กับไทวัสดุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในปีที่ 3 ทางฝ่ายขายและการตลาดต้องเข้าไปเปิดตลาดใหม่กับบริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน) หรือ โกลบอลเฮ้าส์ ตามลำดับ ทางบริษัทจะขอเริ่มขายสินค้าในสาขาภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 สาขา ก่อนและเมื่อผ่านไป 3 เดือนทางบริษัทจะขอขยายพื้นที่การขายสินค้าไปยังสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือและภาคตะวันตกอีก 29 สาขา ทั้งนี้การเปิดตลาดใหม่ ฝ่ายขายและการตลาดทำได้โดยเข้าไปเยี่ยมชมลูกค้าเพื่อแนะนำผลิตภัณฑ์ของบริษัท มอบสิทธิพิเศษ การให้บริการพิเศษ และการให้การสนับสนุนทางการตลาด เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น

- การกำหนดสิทธิพิเศษ (Privilege) ของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) โดยฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดต้องลงพื้นที่เพื่อเข้าไปนำเสนอสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อดึงดูดให้ผู้จัดจำหน่ายร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) รายใหม่ มาซื้อสินค้ากับทางบริษัท ทั้งนี้สามารถแบ่งสิทธิประโยชน์ตามเป้าของยอดขายการสั่งซื้อในแต่ละเดือนรวมถึงมีอัตราการเติบโตตามที่บริษัทวางไว้ในแต่ละระดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลประโยชน์ที่ตอบแทนให้ลูกค้าระดับต่างๆ

ยอดสั่งซื้อต่อเดือน (บาท)	ระดับลูกค้า	สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ
4,000,001 – 5,000,000	Platinum	ของแถมมูลค่า 50,000 บาท
3,000,001 – 4,000,000	Gold	ของแถมมูลค่า 30,000 บาท
1,000,001 – 3,000,000	Silver	ของแถมมูลค่า 10,000 บาท
500,000 – 1,000,000	Bronze	ของแถมมูลค่า 5,000 บาท

- การให้บริการพิเศษ (Premium Services) การจัดส่งสินค้าภายใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑลภายใน 24 ชั่วโมง ส่วนสาขาต่างจังหวัดจะจัดส่งสินค้าภายใน 3 วัน หลังรับการยืนยันการสั่งซื้อ บริการแจ้งรายการส่งเสริมการขายของบริษัท ไปยังผู้จัดจำหน่ายปลีกทุกวันที่ 1 ของเดือน และการสนับสนุนด้านสินค้าชำรุดเสียหาย หากทางร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) พบปัญหาสินค้าอยู่ในสภาพไม่สมบูรณ์หรืออุปกรณ์เครื่องครัวชำรุดเสียหาย ทางบริษัทยินดีรับคืนสินค้าทุกกรณีและจะดำเนินการจัดส่งสินค้าให้ใหม่ภายใน 48 ชั่วโมง

- การให้การสนับสนุนทางการตลาด (Marketing Support) โดยทางบริษัทจะจัดงบประมาณสำหรับสนับสนุนการตลาดร้อยละ 0.3 จากยอดสั่งซื้อประจำปีเพื่อให้ผู้จัดจำหน่ายนำไปใช้ในกิจกรรมทางการตลาด จัดตั้งทีมสนับสนุนทางการขายและการตลาด ทั้งนี้บริษัทให้ความสำคัญร่วมมือและสนับสนุนการจัดโชว์รูมตัวอย่างห้องครัว ซึ่งเป็นการนำสินค้าไปให้ผู้ใช้งานใหม่ (New users) ได้เห็นและสัมผัสกับตัวสินค้า เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจผู้ใช้ End user ใหม่ ให้ใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยบริษัทต้องพยายามจูงใจผู้ซื้อที่ยังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งจัดหาเครื่องมือสนับสนุนการขาย เช่น โบรชัวร์ ป้ายโฆษณา เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และแคตตาล็อกผลิตภัณฑ์ รวมถึงการแจกของฟรีพรีเมียมและอื่นๆ นอกจากนี้ ยังมีการประชุมผู้จัดจำหน่ายประจำปี เป็นการเชิญขอบคุณลูกค้า ปีละ 1 ครั้ง และมีการเข้าไปพบลูกค้าในเทศกาลพิเศษต่างๆ เช่น วันปีใหม่ วันตรุษจีน วันสงกรานต์ เป็นต้น เพื่อเป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้าและสร้างความประทับใจให้ลูกค้ารู้สึกดีกับบริษัท เพื่อการประสานงานจะราบรื่นขึ้น

- การฝึกอบรมให้กับตัวแทนจำหน่าย (Training) จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติต่างๆ การใช้งาน เพื่อที่ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) จะได้มีความรู้ในการให้ข้อมูลกับลูกค้าที่เป็น End User ได้ อย่างน้อย 6 เดือนต่อ 1 ครั้ง

- การให้บริการหลังการขาย (After-sales Services) แม้ว่าบริษัท กิ๊พ โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัดจะมีความได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของการบริการที่มีการจัดตั้งศูนย์ซ่อมบำรุงและบริการหลังการขายเป็นของตัวเองและกระจายอยู่ทั่วประเทศ เพื่อให้สามารถให้การ

บริการลูกค้าได้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพแล้ว และเพื่อให้ระบบการบริการเป็นไปได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทันเวลาตามที่นัดหมายลูกค้า (End user) ไว้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น (Customer Satisfaction) จึงควรมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนระบบการบริการเป็นประจำทุกเดือน โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ทางบริษัทจะไม่ทำให้ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าของบริษัทได้รับความเสียหายจากการเข้าบริการหลังการขายที่ล่าช้าให้กับลูกค้า End user

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในฝ่ายขายและการตลาด (Employee Development) มุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเดิมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในแผนกการตลาดและการขาย ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเพิ่มยอดขาย ทั้งนี้ ควรมีการจัดการอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานขายและการตลาดในองค์กร ให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานขายและการตลาดควรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของความรู้ในผลิตภัณฑ์ของบริษัทและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรองและการจูงใจคน เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีการจัดสรรบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรให้มีความชัดเจนและไม่ทับซ้อนกัน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร ให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมุ่งมั่นไปยังเป้าหมายเดียวกันเพื่อให้องค์กรเติบโตและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้หากพนักงานขายสามารถขยายฐานลูกค้าได้เพิ่มขึ้น และทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิม 8-10% จะได้รับ Incentive เพิ่มขึ้น 1% จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น หากยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิม 4-7% จะได้รับ Incentive เพิ่มขึ้น 0.5% จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น และหากยอดขายเพิ่มขึ้นจากเดิม 1-3% จะได้รับ Incentive เพิ่มขึ้น 0.2% จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น

- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นำเอาระบบสารสนเทศ เข้ามาช่วยเพื่อจัดทำฐานข้อมูล (Data) วิเคราะห์ข้อมูลจำเพาะ ประมวลผลข้อมูลด้านลูกค้า การตลาด การขาย และการจัดการสินค้าคงคลังให้เป็นสารสนเทศ (Information) เพื่อทราบถึงความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์เน้นได้ตรงจุดที่ลูกค้าต้องการ เช่น การค้นหารูปแบบการสั่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละครั้ง ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อ รสนิยม ความชอบ การเข้าร่วมกิจกรรม การตอบสนองต่อการส่งเสริมการขายในแต่ละประเภท อันจะส่งผลให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความแตกต่างในด้านการบริการและการนำเสนอสินค้า และการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด ทั้งนี้ ควรนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) มาใช้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยั่งยืน

4.3.2 กลยุทธ์การสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness)

ในกลยุทธ์ระดับสายงานที่เป็นการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ของช่องทางการจัดจำหน่ายที่บริษัทได้เพิ่มเติมขึ้นมานั้น เพื่อให้ลูกค้า End user ระบุว่าทางบริษัทมีการขายสินค้าผ่านตัวแทนจำหน่าย คือ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) นั้น มีช่องทางใดบ้างที่ลูกค้า End user สามารถเข้าไปเลือกซื้อสินค้าได้ อย่งไรก็ตาม บริษัทต้องมุ่งเน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ โดยใช้เครื่องมือพื้นฐาน อาทิ การโฆษณา การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ ดังนี้

4.3.2.1 กลยุทธ์กิจกรรมการตลาด (Event Marketing) เป็นการทำการตลาดเชิงกิจกรรม ที่ต้องสร้างจุดสนใจรวมไปถึงกิจกรรมนั้นๆต้องสร้างการรับรู้และต่อยอดซื้อขายสินค้า อีกทั้งยังต้องสื่อสารให้ลูกค้าและผู้บริโภคได้ทราบถึงคุณประโยชน์และจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ รูปแบบของการทำกิจกรรมที่จะนำเสนอมีดังนี้

- การออกบูธแสดงสินค้า เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในเรื่องของการให้ความรู้ และข้อมูลผลิตภัณฑ์ รวมไปถึงตัวอย่างการจัดห้องครัวในแบบบ้านเดี่ยวและคอนโด รวมไปถึงข้อมูลทางด้านความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีของสินค้า ที่เป็นสินค้าแบบ Knock down ถอดแยกเป็นชิ้นส่วนได้ โดยทั้งนี้ ในปีแรกมีเป้าหมายที่จะออกบูธแสดงสินค้า 2 ครั้ง และจะเพิ่มเป็น 3 ครั้ง ในปีที่ 2 และในปีที่ 3 จะเพิ่มการออกบูธสินค้า เป็น 4 ครั้ง เป็นต้น เพื่อที่ทางบริษัทจะสามารถเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ซึ่งลูกค้าจะเข้ามาในปริมาณมาก ซึ่งถือว่าการออกบูธแสดงสินค้าเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่ดีที่ทำให้ลูกค้าใหม่ๆรู้จักแบรนด์และรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบริษัทมากขึ้น

4.3.2.2 กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์สินค้าและแบรนด์ผ่านสื่อต่างๆ (Advertising Media) เป็นเครื่องทางการตลาดที่ทางธุรกิจจะต้องมีการนำมาปรับใช้ในการสื่อสารให้เกิดการรับรู้เรื่องแบรนด์ รวมไปถึงการรับรู้ของกลุ่มลูกค้าในเรื่องของสินค้าและการบริการที่ธุรกิจมีให้บริการผ่านสื่อต่างๆดังนี้

- โซเชียลมีเดีย (Social Media) การจัดกิจกรรมต่างๆผ่านโซเชียลมีเดียที่เป็นการสร้างการรับรู้เรื่องแบรนด์ผ่านการทำการกิจกรรมการเขียนเล่า เนื้อหา รูปภาพ และวิดีโอ ที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและการบริการผ่านช่องทางออนไลน์หรืออาจจะมีการแจกของรางวัลและมอบส่วนลดพิเศษต่างๆให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ตามช่วงเวลาพิเศษตามเทศกาลต่าง เป็นต้น ทั้งนี้ ควรให้บริษัทใช้ Facebook เป็นโซเชียลมีเดียที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้าที่ต้องการนำเสนอขายให้กับลูกค้า โดยมีแผนว่าต้องโพสต์ข้อความเกี่ยวกับสินค้าของบริษัท และความพึงพอใจในสินค้าของลูกค้า หรือการให้ความรู้เรื่องคุณสมบัติที่โดดเด่นของผลิตภัณฑ์ โดยทางบริษัทต้องโพสต์ข้อความลงใน Facebook วันละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ควรจะติดตามการสร้างเน็ตเวิร์ค

ให้ใหญ่ขึ้น โดยการจัดกิจกรรมมอบส่วนลดพิเศษต่างๆ ให้กับลูกค้าที่แชร์ Page ของบริษัทและได้ ยอดกดไลค์หรือมาที่สตูดิโอ โดยจะจัดกิจกรรมเป็นประจำทุกเดือนและต้องนำเสนอกิจกรรมใหม่ๆ ทุก 3 เดือน โดยมอบรางวัลเป็นบัตรส่วนลดพิเศษมูลค่า 1,000 บาทให้กับผู้มียอดไลค์สูงสุด 3 ท่านต่อเดือน

- ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) ทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ในเรื่องของแบรนด์ผ่านการเช่าพื้นที่ป้ายโฆษณากลางแจ้ง ที่ติดตามถนนสายหลัก หรือติดตามจุดสำคัญๆ เช่น ลีแวก ชุมชน ทางด่วน หรือจุดที่มีคนพลุกพล่าน เนื่องจากความที่เป็นป้ายขนาดใหญ่ สามารถมองเห็นได้ระยะไกล และดูถึงการชัดเจน สามารถดึงดูดความสนใจได้เป็นอย่างดีของกลุ่มลูกค้าทั่วไป ทั้งนี้จะเริ่มประชาสัมพันธ์ผ่านให้ผู้คนทั่วไปผ่านป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) โดยในปีที่ 1 จะเริ่มเช่าพื้นที่ป้ายโฆษณากลางแจ้ง จำนวน 5 อัน โดยเริ่มในกรุงเทพก่อน ในปีที่ 2 จะเช่าพื้นที่ป้ายโฆษณากลางแจ้งเพิ่มเติมเป็น 8 อัน โดยติดตั้งในกรุงเทพ 2 อันและต่างจังหวัดอีก 6 อัน ส่วนในปีที่ 3 จะเช่าพื้นที่ป้ายโฆษณากลางแจ้งเพิ่มเติมเป็น 10 อัน โดยติดตั้งในกรุงเทพ 2 อันและต่างจังหวัดอีก 8 อัน

- แผ่นภาพโฆษณาหรือป้ายโฆษณา (Poster) หมายถึง ทำโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการ ซึ่งจะติดตั้งไว้ในที่สาธารณะซึ่งมีผู้คนจำนวนมากเห็น ป้ายโฆษณาที่ติดตั้งอยู่ตามสถานที่ต่างๆ ได้แก่ สถานีรถไฟฟ้า ท่าอากาศยาน ที่พักคนโดยสารรถประจำทาง หน้าศูนย์การค้า โรงภาพยนตร์ เป็นต้น โดยในปีแรก จะเริ่มจากแสดงป้ายโฆษณาในบริเวณด้านหน้าของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าที่เป็น End user ทราบว่าสินค้าของบริษัทมีจำหน่ายที่นี่แล้ว ในปีที่ 1 จะเริ่มติดตั้งที่ไฮเปอร์มาร์เก็ตในสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 21 จุดก่อนและเมื่อผ่านไป 3 เดือนจะติดตั้งในสาขาต่างจังหวัด 50 จุด และหลังจากติดตั้งที่ไฮเปอร์มาร์เก็ตเรียบร้อยแล้ว ในปีที่ 2 จะเริ่มติดตั้งที่ไทวัสดุ ในสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 8 จุดก่อนและเมื่อผ่านไป 3 เดือนจะติดตั้งในสาขาต่างจังหวัด อีก 33 จุด และหลังจากดำเนินการติดตั้งที่ไทวัสดุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในปีที่ 3 จะเริ่มการติดตั้งที่โกลบอลเฮ้าส์ในสาขาภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือและภาคตะวันตกอีก 29 จุด และในปีที่ 1 จะแสดงป้ายโฆษณาบริเวณที่พักรถโดยสารประจำทาง ให้ได้ 20 จุดทั่วกรุงเทพฯ และในปีที่ 2 จะติดตั้งบริเวณด้านล่างของสถานีรถไฟฟ้า ให้ได้ 10 จุดทั่วกรุงเทพฯ และจะติดป้ายโฆษณาหน้าศูนย์การค้า ในต่างจังหวัดจำนวน 30 จุดทั่วประเทศ

จากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไปนั้น สามารถสรุปได้ว่าในกลยุทธ์ระดับสายงานนอกจากบริษัทยังคงไม่ละทิ้งกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทแล้ว บริษัทยังคงสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้จาก

การสร้างฐานลูกค้าใหม่ของบริษัท และจะเห็นได้ว่าได้มีการใช้กลยุทธ์การตลาด ในการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท โดยใช้กลยุทธ์การเพิ่มและการขยายฐานช่องทางการจัดจำหน่ายและกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์สินค้าและแบรนด์ผ่านสื่อต่างๆ (Advertising Media)



บทที่ 5

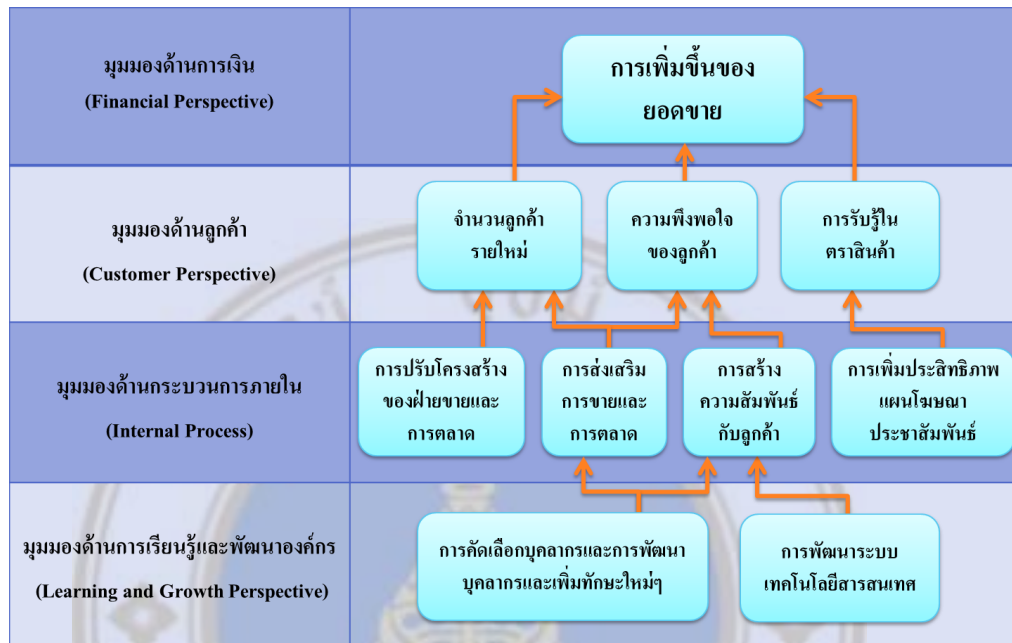
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรแล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ทั้งนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายระดับต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่แผนการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับกระบวนการแปลงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ โดยมีกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้วัดผลความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดการกลยุทธ์ เพราะจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ประกอบกับการนำเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ เพื่อช่วยในแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนในการจัดการองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด

5.1 การใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ในความหมายของภาคธุรกิจ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Kaplan & Norton, 2004) การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะแผนที่กลยุทธ์ทำหน้าที่คอยชี้ทิศทางของการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งหมดที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

จากปัญหาของบริษัทที่มีจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายน้อย และแบรนด์สินค้าไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ส่งผลให้ทางบริษัทไม่มีฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ ทำให้ยอดขายของบริษัทตกลง ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนที่กลยุทธ์ เพื่อให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของการดำเนินงานดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท คิท โค้ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละมุมมองมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน เริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ที่มุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและเสริมสร้างทักษะในการขายและการตลาด เพื่อให้สามารถดำเนินการส่งเสริมการขายและการตลาดที่ดีที่สุด เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ นอกจากนี้การเสริมสร้างทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้กับบุคลากรของบริษัท โดยมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนเรื่องข้อมูลเฉพาะของลูกค้า การจัดกิจกรรมและอื่นๆ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งรายเก่าและรายใหม่ได้ ซึ่งจะส่งผลไปยังยอดขายที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้การปรับโครงสร้างภายในของทีมขาย โดยการเพิ่มทีม Dedicated Sales ที่ดูแลเฉพาะตลาดใหม่ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มช่องทางการจำหน่ายใหม่ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้จำนวนลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งรายใหม่และรายเก่าได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังยอดขายและรายได้ที่เพิ่มขึ้นของบริษัท นอกจากนี้ การวางแผนสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุดและชัดเจน จะช่วยให้ลูกค้าและผู้บริโภคได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คุณประโยชน์ และความแตกต่างเหนือกว่า

ผลิตภัณฑ์คู่แข่ง ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดการรับรู้ในตราสินค้ามากขึ้น นอกจากเป็นการช่วยสนับสนุนการทำงานของทีมงานแล้ว ยังจะส่งผลให้ยอดขายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้นอีกด้วย

5.2 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การวัดผลเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ โดย Kaplan และ Norton (2000) ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)” โดยแนวคิดการประเมินผลองค์กรนี้จะพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตัวชี้วัดที่นิยมในมุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่ามีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

การแข่งขันในปัจจุบันมีสิ่งที่สำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า โดยเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก

ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

มุมมองด้านนี้เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูด หรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงานที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจหรือการบริการที่ยืดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตัวชี้วัด (KPI) ของมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา เป็นต้น หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า

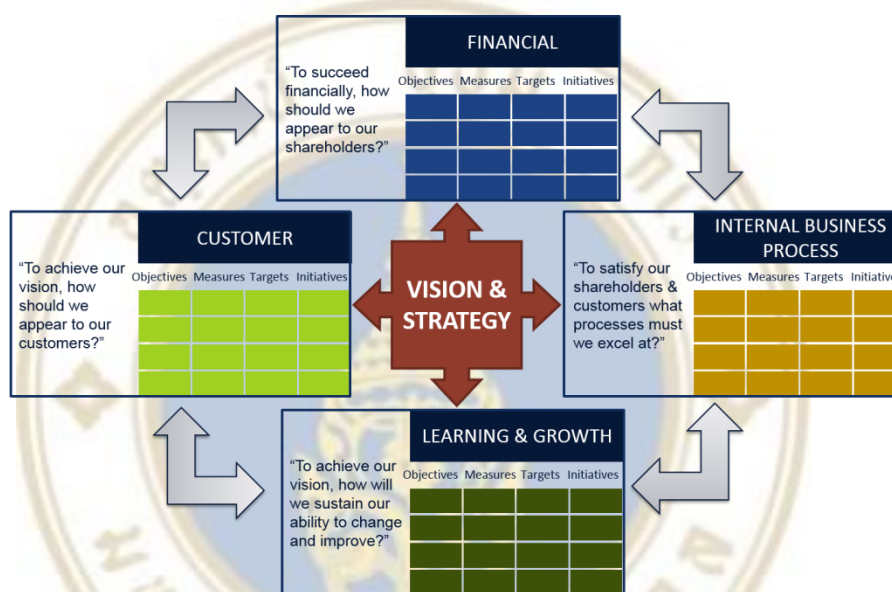
องค์ประกอบสำคัญของแต่ละมุมมองในระบบ Balanced Scorecard (BSC)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่างๆ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์ของมุมมองต่างๆ จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงเหตุและผลทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้เป็นจุดสำคัญของการประเมินแบบสมดุล (BSC) ในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ได้แก่ดัชนีวัดของวัตถุประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัววัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีของแต่ละประการ

4. แนวทางหรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการ เป็นเพียงแนวทางหรือกิจกรรมเบื้องต้นเท่านั้น



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Score Card

ที่มา : http://www.gbrw.com/building_strategic_management_information_system_bank/strategic-management-reporting-and-the-balanced-scorecard

หลังจากที่ได้นำแผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map มาใช้เพื่อสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับรู้รับทราบในเรื่องของทิศทางขององค์กรหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลรวมถึงการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้นๆ ด้วยซึ่งแผนผังกลยุทธ์เป็นการจัดทำตามแนวคิดหรือการนำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น บริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด จำเป็นต้องมีการนำ BSC เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้

กล่าวไว้ในบทที่ 4 ทั้งนี้ตั้งเป้าหมายในการดำเนินการระยะสั้น 3 ปี โดยการจัดทำแผนผังกลยุทธ์ จะต้องพิจารณาให้ครบทั้ง 4 มิติ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดง BSC ในมุมมองด้านการเงินของบริษัท คิท โค่ สเดนมเลส (ประเทศไทย)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สร้างการเติบโตของยอดขาย	อัตราการเติบโตของยอดขายของลูกค้ากลุ่มใหม่	มียอดขายเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5 ล้านบาท	<ul style="list-style-type: none"> - จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาด เพื่อมุ่งสู่ตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่เป็นร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ - กำหนดสิทธิพิเศษ (Privilege) สำหรับลูกค้า และเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าที่ยังไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์เป็นประจำอยู่แล้วสั่งซื้อในปริมาณที่มากขึ้น - การสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) ให้กับลูกค้าที่เป็น End user ผ่านกิจกรรมการตลาด (Event Marketing) และการประชาสัมพันธ์สินค้าและแบรนด์ผ่านสื่อต่างๆ

จากตารางมุมมองทางด้านการเงินจะเห็นว่า ได้มีการเน้นในส่วนของการสร้างการเติบโตของยอดขาย โดยกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการสร้างการเติบโตของยอดขายจะเป็นในรูปแบบของการสร้างฐานลูกค้าใหม่ โดยเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าใหม่ๆ รวมไปถึงการกำหนดสิทธิพิเศษ (Privilege) สำหรับลูกค้า และเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าที่ยังไม่เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และเน้นการสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) ให้กับลูกค้าที่เป็น End user ผ่านกิจกรรมการตลาด (Event Marketing) และการประชาสัมพันธ์สินค้าและแบรนด์ผ่านสื่อต่างๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดง BSC ในมุมมองด้านลูกค้าของบริษัท คิท โค่ สเตนเลส (ประเทศไทย)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การสร้างการรับรู้ของแบรนด์	ร้อยละของการรู้จักในแบรนด์	ร้อยละ 80	- โฆษณาผ่านสื่อต่างๆ
จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	ยอดขายจากลูกค้าใหม่ต่อยอดขายรวมทั้งหมด ต้องเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ยอดขายจากลูกค้าใหม่ต่อยอดขายรวมทั้งหมด ต้องมากกว่า 25%	- เพิ่มจำนวนช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ โดยมอบหมายให้ทีมขายใหม่ที่รับผิดชอบลูกค้าใหม่เข้าไปติดต่อเปิดการขายกับลูกค้า และสำรวจความต้องการของลูกค้า - แผนการขายตลาด Market segment ไปยังตลาดใหม่ๆ พื้นที่ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยจัดจำหน่าย
	การเติบโตของลูกค้าใหม่เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	จำนวนของลูกค้าใหม่ต้องเพิ่มขึ้นมากกว่า 10%	- การกำหนดสิทธิพิเศษ (Privilege) ของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) โดยฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดต้องลงพื้นที่เพื่อเข้าไปนำเสนอสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อดึงดูดให้ผู้จัดจำหน่ายร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) รายใหม่
สร้างความพึงพอใจของลูกค้า	ความพึงพอใจในการบริการและการร่วมกิจกรรมของลูกค้า	ลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการและกิจกรรมของลูกค้าสัมพันธ์อย่างน้อยร้อยละ 90	- จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อการเข้าร่วมกิจกรรมและความพึงพอใจรวมต่อการได้รับบริการจากบริษัทฯ

จากมุมมองทางด้านลูกค้าจะเห็นว่ามีการเน้นในเรื่องของจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น โดยจะเน้นที่การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการกำหนดสิทธิพิเศษ (Privilege) โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ โดยจะเน้นกิจกรรมสำหรับการสร้างความรับรู้ในแบรนด์ การทำโปรโมชั่น การโฆษณา และเสนอสิทธิประโยชน์ให้กับผู้จัดจำหน่ายร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) รายใหม่

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดง BSC ในมุมมองด้านกระบวนการภายในของบริษัท กิฟ โค้ สแตนเลส (ประเทศไทย)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมขายและการตลาด	ประสิทธิภาพการทำงานของ ทีมขายและการตลาด	มีทีมขายและการตลาดใหม่ ที่รับผิดชอบ ตลาดร้านค้าปลีกขนาดใหญ่	- ปรับโครงสร้างทีมขายและการตลาด โดยเพิ่ม ทีมขายที่รับผิดชอบตลาดร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ที่เป็นลูกค้ากลุ่มใหม่โดยเฉพาะ แยกออกมาจาก ทีมขายที่รับผิดชอบตลาดเดิม - จัดกิจกรรม Team Building เพื่อให้ทีมขายได้ เสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	จำนวนการจัด กิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	จัดกิจกรรม ลูกค้าสัมพันธ์ อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง	- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการสั่งซื้อและความ ต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำเสนอ การบริการและกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ที่ตรงตาม ความต้องการของลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจง
การเพิ่มประสิทธิภาพแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์	ประสิทธิภาพ การสื่อสารของ การโฆษณา	ยอดขายเติบโต ร้อยละ 5-10 ต่อปี	- จัดทำแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Media Plan) ผ่านกิจกรรมการตลาด (Event Marketing) เช่น ออกบูธแสดงสินค้า เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในเรื่อง ของการให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และการ ประชาสัมพันธ์สินค้าและแบรนด์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โซเชียลมีเดีย (Social Media) ป้ายโฆษณา กลางแจ้ง (Billboard) เป็นต้น โดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ จะทำเป็นเขตการขายต่างๆแล้ว ใช้งบโฆษณาที่ต่างกัน เพื่อดูผลของยอดขาย

ในส่วนมุมมองทางด้านกระบวนการ จะเน้นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ โดยจะ เน้นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมการตลาดต่างๆ และการประชาสัมพันธ์สินค้าและเบ รนด์ผ่านสื่อต่างๆ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดง BSC ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบริษัท คิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
สรรหาคูคณากรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการขายและปรับโครงสร้างทีมขายและการตลาด	ความพร้อมในการทำงานของทีมขายและการตลาดใหม่ที่รับผิดชอบตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ (ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่)	มีผู้แทนขายและการตลาดในทีมขายและการตลาดใหม่ที่พร้อมทำงานจำนวน 4 คน ภายใน 5 เดือน	- สร้างทีม Dedicated Sales Team โดยดึงตัวผู้มีประสบการณ์การทำตลาดร้านค้าปลีกขนาดใหญ่และโมเดิร์นเทรดเข้ามา
เพิ่มทักษะความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ การตลาด และทักษะการขายแก่พนักงานขายและการตลาด	จำนวนครั้งของการฝึกอบรม	จัดฝึกอบรม ปีละ 2 ครั้ง	- จัดการฝึกอบรมให้ตัวแทนขายโดยมุ่งเน้นความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ความรู้ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรองและการจูงใจคน
การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความถูกต้องและเสถียรภาพของระบบ	ระบบได้รับการปรับปรุงข้อมูลอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง และมีข้อผิดพลาดไม่เกิน 1 ครั้งต่อไตรมาส	- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อใช้ส่งเสริมการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด

ในมุมมองด้านสุดท้าย มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาคูคณากรในองค์กร โดยในส่วนของพัฒนาคูคณากรนั้น จะเน้นให้พนักงานเข้าฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาด และทักษะการขายแก่พนักงานขายและการตลาด

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

จากการจัดทำการวัดผลเชิงคุณภาพที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การเพิ่มและการขยายฐานช่องทางการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การสร้างการรับรู้ของแบรนด์ (Brand Awareness) เพื่อตอบสนองการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่และเพิ่มยอดขายของบริษัท ลิทโค่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสร้างแผนการดำเนินงานระยะเวลา 3 ปี เพื่อระบุโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ในปีที่ 1 ทางบริษัทจะให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างทีมขาย เพื่อพัฒนาทีม Dedicated Sale ซึ่งจะรับผิดชอบดูแลยอดขายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) โดยจะสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีประสบการณ์เข้ามา และทำการฝึกอบรมพัฒนาจนสามารถเริ่มปฏิบัติงานได้ภายในไตรมาสที่ 1 รวมทั้งปรับโครงสร้างอัตราค่าตอบแทน (Incentive) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควบคู่ไปกับการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่องเป็นประจำตลอดทั้งปี นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้ฝ่ายขายและการตลาดมีการไปเปิดตลาดในไตรมาสที่ 2 กับโฮมโปรเป็นบริษัทแรกที่ฝ่ายขายและการตลาดต้องเข้าไปเปิดพื้นที่การขายใหม่ ทั้งนี้ ในการเจรจาจะกับทางโฮมโปรนั้น ทางบริษัทจะขอเริ่มขายสินค้าในสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล 21 สาขา ก่อน ในไตรมาสที่ 3 ทางบริษัทจะขอขยายพื้นที่การขายสินค้าไปยังสาขาต่างจังหวัด 50 สาขา และจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดในทุกไตรมาส อีกทั้งจะเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้แล้วเสร็จภายในไตรมาส 2 นอกจากนี้ ในช่วงที่ไตรมาสที่ 1-3 ของปีแรกนั้น ยังมุ่งเน้นที่การจัดกิจกรรมโฆษณาประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย เพื่อสร้างยอดขายและการรับรู้สินค้า โดยเผยแพร่สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อาทิ การออกบูธแสดงสินค้า การประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านสื่อโซเชียลมีเดียต่างๆ ป้ายโฆษณากลางแจ้ง (Billboard) และแผ่นภาพโฆษณาหรือป้ายโฆษณา (Poster)

สำหรับในปีที่ 2 และ 3 นั้น มีการกำหนดให้ฝ่ายขายและการตลาดมีการไปเปิดตลาดใหม่เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ๆเพิ่มขึ้น กล่าวคือหลังจากดำเนินการเปิดตลาดใหม่กับโฮมโปรเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในปีที่ 2 ทางฝ่ายขายและการตลาดต้องเข้าไปเปิดตลาดใหม่กับไทวัสดุ ทางบริษัทจะขอเริ่มขายสินค้าในสาขากรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทั้ง 8 สาขา ก่อน ภายในไตรมาสที่ 2 และภายในไตรมาสที่ 3 ทางบริษัทจะขอขยายพื้นที่การขายสินค้าไปยังสาขาต่างจังหวัด อีก 33 สาขา ในปีที่ 3 ทางฝ่ายขายและการตลาดต้องเข้าไปเปิดตลาดใหม่กับโกลบอลเฮ้าส์ ทางบริษัทจะขอเริ่มขายสินค้าในสาขาภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 สาขา ก่อน ภายในไตรมาสที่ 2 และภายในไตรมาสที่ 3 ทางบริษัทจะขอขยายพื้นที่การขายสินค้าไปยังสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือและภาคตะวันตกอีก 29 สาขา ทั้งนี้การเปิดตลาดใหม่ ฝ่ายขายและการตลาดทำ

5.4 การบริหารจัดการกับความเสี่ง (Risk Management)

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้ สำหรับ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) คือ กระบวนการสำคัญที่องค์กรต้องนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่งได้
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือจะเรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้ และผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น จากความเสี่ยงและ มีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นได้ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยสามารถแบ่งเป็นผลกระทบทางการเงินและผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน
3. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) มี 4 วิธีการ คือ
 - การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือการหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น งานส่วนใดที่องค์กรไม่ถนัด อาจหลีกเลี่ยงหรือหยุดการทำงานในส่วนนั้น และอาจใช้การ Outsource แทน
 - การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมต่างๆเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทันเวลา
 - การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบหรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง เช่น การทำประกันต่างๆ
 - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติมเนื่องจากมี

ความเห็นว่าความเสี่ยงมีโอกาสน้อยที่จะเกิดขึ้นน้อย และผลกระทบจากการเกิดก็น้อยด้วย

4. การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) มีการติดตามประเมินการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และมีการปรับแก้ตามความเหมาะสม

5.4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) และแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายได้ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา หรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันท่วงทีอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสียนั้นได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

5.4.1.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) จากแผนการดำเนินงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น เมื่อนำมาปฏิบัติจริง อาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นเกิดความเสียหายได้ จึงต้องมีการระบุความเสี่ยงที่แฝงอยู่ในการดำเนินกลยุทธ์ในครั้งนี้ โดยความเสี่ยงหลักประกอบไปด้วย

- ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ คือ ฝ่ายขายและการตลาดไปติดต่อเสนอขายสินค้ากับทางร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ (Hypermarket) กลุ่มใหม่ แต่ลูกค้ากลุ่มใหม่ยังไม่สนใจผลิตภัณฑ์ของบริษัท หรือลูกค้าใหม่มีสินค้าของกลุ่มคู่แข่งขายแล้วจึงไม่สนใจสินค้าของทางบริษัท เป็นต้น

- ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า คือ ลูกค้าไม่พอใจผลิตภัณฑ์ของบริษัท อาจจะไม่ชอบแบบที่มีอยู่ ทำให้ไม่เลือกซื้อสินค้ากับทางบริษัท หรือการให้บริการหลังการขายของบริษัทที่บริการล่าช้า หรือทำให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้ใช้งาน อาจส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ลดลง

- ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย คือ การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ใช้ไป ไม่สามารถไปถึงกลุ่มเป้าหมายของบริษัทได้ หรือกลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข่าวสารจากการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ไม่ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้น

- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้กิจกรรมการส่งเสริมการขายและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย คือ กิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดที่ใช้ ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้ากับทางบริษัทมากขึ้น หรือไม่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเป็นลูกค้ากับทางบริษัท

- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานขายและการตลาดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน คือ เกิดจากการที่บริษัทไม่สามารถรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานได้ทันเวลา เนื่องจากขาดการวางแผนในการสรรหาบุคลากร หรือพนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันลาออก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 5.6 แสดงการระบุปัจจัยความเสี่ยงของบริษัทที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินของธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง	ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
1. ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	การดำเนินงานไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยอดขาย
2. ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า	
3. ไม่สามารถใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	
4. ไม่สามารถใช้กิจกรรมการส่งเสริมการขายและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	
5. พนักงานขายและการตลาดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

5.4..2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จากที่ได้ระบุความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็นำความเสี่ยงที่ได้มาประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง และผลกระทบ (Impact) ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ ของความ เสี่ยง (Impact)	โอกาสหรือความ เป็นไปได้ ที่ เกิดขึ้น (Likelihood)	ระดับความ เสี่ยง (Level of Risk)
1. ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	5	3	5x3 = 15
2. ความเสี่ยงจากความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของลูกค้า	5	2	5x2 = 10
3. ไม่สามารถใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	4	2	4x2 = 8
4. ไม่สามารถใช้กิจกรรมการส่งเสริมการขายและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	3	2	3x2 = 6
5. พนักงานขายและการตลาดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3	1	3x1 = 3

จากข้อมูลการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น นำมาจัดทำเป็นแผนภาพความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Profile) ดังแสดงในภาพที่ 5.3 ดังนี้

		ผลกระทบของความเสียหาย (Impact)				
		1 (ต่ำมาก)	2	3	4	5 (สูงมาก)
โอกาสหรือ ความเป็นไป ได้ที่เกิดขึ้น (Likelihood)	5 (สูงมาก)					
	4					
	3					1
	2			4	3	2
	1 (ต่ำมาก)			5		

ภาพที่ 5.3 แสดงแผนภาพความเสี่ยงทั้ง 5 รายการของบริษัท คิท โล่ สเตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นว่า 1) ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้มีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ 50 ถือว่าไม่สูง เพราะมีการมุ่งเน้นให้ผลประโยชน์ต่อตัวแทนจัดจำหน่ายซึ่งเป็นการแสดงความใส่ใจในลูกค้า ทั้งยังเป็นการมอบผลประโยชน์ที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และหากเกิดจะส่งผลกระทบต่อสูงถึง ร้อยละ 85 เนื่องจากบริษัทมีความจำเป็นต้องพึ่งพาตัวแทนจัดจำหน่ายอย่างร้านค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นอย่างมาก หากไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท 2) ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า มีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ 40 ถือว่าไม่สูง เพราะการมุ่งเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งในด้านการใช้งาน และความสวยงามของผลิตภัณฑ์ และทางบริษัทยังเน้นการให้บริการหลังการขาย ทำให้เกิดความสะดวกต่อผู้ใช้งาน แต่หากเกิดจะส่งผลกระทบต่อสูงถึง ร้อยละ 85 เนื่องจากการที่ลูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าและบริการของบริษัท ลูกค้าอาจหันไปซื้อสินค้าและบริการของทางบริษัทคู่แข่งได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัทได้ 3) ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย มีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ 40 มีโอกาสเกิดไม่สูงเนื่องจาก ได้ใช้สื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ครบถ้วน ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายของบริษัท การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้น และหากเกิดจะส่งผลกระทบต่อสูงถึง ร้อยละ 70 เพราะหากกลุ่มเป้าหมายไม่รับรู้ตราสินค้า อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัทได้ และความเชื่อมั่นของลูกค้าได้ 4) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้กิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย มีโอกาสเกิดขึ้นร้อยละ 40 ถือว่าไม่สูง เพราะกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดที่ใช้สามารถสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้ากับทางบริษัทได้ แต่หากเกิดจะส่งผลกระทบต่อสูงถึง ร้อยละ 60 เนื่องจากหากลูกค้าไม่มีแรงจูงใจในการซื้อสินค้า จะทำให้ส่งผลกระทบต่อกับยอดขายของบริษัทได้ และความเสี่ยงด้านสุดท้าย คือ 5) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานขายและการตลาดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีโอกาสเกิดขึ้นเพียงร้อยละ 20 ไม่สูง เนื่องจากที่ผ่านมาบริษัทสามารถรับพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานได้ทันเวลา และมีการวางแผนในการสรรหาบุคคลากร แต่หากเกิดจะส่งผลกระทบต่อสูงถึง ร้อยละ 60 เนื่องจากไม่มีพนักงานออกไปนำเสนองานขายและหากลูกค้าใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกับยอดขายของบริษัทได้

5.4.1.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) บริษัทควรมีการตอบสนองความเสี่ยง ทั้ง 5 รายการดังต่อไปนี้

- ป้องกันความเสี่ยง (Prevent) ในส่วนของแนวทางในการป้องกันนั้นสามารถทำได้ 1) ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ทำได้โดยวางแผนการเข้าทำการขายกับลูกค้ากลุ่มร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ในแต่ละราย โดยออกไปโรมันสินค้าหรือกิจกรรมส่งเสริมการขายให้กับลูกค้ารายใหม่ เพื่อเป็นการจูงใจ หรือกำหนด

สิทธิพิเศษต่างๆสำหรับลูกค้าใหม่ 2) ความเสี่ยงจากความพึงพอใจของลูกค้า แนวทางในการป้องกัน คือ มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน กรณีลูกค้าแจ้งซ่อมสินค้า โดยกำหนดระยะเวลาในการเข้าซ่อม ภายใน 1 วัน และจัดทำโปรโมชั่นสินค้าพร้อมกับสื่อโฆษณาให้กับลูกค้าที่เป็น End user เพื่อผลักดันสินค้าให้ออกขายได้ กรณีที่ลูกค้าไม่พึงพอใจในผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ มีการออกแบบความพึงพอใจในการให้บริการหลังการขายและความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ 3) ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แนวทางในการป้องกัน คือ วางแผนในการจัดทำสื่อโฆษณา โดยเลือกใช้บริษัท Outsource ที่มีความชำนาญในด้านการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เพื่อเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ หรือลดทั้งสองส่วน โดยการหาผู้ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยง 4) ความเสี่ยงจากการไม่สามารถใช้กิจกรรมการส่งเสริมการขายและการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แนวทางในการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิด คือ ฝ่ายวิเคราะห์การตลาดควรมีการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า ความต้องการของลูกค้า และวิเคราะห์กิจกรรมส่งเสริมการขายของกลุ่ม เพื่อจะได้ออกกิจกรรมส่งเสริมการขายได้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย 5) ความเสี่ยงจากการที่พนักงานขายและการตลาดไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แนวทางในการป้องกันเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิด คือ มีการวางแผนการรับพนักงานให้เป็นระบบมาตรฐาน และพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างความเข้าใจให้พนักงานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน

- บรรเทา (Reduction) ในส่วนของการบรรเทาความเสี่ยงให้ลดลงหลังเกิดเหตุ นั้น เช่น ความเสี่ยงจากการที่ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ หากความเสี่ยงในข้อนี้เกิดแล้ว จากที่วางแผนว่าจะเข้าไปเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ จากที่กล่าวมาแล้วในบท 4 จะต้องไปสร้างฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ เช่น ลูกค้ากลุ่มอสังหาริมทรัพย์ พวกลูกค้าที่เป็นผู้สร้างบ้าน สร้างคอนโดต่างๆ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างฐานลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัท เป็นต้น

5.4.1.3 การติดตามและประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นสม่ำเสมอ สำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลางถึงความเสี่ยงสูง เพื่อที่เราจะได้สามารถเตรียมการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินการความเสี่ยงว่าเราสามารถบริหารความเสี่ยงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมไปถึงการทำแผนฉุกเฉิน เพื่อให้พร้อมรับมือกับเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากความเสี่ยงที่ได้มีการประเมินในข้างต้น

ปัจจุบันนี้ แต่ละองค์กรต้องพยายามสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ การประเมินผลการดำเนินงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยทำให้องค์กรทราบถึงความสามารถในการดำเนินงานของตนเอง ว่ามีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด การจัดทำแผนผังเชิงกลยุทธ์ในกรอบแนวความคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่การกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้น จะเน้นในเรื่องของความสามารถในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง (Action Plan) ซึ่งการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปปฏิบัติได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการหรือการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การบริหารธุรกิจอาจเกิดสิ่งไม่แน่นอนที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นความเสี่ยงของธุรกิจ ดังนั้นองค์กรควรมีการวางแผนในการป้องกัน บรรเทา ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้้องค์กรสามารถเตรียมตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงก่อนจะก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยประสานเข้ากับกระบวนการทำงานปกติที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. ผลประกอบการของบริษัท คิทโก้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด. (2557). [Online]. Available <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/est/details4.html?jpNo=0135550033215&jpTypeCode=5> (วันที่ค้นข้อมูล: 25 มกราคม 2559)
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. มูลค่าตลาดอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส. (2559). [Online]. Available <http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/business/index.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 26 มกราคม 2559)
- การจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน. (ม.ป.ป.). [Online]. Available <http://www.agriman.doae.go.th/home/news2/Logistics/Binder%202.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล: 28 กุมภาพันธ์ 2559)
- นัฐพล ลีลาวัฒนานันท์. กลยุทธ์คืออะไร. (ม.ป.ป.). [Online]. Available http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14 (วันที่ค้นข้อมูล: 10 มีนาคม 2559)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (ERM Framework). (2014). [Online]. Available https://www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf (วันที่ค้นข้อมูล: 22 มีนาคม 2559)
- บริษัท คิทโก้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด. ข้อมูลบริษัท คิทโก้ สแตนเลส (ประเทศไทย) จำกัด. (ม.ป.ป.). [Online]. Available <http://kitco.co.th/index.php/about-us/> (วันที่ค้นข้อมูล: 25 มกราคม 2559)
- วรรณิษฐ์ เถลิ้มพงษ์. Systems thinking tool: การสร้าง Causal loop model ในการคิดเชิงระบบ. (ม.ป.ป.). [Online]. Available <http://kitco.co.th/index.php/about-us/> (วันที่ค้นข้อมูล: 24 กุมภาพันธ์ 2559)
- สุกานดา ดีโพธิ์กลาง. การวัดผลงานเชิงคุณภาพ : Balanced Scorecard. (2552). [Online]. Available http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page_id=176 (วันที่ค้นข้อมูล: 21 มีนาคม 2559)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมาคมพัฒนาสแตนเลสไทย. **ความรู้เกี่ยวกับสแตนเลส**. (ม.ป.ป.). [Online]. Available
<http://www.tssda.org/index.php?actions=about&id=6> (วันที่ค้นข้อมูล: 27 มกราคม 2559)
- เอกวิณิต พรหมรักษา. **BSC ด้าน Controlling**. (2555). [Online]. Available
<http://promrucsa-dba04.blogspot.com/2012/10/bsc.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 24 มีนาคม 2559)
- Annmarie Hanlon. **What is Porter's five Forces model?**. (2013). [Online]. Available
<http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/> (วันที่ค้นข้อมูล: 9 กุมภาพันธ์ 2559)
- Annmarie Hanlon. **The Ansoff Model**. (2013). [Online]. Available
<http://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/> (วันที่ค้นข้อมูล: 12 มีนาคม 2559)
- Applying Barney. **VRIN Framework**. (1991). [Online]. Available
<http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework> (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)
- Chartered Institute of Management Accountants. **Strategy Mapping**. (2012). [Online]. Available
<http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/strategy-mapping.aspx> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 มีนาคม 2559)
- Martina Nováková. **Causal Loop Diagram**. (2014). [Online]. Available
http://www.simulace.info/index.php/Causal_loop_diagram#Introduction (วันที่ค้นข้อมูล: 23 กุมภาพันธ์ 2559)
- Ovidijus Jurevicius. **VRIO Framework**. (2013). [Online]. Available
<https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 10 กุมภาพันธ์ 2559)