กลยุทธ์การรักษาลูกค้าในธุรกิจบริการซักอบรีด
กรณีศึกษา ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

พิชญา กันธิยะ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การรักษาลูกค้าในธุรกิจบริการซักอบรีด

กรณีศึกษา ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559

พิชญา กันธิยะ

.....

นางสาวพิชญา กันธิยะ

ผู้วิจัย

.....

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพจน์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและตรวจทานตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์และอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช ที่ได้ชี้แนะและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุนในทุกๆด้านเสมอมา รวมถึงเจ้าของร้านละอองฟอง ซักอบรีดที่ได้ให้การสนับสนุนข้อมูลด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้จัดทำและทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนของวิทยาลัยการจัดการ หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่คอยให้คำแนะนำ และกำลังใจที่ดีเรื่อยมา

ผู้จัดทำจึงขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ช่วยอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาศึกษาในหลักสูตรนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขอน้อมรับเพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

พิชญา กันธิยะ

กลยุทธ์การรักษาลูกค้าในธุรกิจบริการซักอบรีด : กรณีศึกษา ร้านละอองฟอง ซักอบรีด
STRATEGIES TO MAINTAIN CUSTOMERS IN LAUNDRY SERVICE BUSINESS :
CASE STUDY OF LAONGFONG LAUNDRY

พิชญา กันธิยะ 5750339

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธ์ณภัทร์ เศวตภาณุวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อหาแนวทางในการจัดการกลยุทธ์ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด ให้มีความสามารถในการรักษาลูกค้าในกลุ่มต่างๆ เนื่องจากเป็นร้านที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ที่มีการเติบโตของร้านบริการซักอบรีดเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันทั้งด้านการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่และการจัดโปรโมชั่นของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลทำให้จำนวนลูกค้าของร้านโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าระดับกลาง ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของร้านมีการส่งเสื้อผ้าลดลง ดังนั้นเพื่อให้ร้านละอองฟองมีความสามารถในการแข่งขันกับร้านคู่แข่ง จึงได้นำเครื่องมือต่างๆ ทั้ง Value Chain Analysis, VRIN Framework, Perceptual Map, การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคในการบริการซักอบรีด และแผนภูมิวงรอบเหตุและผลมาใช้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการลดลงของการส่งเสื้อผ้าและจำนวนลูกค้าของร้านนั้น มาจากลูกค้ามีความพึงพอใจลดลงในด้านการจัดทำโปรโมชั่นและระยะเวลาในการดำเนินงานของร้าน ดังนั้นทางร้านจึงกำหนดกลยุทธ์ในการรักษากลุ่มลูกค้า โดยการสร้างความแตกต่างของการจัดทำโปรโมชั่นสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม พร้อมทั้งนำโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้เพื่อลดความผิดพลาดในการจัดทำรายการบิลเสื้อผ้าและข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า อีกทั้งทางร้านยังมีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยรองรับเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

คำสำคัญ : กลยุทธ์ในการรักษากลุ่มลูกค้า / ธุรกิจบริการซักอบรีด / กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

66 หน้า

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ข**
บทคัดย่อ		**ค**
สารบัญตาราง		**ช**
สารบัญรูปภาพ		**ซ**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	3
	1.2.1 ประเภทการบริการในธุรกิจบริการซักอบรีด	6
	1.3 ข้อมูลองค์กร	6
	1.3.1 วิสัยทัศน์	6
	1.3.2 พันธกิจ	7
	1.3.3 เป้าหมายของกิจการ	7
	1.3.4 โครงสร้างองค์กร	7
	1.3.5 ราคาค่าบริการ	8
	1.3.6 ลูกค้าของธุรกิจ	8
บทที่ 2	**การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์**	**11**
	2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Analysis	11
	2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ Value Chain Analysis	15
	2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ VRIN Framework	20
	2.4 การวิเคราะห์การรับรู้สินค้าของผู้บริโภคโดยใช้ Perceptual Map	23
	2.5 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคแยกตามประเภทลูกค้า	26
	2.5.1 กลุ่มลูกค้าระดับต้น	26

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	2.5.2 กลุ่มลูกค้าระดับกลาง	27
	2.5.3 กลุ่มลูกค้าระดับพรีเมี่ยม	27
	2.6 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท	27
บทที่ 3	**ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น**	**29**
	3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	29
บทที่ 4	**การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ**	**38**
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	38
	4.1.1 กลยุทธ์เติบโต	39
	4.1.2 กลยุทธ์คงที่	41
	4.1.3 กลยุทธ์หดตัว	41
	4.2 **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ**	42
	4.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	42
	4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	42
	4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน	43
	4.2.4 กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง	43
	4.3 **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ**	43
	4.3.1 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)	43
	4.3.2 ด้านจัดซื้อ (Purchasing)	43
	4.3.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development)	43
	4.3.4 ด้านการเงิน (Financial)	44
	4.3.5 ด้านการตลาด (Marketing)	44
	4.3.6 ด้านบัญชี (Accounting)	44
	4.3.7 ด้านการผลิต (Production) หรือด้านการปฏิบัติการ (Operation)	44

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับร้านละอองฟอง ซักอบรีด	44
บทที่ 5	**การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร**	**49**
	5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	49
	5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	52
	5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	52
	5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective)	53
	5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)	54
	5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	55
	5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	57
	5.3.1 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)	57
	5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	58
	5.3.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)	59
	5.3.4 การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)	59
บรรณานุกรม		**65**
ประวัติผู้วิจัย		**66**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงราคาค่าบริการของคู่แข่งที่สำคัญของร้านละอองฟอง	5
1.2	แสดงราคาค่าบริการในแต่ละแพ็กเกจของร้านละอองฟอง	8
2.1	แสดงผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis	14
2.2	การวิเคราะห์ Value Chain ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	17
2.3	ผลการวิเคราะห์ Value Chain ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	20
2.4	ผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	22
5.1	แสดงมุมมองด้านการเงินของร้าน	52
5.2	แสดงมุมมองด้านลูกค้าของร้าน	52
5.3	แสดงมุมมองด้านกระบวนการของร้าน	53
5.4	แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของร้าน	54
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	56
5.6	แสดงการระบุความเสี่ยงของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	60
5.7	แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน	61
5.8	แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน	61
5.9	แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน	62
5.10	แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน	63

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงจำนวนนิติบุคคลที่ส่งงบการเงิน	2
1.2	แสดงรายได้รวมของธุรกิจบริหารซักอบรีด	2
1.3	แสดงจำนวนผู้ประกอบธุรกิจ ปี 2558	3
1.4	แสดงแผนที่คู่แข่งของร้านละอองฟอง	4
1.5	แผนผังโครงสร้างของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	7
1.6	แสดงรายได้ กำไรและรายจ่ายของร้านละอองฟอง ในเดือนเมษายน 2558-ธันวาคม 2558	9
1.7	แสดงจำนวนการส่งผ้าของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ในเดือนเมษายน 2558 - ธันวาคม 2558	10
2.1	แสดง Five Forces Model	12
2.2	แสดง Value Chain Model	15
2.3	แสดง VRIN Framework	21
2.4	แสดงถึงตำแหน่งของร้านเปรียบเทียบกับความหลายหลายในการให้บริการอื่นๆ (นอกเหนือจากการบริการซักอบรีด)	24
2.5	แสดงถึงราคาค่าบริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่แต่ละร้านใช้ในการบริการซักอบรีด	25
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	29
3.2	แสดง Positive Feedback Loop	30
3.3	แสดง Negative Feedback Loop	30
3.4	แสดงแบบแผนพฤติกรรมของธุรกิจ	31
3.5	แสดงแบบแผนพฤติกรรมของธุรกิจ	32
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	32
3.7	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการดำเนินงานภายในร้านและลูกค้า	33
3.8	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของต้นทุนรายได้และการลงทุนเพิ่มเติมของร้าน	34
3.9	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของคู่แข่งและการแข่งขัน	35
3.10	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของรายได้	36

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
4.1	แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	38
4.2	แสดงกลยุทธ์การเติบโต	40
4.3	แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	42
4.4	แสดงผังกลยุทธ์ 3 ระดับของร้านละอองฟอง ซักอบรีด	45
4.5	แสดงโปรแกรมสำเร็จรูปซัก อบ รีดและซักแห้ง (Laundry & Dry Clean Program)	46
5.1	แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard	50
5.2	แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน	60
5.3	แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากการลอกเลียบแบบโปรโมชั่นของคู่แข่ง	62

บทที่ 1
บทนำ

เนื่องจากวิถีชีวิตและพฤติกรรมการบริโภคของคนไทยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาศึกษาต่อของนักศึกษา หรือการเข้ามาทำงานในเมืองหลวงของประชากรวัยทำงานนั้น ทำให้อัตราการแข่งขันในเมืองหลวงสูงขึ้น หลายครอบครัวต้องทำงานหนัก และมีเวลาน้อย ดังนั้นหลายครอบครัวจึงหันมาพึ่งพาร้านซักอบรีดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากต้องการความสะดวกสบาย และลดเวลาที่ใช้ในการทำงานบ้านให้น้อยลง และเมื่อความต้องการของผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลทำให้มีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาประกอบธุรกิจบริหารซักอบรีดเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนสูง อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนน้อยดังนั้นการบริหารที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถดำเนินธุรกิจบริการซักอบรีดให้ประสบความสำเร็จ และมีความยั่งยืนได้

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจบริการซักอบรีดเป็นธุรกิจบริการจึงได้รับการยกเว้นการจดทะเบียนพาณิชย์ และการยื่นงบการเงินต่อกระทรวงพาณิชย์ สำหรับผู้ประกอบธุรกิจประเภทบุคคลธรรมดา แต่สำหรับผู้ประกอบธุรกิจประเภทนิติบุคคลนั้นต้องจดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดังนั้นจากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่าธุรกิจบริการซักอบรีดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในปี 2555-2557 มีผู้ยื่นงบการเงินสำหรับธุรกิจซักอบรีด ประเภทนิติบุคคลเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะธุรกิจซักอบรีดขนาดเล็ก แต่สำหรับในปี 2558 นั้น มีจำนวนผู้ยื่นงบการเงินลดลงเป็นอย่างมาก เนื่องจากเศรษฐกิจอยู่ในช่วงชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริโภคหยุดการจับจ่ายใช้สอย จึงส่งผลทำให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องปิดกิจการ จำนวนนิติบุคคลที่ยื่นงบการเงินต่อกระทรวงพาณิชย์และรายได้รวมของธุรกิจลดลงเป็นอย่างมาก โดยในปี 2554 – 2558 มีผู้ส่งงบการเงิน จำนวน 31 ราย 119 ราย 213 ราย และ 9 ราย ตามลำดับดังแสดงในภาพที่ 1.1 และรายได้รวมของธุรกิจบริการซักอบรีดในปี 2554 – 2558 เป็นเงิน 507.73 ล้านบาท 680.14 ล้านบาท 1,768.30 ล้านบาท 2,566.59 ล้านบาท และ 1,368.11 ล้านบาท ตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 1.2

ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนนิติบุคคลที่ส่งงบการเงิน

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

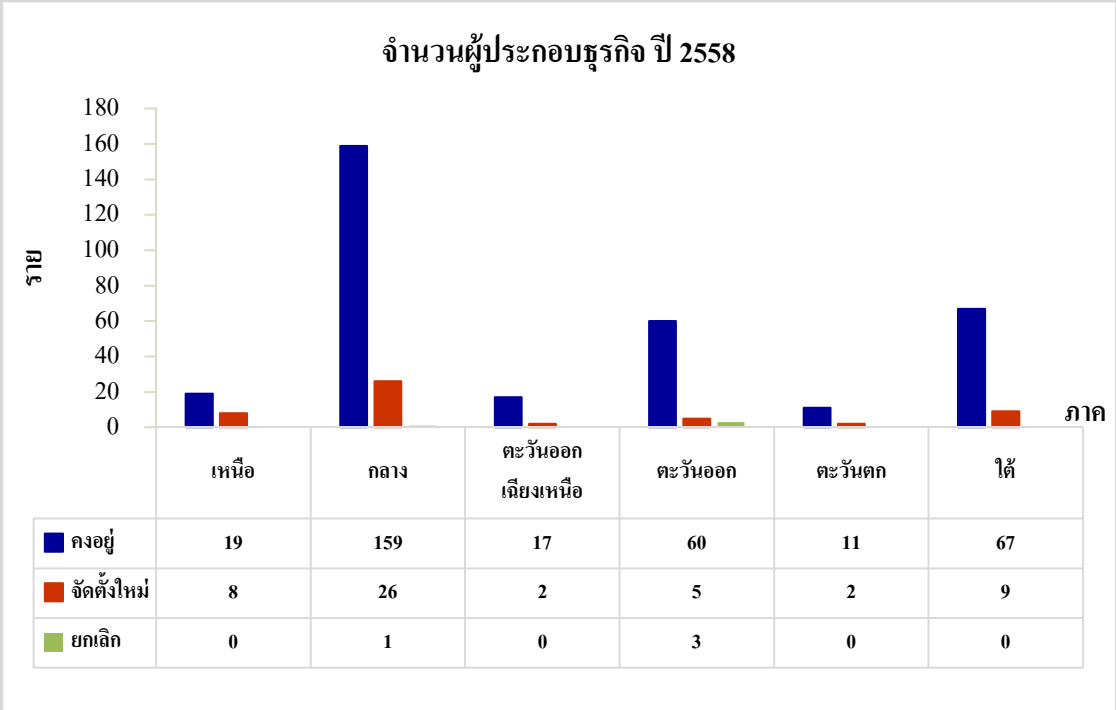
ภาพที่ 1.2 แสดงรายได้รวมของธุรกิจบริหารซักอบรีด

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจบริการซักอบรีดนั้น เป็นธุรกิจที่มีผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดง่าย และผู้ที่อยู่ในธุรกิจเองก็ออกจากตลาดง่ายเช่นเดียวกัน ดังนั้นหากผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ต้องการประสบความสำเร็จ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นจะต้องรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ เพื่อให้ธุรกิจนั้นมีรายได้เพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

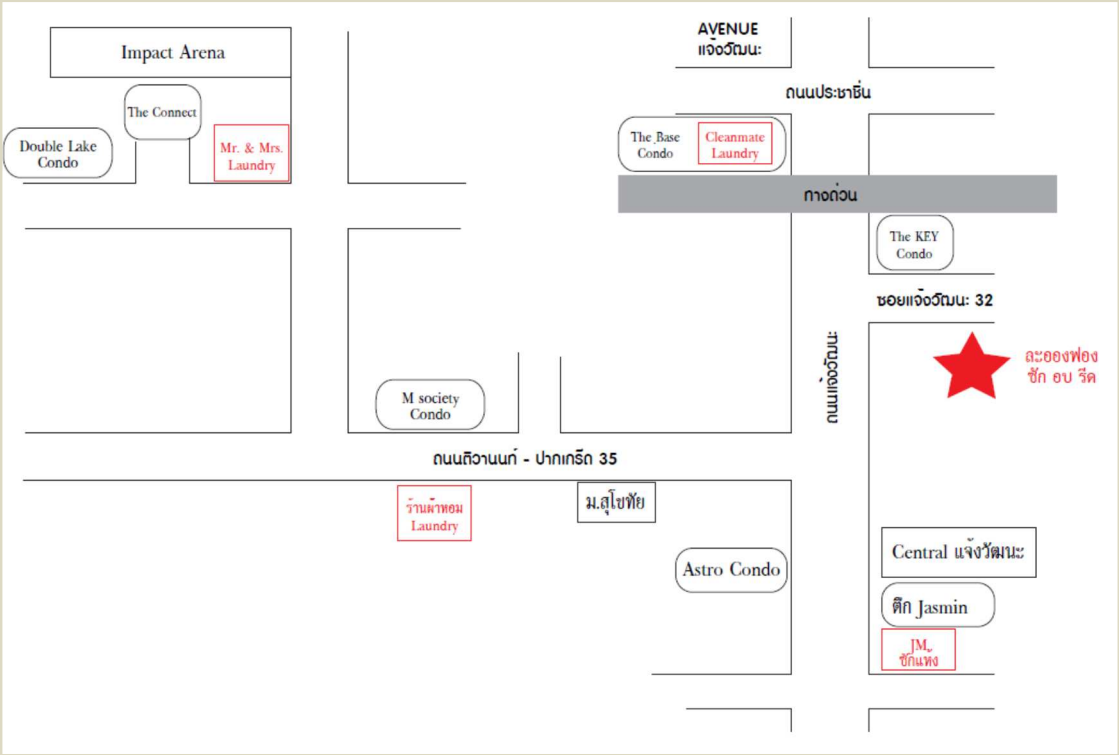
ธุรกิจบริการซักอบรีด เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง ไม่มีความสลับซับซ้อน อีกทั้งยังมีผู้ใช้บริการเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ อีกด้วย โดยในปี 2558 นั้น มีผู้ประกอบธุรกิจประเภทนิติบุคคล จำนวน 381 ราย ซึ่งสามารถแบ่งตามภาคได้ดังแสดงในภาพที่ 1.3



	เหนือ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ	ตะวันออก	ตะวันตก	ใต้
คงอยู่	19	159	17	60	11	67
จัดตั้งใหม่	8	26	2	5	2	9
ยกเลิก	0	1	0	3	0	0

ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนผู้ประกอบธุรกิจ ปี 2558
ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากภาพที่ 1.3 พบว่ามีจำนวนผู้ประกอบธุรกิจบริการซักอบรีดจำนวนมาก ซึ่งการแข่งขันในปัจจุบันจะเน้นการแข่งขันเรื่องราคา ความสะอาด การตรงต่อเวลาในการจัดส่งเสื้อผ้า และการบริการรับส่งเสื้อผ้า (Delivery) ทำให้ผู้ประกอบธุรกิจต้องมีการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นเพื่อรักษาฐานลูกค้าของธุรกิจ อีกทั้งในปัจจุบันมีคู่แข่งในธุรกิจเป็นจำนวนมาก ซึ่งคู่แข่งที่สำคัญของร้านละอองฟอง คือร้านบริการซักอบรีด ซึ่งเปิดเปิดบริเวณเมืองทองธานี และสถานที่ใกล้เคียงบนถนนแจ้งวัฒนะ ดังแสดงในภาพ 1.4



ภาพที่ 1.4 แสดงแผนที่คู่แข่งของร้านละอองฟอง
ที่มา: ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากภาพที่ 1.4 พบว่าคู่แข่งที่สำคัญของร้านละอองฟอง มีดังนี้

1. ร้าน เจ.เอ็ม ซักแห้ง เป็นร้านซักอบรีดที่ไม่มีบริการรับส่งเสื้อผ้า แต่ร้านมีจุดเด่น คือตั้งอยู่บนถนนแจ้งวัฒนะ และใกล้กับ Jasmine International Tower ซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานให้เช่าและธุรกิจในเครือจัสมิน เช่น Jasmine Telecom Systems Co., Ltd. และ Triple T Broadband Co., Ltd. เป็นต้น ซึ่งทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงของลูกค้า และสะดวกหากลูกค้าต้องมารับเสื้อผ้าเอง ซึ่งมีราคาค่าบริการดังแสดงในตารางที่ 1.1

2. ร้าน Mr. & Mrs. Laundry เป็นร้านซักอบรีดที่ไม่มีบริการรับส่งเสื้อผ้า แต่จุดเด่นของร้าน คือ ส่งเสื้อผ้าตรงตามเวลา เสื้อผ้าหอมสะอาด กลิ่นติดทนนาน และตั้งอยู่ใกล้กับกลุ่มลูกค้าที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้าน The Connect แจ้งวัฒนะ และ Double Lake Condominium เป็นต้น ประกอบกับที่ตั้งร้านมีบริการจอดรถจึงทำให้มีลูกค้าใช้บริการมาก แม้ว่าราคาค่าบริการจะสูงมากดังแสดงในตารางที่ 1.1

3. ร้าน Cleanmate Laundry เป็นร้านซักอบรีดที่ตั้งอยู่ใน The Base Condominium จุดเด่นของร้าน คือ มีบริการรับส่งเสื้อผ้า เฉพาะวันจันทร์ วันพุธ และวันศุกร์ อีกทั้งมีบริการซักเสื้อผ้าด่วนภายใน 24 ชม. แต่คิดค่าบริการเพิ่มตัวละ 5 บาท เนื่องจากเป็นร้านที่ตั้งอยู่ในคอนโดมิเนียมจึงทำให้มีลูกค้าในคอนโดมิเนียมใช้บริการมาก ซึ่งมีราคาค่าบริการดังแสดงในตารางที่ 1.1

4. ร้านผ้าหอม Laundry&Dryclean เมืองทองธานี เป็นร้านซักอบรีดที่ไม่มีบริการรับส่งเสื้อผ้า แต่ร้านมีจุดเด่น คือ ตั้งอยู่บนถนนติวานนท์ – ปากเกร็ด 35 และใกล้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อีกทั้งมีบริการซักเสื้อผ้าด่วนโดยไม่คิดค่าบริการเพิ่มเติม ซึ่งมีราคาค่าบริการดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงราคาค่าบริการของคู่แข่งที่สำคัญของร้านละอองฟอง

ร้านคู่แข่งของร้านละอองฟอง	**ราคาค่าบริการสำหรับ 60 ชิ้น**		
	ซักรีด (เครื่อง)	**เฉพาะรีด**	**เฉพาะซัก**
1 .เจ.เอ็ม ซักแห้ง	900	750	700
2 .Mr. & Mrs. Laundry	1,500	1,380	900
3 .Cleanmate Laundry	1,020	800	-
4 .ผ้าหอม Laundry & Dryclean	800	700	550

ที่มา: ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากตารางที่ 1.1 พบว่า ราคาค่าบริการของร้านMr. & Mrs. Laundry สูงที่สุด และร้านผ้าหอม Laundry &Dryclean มีราคาค่าบริการต่ำสุด โดยลูกค้ามักเลือกใช้บริการร้านซักอบรีด โดยเลือกจากรูปแบบการบริการ ดังนี้ สถานที่ตั้งของร้านต้องอยู่ใกล้ที่อยู่อาศัยหรือที่ทำงาน ราคาค่าบริการต้องอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และระยะเวลาที่ใช้ในการซักอบรีด ซึ่งหากร้านมีบริการรับส่งเสื้อผ้าจะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ แม้ว่าราคาค่าบริการจะสูงกว่าร้านที่ไม่มีบริการก็ตาม

1.2.1 ประเภทการบริการในธุรกิจบริการซักอบรีด สามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

1.2.1.1 บริการซักรีด เป็นการบริการซักและรีดเสื้อผ้า โดยกระบวนการซักนั้นจะเป็นการทำความสะอาดเสื้อผ้าโดยใช้น้ำร่วมกับผงซักฟอง ซึ่งสามารถแยกวิธีการซักได้เป็นแบบการซักเครื่องและการซักมือเหมาะสำหรับลูกค้าที่อยู่อาศัยในคอมโดมิเนียม ไม่มีพื้นที่ในการตากเสื้อผ้า อีกทั้งยังมีเวลาจำกัด

1.2.1.2 บริการซักแห้ง/ซักน้ำมัน เป็นการบริการซักทำความสะอาดเสื้อผ้าโดยไม่ใช้น้ำในการซัก แต่ใช้ของเหลวชนิดอื่นแทนน้ำในขั้นตอนการซัก เนื่องจากความเสียหายอันเนื่องมาจากการซักด้วยน้ำร่วมกับสบู่หรือผงซักฟอกเหมาะสำหรับลูกค้าที่ต้องการซักเสื้อผ้าที่มีสัญลักษณ์ “ Dry Clean Only ”

1.2.1.3 บริการเฉพาะซักมือ เป็นการบริการเฉพาะการซักทำความสะอาดเสื้อผ้าด้วยมือ โดยการใช้น้ำร่วมกับผงซักฟองเท่านั้นเหมาะสำหรับลูกค้าที่ต้องการซักเสื้อผ้าเนื้อบาง ผ้าไหม ผ้าซาติน และผ้าใยสังเคราะห์ต่างๆ

1.2.1.4 บริการเฉพาะรีด เป็นการบริการเฉพาะการรีดเสื้อผ้าเท่านั้น โดยลูกค้าต้องทำความสะอาดเสื้อผ้าก่อนส่งมาที่ร้านเหมาะสำหรับลูกค้าที่มีเครื่องซักผ้า และมีพื้นที่ตากแต่มีเวลาน้อย เนื่องจากขั้นตอนการรีดนั้นใช้เวลานาน

1.3 ข้อมูลองค์กร

ร้านละอองฟอง ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2558 ด้วยเงินทุน 600,000 บาท ตั้งอยู่บนถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ลักษณะธุรกิจเป็นธุรกิจบริการซักอบรีด และซักแห้งผ้าทุกชนิด ทั้งบริการซักแห้ง บริการซักอบพับ บริการรีดเพียงอย่างเดียวและบริการซักอบรีดทั้งแบบเครื่องซักผ้าและซักมือ อีกทั้งยังมีการบริการรับส่งเสื้อผ้าฟรีอีกด้วย ซึ่งกลุ่มลูกค้าหลักของร้านนั้น จะอาศัยอยู่บริเวณเมืองทองธานี และสถานที่ใกล้เคียง เช่น THE KEY Condominium แจ้งวัฒนะ The Base Condominium แจ้งวัฒนะ และ THE SEED Condominium แจ้งวัฒนะ เป็นต้น

1.3.1 วิสัยทัศน์

ร้านซักอบรีดที่มีคุณภาพ ปราศจากการร้องเรียนของลูกค้า และสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

1.3.2 พันธกิจ

บริการซักอบรีด ซักแห้ง ครบวงจร

1.3.3 เป้าหมายของกิจการ

สามารถแข่งขันกับร้านซักอบรีดในบริเวณใกล้เคียงได้ และมีรายได้สูงสุดเพื่อให้สามารถคืนทุนได้ในระยะเวลา 3 ปี แต่ยังคงรักษาคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

1.3.4 โครงสร้างองค์กร

ภาพที่ 1.5 แผนผังโครงสร้างของร้านละอองฟอง ซักอบรีด
ที่มา: ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างของร้านละอองฟอง ซักอบรีดนั้น เป็นร้านที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน (Horizontal Organization) ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการและการสื่อสารกันภายในร้านจะสะดวกและรวดเร็วเป็นอย่างมาก ซึ่งโครงสร้างข้างต้น ประกอบไปด้วย 5 ฝ่ายหลักๆ ดังนี้

1.3.4.1 ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบงานด้านการเงินภายในร้าน จัดทำสรุปรายรับรายจ่ายในแต่ละวันตลอดทั้งเดือน

1.3.4.2 ฝ่ายการตลาด รับผิดชอบงานด้านการตลาดทั้งหมด ทั้งในด้านการขาย การโปรโมชั่นของร้าน การแต่งร้าน รวมถึงการโฆษณา และคิดแผนการตลาดในแต่ละช่วงเวลา

1.3.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบในการดูแลและพัฒนาพนักงานทุกคนภายในร้าน

1.3.4.4 ฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบในการตรวจสอบจำนวนลูกค้าในแต่ละเดือน และตรวจสอบจำนวนวัตถุดิบคงเหลือ รวมทั้งบริหารจำนวนวัตถุดิบที่มีอยู่ให้เหมาะสม

1.3.4.5 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป รับผิดชอบในการบริหารงาน ควบคุม และดูแลพนักงานซักอบรีด แม่บ้าน และพนักงานรับส่งเสื้อผ้าให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานได้

- พนักงานซักอบรีด รับผิดชอบในการนับจำนวนเสื้อผ้า ดำเนินการซักอบรีดตามแพ็กเกจของลูกค้า และจัดเก็บเสื้อผ้าใส่ถุงเพื่อนำส่งคืนต่อไป
- แม่บ้าน รับผิดชอบในการทำความสะอาดร้าน เทขยะ เพื่อให้ร้านสะอาด และดูใหม่อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบสิ่งผิดปกติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ภายในร้าน
- พนักงานรับส่งเสื้อผ้า รับผิดชอบในการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าตามเวลานัดที่ลูกค้าแจ้งมา
- พนักงานบริการลูกค้า ทำหน้าที่ต้อนรับลูกค้าที่เข้ามาภายในร้านและจัดทำบิลการส่งเสื้อผ้าของลูกค้า

1.3.5 ราคาค่าบริการ

ค่าบริการในแต่ละแพ็กเกจ ของร้านละอองฟอง ดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงราคาค่าบริการในแต่ละแพ็กเกจของร้านละอองฟอง

ประเภทของการบริการ	ราคาค่าบริการ/แพ็กเกจ		
	40 ชิ้น	**60 ชิ้น**	**100 ชิ้น**
ซักรีด (เครื่อง)	800	1,100	1,700
ซักรีด (มือ)	1,000	1,400	2,200
เฉพาะรีด	640	840	1,300
เฉพาะซัก	600	800	1,200

ที่มา: ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

1.3.6 ลูกค้าของธุรกิจ

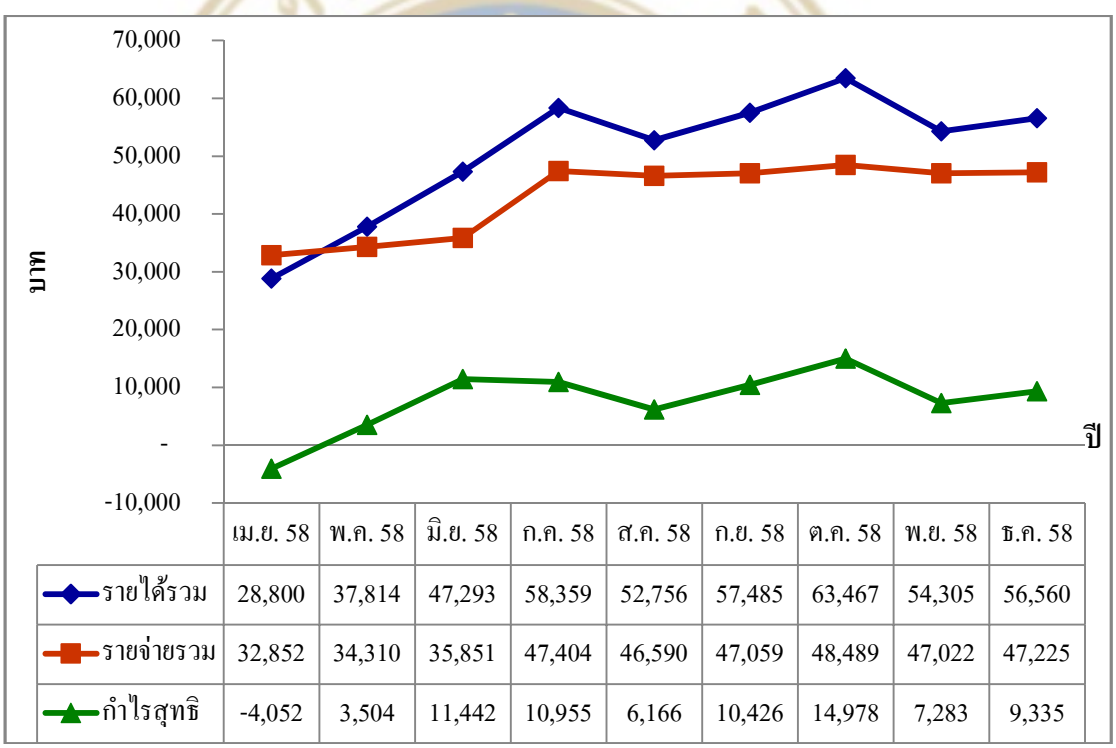
สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1.3.6.1 กลุ่มลูกค้าระดับต้น คือ ลูกค้าลูกค้าขาจร หรือลูกค้าที่ใช้บริการประเภทแพ็กเกจ แต่มีอัตราการส่งเสื้อผ้าน้อยกว่า 10 ชิ้น/เดือน ซึ่งมีจำนวน 11% ของลูกค้าทั้งหมด

1.3.6.2 กลุ่มลูกค้าระดับกลาง คือ ลูกค้าที่ใช้บริการประเภทแพ็กเกจ แต่มีอัตราการส่งเสื้อผ้าน้อยกว่า 40 ชิ้น/เดือน ซึ่งมีจำนวน 50% ของลูกค้าทั้งหมด

1.3.6.3 กลุ่มลูกค้าระดับพรีเมี่ยม คือ ลูกค้าที่ใช้บริการประเภทแพ็กเกจ และมีอัตราการส่งเสื้อผ้ามากกว่า 40 ชิ้น/เดือน ซึ่งมีจำนวน 38% ของลูกค้าทั้งหมด

1.4 สภาพปัญหา

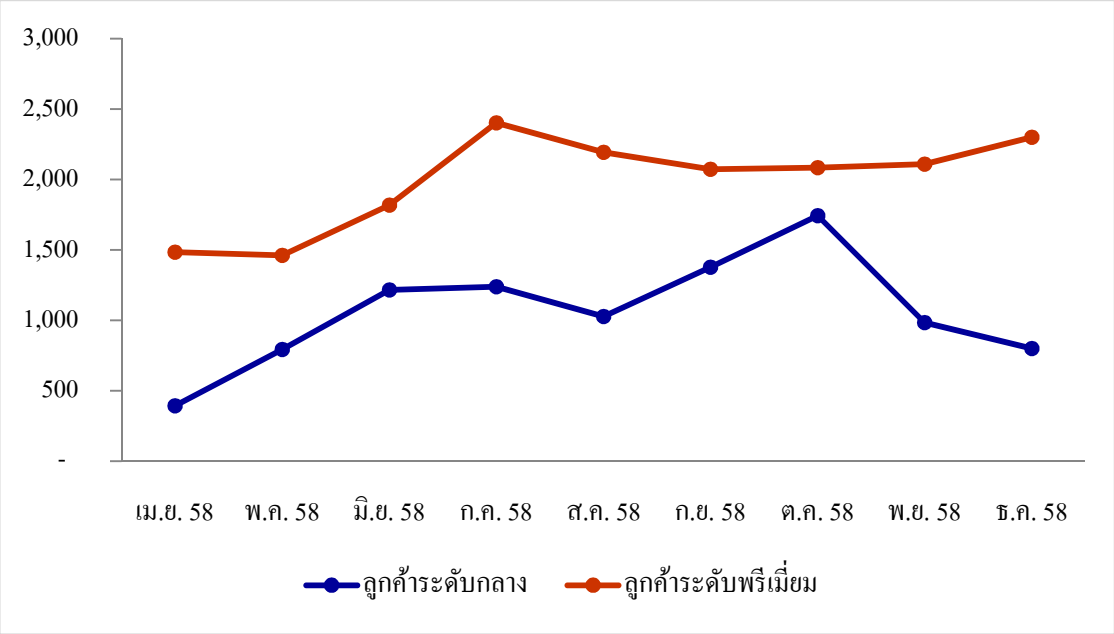


	เม.ย. 58	พ.ค. 58	มิ.ย. 58	ก.ค. 58	ส.ค. 58	ก.ย. 58	ต.ค. 58	พ.ย. 58	ธ.ค. 58
รายได้รวม	28,800	37,814	47,293	58,359	52,756	57,485	63,467	54,305	56,560
รายจ่ายรวม	32,852	34,310	35,851	47,404	46,590	47,059	48,489	47,022	47,225
กำไรสุทธิ	-4,052	3,504	11,442	10,955	6,166	10,426	14,978	7,283	9,335

ภาพที่ 1.6 แสดงรายได้ กำไรและรายจ่ายของร้านละอองฟอง ในเดือนเมษายน 2558-ธันวาคม 2558
ที่มา: ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าร้านละอองฟอง มีรายได้และกำไรสูงสุดในเดือนตุลาคม 2558 จำนวน 63,467 และ 13,802 บาทตามลำดับและลดลงถึง 14% ในเดือนพฤศจิกายน 2558 ซึ่งหากพิจารณาจากจำนวนลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงนั้น จะพบว่ามีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในระดับคงที่

แต่หากพิจารณาจากปริมาณการส่งเสื้อผ้าของลูกค้าภายในร้าน พบว่ามีการลดลงของจำนวนและความถี่บ่อยของการส่งเสื้อผ้าของกลุ่มลูกค้าระดับกลาง ดังแสดงในภาพที่ 1.7 ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการจัดโปรโมชั่นของคู่แข่ง และการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในบริเวณใกล้ที่พักอาศัยของลูกค้า แต่ปัญหาดังกล่าวกับไม่พบในกลุ่มลูกค้าในระดับพรีเมี่ยมซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากปริมาณการส่งเสื้อผ้าของลูกค้าในกลุ่มนี้ยังคงอยู่ในระดับคงที่ในเดือนพฤศจิกายน 2558 และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในเดือนธันวาคม 2558 ดังแสดงในภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 แสดงจำนวนการส่งผ้าของลูกค้าแต่ละกลุ่ม ในเดือนเมษายน 2558 - ธันวาคม 2558
ที่มา: ร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากข้อมูลข้างต้นพบว่ากลุ่มลูกค้าระดับกลางมีแนวโน้มการส่งเสื้อผ้าลดลง ซึ่งเริ่มลดลงตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 แต่กลุ่มลูกค้าระดับพรีเมี่ยมนั้นมีแนวโน้มการส่งเสื้อผ้าเพิ่มมากขึ้นซึ่งเริ่มเพิ่มขึ้นตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้ทราบว่ากลุ่มของลูกค้าในระดับกลางนั้น คือ กลุ่มลูกค้าที่ร้านจะต้องแข่งขันกับคู่แข่ง ดังนั้นร้านละอองฟองจึงควรนำปัญหาดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการรักษากลุ่มลูกค้าระดับกลาง เพิ่มจำนวนลูกค้าระดับพรีเมี่ยมและจูงใจกลุ่มลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการมากขึ้นอีกด้วย

บทที่ 2
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

จากสภาพปัญหารายได้ของร้านละอองฟอง ซักอบรีดลดต่ำลงในเดือนพฤศจิกายน 2558เนื่องจากกลุ่มลูกค้าในระดับกลางลดอัตราการส่งเสื้อผ้าซักรีดลง จากสภาพเศรษฐกิจที่ถดถอย ประกอบกับจำนวนคู่แข่งนั้นมีมาก จึงทำให้ร้านละอองฟองต้องพิจารณาถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าระดับกลาง เพิ่มจำนวนลูกค้าระดับพรีเมี่ยมและกลุ่มลูกค้าใหม่อีกด้วย

2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Analysis

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น จะช่วยให้ผู้ประกอบธุรกิจทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากสภาวะการแข่งขันเหล่านั้น ซึ่ง Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่อง 5 แรงผลักดันที่ผลกระทบต่อการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม ที่เป็นอุปสรรคคุกคามการดำเนินงานของธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Five Forces Model นั่นเอง ดังแสดงในภาพที่ 2.1 โดยปัจจัยทั้ง 5 ประการนั้นบ่งบอกถึงโอกาสของการทำกำไรจากอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งหากปัจจัยดังกล่าวมีความเข้มแข็งมากเท่าใด โอกาสในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นยิ่งมีน้อยลงเท่านั้น แต่ในทางกลับกันหากปัจจัยใดมีความเข้มแข็งน้อย ก็จะเป็นโอกาสในการทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นให้มากขึ้นเช่นกัน (Porter, 1980)

ภาพที่ 2.1 แสดง Five Forces Model

ที่มา: https://maven.wordpress.com/2008/01/11/a-new-version-of-porters-five-forces-model/

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัยของ Five Forces model ประกอบไปด้วย

1. การคุกคามของคู่แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คู่แข่งรายใหม่ คือ ผู้ประกอบการที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรม โดยขณะนั้นยังคงอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ ซึ่งการที่คู่แข่งจะเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยากง่ายเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับอุปสรรค หรือข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรม และหากอุปสรรคในการเข้ามามีน้อยเพียงใด ก็จะทำให้จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ระดับการแข่งขันสูงมากขึ้นและทำให้กำไรลดลง แต่ในทางกลับกันหากอุปสรรคมีมาก จำนวนคู่แข่งรายใหม่ก็จะมีน้อย การแข่งขันของอุตสาหกรรมก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors)

ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้น จะเพิ่มมากขึ้นในกรณีที่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมมองเห็นช่องทางในการทำกำไร และริเริ่มเปลี่ยนการดำเนินงานของธุรกิจ

ตนเอง เช่น การลดราคา การออกสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือแม้กระทั่งการเพิ่มบริการหลังการขาย เป็นต้น ดังนั้นหาในอุตสาหกรรมมีสภาวะการแข่งขันรุนแรง ก็จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจลดลงตามไปด้วย แต่หากสภาวะการแข่งขันไม่รุนแรง โอกาสในการทำกำไรนั้น ก็จะมากขึ้นเช่นเดียวกัน

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services)

สินค้าหรือบริการทดแทน คือ สินค้าหรือบริการที่เป็นละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองและทดแทนความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดียวกัน ซึ่งหากอุตสาหกรรมใดมีสินค้าหรือบริการทดแทนเหล่านี้มาก ก็จะทำให้มีธุรกิจมีข้อจำกัด หรือมีโอกาสในการสร้างกำไรน้อย เนื่องจากหากราคาของสินค้าในธุรกิจมีราคาแพงขึ้น ลูกค้าจะสามารถหันกลับไปบริโภคสินค้าทดแทนได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ต่ำ เช่น สินค้าทดแทนของกาแฟ คือ ชา ดังนั้นเมื่อราคากาแฟเพิ่มสูงขึ้น ลูกค้าก็จะสามารถหันไปบริโภคชาแทน

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมักขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อธุรกิจในอุตสาหกรรม เช่น ปริมาณการสั่งซื้อ จำนวนสินค้าทดแทน และจำนวนคู่แข่ง เป็นต้น หากธุรกิจมีคู่แข่งมากหรือจำนวนสินค้าทดแทนมาก จะทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมีมาก หรือหากผู้ซื้อเป็นลูกค้ารายใหญ่ของธุรกิจ อำนาจการต่อรองในการขอเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการก็จะมากเช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลต่อธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่อาจสูงขึ้น แต่หากผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองน้อย ก็จะทำให้ธุรกิจมีโอกาสในการทำกำไรมากขึ้นเช่นกัน

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมักขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของธุรกิจเอง หรือการเป็นผู้ขายวัตถุดิบเพียงรายเดียว ในกรณีที่วัตถุดิบหลักที่ต้องใช้มีผู้ขายเพียงรายเดียว จะส่งผลให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองกับธุรกิจมาก อีกทั้งยังเป็นผู้ควบคุมราคาหรือคุณภาพของวัตถุดิบได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำส่งผลต่อต้นทุนการผลิตและกำไรของธุรกิจเป็นอย่างมาก แต่ในกรณีที่ผู้ขายมีอำนาจในการต่อรองต่ำก็จะถูกผู้ซื้อกดราคาได้เช่นเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมบริการซักอบรีด โดยใช้ Five Forces model สำหรับร้านละอองฟอง ซักอบรีด มีดังนี้

1. การคุกคามของคู่แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) แม้ว่าธุรกิจบริการซักอบรีดนั้นจะเป็นธุรกิจที่ไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูง และไม่มีความสลับซับซ้อน อีกทั้งยังคงเป็นธุรกิจบริการที่ยังคงมีความต้องการเพิ่มมากขึ้นสำหรับวิถีชีวิตในปัจจุบันนี้ แต่ก็มีข้อจำกัดในการหา

ลูกค้า เนื่องจากยังไม่มีผลงานที่การันตีถึงการบริการของร้าน อีกทั้งการดึงลูกค้าจากร้านคู่แข่งยังเป็นไปได้ยาก ประกอบกับข้อจำกัดในการหาพนักงาน เพราะธุรกิจนี้ต้องการพนักงานที่เอาใจใส่ต่อคุณภาพงาน เพื่อให้ผลงานเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นจึงทำให้แรงผลักดันของการคุกคามของคู่แข่งขันรายใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors) ผู้เล่นที่อยู่ในธุรกิจบริการซักอบรีดนั้นมีจำนวนมาก เนื่องจากเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดของผู้คนในเมืองหลวง ทำให้เกิดการแข่งขันกันในหลายรูปแบบ เช่น การบริการจัดส่งเสื้อผ้า การสมัครเป็นแพ็กเกจ เพื่อรักษาฐานลูกค้าของตนเองไว้ หรือการลดราคาหากส่งเสื้อผ้าซักรีดเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงถือว่าเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอยู่ในระดับสูง

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) บริการซักอบรีดนั้นเป็นบริการที่ยังไม่มีการบริการใดๆ ทดแทนได้หากมีจะเป็นการรับบริการซักรีดเสื้อผ้าให้ตามบ้านแบบรายวัน ดังนั้นจึงถือได้ว่าแรงผลักดันเรื่องสินค้าทดแทนนั้นอยู่ในระดับต่ำ

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เนื่องจากร้านบริการซักอบรีดเป็นธุรกิจที่มีผู้เล่นในอุตสาหกรรมมาก จึงทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนร้านได้ทันที หากไม่พึงพอใจในการบริการของร้าน ดังนั้นจึงถือได้ว่าลูกค้ามีอำนาจการต่อรองมาก

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) อุปกรณ์เครื่องจักร และวัตถุดิบหลักของอุตสาหกรรมนี้ ประกอบด้วย เครื่องซักผ้า เครื่องอบผ้า เตารีดไอน้ำ และน้ำยาซักผ้าแบบต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าวัตถุดิบเหล่านี้เป็นวัตถุดิบที่หาได้ง่ายตามท้องตลาด อีกทั้งยังมีบริษัทที่ผลิตเครื่องจักรและวัตถุดิบเหล่านี้เป็นจำนวนมาก โดยมีการบริการจัดส่งสินค้าที่ร้านและหลังการขาย จึงทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีระดับต่ำ

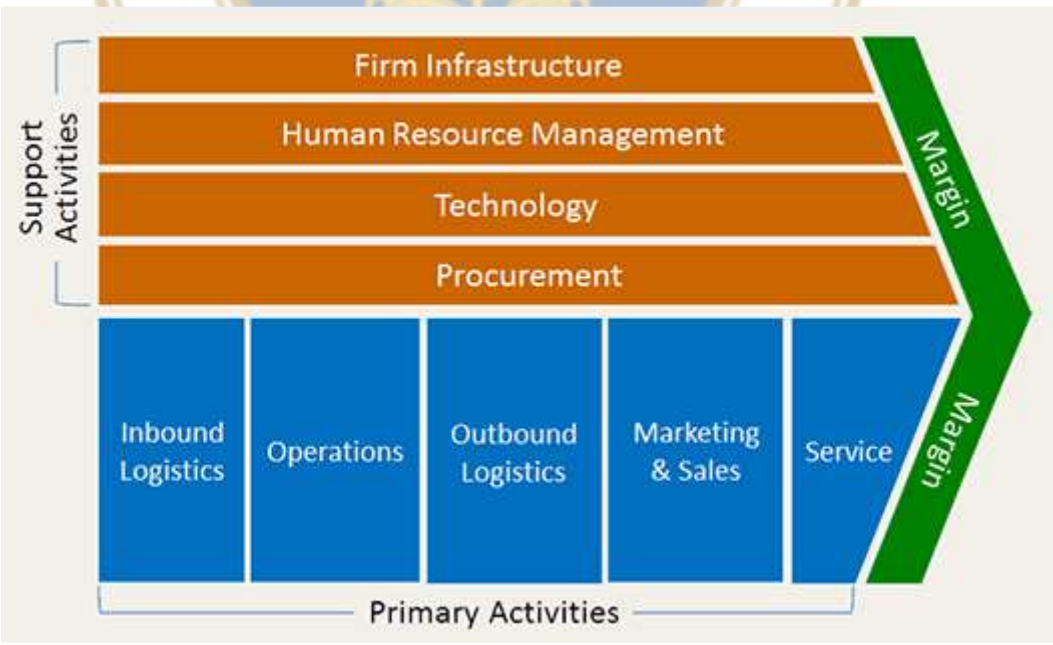
ตารางที่ 2.1 แสดงผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis

ประเภทแรงผลักดัน	ระดับผลกระทบ
Threat of New Entrants	ระดับปานกลาง
Rivalry Among Existing Competitors	ระดับสูง
Threat of Substitute Products or Services	ระดับต่ำ
Bargaining Power of Buyers	ระดับสูง
Bargaining Power of Suppliers	ระดับต่ำ

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจบริการซักอบรีดนั้น นอกจากมีการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันสูงแล้ว ยังคงมีอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก นั่นก็คือ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อซึ่งเกิดจากการมีร้านซักอบรีดเป็นจำนวนมาก และเพื่อลดแรงผลักดันด้านนี้ ทางร้านจะต้องหากลยุทธ์ในรักษาลูกค้าระดับกลาง เพิ่มจำนวนลูกค้าในระดับพรีเมี่ยมและกลุ่มลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ร้านละอองฟองจะต้องมีความสามารถในการรองรับปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้คงเดิม

2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ Value Chain Analysis

การวิเคราะห์กิจกรรมภายในบริษัทนั้น ช่วยให้ทำให้บริษัทเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจสามารถพัฒนาคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนการผลิต ให้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่ง Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Value Chain Model ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (Porter, 1980) ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดง Value Chain Model

ที่มา: http://www.cmu.edu/erm/concepts/value.html

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า Value Chain Model แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ดังนี้

1. กิจกรรมหลัก เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับสินค้าหรือการบริการขององค์กรธุรกิจ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การบริการ การขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า โดยประกอบไปด้วย

- การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่มีการนำวัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่จะใช้สำหรับการผลิตเข้ามาเพื่อทำการเตรียมความพร้อมประกอบไปด้วยการรับเก็บรักษา และกระจายวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าและ/หรือบริการ เช่น การวางแผนและการรับวัตถุดิบ การเก็บรักษาและเบิกจ่ายวัตถุดิบ การควบคุมและดูแลยอดคงเหลือของวัตถุดิบ การจัดตารางการรับวัตถุดิบ การส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ซัพพลายเออร์ เป็นต้น

- การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปลงวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การ บริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตการบรรจุหีบห่อ การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์การใช้สาธารณูปโภค ประเภทน้ำประปา ไฟฟ้า สัญญาณอินเตอร์เน็ต ฯลฯ ในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น

- การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม การเก็บรักษา และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การเก็บรักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปการจัดตารางการส่งสินค้า การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า เป็นต้น

- การตลาดและการขาย (Sales and Marketing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การเสนอราคา การเลือกผู้จัดจำหน่ายการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายการตั้งราคา เป็นต้น

- การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บริการเพื่อเพิ่ม หรือดำรงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เช่นการติดตั้ง การซ่อมการให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีใช้ และการบำรุงรักษาการให้บริการอะไหล่การดัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือข้อจำกัดของลูกค้าเฉพาะราย เป็นต้น

2. กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นประกอบด้วย

- โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Firm infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การบริหารจัดการทั่วไป การวางแผน งานการเงิน งานบัญชี งานด้านกฎหมาย งานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ และงานบริหารคุณภาพ เป็นต้น

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกการว่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรขององค์กร

- เทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่างๆ เช่น งานวิจัยพื้นฐาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการต่างๆแนวทางการให้บริการ ฯลฯ โดย Technology Development จะช่วยสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงถือได้ว่า Technology Development ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในทุกอุตสาหกรรม

- การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์ สำหรับห้องทดลอง อุปกรณ์สำนักงาน อาคาร รวมทั้งวัสดุและอุปกรณ์อื่นๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของ Value Chain

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของร้านละอองฟอง ซักอบรีด โดยใช้ Value Chain Model ได้ผลดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ การผลิต การบริการ การขนส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ซึ่งลูกค้าของร้านละอองฟอง ซักอบรีด คือ ผู้ที่ส่งเสื้อผ้าซักรีด นั่นเอง		
กิจกรรม	**รายละเอียด**	**วิเคราะห์กิจกรรม**
Inbound Logistics	- จัดซื้อน้ำยาซักรีดแบบต่างๆ เช่น น้ำยาซักแห้ง น้ำยาซักผ้า ผงซักฟอก น้ำยาทำความสะอาดคราบสกปรก น้ำยารีดผ้า น้ำยาฉีดผ้าหอม และน้ำยาปรับผ้านุ่ม เป็นต้น - จัดซื้อวัตถุดิบอื่นๆ เช่น ไม้แขวนเสื้อ ถุงครอบผ้า เข็มกลัด ด้าย เข็ม และกระดาษสำหรับติดชื่อลูกค้า - จัดเก็บวัตถุดิบ และตรวจสอบวัตถุดิบคงเหลือ	**จุดแข็ง** เนื่องจากซัพพลายเออร์ของร้านละอองฟองจัดส่งสินค้าตรงเวลา และราคาถูก ส่งผลทำให้ต้นทุนของการดำเนินการถูกกว่าร้านอื่นๆ
Operations	- รับเสื้อผ้าจากลูกค้า - ติดชื่อลูกค้ากับเสื้อผ้า - ตรวจสอบสิ่งของในกระเป๋า	**จุดแข็ง** เนื่องจากร้านละอองฟองมีสูตรน้ำยาทำความสะอาดและน้ำยาฉีดผ้าหอม ที่เป็น

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด (ต่อ)

กิจกรรม	รายละเอียด	วิเคราะห์กิจกรรม
	- ตรวจสอบและแก้ไขคราบสกปรก - ตรวจสอบและแจ้งในกรณีที่เสื้อผ้ามีรอยขาด - คัดแยกเสื้อผ้าตามแพ็กเกจที่ลูกค้าเลือกและตามประเภท/สีของเสื้อผ้า - ดำเนินการซักอบรีดตามแพ็กเกจของลูกค้า - ฉีดน้ำยาฉีดผ้าหอมหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการรีด	สูตรของร้านเอง ทำให้เสื้อผ้าของร้านมีกลิ่นหอมและติดทนนาน ประกอบกับมีการตรวจสอบและแจ้งลูกค้าทันที เมื่อพบคราบสกปรกหรือรอยขาด เพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป
Outbound Logistics	- ตรวจสอบคุณภาพของเสื้อผ้าอีกครั้ง เช่น คราบสกปรก ความเรียบของเสื้อผ้า - ตรวจสอบจำนวนเสื้อผ้าของลูกค้าให้ตรงกับจำนวนที่ลูกค้าส่งมา - นำเสื้อผ้าใส่ถุงครอบ เพื่อเตรียมจัดส่ง - สอบถามเพื่อนัดเวลาการจัดส่งกับลูกค้า - จัดส่งเสื้อผ้าตามที่อยู่อาศัยของลูกค้า พร้อมทั้งถ่ายรูปยืนยัน และจัดส่งรูปภาพให้ลูกค้าทราบ	**จุดแข็ง** เนื่องจากมีการนัดเวลาการจัดส่งเสื้อผ้ากับลูกค้า และเมื่อจัดส่งเสื้อผ้าทางร้านมีการถ่ายรูปเพื่อแจ้ง/ยืนยันการจัดส่ง เพื่อป้องกันการสูญหายของเสื้อผ้า
Sales and Marketing	- จัดแพ็กเกจของการบริการ ดังนี้ แพ็กเกจซักรีด (เครื่อง) แพ็กเกจซักรีด (มือ) แพ็กเกจเฉพาะรีด และแพ็กเกจเฉพาะซัก	**จุดด้อย** เนื่องจากทางร้านไม่มีการทำโปรโมชั่น ไม่มีการออกบูท และไม่มีการแจกโบรชัวร์เพื่อขยายฐานลูกค้า
Services	- จัดส่งเสื้อผ้าให้ลูกค้าตามที่อยู่ และตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ - ซ่อมแซมเสื้อผ้า ในจุดที่ทำได้ - แจ้งสถานะของเสื้อผ้า เมื่อถึงกำหนดจัดส่ง - เร่งรัดงาน โดยไม่คิดราคาเพิ่ม ในกรณีต้องการเสื้อผ้าด่วน	**จุดแข็ง** เนื่องจากเป็นบริการที่ร้านคู่แข่งไม่มีการบริการ

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด (ต่อ)

2. กิจกรรมสนับสนุน)Supporting Activities)		
กิจกรรม	**รายละเอียด**	**วิเคราะห์กิจกรรม**
Firm infrastructure	มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน ทำให้การบริหารจัดการและการสื่อสารภายในร้านสะดวกและรวดเร็ว	**จุดแข็ง** เนื่องจากจำนวนพนักงานในร้านมีน้อย ทำให้การตรวจสอบ ดูแล แก้ไขปัญหาเป็นไปด้วยความรวดเร็ว
Human Resources Management	- คัดเลือกพนักงาน โดยพนักงานซักอบรีดจะต้องปฏิบัติจริงก่อนการรับสมัคร และพนักงานรับส่งเสื้อผ้าต้องมีใบขับขี่ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต - มีการฝึกอบรมพนักงานซักอบรีด และติดตามผลทุกครั้ง - มีการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานทุกปี เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน	**จุดแข็ง** เนื่องจากระบบการคัดเลือกเข้มงวด เพื่อให้ได้พนักงานที่ดี เนื่องจากธุรกิจซักอบรีด เป็นธุรกิจบริการที่ต้องใช้ความเอาใจใส่ในทุกกระบวนการ ประกอบการเพิ่มค่าตอบแทนทุกปี ทำให้อัตราการ Turnover ของพนักงานต่ำ
Technology Development	ใช้ MS Excel ในการจัดทำเสื้อผ้าบิลของลูกค้า ทำให้เกิดการผิดพลาดสูง	**ข้อด้อย** เนื่องจากทางร้านยังคงใช้โปรแกรมพื้นฐาน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำบิลเสื้อผ้าได้
Procurement	มีการจัดซื้อเครื่องซักผ้า เครื่องอบผ้า เตารีดไอน้ำ โต๊ะสำหรับ ราวแขวนผ้า (สำหรับอุตสาหกรรม)	**จุดแข็ง** เนื่องจากเป็นการจัดซื้ออุปกรณ์แบบอุตสาหกรรมทำให้ต้นทุนถูก และในการจัดซื้อแต่ละครั้งนั้นจะซื้อครั้งละหลายๆ เครื่อง ทำให้ร้านมีอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์สูง

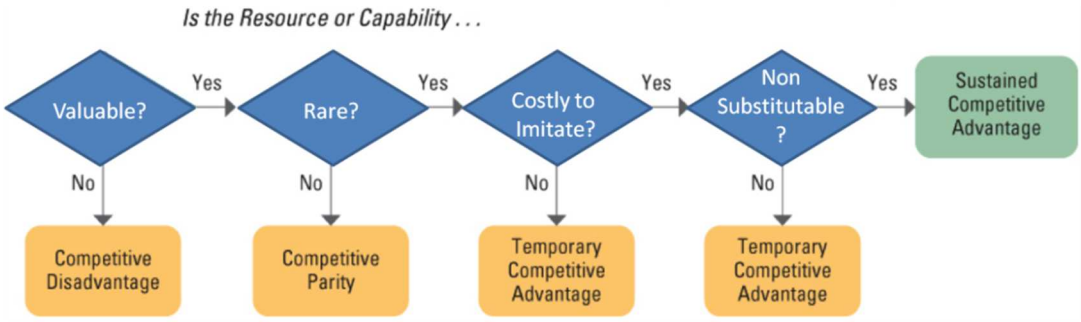
ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ Value Chain ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

กิจกรรม	วิเคราะห์กิจกรรม
Inbound Logistics	จุดแข็ง
Operations	จุดแข็ง
Outbound Logistics	จุดแข็ง
Sales and Marketing	จุดด้อย
Services	จุดแข็ง
Firm infrastructure	จุดแข็ง
Human Resources Management	จุดแข็ง
Technology Development	จุดด้อย
Procurement	จุดแข็ง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าร้านละอองฟอง พบว่ากิจกรรมที่สร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับร้านละอองฟอง คือ กิจกรรมด้าน Services เนื่องจากเป็นการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ของลูกค้าได้อย่างแท้จริง ประกอบกับคู่แข่งไม่มีการให้บริการแบบทางร้าน แต่อย่างไรก็ตามกิจกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการรักษาฐานลูกค้าของร้าน คือ กิจกรรมด้าน Sales and Marketing เนื่องจากธุรกิจบริการซักอบรีด เป็นธุรกิจที่มีจำนวนคู่แข่งมาก ดังนั้นการจัดทำโปรโมชั่น และการประชาสัมพันธ์ร้าน เป็นที่ร้านจะต้องให้ความสำคัญมากที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ VRIN Framework

การวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัทนั้น ช่วยทำให้บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมของบริษัทได้เป็นอย่างดี ซึ่ง Barney ได้เสนอแนวคิดเรื่อง VRIN Framework โดยระบุถึงคุณลักษณะ 4 ประการที่นับเป็นทรัพยากรสำคัญยิ่งที่บริษัทควรใส่ใจเพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Barney, 1991) ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดง VRIN Framework

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage&Strategy; InternalAnalysis : Resource-Basedview

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่า VRIN Framework มีคุณลักษณะทั้ง 4 ประการนั้น ประกอบด้วย

1. Valuable Resources (V – คุณค่า)

ทรัพยากรที่บริษัทต้องใช้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและขจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งทรัพยากรประเภทนี้ช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบเท่าเทียม (Competitive Parity) แต่หากบริษัทไม่มีทรัพยากรประเภทนี้จะส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบให้กับบริษัทได้ (Competitive Disadvantage)

2. Rareness Resources (R – หายาก)

การนำทรัพยากรที่มีนั้นมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันว่าคู่แข่งถือครองทรัพยากรแบบเดียวกับบริษัทหรือไม่ หากคู่แข่งไม่มีทรัพยากรดังกล่าวเหมือนกับบริษัท ก็ถือได้ว่าทรัพยากรที่มีทำให้บริษัทได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)

3. Imitability Resources (I – ความสามารถในการถูกลอกเลียนแบบ)

การประเมินทรัพยากรที่มีว่าคู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด หากไม่สามารถลอกเลียบแบบได้ หรือต้องใช้งบประมาณ ระยะเวลามากในการเลียบแบบ ก็ถือได้ว่าบริษัทได้เปรียบทางการแข่งขันแบบชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)

4. Non-Substitute (N – ไม่มีสิ่งใดทดแทน)

การเปรียบเทียบทรัพยากรที่มีว่ามีทรัพยากรอื่นใดสามารถทดแทนได้หรือไม่ หากไม่มีสิ่งได้ทดแทนได้ ก็ถือว่าทรัพยากรดังกล่าวช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage)

ตารางที่ 2.4 ผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า Value	ความหายาก Rareness	ความยากในการลอกเลียนแบบ Imitability	ความยากในการมีสิ่งอื่นทดแทน Non-substitutable	Conclusion
1 .คุณภาพ	✓	✓	✗	✗	Temporary advantage
2. บุคลากร	✓	✗	✗	✗	Competitive Parity
3 .การให้บริการ	✓	✓	✗	✗	Temporary advantage
4. เงินลงทุน	✓	✗	✗	✗	Competitive Parity

จากตารางที่ 2.4 พบว่าความสามารถในการแข่งขันของร้านละอองฟองในแต่ละด้าน มีดังนี้

ด้านคุณภาพ เนื่องจากร้านละอองฟองมีกระบวนการขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบคุณภาพของเสื้อผ้า ในเรื่องคราบสกปรก ความเรียบร้อยของเสื้อผ้าก่อนการจัดส่งทุกครั้ง รวมถึงการตรวจนับจำนวนเสื้อผ้าทุกครั้งทั้งก่อนกระบวนการซักและก่อนการจัดส่ง ทำให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพของเสื้อผ้าที่ลูกค้าจะได้รับจะอยู่ในระดับดีเยี่ยม ประกอบกับร้านซักอบรีดทั่วไปยังคงพบปัญหาเรื่องการเรียบของเสื้อผ้าและการจัดส่งเสื้อผ้าของลูกค้าไม่ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามความได้เปรียบดังกล่าวยังคงทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว เนื่องจากเป็นกระบวนการที่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

ด้านบุคลากร เนื่องจากระบบการคัดเลือกพนักงานของร้านนั้นเข้มงวด มีการฝึกอบรมพนักงาน ประกอบกับการใส่ใจในด้านผลตอบแทนของพนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ร้านละอองฟองมีความได้เปรียบในเรื่องความมีคุณค่าของทรัพยากร แต่คู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบในด้านการฝึกอบรม การเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เช่นกัน อีกทั้งพนักงานของร้านนั้นเป็นตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้คุณสมบัติใดเลย จึงทำให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากร ดังนั้นทรัพยากรดังกล่าวส่งผลให้ร้านสามารถแข่งขันได้เท่าเทียม

ด้านการให้บริการ เนื่องจากร้านละอองฟองมีการบริการต่างๆ ที่ร้านคู่แข่งไม่มีมากมาย เช่น การซ่อมแซมเสื้อผ้า การแจ้งสถานะ การเร่งรัดงานเป็นต้น จึงทำให้ร้านมีความได้เปรียบทางเรื่องความมีคุณค่าและความหายากของทรัพยากรแต่คู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้

ง่าย เนื่องจากเป็นการบริการที่ทำได้ง่าย จากบุคลากรที่มีอยู่แล้ว ดังนั้นทรัพยากรดังกล่าวส่งผลให้ร้านสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราว

ด้านเงินลงทุน เนื่องจากร้านละอองฟองจัดตั้งขึ้นโดยไม่มีการกู้ยืมเงินจากแหล่งกู้ยืมใดๆทำให้ร้านมีความได้เปรียบในเรื่องความมีคุณค่าของทรัพยากร แต่แม้ว่าเงินลงทุนจะเป็นทรัพยากรที่หายากที่สุด แต่เนื่องจากเงินลงทุนที่ต้องใช้ในการทำธุรกิจนั้นไม่สูงนัก จึงทำให้คู่แข่งสามารถหาแหล่งเงินทุนมาประกอบธุรกิจไม่ยากนักดังนั้นทรัพยากรดังกล่าวส่งผลให้ร้านสามารถแข่งขันได้เท่าเทียม

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าร้านละอองฟองมีความสามารถทางการแข่งขันเพียง 2 ประเภทเท่านั้น คือ สามารถแข่งขันได้ชั่วคราว จากทรัพยากรด้านคุณภาพและการให้บริการ และสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม จากทรัพยากรด้านบุคลากรและด้านเงินทุน ดังนั้นร้านละอองฟองต้องพัฒนาทรัพยากรใหม่ๆ เข้ามาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

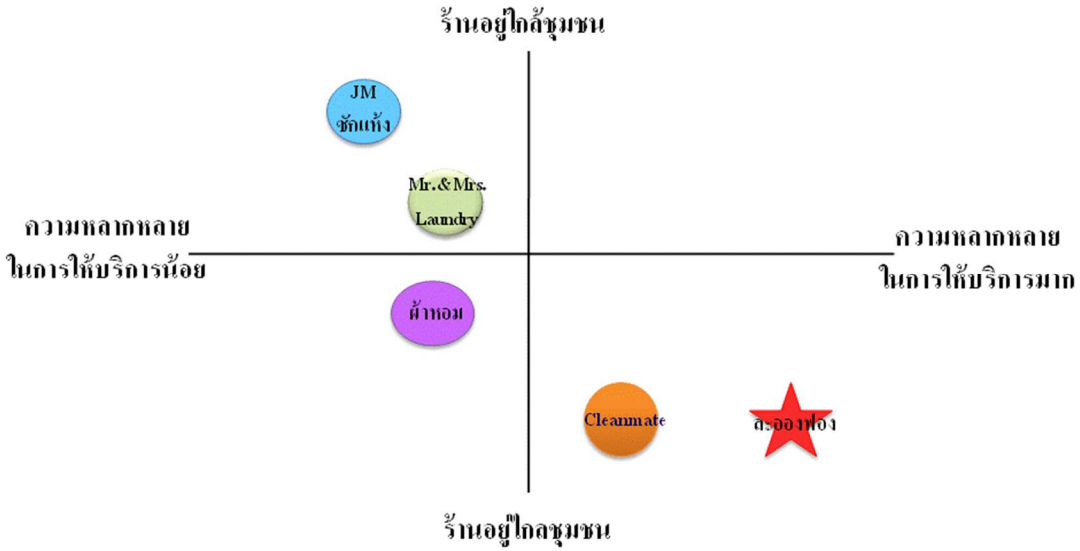
2.4 การวิเคราะห์การรับรู้สินค้าของผู้บริโภคโดยใช้ Perceptual Map

Perceptual Map (ผังแสดงการรับรู้) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยแสดงการรับรู้ของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท และของคู่แข่ง โดยใช้วิธีเปรียบเทียบตำแหน่งสินค้าของผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัทจะต้องกำหนดว่าใครมีคุณสมบัติที่จะเป็นคู่แข่งโดยตรง ใครเป็นคู่แข่งที่ด้อยกว่าและเหนือกว่า และในด้านใดบ้าง ในการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นจำเป็นต้องคำนึงด้วยว่าลูกค้าต้องการในสิ่งที่เราวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์นั้นๆ จริงหรือไม่

ขั้นตอนในการทำ Perceptual map บริษัทจะต้องทำการระบุคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์จากความรู้สึกของลูกค้า และหาเกณฑ์ในการ Mapping จากนั้นทำการกำหนดคู่แข่งในธุรกิจ พร้อมทั้งหาช่องทางที่เราสามารถแข่งขันหรือทำการตลาดได้เหนือและแตกต่างกว่าคู่แข่ง

ผลการวิเคราะห์ Perceptual Map ของร้านละอองฟอง ซักอบรีดมีดังนี้

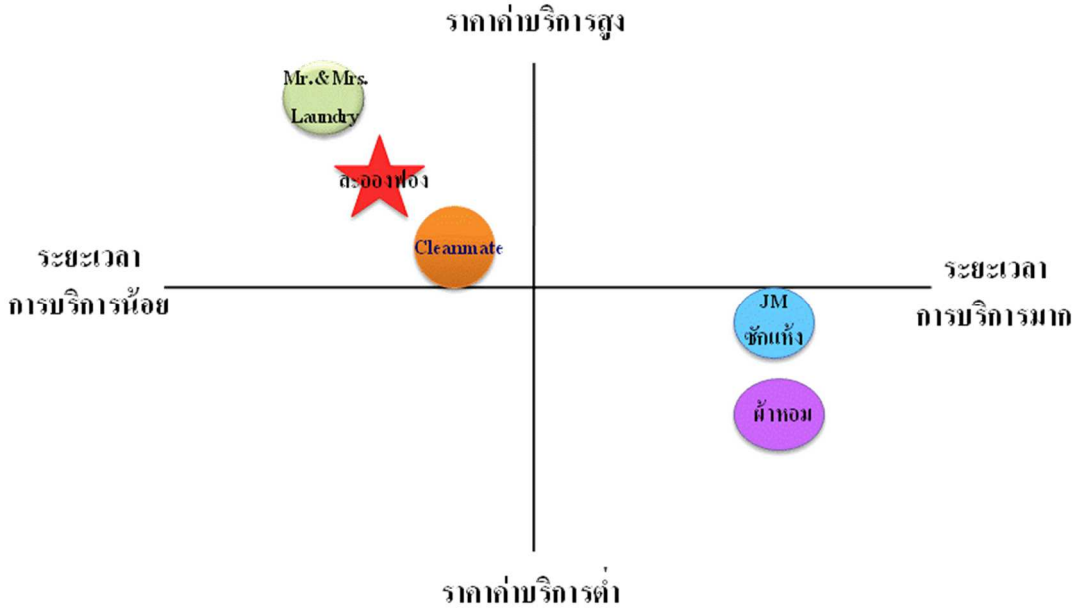
Perceptual Map ที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งของร้านซักอบรีดกับความหลากหลายของการให้บริการ (นอกเหนือการซักอบรีด)



ภาพที่ 2.4 แสดงถึงตำแหน่งของร้านเปรียบเทียบกับความหลายหลายในการให้บริการอื่นๆ (นอกเหนือจากการบริการซักอบรีด)

จาก Perceptual Map ที่ 1 แสดงถึงตำแหน่งของร้านเปรียบเทียบกับความหลายหลายในการให้บริการอื่นๆ (นอกเหนือจากการบริการซักอบรีด) เช่น การบริการจัดส่งเสื้อผ้า การบริการซ่อมเสื้อผ้า การเร่งรัดงานในกรณีที่ลูกค้าต้องการด่วน เป็นต้น พบว่าร้านละอองฟอง และร้าน Cleanmate Laundry นั้นตั้งอยู่ไกลลูกค้ามากที่สุด (ชุมชน) รองลงมา คือร้านผ้าหอม Laudry & Dryclean ร้าน Mr.&Mrs. Laundry และร้าน JM ซักแห้ง ตามลำดับ แต่เมื่อวิเคราะห์ความหลากหลายของการบริการอื่นๆ นั้น พบว่าร้าน JM ซักแห้งกลับมีความหลากหลายของการบริการน้อยที่สุด โดยร้าน Mr.&Mrs. Laundry และร้านผ้าหอมมีความหลากหลายของการบริการน้อยเป็นรองอันดับสอง และร้านที่มีความหลายหลายของการบริการมากที่สุด คือ ร้านละอองฟอง และรองลงมา คือ ร้าน Cleanmate Laundry โดยทั้ง 2 ร้าน มีการบริการรับส่งเสื้อผ้า การเร่งรัดงาน ลูกค้า แต่การบริการอื่นๆ ที่แตกต่างกันของ 2 ร้าน คือ ร้านละอองฟอง มีบริการการซ่อมแซมเสื้อผ้าให้และการแจ้งสถานะของเสื้อผ้า พร้อมทั้งมีการนัดเวลาก่อนการจัดส่งเสื้อผ้าให้กับลูกค้า ในขณะที่ร้าน Mr.&Mrs. Laundry และร้านผ้าหอม Laudry & Dryclean นั้นมีเพียงบริการการเร่งรัดงานให้กับลูกค้าเท่านั้น ส่วนร้าน JM ซักแห้งไม่มีการให้บริการอื่นๆเลย

Perceptual Map ที่ 2 การเปรียบเทียบระหว่างราคาค่าบริการและระยะเวลาในการบริการ



ภาพที่ 2.5 แสดงถึงราคาค่าบริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่แต่ละร้านใช้ในการบริการซักอบรีด

จาก Perceptual Map ที่ 2 แสดงถึงราคาค่าบริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่แต่ละร้านใช้ในการบริการซักอบรีด พบว่าร้าน Mr.&Mrs. Laundry มีราคาค่าบริการแพงที่สุด รองลงมา คือ ร้านละอองฟอง ร้าน Cleanmate Laundry ร้าน JM ซักแห้ง และร้านผ้าหอม Laudry & Dryclean ตามลำดับ แต่เมื่อวิเคราะห์ระยะเวลาการบริการของร้าน JM ซักแห้ง และร้านผ้าหอม Laudry & Dryclean พบว่าแม้จะมีราคาถูกที่สุด แต่ระยะเวลาที่ทั้งสองร้านใช้ในการบริการกลับนานที่สุดเช่นกัน และสำหรับร้าน Mr.&Mrs. Laundry ร้านละอองฟอง และร้าน Cleanmate Laundry ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน คือ ร้าน Mr.&Mrs. Laundry นั้นแม้จะราคาแพงที่สุด แต่ระยะเวลาการบริการของร้านจะสั้นที่สุด รองลงมา คือ ร้านละอองฟอง และร้าน Cleanmate Laundry ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ ดังนี้

ร้าน Mr.&Mrs. Laundry เป็นร้านที่อยู่ใกล้ที่อยู่อาศัยหรืออยู่ใกล้ชุมชนค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากร้านอยู่ใกล้กับหมู่บ้าน The Connect แจ้งวัฒนะ และ Double Lake Condominium และระยะเวลาที่ร้านใช้ในการบริการสั้นที่สุดเพียง 3 วันเท่านั้น จึงถือได้ว่าร้าน Mr.&Mrs. Laundry เป็นร้านที่ได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องระยะเวลาในการบริการ แม้ว่าราคาค่าบริการของร้านจะแพงที่สุด และมีการบริการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการซักอบรีดเพียงแค่บริการเร่งรัดงานให้กับลูกค้าเท่านั้นก็ตาม

ร้านละอองฟอง เป็นร้านที่มีบริการอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการซักอบรีดมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นบริการเร่งรัดงานให้กับลูกค้าโดยไม่มีค่าใช้จ่าย บริการรับส่งเสื้อผ้าทุกวัน หรือบริการแจ้งสถานะการจัดส่งเสื้อผ้าให้ลูกค้า เป็นต้น ประกอบกับร้านละอองฟองใช้เวลาในการบริการเพียง 4 วันเท่านั้น ทำให้ร้านละอองฟองได้เปรียบคู่แข่งในเรื่อง Service ที่ร้านของคู่แข่งไม่มีให้บริการ ถึงแม้ว่าราคาค่าบริการจะค่อนข้างสูง และทำเลที่ตั้งร้านจะอยู่ในซอยก็ตาม

ร้าน Cleanmate Laundry เป็นร้านที่อยู่ห่างไกลชุมชน จึงใช้วิธีการดึงดูดลูกค้าโดยการเพิ่มบริการอื่นๆ ซึ่งนอกเหนือจากบริการซักอบรีดให้กับลูกค้า และสำหรับราคาค่าบริการและระยะเวลาการบริการนั้นถือว่าอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ร้าน JM ซักแห้ง เป็นร้านที่อยู่ใกล้แหล่งชุมชนและอยู่ติดถนนแจ้งวัฒนะ ดังนั้นร้าน JM ซักแห้งจึงได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องทำเลที่ตั้ง และสำหรับระยะเวลาการให้บริการนั้น ร้าน JM ซักแห้งใช้เวลานานที่สุด

ร้านผ้าหอม Laudry & Dryclean เป็นร้านที่มีราคาค่าบริการที่ถูกที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้นร้านจึงได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องดังกล่าว แต่ร้านก็มีระยะเวลาในการบริการนานที่สุด คือ 7 วัน ประกอบกับร้านผ้าหอม Laudry & Dryclean อยู่ไกลชุมชน และไม่มีบริการอื่นๆ เลย จึงทำให้ลูกค้าของร้านไม่มากเท่าที่ควร

2.5 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคแยกตามประเภทลูกค้า

เนื่องจากร้านละอองฟอง ซักอบรีดเป็นธุรกิจการให้บริการ ดังนั้นความต้องการสูงสุดของลูกค้าของร้านจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และใช้บริการของร้านเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นร้านละอองฟอง ซักอบรีดจึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละกลุ่มดังนี้

2.5.1 กลุ่มลูกค้าระดับต้น

สำหรับลูกค้าในระดับต้นนั้น จะมีให้ความสำคัญเรื่องสถานที่ตั้งของร้าน นั่นคือ ต้องอยู่บริเวณที่ไปสะดวก มีที่จอดรถ เนื่องจากลูกค้าในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขาจร และจะเข้ามาใช้บริการเป็นครั้งคราวเพื่อใช้บริการซักแห้งเท่านั้น อีกทั้งจำนวนเสื้อผ้าของลูกค้านั้นก็มีจำนวนไม่มาก ดังนั้นลูกค้าในกลุ่มนี้จึงไม่ค่อยความสำคัญในเรื่องราคาค่าบริการ ความหลากหลายในการให้บริการมากนัก และสำหรับระยะเวลาการให้บริการนั้นถือว่าลูกค้าในกลุ่มนี้ยังคงให้สำคัญ แม้ว่ายังคงเป็นรองจากความสำคัญเรื่องสถานที่ตั้งร้านก็ตาม

2.5.2 กลุ่มลูกค้าระดับกลาง

สำหรับลูกค้าในกลุ่มระดับกลางนั้นให้ความสำคัญสูงสุดในเรื่องราคาค่าบริการ โดยเฉพาะการจัดทำโปรโมชั่นของร้านซักอบรีดที่ตรงความต้องการของตนเองนั้น ถือเป็นจุดดึงดูดกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ได้เป็นอย่างดี และเรื่องที่ลูกค้ากลุ่มนี้ให้ความสำคัญรองลงมา คือ การให้บริการที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริการจัดส่งเสื้อผ้า เนื่องจากลูกค้าในกลุ่มนี้ ได้แก่ ลูกค้าที่ประกอบอาชีพพนักงานเอกชน และลูกค้าที่เป็นครอบครัว (มีสมาชิกเป็นนักเรียนหรือนักศึกษา) ซึ่งลูกค้าในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีเวลาว่างน้อย ประกอบกับมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินชีวิตค่อนข้างสูง ดังนั้นเรื่องราคาค่าบริการและการบริการจัดส่งเสื้อผ้าจึงเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้สนใจเป็นอย่างมาก ส่วนระยะเวลาในการให้บริการนั้น ลูกค้ายังคงให้ความสำคัญอยู่บ้าง โดยให้ความสำคัญรองลงมากจากความหลากหลายในการให้บริการ และเรื่องสถานที่ตั้งของร้านนั้น ลูกค้าในกลุ่มนี้ไม่ให้ความสำคัญแต่อย่างใด

2.5.3 กลุ่มลูกค้าระดับพรีเมี่ยม

สำหรับลูกค้าระดับพรีเมี่ยมนั้น จะมีความต้องการสูงสุดในเรื่องการบริการที่หลากหลาย ตรงกับความต้องการของตนเอง และระยะเวลาในการบริการน้อย เนื่องจากลูกค้าในกลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มักประกอบอาชีพนักธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเวลาที่ลูกค้าว่างจึงมีน้อย หากร้านซักอบรีดร้านใด สามารถที่จะให้บริการตรงตามที่ลูกค้าในกลุ่มนี้ต้องการ ลูกค้าจะเลือกใช้บริการร้านนั้นๆ เป็นอันดับต้น โดยไม่สนใจเรื่องราคาค่าบริการ หรือสถานที่ตั้งของร้านแต่อย่างใด ซึ่งการบริการที่ลูกค้าที่หลากหลายที่ลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการ คือ การบริการจัดส่งเสื้อผ้าตามเวลาที่ลูกค้าต้องการนั่นเอง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ ดังนี้ ลูกค้าระดับต้นมีความต้องการสูงสุดในเรื่องสถานที่ตั้งร้านที่สะดวกกับตนเอง ลูกค้าระดับกลางจะมีความต้องการสูงสุดในเรื่องราคาค่าบริการที่ตนเองพึงพอใจ และลูกค้าระดับพรีเมี่ยมจะมีความต้องการสูงสุดในเรื่องการบริการที่หลากหลายและใช้ระยะเวลาในการบริการน้อย ดังนั้นหากร้านต้องการรักษาฐานลูกค้าในแต่ละประเภทไว้ ก็จะต้องเลือกดำเนินกลยุทธ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทของร้านอีกด้วย

2.6 สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท

เมื่อวิเคราะห์ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม พบว่าร้านละอองฟองต้องเผชิญกับจำนวนคู่แข่งของอุตสาหกรรมเดียวกันในระดับสูง ซึ่งจากแรงผลักดันดังกล่าวจึงส่งผลทำให้อำนาจการต่อรอง

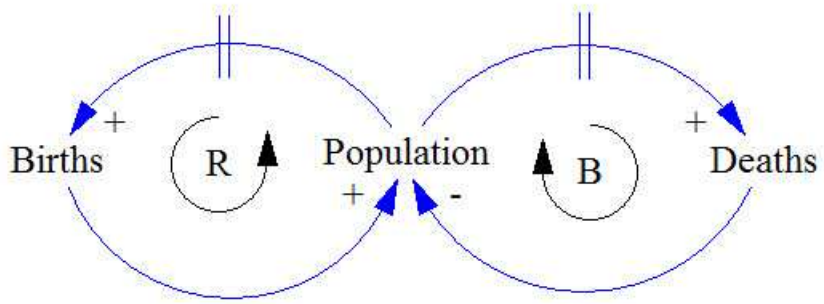
ของลูกค้าอยู่ในระดับสูงเช่นกัน และจากการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน จะพบว่าร้านละอองฟอง มีจุดด้อย จำนวน 2 กิจกรรม คือ Sales and Marketing และ Technology Development แต่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วพบว่าร้านละอองฟองมีความได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องการบริการอื่นๆ ที่ไม่ใช่การบริการซักอบรีด ดังนั้นการจะรักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ของร้านละอองฟองนั้นจะต้องมีการหากลยุทธ์ในด้าน Sales and Marketing เพิ่มมากขึ้น โดยนำความได้เปรียบของร้านเข้ามาใช้ พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยบริหารจัดการข้อมูลของลูกค้า ทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลปริมาณการส่งเสื้อผ้า การเตือนเมื่อถึงกำหนดการจัดส่งเสื้อผ้า เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีมากยิ่งขึ้น และรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้อยู่ในระดับสูงคงเดิม ประกอบกับการวางกลยุทธ์ของร้านที่ถูกต้อง และตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละประเภทก็จะแรงผลักดันหนึ่งที่ช่วยให้ร้านสามารถรักษาฐานลูกค้าให้คงอยู่ได้

บทที่ 3
ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นของร้านละอองฟองในบทที่ผ่านมานั้น ทำให้ร้านสามารถเห็นภาพความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันระหว่างปัญหาที่เกิดขึ้นและสาเหตุที่ทำให้เกิด ดังนั้นการที่ร้านจะสามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เข้ามาช่วยเพื่อให้มองเห็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในภาพรวม ซึ่งการคิดเชิงระบบนั้นจะทำให้สามารถสังเคราะห์และมองเห็นปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ของระบบ ทั้งในความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง เพื่อนำไปสู่การคิดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหานั่นเอง

3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การคิดเชิงระบบ หมายถึงการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการคิดเชิงระบบ คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ดังแสดงในรูป 3.1

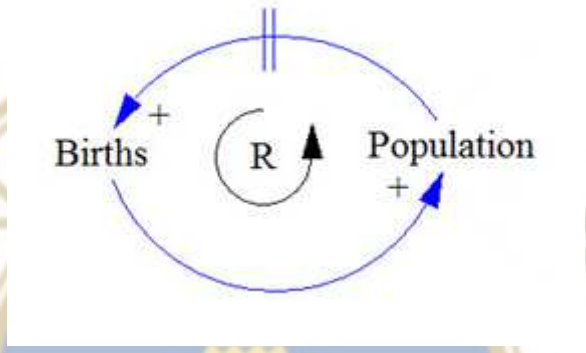


ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ที่มา: http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบและปัจจัยของระบบ (Sterman,2000) ประกอบด้วย

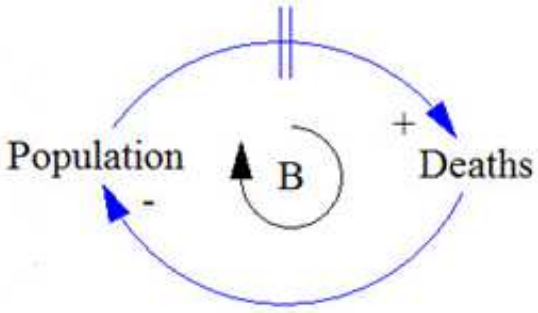
Positive Feedback Loop หรือ Reinforcing Feedback Loop หมายถึง ระบบที่ผลกระทบเป็นการเสริมแรงซึ่งกันและกัน นั่นคือ เมื่อสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ผลกระทบมีค่าเพิ่มขึ้น หรือในทางกลับกันหากสาเหตุมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าลดลงเช่น เมื่อการเกิดเพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลให้ประชากรเพิ่มมากขึ้นด้วย ดังแสดงในรูป 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดง Positive Feedback Loop

ที่มา: http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/

Negative Feedback Loop หรือ Balancing Feedback Loop หมายถึง ระบบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกับในการแก้ปัญหานั้นนั่นคือเมื่อสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ผลกระทบมีค่าลดลง หรือในทางกลับกันหากสาเหตุมีค่าลดลงผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อการตายมากขึ้น ก็จะส่งผลให้ประชากรลดลง ดังแสดงในรูป 3.3



ภาพที่ 3.3 แสดง Negative Feedback Loop

ที่มา: http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/

แบบแผนพฤติกรรมของธุรกิจ (Key business Behaviors) สามารถแบ่งได้ 6 รูปแบบ ดังนี้

1. Exponential Growth/Decline เป็นรูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของสมการ Exponential ในทางกลับกันก็สามารถเป็นการลดลงอย่างต่อเนื่องได้เช่นกันดังแสดงในรูป 3.4 ซึ่งเกิดจาก Positive Feedback Loop

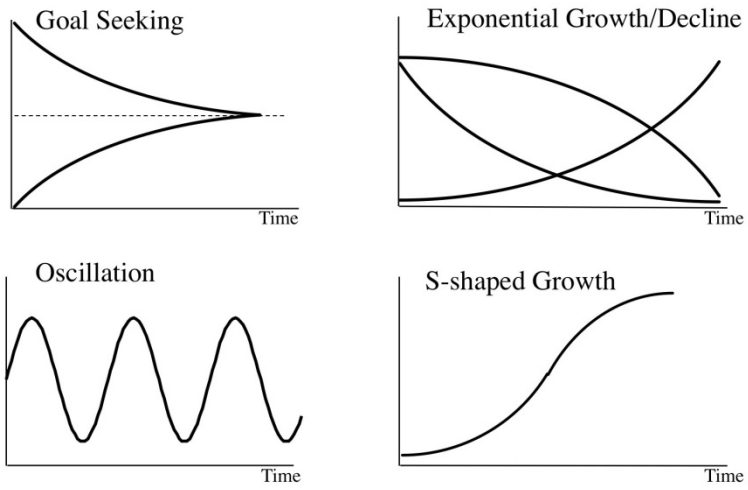
2. Goal Seeking เป็นรูปแบบของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมาย โดยเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะช้าลงเรื่อยๆ ดังแสดงในรูป 3.4 ซึ่งเกิดจาก Negative Feedback Loop

3. S-Shaped Growth เป็นรูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential แต่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงกลาง จากนั้นการเติบโตจะลดลงเรื่อยๆ เข้าสู่รูปแบบการเติบโตแบบ Goal Seeking ในที่สุด ดังแสดงในรูป 3.4

4. Oscillation เป็นรูปแบบของการเติบโตแบบไม่แน่นอนเป็นลักษณะการเติบโตแบบ Goal Seeking แต่มีการ Delay ในการรับรู้ ซึ่งเกิดจาก Negative Feedback Loop ที่มีการ Delayดังแสดงในรูป 3.4

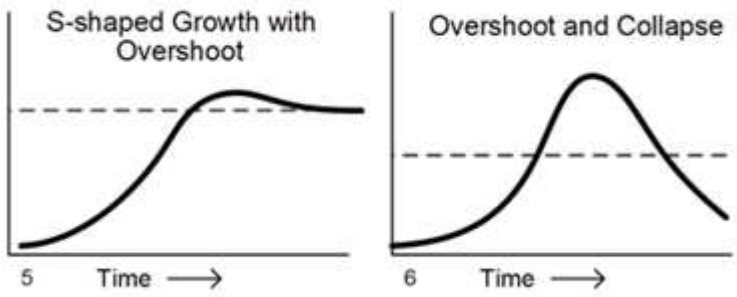
5. S-Shaped Growth with Overshoot เป็นรูปแบบของการเติบโตในช่วงแรกแบบ S-Shaped Growth จากนั้นการเติบโตจะเริ่มไม่แน่นอนแบบ Oscillation ดังแสดงในรูป 3.5

6. Overshoot and Collapse เป็นรูปแบบของการเติบโตในช่วงแรกแบบ S-Shaped Growth จากนั้นการเติบโตจะลู่เข้าหาเป้าหมายแบบ Goal Seeking ดังแสดงในรูป 3.5



ภาพที่ 3.4 แสดงแบบแผนพฤติกรรมของธุรกิจ

ที่มา: https://www.leveragenetworks.com/behavior-over-time-graphs



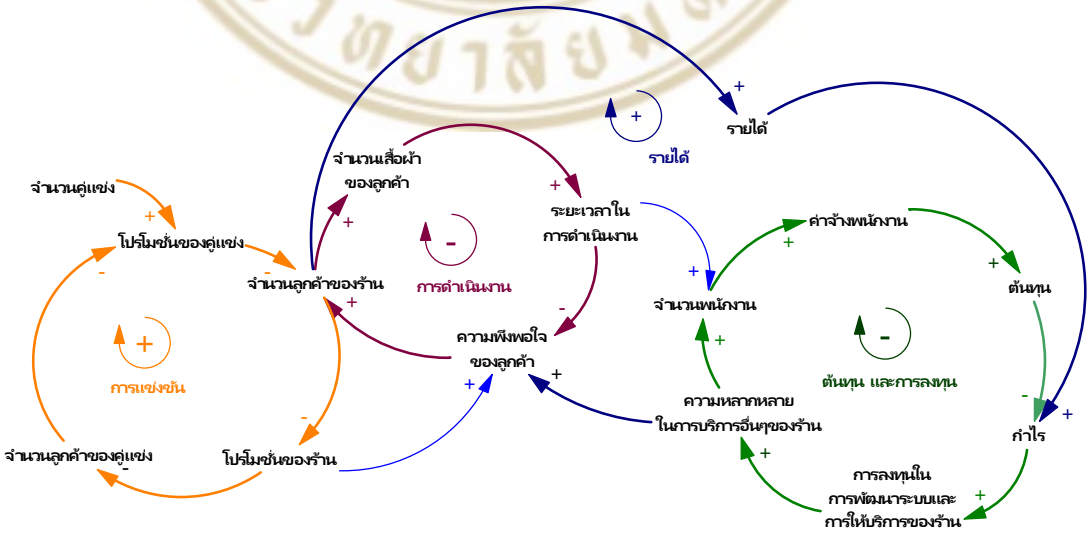
ภาพที่ 3.5 แสดงแบบแผนพฤติกรรมของธุรกิจ

ที่มา: http://www.thwink.org/sustain/glossary/FeedbackLoop.htm

วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

1. กำหนดประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหาหรืออาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้นๆ
2. ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์
3. ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
4. เขียนกราฟแสดงแผนพฤติกรรมของธุรกิจ (Key business Behaviors)
5. ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร
6. วาดแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

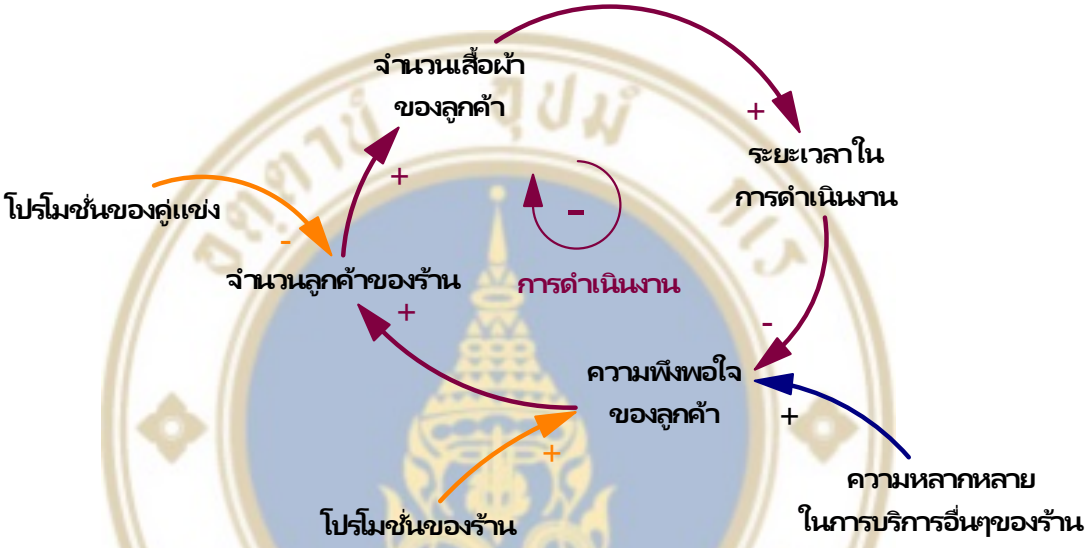
ผลการวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) สำหรับร้านละอองฟอง ซักอบรีดดังแสดงในรูป 3.6



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากภาพที่ 3.6 จะเห็นได้ว่าร้านละอองฟอง ซักอบรีด มีแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจำนวน 4 วงรอบ ได้แก่

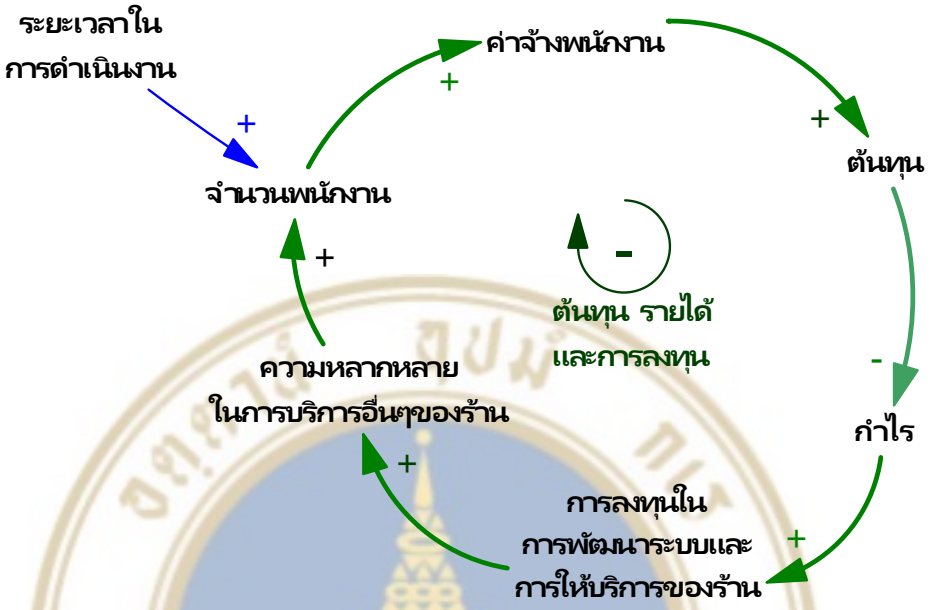
1. วงรอบการดำเนินงานภายในร้านและลูกค้า ดังแสดงในรูปที่ 3.7
2. วงรอบต้นทุนและการลงทุนเพิ่มเติมดังแสดงในรูปที่ 3.8
3. วงรอบคู่แข่งและการแข่งขันดังแสดงในรูปที่ 3.9
4. วงรอบรายได้ ดังแสดงในรูปที่ 3.10



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการดำเนินงานภายในร้านและลูกค้า

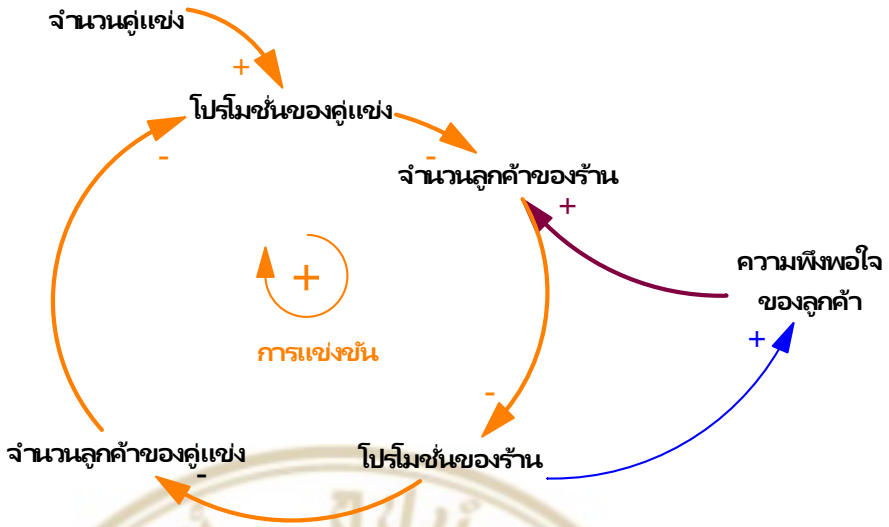
จากภาพที่ 3.7 จะเห็นได้ว่าเมื่อจำนวนลูกค้าของร้านละอองฟองเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากโปรโมชั่นของคู่แข่งน้อยลง ทำให้จำนวนเสื้อผ้าที่ลูกค้าส่งมาที่ร้านเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนเสื้อผ้าของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นระยะเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการคัดแยก จนกระทั่งจัดส่งเสื้อผ้าถึงมือลูกค้าก็จะเพิ่มขึ้นด้วย และเมื่อระยะเวลาการดำเนินงานของร้านเพิ่มมากขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อร้านก็จะลดต่ำลง และส่งผลกระทบทำให้จำนวนลูกค้าลดต่ำลงตามความพึงพอใจที่ลดต่ำลงดังนั้นทางร้านจึงแก้ปัญหาเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าโดยการเพิ่มความหลายหลายในการบริหารอื่นๆ นอกเหนือจากการบริการซักอบรีดและเพิ่มการทำโปรโมชั่นของร้านให้มากขึ้นในทางตรงกันข้ามหากจำนวนลูกค้าลดต่ำลง เสื้อผ้าที่ลูกค้าส่งมาที่ร้านก็จะลดลงตามไปด้วย และเมื่อจำนวนเสื้อผ้าน้อยลง ระยะเวลาการดำเนินงานก็จะลดลง และความ

พึงพอใจของลูกค้าก็จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการดำเนินงานภายในร้านและลูกค้าเป็นประเภท Negative Feedback Loop



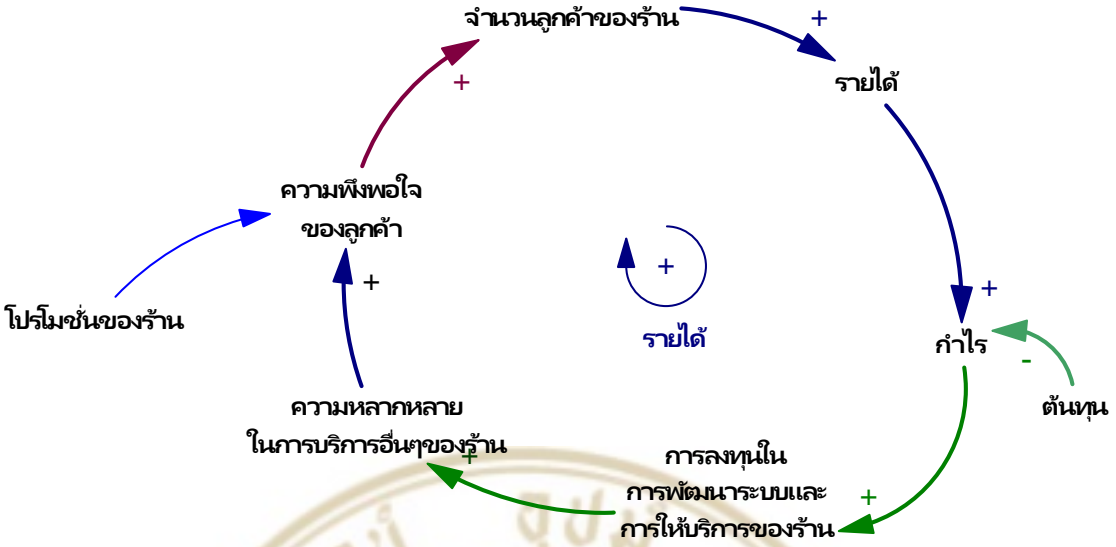
ภาพที่ 3.8 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของต้นทุนรายได้และการลงทุนเพิ่มเติมของร้าน

จากภาพที่ 3.8 จะเห็นได้ว่าเมื่อระยะเวลาในการดำเนินงานเพิ่มมากขึ้น ร้านจะแก้ปัญหาโดยการเพิ่มจำนวนพนักงาน แต่เมื่อเพิ่มจำนวนพนักงานแล้วนั้น ผลที่เกิดขึ้น คือ ค่าจ้างพนักงาน และต้นทุนของร้านก็จะเพิ่มมากขึ้น เมื่อต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น จะทำให้กำไรของร้านลดต่ำลง เมื่อกำไรลดต่ำลงร้านก็จะไม่มีการลงทุนในการพัฒนาระบบและการบริการอื่นๆ ของร้าน เช่น การลงทุนในเทคโนโลยีต่างๆ และเมื่อร้านไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม จะส่งผลให้ความหลายหลายของการให้บริการอื่นๆ นอกเหนือการบริการซักอบรีดของร้าน เช่น การจัดส่งเสื้อผ้าตามเวลาที่ลูกค้าต้องการก็จะลดน้อยลงไปด้วย เมื่อการบริการร้านไม่เพิ่ม ร้านจึงไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนพนักงานตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม เมื่อระยะเวลาในการดำเนินงานของร้านสั้นลง จำนวนพนักงานก็จะลดลงตามไปด้วย และเมื่อจำนวนพนักงานลดลง ค่าจ้างพนักงานและต้นทุนของร้านก็จะลดลง และหากต้นทุนของร้านลดลง จะส่งผลให้กำไรของร้านเพิ่มมากขึ้น เมื่อกำไรของร้านเพิ่มมากขึ้น ร้านก็จะวางแผนการลงทุนในการพัฒนาระบบและการบริการอื่นๆ ของร้านเพิ่มมากขึ้น และเมื่อร้านวางแผนพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้การบริการของร้านมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น และทำให้ร้านต้องการพนักงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการดำเนินงานภายในร้านและลูกค้าเป็นประเภท Negative Feedback Loop



ภาพที่ 3.9 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของคู่แข่งและการแข่งขัน

จากภาพที่ 3.9 จะเห็นได้ว่าเมื่อจำนวนคู่แข่งในธุรกิจเพิ่มมากขึ้น หรือจำนวนลูกค้าของคู่แข่งลดต่ำลง จะทำให้คู่แข่งทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และเมื่อคู่แข่งทำโปรโมชั่นเพิ่มมากขึ้น จำนวนลูกค้าของร้านละอองฟองก็จะน้อยลง และเมื่อจำนวนลูกค้าลดต่ำลง ดังนั้นร้านจึงหาวิธีแก้ไขโดยการจัดทำโปรโมชั่นต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เพื่อรักษาลูกค้าของร้านไม่ให้ลดน้อยลง และเมื่อร้านจัดทำโปรโมชั่นเพิ่มมากขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าก็จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยแต่ในทางตรงกันข้ามหากจำนวนคู่แข่งในธุรกิจน้อยลง หรือจำนวนลูกค้าของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้การจัดโปรโมชั่นของคู่แข่งลดน้อยลง ลูกค้าของร้านละอองฟองก็จะไม่ลดลงจากเดิม และเมื่อจำนวนลูกค้าไม่ลดลง ร้านละอองฟองจึงไม่จำเป็นต้องทำโปรโมชั่นหรือทำการตลาดเพิ่มเติม แต่จะส่งผลทำให้ลูกค้าไปใช้บริการร้านอื่น และทำให้ลูกค้าของคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นก็ได้ อีกทั้งยังส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงอีกด้วย ดังนั้นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการดำเนินงานภายในร้านและลูกค้าเป็นประเภท Positive Feedback Loop



ภาพที่ 3.10 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของรายได้

จากภาพที่ 3.10 จะเห็นได้ว่าเมื่อกำไรของร้านเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้นทุนลดต่ำลงหรือรายได้ของร้านเพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้ร้านมีการลงทุนในการพัฒนาระบบและการบริการอื่นๆ ของร้านเพิ่มมากขึ้น และเมื่อร้านวางแผนพัฒนาเพิ่มมากขึ้น การบริการของร้านก็จะมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เมื่อทางร้านมีการบริการที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อร้าน และจำนวนลูกค้าก็จะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย และเมื่อจำนวนลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลทำให้กำไรของร้านเพิ่มขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ในทางตรงข้ามหากกำไรของร้านลดต่ำลง เนื่องจากต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้ที่ลดลง ก็จะส่งผลทำให้ร้านลดการลงทุนในการพัฒนาต่างๆลง และเมื่อการลงทุนของร้านลดลง ความหลากหลายในการบริการอื่นๆ ของร้านความพึงพอใจของลูกค้า และจำนวนลูกค้าของร้านก็จะลดต่ำลงด้วย และเมื่อจำนวนลูกค้าลดลง ก็จะส่งผลให้รายได้ กำไรของร้านลดลงเช่นกันดังนั้นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของรายได้เป็นประเภท Positive Feedback Loop

จากที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีวงรอบเหตุและผลทั้งหมด 4 วงรอบที่ส่งผลกระทบต่อร้านละอองฟอง ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนลูกค้าของร้านนั้น ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า และการทำโปรโมชั่นของคู่แข่ง ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้างต้นจะพบว่าปัจจัยเรื่องความพึงพอใจของลูกค้านั้นขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำเนินงานของร้าน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ คือ การเพิ่มจำนวนพนักงานให้มากขึ้น และสำหรับปัจจัยเรื่องการทำโปรโมชั่นของคู่แข่งเนื่องจากการทำการตลาดของคู่แข่งนั้น ร้านสามารถแก้ปัญหาในเรื่องนี้ได้โดยการจัดทำโปรโมชั่นเช่นเดียวกับคู่แข่ง เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมของร้านไว้ให้คงอยู่ พร้อมทั้งการขยายฐานลูกค้าใหม่ๆให้

เพิ่มมากขึ้น เช่น การออกบูท หรือการแจกโบรชัวร์เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ รู้จักร้านละอองฟองและบริการของร้านมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

บทที่ 4
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้น บริษัทจะต้องมีการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสม เพื่อทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้น แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business strategy) และระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ดังแสดงในภาพ 4.1 ซึ่งบริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนั้นให้สอดคล้องกัน สำหรับกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคต ระดับธุรกิจใช้ในการกำหนดรูปแบบการแข่งขันในองค์กรเพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และระดับปฏิบัติการใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ตามเป้าหมาย

ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ
ที่มา: http://slideplayer.com/slide/6892703/

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวม

ของบริษัทอีกทั้งยังเป็นการกำหนดว่าบริษัทจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางของบริษัท อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางของบริษัทที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์เติบโต

กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อมุ่งเน้นการลงทุน การขยายตลาด และ การขยายไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth

1. กลยุทธ์การเติบโตแบบการรวมตัว (Integrative Growth) กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือ การทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

- การขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Growth) เป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยเข้าครอบครองหรือควบคุมคู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน

- การขยายธุรกิจในแนวดิ่ง (Vertical Growth) เป็นการเป็นการขยายการเติบโตในธุรกิจเดิมด้วยกลยุทธ์ในการรวมตัวตามแนวดิ่ง ความหมายคือ การเป็นเจ้าของหรือการควบคุมตั้งแต่สิ่งป้อนเข้า (Input) ไปยังกระบวนการ (Process) หรือช่องทางต่างๆไปยังสินค้าสำเร็จรูป (Output) แบ่งเป็น 2 วิธี คือ การขยายธุรกิจย้อนกลับไปเป็นผู้จัดหาหรือผู้จัดจำหน่ายกลับมาให้ธุรกิจปัจจุบัน (Backward Integration) และการขยายธุรกิจตรงไปข้างหน้า ภายในสายธุรกิจของตนเองปัจจุบัน โดยทำการมุ่งสู่ตลาดหรือลูกค้าโดยตรง ไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย(Forward Integration)

2. กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับธุรกิจเดิมเลยก็ได้ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

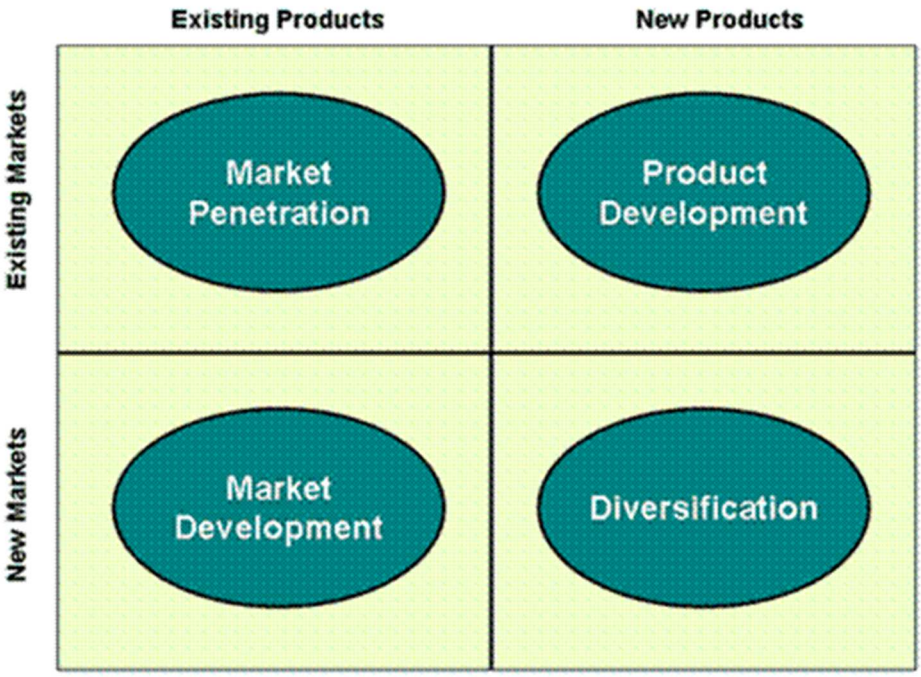
- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ธุรกิจอาจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากธุรกิจเดิมเจริญเติบโตลดลง

3. กลยุทธ์การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น (Intensive growth)กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ประกอบด้วย 3 วิธี ดังแสดงในภาพ 4.2

- การเจาะตลาด (Market Penetration) คือ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- การพัฒนาตลาด (Market Development) คือ การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต เช่น การเปิดสาขาของ Starbucks ในประเทศไทย

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว หรือการ แนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น การเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น



ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์การเติบโต

ที่มา: http://colacooper.blogspot.com/2012/08/ansoffs-matrix.html

4.1.2 กลยุทธ์คงที่

กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่บริษัทนำมาใช้ในระยะสั้น เพื่อประคับประคองธุรกิจหรือรักษาสถานะความต่อเนื่องต่อไปในระยะหนึ่ง ซึ่งบริษัทไม่เน้นการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) และกลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy)

1. กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มักใช้ภายหลังที่ธุรกิจขยายการเติบโต ทำให้ขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบกิจการ

2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่ากลยุทธ์เดิมที่วางไว้ดีอยู่แล้ว และสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยน

3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เนื่องจากธุรกิจพยายามลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าวิจัยและพัฒนา ฯ ส่งผลทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์หดตัว

กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อาจเกิดจากการขยายตัวมากเกินไปหรือการขยายตัวประสบปัญหา หรือมีภาวะฉุกเฉินด้านการเงินเนื่องจากตลาดซบเซา ซึ่งการใช้กลยุทธ์หดตัวนั้น เป็นลักษณะของการป้องกันตัวเอง เพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือกลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) กลยุทธ์การถอนการลงทุน (Divestment Strategy) และกลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy)

1. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ลดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานทำการลดขนาดขององค์การ (Downsizing) โดยลดจำนวนพนักงานและปรับโครงสร้าง (Reengineering) มักทำในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ/ ยอดขายลดลง

2. กลยุทธ์การถอนการลงทุน (Divestment Strategy) เป็นกลยุทธ์เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากธุรกิจนั้น (Harvest strategy) จนกว่าจะอยู่ไม่ได้มักทำในช่วงอุตสาหกรรมตกต่ำ ไม่มีโอกาสที่จะเติบโต/ทำกำไรได้

3. กลยุทธ์กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อกลยุทธ์การตัดทอนไม่ประสบผลสำเร็จ ใช้สำหรับธุรกิจที่ไม่สามารถทำประโยชน์ได้อีกจึงตัดสินใจเลิกกิจการหรืออาจขายกิจการไปให้ผู้อื่น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจหรือเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อความได้เปรียบและชัยชนะเหนือคู่แข่งขันซึ่ง Michael E. Porter (1985) ได้เสนอความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแบ่งเป็นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Lower cost) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งแนวคิดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) และกลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation) ดังแสดงในภาพ 4.3

ภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
ที่มา: http://slideplayer.com/slide/6378431/

4.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ของบริษัทในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งขันและได้รับผลตอบแทนสูงกว่าบริษัทอื่นๆ

4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่มุ่งตลาดเป้าหมายในวงกว้าง มีการสร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่งขัน ซึ่งการสร้างความโดดเด่นเหล่านี้จะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ เช่น บริการหลังการขาย (After-Sales Services)ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Desirable Image) นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และชื่อเสียงของกิจการ (Reputation of the Firm) เป็นต้น

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน

กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ในการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่ง โดยมุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่งขัน

4.2.4 กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง

กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งกลุ่มลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง โดยแสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมายเช่น การบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานของบริษัทให้มุ่งพัฒนาและดำเนินงานตามแผน โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใช้ในการวางแผนแต่ละด้านเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย, พันธกิจ,วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ มาสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มีดังนี้

4.3.1 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นการจัดหา และการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

4.3.2 ด้านจัดซื้อ (Purchasing) เป็นการคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพการเจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสมการส่งมอบทันท่วงทีป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

4.3.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมทั้งพัฒนาความสามารถในการผลิตเพื่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ

4.3.4 ด้านการเงิน (Financial) เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางด้านการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดและความมั่งคั่งสูงสุด

4.3.5 ด้านการตลาด (Marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสมและสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

4.3.6 ด้านบัญชี (Accounting) เป็นการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจสร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันท่วงที

4.3.7 ด้านการผลิต (Production) หรือด้านการปฏิบัติการ (Operation) เป็นการสร้างความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของร้านละอองฟอง ซักอบรีด จะพบว่าร้านมีการบริการทั้งการซักอบรีด และการบริการอื่นๆที่นอกเหนือจากบริการซักอบรีดที่ดี ซึ่งการบริการเหล่านี้ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า แต่สาเหตุหลักของจำนวนลูกค้าของร้านที่ลดลงนั้น เกิดเนื่องจากจำนวนและการทำโปรโมชั่นของคู่แข่งเพื่อใช้ในการดึงดูดลูกค้าของร้านคู่แข่งเองให้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเพื่อให้ร้านสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องรักษาจำนวนลูกค้าที่มีให้คงอยู่พร้อมทั้งเพิ่มปริมาณลูกค้ารายใหม่ให้มากขึ้นด้วย ดังนั้นร้านจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ดังแสดงในรูป 4.4

ภาพที่ 4.4 แสดงผังกลยุทธ์ 3 ระดับของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

จากภาพที่ 4.4 จะพบว่าร้านควรกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบการเจาะตลาด (Market Penetration) นั่นคือ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้าน มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าเดิมของร้าน และกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น ลูกค้าที่ดำเนินการด้านธุรกิจโรงแรมหรือห้องพักรายวัน และลูกค้าที่อาศัยอยู่ในบริเวณถนนแจ้งวัฒนะและถนนประชาชื่นจากการสำรวจพบว่าที่อยู่อาศัยบริเวณถนนแจ้งวัฒนะซึ่งแล้วเสร็จในปี 2558-2559 มีดังนี้ Maison Garden Condominium แจ้งวัฒนะ The Cube Plus Condominium แจ้งวัฒนะ และ Hallmark Condominium แจ้งวัฒนะ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยร้านละอองฟองซักอบรีด จะมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งด้วยการจัดทำกิจกรรมด้านการตลาด (Marketing) เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านทั้ง 2 กลุ่ม ดังนี้

- สำหรับกลุ่มลูกค้าเดิมของร้าน จะใช้กลยุทธ์การตั้งราคา (Pricing Strategy) โดยเน้นการจัดรวมประเภทของการให้บริการแบบจัดแพ็กเกจที่ร้านยังไม่มีการให้บริการ แต่ลูกค้านิยมใช้บริการ โดยคัดเลือกจากสถิติของประเภทการบริการของลูกค้า เพื่อเป็นการดึงดูดให้ลูกค้าเลือกใช้แพ็กเกจและยังคงใช้บริการของร้านนั่นเอง
- สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ จะใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion) โดยเน้นการโฆษณา เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและสนใจร้านละอองฟอง ซักอบรีดมากยิ่งขึ้น จากนั้นเมื่อลูกค้ารู้จักและสนใจจะใช้บริการแล้ว ร้านก็จะทำการตลาดโดยเน้นการส่งเสริมการขาย เพื่อให้ลูกค้าได้ทดลองใช้บริการแบบต่างๆ ที่ลูกค้ายังไม่ได้ทดลองใช้บริการอีกด้วย

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมของร้าน ดังนั้น กลยุทธ์ระดับนี้จึงต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจ โดยมุ่งเน้น 3 หน่วยงาน ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล และฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่ายบริหารทั่วไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์นั้นจะพบว่าร้านละอองฟองยังมีจุดด้อยในเรื่องการนำระบบสารสนเทศมาใช้ ดังนั้นฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่ายบริหารทั่วไป จะต้องมีการจัดหาโปรแกรมเข้ามาเพื่อช่วยลดปัญหาความผิดพลาดในการจัดทำรายการบิลเสื้อผ้าและข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า ซึ่งโปรแกรมที่ร้านจะนำเข้ามาใช้งานนั้น คือ โปรแกรมสำเร็จรูปซัก อบ รีดและซักแห้ง (Laundry & Dry Clean Program) ของร้านฟองแฟ็บ Laundry & Dry Clean ดังรูปที่ 4.5 โดยจะนำมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า แทนการใช้ MS office เช่นในปัจจุบัน

ภาพที่ 4.5 แสดงโปรแกรมสำเร็จรูปซัก อบ รีดและซักแห้ง (Laundry & Dry Clean Program)
ที่มา: http://www.fongfab.com/images/1162021784/FongFab_Manual.pdf

- กลยุทธ์ด้านการตลาด ฝ่ายการตลาดจะต้องมีการส่งเสริมการตลาด (Promotion) และการใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคา (Pricing Strategy) ซึ่งจะต้องการจัดทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยสำหรับระยะสั้นนั้นจะใช้วิธีการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ให้หันมาสนใจร้าน และระยะยาวจะใช้วิธีการกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคา (Pricing Strategy) เพื่อให้ลูกค้ายังใช้บริการกับร้านคงเดิม ดังนี้

กลยุทธ์ระยะสั้น

- กลยุทธ์การดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้รู้จักร้านละอองฟอง ซักอบรีด มากยิ่งขึ้นด้วยการโฆษณา (Advertising) ซึ่งร้านจะดำเนินการโดยการจัดทำป้ายโฆษณา โบรชัวร์ แผ่นพับ

และนำวางบริเวณคอนโดที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของร้านอาศัยอยู่ หรือห้างเซ็นทรัลแจ้งวัฒนะ ร้านสะดวกซื้อในเมืองทองธานีและถนนแจ้งวัฒนะ การประชาสัมพันธ์ผ่าน Social Media เช่น Facebook Instagram เป็นต้น

- กลยุทธ์การจัดการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ซึ่งฝ่ายการตลาดจะมีการแจกคูปองทุกครั้งที่มีการต่อแพ็กเกจกับทางร้านโดยวิธีการจับฉลาก 1 ใบ ซึ่งคูปองที่ทางร้านแจกนั้น จะประกอบไปด้วยบริการซักรีด (เครื่อง) ฟรี 1 ชุด บริการซักรีด (มือ) ฟรี 1 ชุด และบริการซักผ้าปูที่นอน ฟรี 1 ชุด เพื่อให้ลูกค้าได้ทดลองใช้บริการแบบต่างๆ ซึ่งลูกค้ายังไม่เคยได้รับบริการนั่นเอง

กลยุทธ์ระยะยาว

ฝ่ายการตลาดจะทำได้โดยใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสำหรับการขายควบ (Pricing Bundling Strategy) โดยการเพิ่มแพ็กเกจใหม่ จำนวน 2 แพ็กเกจ คือ

- แพ็กเกจแบบผสม ประกอบไปด้วยบริการ 4 แบบ คือ บริการซักรีด (เครื่อง) บริการซักรีด (มือ) เฉพาะรีด และเฉพาะซัก อย่างละ 20 ชิ้น ซึ่งมีราคาค่าบริการ/แพ็กเกจ เป็นเงิน 1,500 บาท
- แพ็กเกจซักแห้ง เฉพาะสูทและชุดผ้าไหม จำนวน 10 ชิ้น มีราคาค่าบริการ/แพ็กเกจ 2,500 บาท
- กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการจัดการพัฒนาพนักงานภายในร้านให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการของร้านอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดฝึกอบรมพนักงานบริการลูกค้าให้สามารถใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปซักอบรีดและซักแห้ง (Laundry & Dry Clean Program) ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และสำหรับพนักงานการตลาดนั้นควรจะจัดฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการออกแบบหรือจัดโปรโมชั่นอย่างไรเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้การทำโปรโมชั่นของร้านนั้นตอบโจทย์ของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ร้านละอองฟอง ซักอบรีดจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อให้ร้านสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของร้าน ประกอบไปด้วย **กลยุทธ์ระดับองค์กร** คือ กลยุทธ์เติบโตแบบการเจาะตลาด (Market Penetration) เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อมุ่งเน้นความแตกต่างกับคู่แข่ง และสำหรับ**กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ**นั้น ร้านเลือกกำหนด 3 กลยุทธ์นั่นคือ กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน โดยการจัดหาระบบสารสนเทศเข้ามาเพื่อพัฒนาระบบการดำเนินงานของร้านให้รวดเร็วและถูกต้องมายิ่งขึ้น กลยุทธ์ด้านการตั้งราคา เพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้าของร้านให้เพิ่มมากขึ้น ด้วยการ

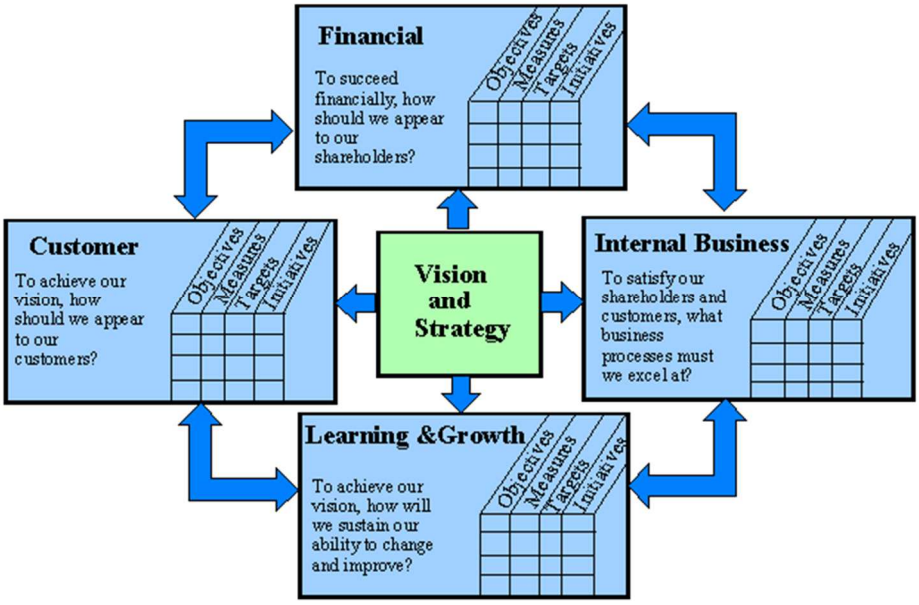
การเพิ่มแพ็กเกจใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง และกลยุทธ์การตลาด เพื่อรักษาฐานลูกค้าของร้านให้มากที่สุด ด้วยการทำการส่งเสริมการขายและการโฆษณา เช่น การจัดทำป้ายโฆษณาเพื่อเพิ่มจำนวนลูกค้า และการจัดทำคูปองเพื่อให้ลูกค้าได้ทดลองใช้บริการอื่นๆ ของทางร้านเพิ่มเติม และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้พนักงานมีศักยภาพตรงกับความต้องการของร้าน โดยร้านจะจัดฝึกอบรม พนักงาน 2 หน่วยงาน คือ พนักงานบริการลูกค้า และพนักงานการตลาด ซึ่งจากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนั้นจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน และหากการพัฒนาถูกดำเนินไปตามแนวทางกลยุทธ์ก็จะทำให้ร้านละอองฟองยังคงสามารถฐานลูกค้าของร้านได้ จึงส่งผลทำให้ร้านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืนอีกด้วย

บทที่ 5
การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร

เมื่อบริษัทได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจแล้วนั้นขั้นตอนต่อไปบริษัทจึงต้องนำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนั้นไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการนำไปปฏิบัตินั้นบริษัทจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ในเรื่องการบริหารโครงการ ค่าใช้จ่าย เวลา วิธีการวัดผล ตัวชี้วัด และมีการประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ซึ่งเครื่องมือที่บริษัทสามารถใช้ในการบริหารงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น คือ Balanced Scorecard และมีตัวกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (Key Performance Indicator; KPI) เพื่อการติดตาม ควบคุม และวัดผลการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ในทางปฏิบัติแล้วนั่นเอง นอกจากนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งสามารถส่งผลให้นำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นกัน

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านของการวัด คือ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) (Kaplan and Norton,1996) ดังแสดงในภาพ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard

ที่มา: http://uthaikhamsiha.blogspot.com/2014/11/bsc-balanced-scorecard-balanced.html

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นได้ว่ามุมมองแต่ละมุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วย

1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) มองถึงความประหยัดความมีประสิทธิภาพความมีประสิทธิผลในการใช้จ่ายเงินในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น
- ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น
- การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มองถึงผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กรการวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความ พึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

- การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

- ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

- ส่วนแบ่งการตลาด

3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

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

ทั้งนี้ มุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เมื่อทราบถึงประโยชน์และหลักการในการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้ว ร้านละอองฟอง ซักอบรีด จึงต้องมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการนั้นจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังนี้

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงินของร้าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มรายได้ของร้าน	รายได้ที่ร้านได้รับ	รายได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 10% เมื่อเทียบจากปีก่อน	ติดตามและควบคุมรายได้ที่เกิดขึ้น โดยจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน

จากตารางที่ 5.1 พบว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทในมุมมองทางด้านการเงินของร้านนั้นคือ การสร้างรายได้ของร้านให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นตัวชี้วัดที่ร้านควรกำหนดนั้นจะเป็นเรื่องรายได้ที่ร้านจะได้รับในแต่ละปี และนำรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นมาเปรียบเทียบกับรายได้ของปีก่อนมาเป็นเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานของร้าน โดยใช้การจัดทำรายงานประจำเดือนเป็นการติดตามและควบคุมรายได้ของร้านที่เกิดขึ้น

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านลูกค้าของร้าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิม	อัตราการส่งเสื้อผ้าของลูกค้าเดิม	อัตราการส่งเสื้อผ้าของลูกค้าแต่ละรายลดลงน้อยกว่า 10% ต่อเดือน	การเพิ่มประเภทของแพ็กเกจหรือโปรโมชั่นใหม่ๆ

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านลูกค้าของร้าน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า	จำนวนครั้งในการร้องเรียนของลูกค้า	ไม่มีจำนวนลูกค้าร้องเรียน	นำระบบสารสนเทศและโปรแกรมในการจัดเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า
ความสามารถในการดึงดูดลูกค้ารายใหม่	จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มในแต่ละเดือน	จำนวนลูกค้ารายใหม่ของร้านเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5 รายต่อเดือน	การจัดทำป้ายโฆษณา โบรชัวร์ แผ่นพับบริเวณที่อยู่อาศัยของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

จากตารางที่ 5.2 พบว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทในมุมมองทางด้านลูกค้าของร้านนั้นจะวัดความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ พร้อมทั้งการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกกลุ่ม โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายของมุมมองด้านนี้นั้นจะขึ้นอยู่กับจำนวนการส่งเสื้อผ้าของลูกค้าเดิมต้องลดลงจากเดือนก่อนหน้าไม่มากนัก จำนวนเพิ่มเติมของลูกค้าใหม่จะต้องมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย และจะต้องไม่มีจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้าในแต่ละราย โดยใช้วิธีการจัดทำแผนการตลาดสำหรับวางแผนงานเพื่อดึงดูดและรักษาฐานลูกค้า และใช้ระบบสารสนเทศสำหรับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการของร้าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
มีระบบการบันทึกข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าที่ถูกต้อง	อัตราความผิดพลาดของการจัดเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า	ไม่มีความผิดพลาดในการจัดเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า	จัดหาระบบสารสนเทศและโปรแกรมในการจัดเก็บข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการของร้าน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
มีการเพิ่มประเภทของแพ็กเกจ หรือโปรโมชั่นใหม่ๆ ที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า	จำนวนการสมัครหรือเลือกใช้แพ็กเกจหรือโปรโมชั่นของลูกค้า	ลูกค้าสมัครแพ็กเกจใหม่หรือสนใจโปรโมชั่นมากกว่า 70% ของลูกค้าทั้งหมด	จัดทำและออกแบบประเภทของแพ็กเกจ

จากตารางที่ 5.3 พบว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทในมุมมองทางด้านกระบวนของร้านนั้นจะเน้นในเรื่องของการมีระบบที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลการใช้บริการของลูกค้าที่ถูกต้อง และการมีทำโปรโมชั่นและแพ็กเกจเพิ่มเติมที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายของมุมมองด้านนี้นั้นจะขึ้นอยู่กับอัตราความผิดพลาดของการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าที่เป็น 0% และจำนวนลูกค้าที่สมัครแพ็กเกจต้องมากกว่า 70% ของลูกค้าทั้งหมด ซึ่งสำหรับแผนงานที่ร้านจะดำเนินการนั้นคือ การจัดหาโปรแกรมในระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล และการจัดทำ การออกแบบประเภทของแพ็กเกจและโปรโมชั่นที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้อย่างแท้จริง

5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของร้าน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การพัฒนาทักษะของพนักงานทุกคนในระดับปฏิบัติการ	จำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรม	พนักงานทุกคนต้องได้รับการอบรมก่อนการปฏิบัติงานจริง	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของพนักงาน
เพิ่มทักษะความรู้ด้านโปรแกรมและเทคโนโลยีสารสนเทศแก่พนักงานบริการลูกค้า	คะแนนสอบวัดผลภาคปฏิบัติการใช้งานโปรแกรมของระบบสารสนเทศ	พนักงานบริการลูกค้าได้คะแนนเต็มในการสอบภาคปฏิบัติ	จัดอบรมและ On the Job Training (OJT) สำหรับโปรแกรมระบบสารสนเทศที่นำเข้ามาใช้

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของร้าน (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพิ่มทักษะความรู้ด้านการจัดทำและออกแบบแพ็กเกจและโปรโมชั่นแก่พนักงานการตลาด	การเข้าอบรมของพนักงานการตลาด	พนักงานการตลาดทุกคนต้องเข้ารับการอบรมทุกครั้ง	จัดส่งอบรมโปรแกรมเกี่ยวกับการตลาดเรื่องการออกแบบหรือจัดโปรโมชั่นอย่างไรเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

จากตารางที่ 5.4 พบว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของร้านนั้น เน้นที่การพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะพนักงานบริการลูกค้า และพนักงานการตลาด ซึ่งตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานนั้นเน้นในเรื่องการเข้าอบรมของพนักงานทุกครั้ง และคะแนนสอบภาคปฏิบัติของพนักงานที่เข้าฝึกอบรมจะต้องได้คะแนนเต็มเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่ร้านจะต้องทำเพื่อพัฒนาพนักงานนั้น คือ การจะส่งพนักงานอบรมให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน และมีการบันทึกการเข้าอบรมของพนักงานทุกครั้ง

หลังจากการใช้การบริหารงานแบบ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ทั้ง 4 มุมมอง และเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ร้านได้วางไว้นั้น ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการนำแผนงานดังกล่าวมาสร้างเป็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของร้านละอองฟอง ซักอบรีดนั้น ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานด้านการตลาด และด้านการดำเนินงานของร้าน โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือนในระยะเวลา 1 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

รายการดำเนินงาน		ปี 2560											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>แผนงานพัฒนาด้านการตลาด</u>													
1	จัดส่งพนักงานด้านการตลาดอบรม	■											
2	จัดทำ Marketing / Customer Servey	■	■										
3	ออกแบบและจัดทำ Sales Promotion			■									
4	ดำเนินการตามแผนที่วางไว้				■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	ติดตามและประเมินผล						■			■			■
6	พัฒนาแผนการตลาดจากการประเมินผล						■	■		■	■		■
<u>แผนงานพัฒนาด้านการดำเนินงาน</u>													
1	ศึกษาข้อมูลโปรแกรมในการจัดเก็บ	■											
2	เลือกและจัดซื้อโปรแกรม		■										
3	ติดตั้งโปรแกรม		■										
4	อบรมพนักงานบริการลูกค้า			■									
5	บันทึกข้อมูลลูกค้า				■	■							
6	ติดตามผลการใช้งานโปรแกรมของพนักงาน				■	■	■	■	■	■	■	■	■

จากตารางที่ 5.5 จะพบว่าร้านละอองฟองจะดำเนินการ 2 ด้าน คือ

1. แผนงานพัฒนาด้านการตลาด ในเดือนที่ 1 ร้านจะส่งพนักงานการตลาดไปอบรมเรื่องเกี่ยวกับการออกแบบหรือจัดโปรโมชั่นอย่างไรเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้พนักงานสามารถออกแบบโปรโมชั่นได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง และในขณะเดียวกับการส่งพนักงานการตลาดไปอบรม ร้านก็จะดำเนินการจัดทำ Marketing / Customer Survey แต่ขั้นตอนนี้จะใช้ระยะเวลา 2 เดือน และขั้นตอนต่อไป คือ การออกแบบและจัดทำ Sales Promotion โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือนในการดำเนินการ จากนั้นร้านดำเนินการจัดทำ Sales Promotion ตามที่ได้ออกแบบไว้ ซึ่งในระยะแรกนั้นร้านจะจัดทำในระยะเวลา 9 เดือน เพื่อดูความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อโปรโมชั่นและแพ็กเกจดังกล่าว จากนั้นพนักงานการตลาดจะต้องนำผลจากการจัดทำโปรโมชั่นและแพ็กเกจมาวิเคราะห์เพื่อหาความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงในทุกๆ ไตรมาส และพัฒนาแผนการตลาดจากการประเมินผลไว้ ซึ่งจะใช้ระยะเวลาประมาณ 2 เดือน

2. แผนงานพัฒนาด้านการดำเนินงาน ในเดือนที่ 1 ร้านจะศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้การจัดเก็บข้อมูลของลูกค้า เพื่อให้ได้โปรแกรมที่สามารถจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลการใช้บริการของลูกค้าแต่ละคนอีกด้วย จากนั้นร้านจะดำเนินการเลือกจัดซื้อและติดตั้ง

โปรแกรมดังกล่าว โดยจะใช้ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน และเมื่อร้านจัดซื้อและติดตั้งโปรแกรมแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ ร้านจะส่งพนักงานบริการลูกค้าไปอบรมวิธีการใช้งานโปรแกรมโดยใช้ระยะเวลา 1 เดือน และเมื่อพนักงานบริการลูกค้าเข้ารับการอบรมแล้ว ร้านจะให้พนักงานดำเนินการจัดเก็บข้อมูลทั้งหมดของลูกค้าลงในโปรแกรม เป็นเวลา 2 เดือน และในขณะเดียวกันร้านจะทำการติดตามผลการใช้งานโปแกรมของพนักงาน โดยจะใช้ระยะเวลาประมาณ 9 เดือน ซึ่งผู้รับผิดชอบในการติดตามผลนั้น คือ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน/ฝ่ายงาน หรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยง ยังหมายความถึงการประกอบกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้ผลเสียขององค์กร

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.3.1 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

เนื่องจากการดำเนินงานนั้นมีโอกาสที่จะเกิดความไม่แน่นอนต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นบริษัทจึงควรมีกระบวนการการบ่งชี้เหตุการณ์ ซึ่งการบ่งชี้เหตุการณ์นั้นควรจะพิจารณาจากปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้ง 4 ความเสี่ยง คือ

- ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) พิจารณาเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) พิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) พิจารณาในเรื่องของรายละเอียดของการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากเป็นการมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ

- ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) พิจารณาในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชนเป็นต้น

2. แหล่งความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ(Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

3. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

5.3.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้บริษัทสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

5.3.4 การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

หลังจากได้ที่ได้วางแผนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะต้องทำการบริหารความเสี่ยงจากการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

ตารางที่ 5.6 แสดงการระบุความเสี่ยงของร้านละอองฟอง ซักอบรีด

ประเภทความเสี่ยง	**ความเสี่ยง**	**ผู้รับผิดชอบ**
Operation Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน	ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป
Market Risk	ความเสี่ยงที่เกิดจากการจัดทำโปรโมชั่นของคู่แข่ง	พนักงานการตลาด

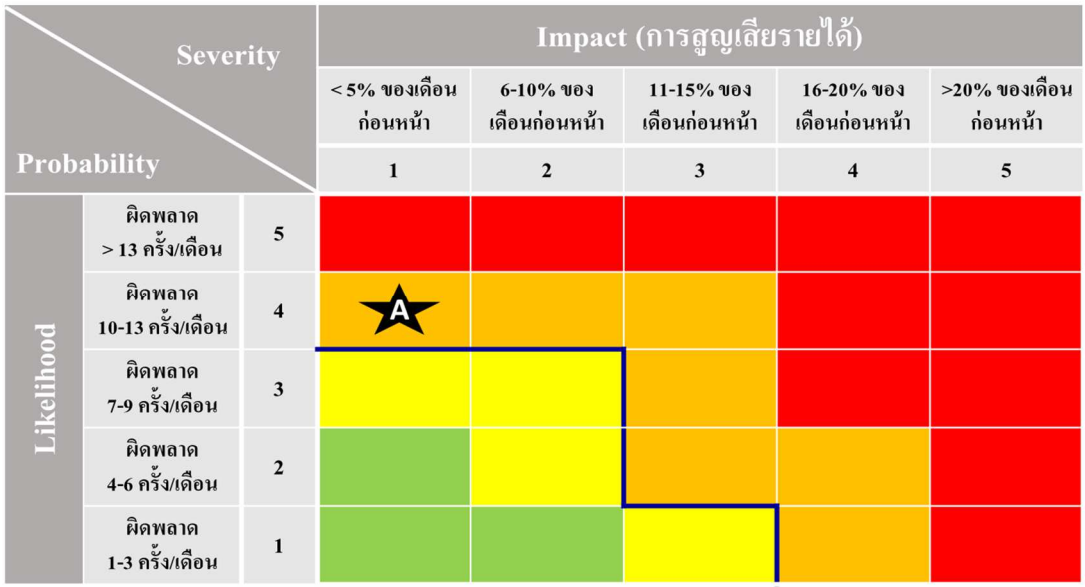
จากตารางที่ 5.6 พบว่าความเสี่ยงของร้านละอองฟอง ซักอบรีด มีดังนี้

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน คือ ความเสี่ยงจากการที่ร้านลงทุนนำระบบเทคโนโลยีหรือโปรแกรมสำเร็จรูปซัก อบ รีดและซักแห้ง (Laundry & Dry Clean Program) เข้ามาใช้งาน ซึ่งอาจทำให้พนักงานในร้านเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน คือ ความเสี่ยงจากการที่ร้านเตรียมจัดโปรโมชั่น แต่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นออกมาก่อน ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมและดึงดูดลูกค้าใหม่ของร้านได้

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน



ภาพที่ 5.2 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน

จากภาพที่ 5.2 จะเห็นได้ว่าร้านมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การต่อต้านของพนักงาน เนื่องจากการนำระบบสารสนเทศหรือโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาใช้นั้นอยู่ที่ระดับสูง และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบของเหตุการณ์ดังกล่าวอยู่ที่ระดับน้อยมาก ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวนั้นจะส่งผลให้พนักงานมีโอกาสจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าผิดพลาดมากกว่า 10 - 13 ครั้ง/เดือน และทำให้

ร้านสูญเสียรายได้น้อยกว่า 5% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า โดยเกณฑ์ของระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ร้านกำหนดไว้มี 5 ระดับ ดังตารางที่ 5.7 และตารางที่ 5.8

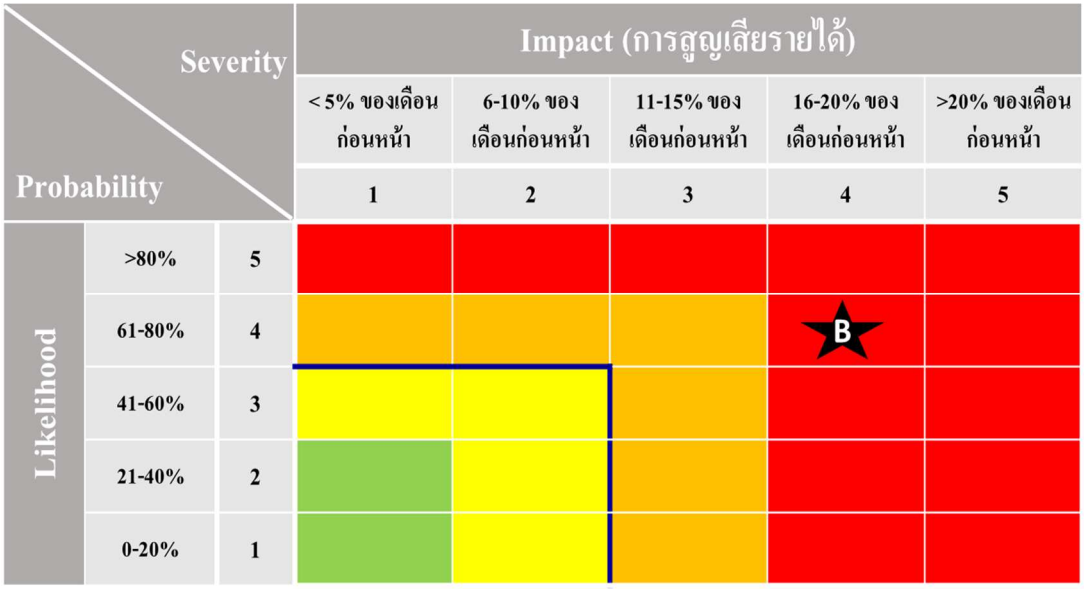
ตารางที่ 5.7 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	พนักงานจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าผิดพลาดมากกว่า 13 ครั้ง/เดือน
4	สูง	พนักงานจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าผิดพลาดมากกว่า 10 - 13 ครั้ง/เดือน
3	ปานกลาง	พนักงานจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าผิดพลาดมากกว่า 7 - 9 ครั้ง/เดือน
2	น้อย	พนักงานจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าผิดพลาดมากกว่า 4 - 6 ครั้ง/เดือน
1	น้อยมาก	พนักงานจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าผิดพลาดมากกว่า 1 - 3 ครั้ง/เดือน

ตารางที่ 5.8 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงาน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ร้านสูญเสียรายได้มากกว่า 20% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
4	สูง	ร้านสูญเสียรายได้ 16 - 20% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
3	ปานกลาง	ร้านสูญเสียรายได้ 11 - 15% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
2	น้อย	ร้านสูญเสียรายได้ 6 - 10% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
1	น้อยมาก	ร้านสูญเสียรายได้ 5% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน



ภาพที่ 5.3 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากการลอกเลียบแบบโปรโมชั่นของคู่แข่ง

จากภาพที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าร้านมีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์การที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้านอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีระดับความรุนแรงของผลกระทบของเหตุการณ์ดังกล่าวอยู่ที่ระดับสูง ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวนั้นจะส่งผลให้โอกาสเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวอยู่ที่ 41-60% ซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวนั้นทำให้ร้านสูญเสียรายได้ 16 - 20% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า โดยเกณฑ์ของระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ร้านกำหนดไว้มี 5 ระดับ ดังตารางที่ 5.9 และตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.9 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้านมากกว่า 80%
4	สูง	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน 61-80%
3	ปานกลาง	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน 41-60%
2	น้อย	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน 21-40%
1	น้อยมาก	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน 0 - 20%

ตารางที่ 5.10 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ร้านสูญเสียรายได้มากกว่า 20% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
4	สูง	ร้านสูญเสียรายได้ 16 - 20% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
3	ปานกลาง	ร้านสูญเสียรายได้ 11 - 15% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
2	น้อย	ร้านสูญเสียรายได้ 6 - 10% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า
1	น้อยมาก	ร้านสูญเสียรายได้ 5% เมื่อเทียบกับเดือนก่อนหน้า

3. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response) ร้านควรมีการตอบสนองความเสี่ยงทั้ง 2 ดังนี้

- ป้องกันความเสี่ยง (Prevent) สำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากการต่อต้านของพนักงานร้านจะป้องกันโดยการใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการทำคู่มือการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปซัก อบ รีดและซักแห้ง (Laundry & Dry Clean Program) ซึ่งทั้ง 2 วิธีนั้นไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และมีผู้รับผิดชอบ คือ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป ดังนั้นเมื่อนำต้นทุนของการป้องกันทั้ง 2 วิธีมาเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ร้านจะได้รับเมื่อมีการป้องกันความเสี่ยง จะพบว่าคุ้มค่ากับการดำเนินงาน และสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้านร้านจะป้องกันโดยการใช้กลยุทธ์ผู้นำ นั่นคือ ร้านจะจัดทำโปรโมชั่นก่อนคู่แข่งเสมอ ซึ่งในช่วงแรกร้านอาจจะต้องศึกษาช่วงเวลาการจัดทำโปรโมชั่นของคู่แข่งก่อน จากนั้นจึงนำมาปรับช่วงเวลาการจัดทำโปรโมชั่นของร้าน

- บรรเทาความเสี่ยง (Reduction) ความเสี่ยงที่เกิดจากการลอกเลียนแบบโปรโมชั่นของคู่แข่ง ร้านจะบรรเทาความเสี่ยงโดยการใช้วิธีการ Monitoring การทำงานของพนักงานเพื่อติดตามสอบถามถึงปัญหาและช่วยพนักงานแก้ไขปัญหานั้นๆ ซึ่งวิธีการบรรเทาความเสี่ยงนั้นไม่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และมีผู้รับผิดชอบ คือ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป ดังนั้นเมื่อนำต้นทุนของการบรรเทาความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ร้านจะได้รับนั้น จะพบว่าคุ้มค่ากับการดำเนินงาน และสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้านร้านจะบรรเทาความเสี่ยงโดยการจัดกิจกรรม CRM เพิ่มเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ร้านกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเชื่อใจ และวางใจร้าน อีกทั้งยังเป็นการสร้าง Brand royalty กับลูกค้าอีกด้วยซึ่งวิธีการบรรเทาความเสี่ยงนั้นไม่มี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และมีผู้รับผิดชอบ คือ พนักงานการตลาด

ดังนั้นเมื่อนำต้นทุนของการบรรเทาความเสี่ยงมาเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ร้านจะได้รับนั้น จะพบว่าคุ้มค่ากับการดำเนินงาน

4. การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

ร้านมีการติดตามผลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยการเฝ้าระวัง สอบถามความคิดเห็นของพนักงานให้บริการที่ต้องนำโปรแกรมใหม่เข้ามาใช้ และหากมีสัญญาณที่อาจส่งผลให้พนักงานเกิดการต่อต้านได้ ให้ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไปรีบแจ้งเจ้าของร้าน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที และสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดในกรณีคู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้านนั้น ร้านจะต้องเฝ้าระวังและมีการจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ช่วงเวลาการจัดทำโปรโมชั่นของร้านได้ถูกช่วงเวลา

เนื่องจากร้านละอองฟอง ซักอบรีดมีแนวโน้มในการสูญเสียลูกค้ากลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มลูกค้าระดับกลาง ดังนั้นร้านจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรักษากลุ่มลูกค้ากลาง พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนลูกค้าในระดับพรีเมี่ยมและลูกค้ารายใหม่ให้เพิ่มมากขึ้น โดยนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทั้ง 3 ระดับ ซึ่งจากการประยุกต์ใช้ในทำให้เกิดการเชื่อมโยงการทำงานของทุกส่วนเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีการวางแผนการดำเนินงานทั้งด้านการตลาดและด้านการดำเนินงาน ประกอบกับมีการบริหารผลการดำเนินงานพร้อมทั้งวัดคุณภาพการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินซึ่งเน้นการเพิ่มรายได้ให้กับร้าน ด้านลูกค้าเน้นการรักษาจำนวนลูกค้าของร้าน ด้านกระบวนการเน้นการนำระบบสารสนเทศและการทำการตลาด และด้านการเรียนรู้และการเติบโตเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ร้านยังมีการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาช่วยรองรับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และจากการวิเคราะห์นั้นจะพบว่าความเสี่ยงของร้านเกิดจากการต่อต้านของพนักงานและการที่คู่แข่งจัดโปรโมชั่นก่อนการจัดของร้าน ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นจะทำให้ร้านสามารถวางแผนการป้องกันและบรรเทาได้อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเตรียมตัวและพร้อมแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที

บรรณานุกรม

การกำหนดกลยุทธ์. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.oknation.net/blog/tor/2007//04 /29/entry-1 (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking). (2548). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/ (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).

การวิเคราะห์ VRIN Framework. (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า : Value Chain Analysis. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://eiamsri.wordpress.com/2013/10/05 (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).

ธุรกิจบริการซักอบรีด. (2558). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://pkrubi.com /pkrubi/images/stories/laundry.com (วันที่ค้นข้อมูล : 4 กุมภาพันธ์ 2559).

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://portal.aviation.go.th/site/106/Balance%20Scorecard.com (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).

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