

กลยุทธ์การขยายตลาดธุรกิจบอร์ดเกมส์สำหรับผู้ประกอบการในระยะเริ่มต้น

กรณีศึกษา : บริษัท บอร์ดเวย์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์  
เรื่อง  
กลยุทธ์การขยายตลาดธุรกิจบอร์ดเกมสำหรับผู้ประกอบการในระยะเริ่มต้น  
กรณีศึกษาบริษัท บอร์ดเวย์ จำกัด


ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559



กิริติ ๓๑๑๖๕๖๖ จิตชัย  
นางสาวกิริติ คลลฤทธิพิชิตชัย  
ผู้วิจัย

  
.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

  
.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

  
.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

  
.....  
พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,  
Ph.D.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ซึ่งได้กรุณาสละเวลามาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้จัดทำรู้สึก ทราบซึ่งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ดร.พันธ์ฉัทธ์ เสวตภาณุวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา รวมถึงให้ข้อเสนอแนะแนวทางการ แก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา ในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น ผู้ก่อตั้ง บริษัทเทอร์คแคม จำกัดที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำ สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ทั้งหมดรวมทั้งเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17C ทุกคน ที่ให้คำแนะนำ แบ่งปันความรู้ประสบการณ์ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด และผู้ที่ อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนทุกด้านเสมอมา ผู้จัดทำสาร นิพนธ์รู้สึกทราบบ้างและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสาร นิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้บ้างไม่ มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

กิริติ ดลฤทธิพิชิตชัย

กลยุทธ์การขยายตลาดธุรกิจบอร์ดเกมสำหรับผู้ประกอบการในระยะเริ่มต้น

กรณีศึกษา : บริษัท บอร์ดเวย์ จำกัด

STRATEGY FOR MARKET EXPANDING BOARD GAME INDUSTRY ON START-UP  
BUSINESS: CASE STUDY OF BOARD'S WAY COMPANY

กীরติ คลทธีพิชิตชัย 5750498

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ฉัตร เสวต  
ภาณุวงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการขยายตลาดธุรกิจบอร์ดเกมในระยะเริ่มต้นให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายของบริษัทและขยายฐานลูกค้าบอร์ดเกม โดยการวิจัยในครั้งนี้เลือกศึกษาแนวทางเพื่อการหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อขยายตลาดปรับปรุงกระบวนการออกแบบเนื้อหารายการให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และในขณะเดียวกันก็เพื่อให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนอีกด้วย โดยใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหาในส่วน of กระบวนการทำงานและมีการวางแผนการดำเนินงาน (Action plan) ที่ได้นำกลยุทธ์การจัดการเปลี่ยนแปลงไปใช้งานจริง อีกทั้งมีการวัดและการประเมิน (KPI) พร้อมด้วยการเตรียมการบริหารความเสี่ยงในประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหาเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์การขยายตลาด / การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน / เนื้อหารายการ

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ภาพรวมของธุรกิจ	4
1.4 สภาพปัญหา	14
<b>บทที่ 2</b> การวิเคราะห์ปัญหา	<b>16</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PEST Analysis	16
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model	20
2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	26
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	28
<b>บทที่ 3</b> การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	<b>30</b>
3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram: CLD)	30
3.2 โครงสร้างของปัญหา	31
3.3 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลความสัมพันธ์ที่มาของรายได้ของบริษัทบอร์คเวย์	32
3.4 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	34

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4</b>	
<b>กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา</b>	<b>35</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	35
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	39
4.3 กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติงาน (Functional Level Strategy)	40
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัทบอร์ดเวย์ จำกัด	41
4.5 บทสรุปการใช้กลยุทธ์	45
<b>บทที่ 5</b>	
<b>การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>	<b>47</b>
5.1 การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard	47
5.2 การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard ของบริษัทบอร์ดเวย์	49
5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	52
5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	55
5.5 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	58
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>59</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>60</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	19
2.2	สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model	26
5.1	แสดงแผนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรของบริษัทบอร์คเวย์	53
5.2	แสดงการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทบอร์คเวย์	57





## สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ	หน้า
1.1 แสดงจำนวนบอร์คเกมที่พิมพ์ตั้งแตปี 1984 – 2013 ในประเทศสหรัฐอเมริกา	3
1.2 แสดงตำแหน่งร้านบอร์คเกมคาเฟ่ทั่วประเทศไทย	3
1.3 แสดงตัวอย่างห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมบอร์คเกม	4
1.4 แสดงตราสินค้าของบริษัทบอร์คเวย์	5
1.5 แสดง Business Model Canvas ของบริษัทบอร์คเวย์	6
1.6 แสดงสถานะปัจจุบันของบริษัทบอร์คเวย์ในวงจรชีวิตของธุรกิจ	10
1.7 แสดงแผนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างกำไรของบริษัทบอร์คเวย์	12
1.8 แสดงตัวอย่างของรายการบอร์คเกมไนท์	13
1.9 แสดงรายได้ที่คาดหวังและรายได้จริงของบริษัทบอร์คเวย์จำกัดปี 2016 – 2020	14
2.1 แสดงรายละเอียดเครื่องมือ PEST Analysis	17
2.2 แสดงรายละเอียดเครื่องมือ Five Forces Model	21
2.3 แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT บริษัทบอร์คเวย์	27
3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	31
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลความสัมพันธ์ที่มาของรายได้ของบริษัทบอร์คเวย์	32
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลการลงทุนของบริษัทบอร์คเวย์	32
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของรายได้	33
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลการดำเนินงาน	34
4.1 แสดงลำดับชั้นกลยุทธ์ของบริษัทบอร์คเวย์	42
4.2 แสดงตัวอย่างแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการด้านการออกแบบรายการ (Media content)	45
5.1 แสดงตัวอย่างเครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard	48



## สารบัญรูปร่าง (ต่อ)

รูปร่าง		หน้า
5.2	แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัทบอร์คเวย์	50
5.3	แสดงการจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard ของบริษัทบอร์คเวย์	52



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

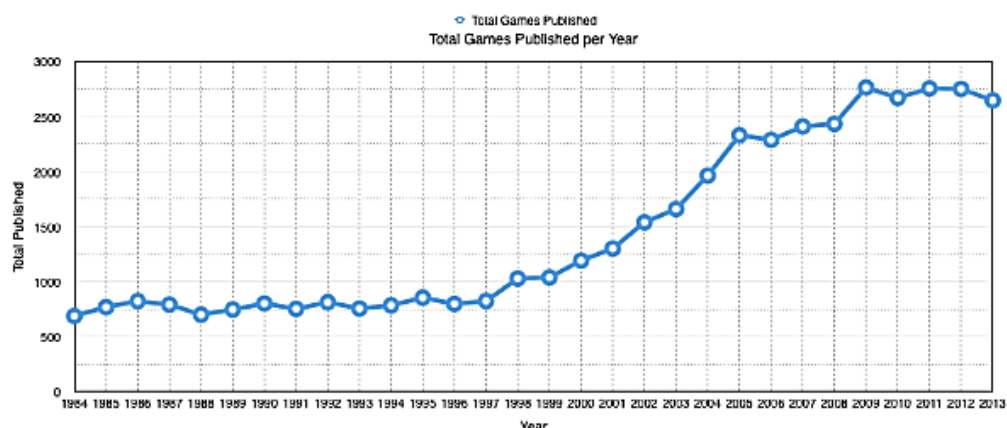
ปัจจุบันการแนะนำสินค้าหรือบริการจากผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของผู้บริโภคเป็นอย่างมากด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศรวมถึงการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลของสินค้าหรือบริการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้บริโภคสามารถศึกษาค้นคว้ารายละเอียด วิธีการใช้ และผลที่ได้ของสินค้าและบริการ ทำการเปรียบเทียบข้อมูลให้ตรงกับความต้องการมากที่สุดเพื่อความคุ้มค่าในการใช้จ่าย การแนะนำสินค้าและบริการจากผู้เชี่ยวชาญหรือในปัจจุบัน เรียกว่า Blogger, Influencer นั้นเป็นที่รู้จักและมีอิทธิพลในด้านสินค้าและบริการนั้นค่อนข้างเหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคในปัจจุบัน อีกทั้งมีความน่าเชื่อถือที่ได้สะสมมาอย่างยาวนาน โดยลักษณะของการแนะนำสินค้าหรือบริการคือ ทดลองใช้สินค้าหรือบริการ วิธีการใช้ และผลของการใช้สินค้าหรือบริการ นั้น (Reviewed) โดยเก็บรายละเอียดตลอดการทดลองใช้สินค้าหรือบริการและสามารถสื่อสารออกมาให้ผู้บริโภคนึกภาพตามได้มากที่สุดเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากที่สุด โดยผ่านช่องทางออนไลน์ หน้าเว็บเพจ เฟสบุ๊ก และยูทูป รวมถึงตามสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งเป็นพื้นที่การแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้บริโภคที่มีการใช้สินค้าหรือบริการเดียวกันถือเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือในตัวสินค้าหรือบริการ และปัจจุบันช่องทางการตลาดแบบออนไลน์เป็นที่นิยม และน่าเชื่อถือมากที่สุดอีกช่องทางหนึ่งอีกด้วย การแนะนำสินค้าหรือบริการจากผู้เชี่ยวชาญมีหลายรูปแบบทั้ง การแนะนำสินค้าหรือบริการผ่านเขียน การแนะนำสินค้าหรือบริการผ่านวิดีโอหรือรายการ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสินค้าหรือบริการและระดับของผลตอบรับที่ต้องการ

ธุรกิจบอร์ดเกมถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแนะนำสินค้าเพื่อสร้างแรงจูงใจในการซื้อบอร์ดเกม ด้วยลักษณะของบอร์ดเกมเป็นเกมที่เกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์ และให้ความรู้ อีกทั้งวิธีการเล่นเกมเป็นลักษณะการเล่นแบบกลุ่ม ประกอบกับมีอุปกรณ์การเล่นบอร์ดเกม และมีเงื่อนไขในการเล่นบอร์ดเกม ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละเกม ดังนั้นการแนะนำวิธีการเล่นบอร์ดเกมจะทำให้ผู้เล่นบอร์ดเกมเข้าใจวัตถุประสงค์ของบอร์ดเกมอย่างละเอียดและชัดเจนทำให้การเล่นบอร์ดเกมมีความสนุกอย่างที่ได้ตั้งใจไว้ ซึ่งในปัจจุบันการแนะนำบอร์ดเกมมีทั้งรูปแบบการเขียน และรูปแบบรายการ ซึ่งรูปแบบการแนะนำบอร์ดเกมของบริษัทบอร์ดเวย์เป็นลักษณะของรายการทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้บริโภคสนใจในตัวสินค้าหรือบริการได้ดีกว่าการแนะนำสินค้าหรือบริการรูปแบบอื่น แต่ทั้งนี้ตัวรายการเองต้องเป็นที่รู้จักและมีความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าหลัก ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่สุดสำหรับรูปแบบของธุรกิจลักษณะนี้

ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่าการสร้างเอกลักษณ์ให้กับรายการแนะนำบอร์ดเกมถือเป็นการสร้างจุดแข็งของบริษัท เพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง และเมื่อทางบริษัทมีรายได้เข้ามาทำให้สามารถพัฒนารายการให้นำเสนอคุณค่าต่อผู้เล่นเกมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการทำรายการแนะนำบอร์ดเกม ที่มีความสนุก ตรงใจกับผู้เล่นเกม ทำให้ผู้เล่นเกมสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากการดูรายการไปใช้ได้อย่างเต็มที่ เมื่อรายการมีคุณภาพทำให้สามารถเพิ่มฐานผู้เล่นบอร์ดเกมที่ติดตามรายการมากขึ้น เพื่อให้รายการเป็นที่รู้จักเป็นอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมบอร์ดเกม อีกทั้งสามารถต่อยอดธุรกิจบอร์ดเกมได้อย่างครบวงจรในลักษณะผู้ออกแบบเกม ผู้ผลิตเกม ผู้จัดจำหน่าย และแนะนำเกม นอกจากการพัฒนาธุรกิจภายในประเทศแล้วสามารถประยุกต์รูปแบบการทำธุรกิจไปต่างประเทศอีกด้วย อีกทั้งในปัจจุบันผู้แนะนำบอร์ดเกมรายใหญ่ในอุตสาหกรรมบอร์ดเกมในประเทศไทยยังไม่มีผู้เล่นหลักดังนั้นถือเป็นการอันดีของบริษัทบอร์ดเวย์ในการสร้างความได้เปรียบในอุตสาหกรรม

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

สำหรับตลาดบอร์ดเกมที่ใหญ่ที่สุดอยู่ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยบอร์ดเกมเป็นที่รู้จักมาช้านานเป็นลักษณะการสร้างความสัมพันธ์ภายในครอบครัว โดยมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีซึ่งมีความสัมพันธ์กับตลาดของอุตสาหกรรมบอร์ดเกม



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนบอร์ดเกมที่พิมพ์ตั้งแต่ปี 1984 – 2013 ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ที่มา: <http://whoseturnisitanyway.com/kickstarter-killed-the-board-game-star/>

จากภาพที่ 1.1 พบว่าจำนวนบอร์ดเกมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 1995 ถึง ปี 2009 และนับตั้งแต่นั้นมาจำนวนบอร์ดเกมที่ตีพิมพ์ในแต่ละปีออกสู่ตลาดมากกว่า 2,500 เกม

สำหรับประเทศไทยในช่วงห้าปีที่ผ่านมาบอร์ดเกมเริ่มเป็นที่นิยม พิจารณาจากธุรกิจร้านบอร์ดเกมคาเฟ่จาก 36 ร้าน เป็น 48 ร้านในกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมยอดขายบอร์ดเกมเติบโตขึ้นปีละ 10 – 20% นอกจากนี้เมื่อปี 2014 เป็นปีแรกที่มีตัวแทนจากประเทศไทยเข้าแข่งขันในรายการ Catan World Championship 2014 (CWC 2014) ที่ประเทศเยอรมนี และในปี 2015 ก็มีการจัด Thailand Catan Championship 2015

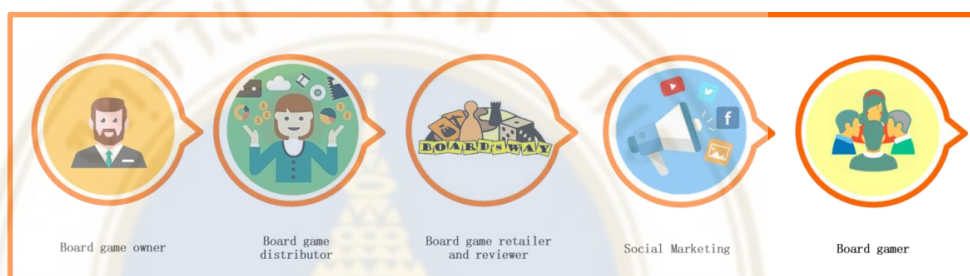


ภาพที่ 1.2 แสดงตำแหน่งร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ทั่วประเทศไทย

ที่มา: รายงานแผนธุรกิจของบริษัทบอร์ดเวย์

จากภาพที่ 1.2 แสดงถึงร้านบอร์ดเกมคาเฟ่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ เพื่อรองรับผู้เล่นบอร์ดเกม โดยที่ภาคกลางมีจำนวนร้านมากที่สุด รองลงมาเป็นภาคเหนือ 8 ร้าน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ร้าน และภาคใต้ 2 ร้านตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้เล่นบอร์ดเกมอยู่ในพื้นที่ภาคกลางมากที่สุด คือ กรุงเทพมหานคร และชลบุรี

**1.2.1 ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมบอร์ดเกม** ผู้ดำเนินงานที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับบอร์ดเกมและมีความเกี่ยวข้องกันในอุตสาหกรรมประกอบด้วยกิจกรรม 5 ส่วน คือ 1. เจ้าของบอร์ดเกม 2. ตัวแทนจำหน่ายบอร์ดเกม 3. ร้านค้าปลีกและผู้แนะนำบอร์ดเกม 4. สื่อการตลาด 5. ผู้เล่นบอร์ดเกม



**ภาพที่ 1.3** แสดงตัวอย่างห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมบอร์ดเกม

สำหรับในประเทศไทยบอร์ดเกมส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าเพื่อมาจำหน่ายเนื่องจากต้นทุนในการผลิตบอร์ดเกมค่อนข้างสูง รวมทั้งข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยีในการออกแบบและสิ่งพิมพ์ในการผลิตบอร์ดเกม ดังนั้นบอร์ดเกมที่มีในประเทศไทยเป็นภาษาอังกฤษต้องมีการแปลอีกครั้ง ทำให้ต้นทุนของบอร์ดเกมสูงขึ้น ในปัจจุบันตัวแทนจำหน่ายบอร์ดเกมหรือร้านค้าปลีกได้มีการขยายธุรกิจออกไปเป็นร้านบอร์ดเกมคาเฟ่เพื่อเป็นอีกช่องทางในการเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจ นอกจากนี้ผู้จำหน่ายบอร์ดเกมรายเล็กมีการแนะนำบอร์ดเกมผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ แต่ในลักษณะอธิบายวิธีการเล่นและอุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการการเล่นเท่านั้นไม่ได้ทำการเล่นให้ดู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการโปรโมทบอร์ดเกมอีกช่องทางหนึ่ง

### 1.3 ภาพรวมของธุรกิจ

สำหรับบริษัทบอร์ดเกมที่เพิ่งเริ่มต้นธุรกิจ (Start-Up) นั้นในภาพรวมของธุรกิจประกอบด้วย 1. ข้อมูลและโครงสร้างองค์กรอธิบายถึงภาพรวมทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ 2. Business Model Canvas เป็นเครื่องมือในการนำเสนอภาพรวมในการดำเนินธุรกิจ 3.



สถานะปัจจุบันของบริษัทในวงจรชีวิตของธุรกิจเพื่อกำหนดแผนการดำเนินธุรกิจ (Business Life Cycle) 4.แผนการดำเนินธุรกิจบริษัทบอร์ดเวย์ในช่วง Start-Up (Activity Road Map)

### 1.3.1 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

ชื่อ: บริษัทบอร์ดเวย์ จำกัด



ตราสินค้า:

ภาพที่ 1.4 แสดงตราสินค้าของบริษัทบอร์ดเวย์

ที่มา: รายงานธุรกิจของบริษัทบอร์ดเวย์

จากภาพที่ 14 ตราสินค้าของบริษัท 'BOARD'S WAY' ต้องการสื่อสารเส้นทางของคนรักบอร์ดเกม' โดยชื่อบริษัทบอร์ดเวย์ล้อกับชื่อถนน Broadway ในนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงใช้คำพ้องเสียงมาเล่นคำ โดยเน้นการใช้สีเหลืองที่มีความหมายถึงความสนุกสนานสดชื่น เพื่อสื่อถึงการใช้ทักษะ และความสนุกสนานในการเล่นบอร์ดเกม

รูปแบบธุรกิจ: ผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกมและจัดจำหน่ายบอร์ดเกมผ่านช่องทางออนไลน์

วิสัยทัศน์: เป็นผู้นำตลาดด้านการผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกมในประเทศไทยภายใน 2 ปี

พันธกิจ: ผลิตรายการเกี่ยวกับบอร์ดเกมโดยรักษามาตรฐานอย่างต่อเนื่องทั้งในเรื่องความสนุกและเวลาในการออกอากาศ คือ 3 ครั้งต่อเดือน, มียอด Subscribe ใน YouTube เกิน 100,000 ภายในปี 2559, เป็นช่องทางแรกที่ลูกค้าจะนึกถึงเมื่อต้องการซื้อบอร์ดเกม

ผลิตภัณฑ์: 1.รายการแนะนำบอร์ดเกม 2.บอร์ดเกม

เป้าหมาย: 1.มีรายได้จากการขายบอร์ดเกมเพิ่มขึ้น 10% ทุกปี 2.ได้สปอนเซอร์ในการผลิตรายการทุกเทป

กลุ่มลูกค้า: 1.ตัวแทนผู้จำหน่ายบอร์ดเกม 2.ผู้เล่นบอร์ดเกม

สถานที่ตั้ง: 4/525 ถ.นวมินทร์ 68 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230 เบอร์โทรศัพท์ 02-9889209

**1.3.2 Business Model Canvas** เป็นเครื่องมือในการนำเสนอภาพรวมของธุรกิจไว้ในกระดาษแผ่นเดียวเพื่อความสะดวกในการสร้างแบบจำลองของธุรกิจ เครื่องมือนี้ถูกคิดค้นและพัฒนาโดย Alexander Osterwalder ในหนังสือชื่อ Business Model Generation เพื่อประเมินโอกาสทางธุรกิจ ประกอบด้วย 9 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ปัจจัยที่ 1 เครือข่ายทางธุรกิจ (Key partners) ที่มีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (Supplier, Outsource) ปัจจัยที่ 2 กิจกรรมหลัก (Key Activities) ที่ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจและเป็นส่วนที่สร้างคุณค่า ปัจจัยที่ 3 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources) ที่สามารถสร้างคุณค่าเปรียบเทียบกับธุรกิจ ปัจจัยที่ 4 การรับรู้คุณค่า (Value Propositions) คุณค่าที่เราสามารถส่งมอบให้ลูกค้าเมื่อมีการใช้สินค้าหรือบริการของบริษัท ปัจจัยที่ 5 รูปแบบความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) การรับรู้ของกลุ่มลูกค้าเมื่อมีการใช้สินค้าหรือบริการของบริษัท ปัจจัยที่ 6 ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) ที่สามารถทำให้ลูกค้ารู้จักและเข้าถึงองค์กร ปัจจัยที่ 7 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) ที่สามารถทำให้บริษัทมีรายได้ ปัจจัยที่ 8 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) ในการดำเนินงานขององค์กร ปัจจัยที่ 9 แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams) วิธีการที่ทำให้ได้มาของรายได้

### Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>Board game café</li> <li>Board game owner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Media content for board game review</li> <li>Sell board game box</li> <li>Board game competition for board game community</li> </ul>	Distributor & Board game café <ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue</li> <li>New market channel</li> </ul> Gamer <ul style="list-style-type: none"> <li>How to play</li> <li>Funny</li> <li>Easy to buy</li> <li>Community</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reliable</li> <li>Convenience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Board game distributor</li> <li>Board game café</li> <li>Board gamer</li> </ul>
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> <li>Creative skill</li> <li>Product knowledge</li> <li>Production resource</li> </ul>		Channels <ul style="list-style-type: none"> <li>Social network (You Tube, Facebook)</li> </ul>	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> <li>Board game cost</li> <li>Production cost</li> <li>Marketing and Sales</li> <li>Research and Development</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>General and Administrative</li> </ul>	Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> <li>Board game revenue</li> <li>Commission (Board game distributor, Board game café)</li> <li>Advertising</li> </ul>	

ภาพที่ 1.5 แสดง Business Model Canvas ของบริษัทบอร์ดเวย์

จากภาพที่ 1.5 แสดงภาพรวมของการดำเนินธุรกิจของบริษัทบอร์ดเวย์ตาม Business Model Canvas มีรายละเอียดต่อไปนี้ 1. เครือข่ายทางธุรกิจ (Key partners) คือ ร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ในการให้ที่ถ่ายทำรายการแนะนำบอร์ดเกม และเจ้าของบอร์ดเกมหรือในทันทีคือตัวแทนจำหน่ายที่ทางบริษัทไปนำบอร์ดเกมมาขาย 2. กิจกรรมหลัก (Key Activities) คือ การทำรายการแนะนำบอร์ดเกม



เพื่อให้บอร์ดเกมเป็นที่รู้จักและสร้างความสนใจให้กับผู้บริโภค การขายบอร์ดเกมเพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัท และการจัดการแข่งขันบอร์ดเกมเพื่อสร้างฐานลูกค้า 3. ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources) คือ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ความรู้เกี่ยวกับสินค้า และทรัพยากรทางการผลิต รายการ 4. การรับรู้คุณค่า (Value Propositions) ของบริษัทสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ 4.1 กลุ่มตัวแทนจำหน่ายและร้านบอร์ดเกมจะขายได้เพิ่มขึ้นและได้ช่องทางการตลาดใหม่ 4.2 กลุ่มผู้เล่นบอร์ดเกมจะรู้วิธีการเล่น ได้รับความสนุกในการชมรายการ สะดวกสบายในการซื้อสินค้า และมีเครือข่ายของคนเล่นบอร์ดเกม 5. รูปแบบความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) คือ ความน่าเชื่อถือในรายการแนะนำบอร์ดเกมและความสะดวกสบายในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย 6. ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) ผ่านทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ ยูทูบ เฟสบุ๊ก และเว็บเพจ 7. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) คือ ตัวแทนจำหน่ายบอร์ดเกม ร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ และผู้เล่นบอร์ดเกม 8. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ ต้นทุนบอร์ดเกม ต้นทุนการทำรายการ ต้นทุนการทำการตลาดและการขาย ต้นทุนการวิจัยและพัฒนา ต้นทุนการดำเนินงานและอื่นๆ 9. แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams) คือ รายได้จากการขายบอร์ดเกม รายได้จากค่าคอมมิชชั่นจากตัวแทนจำหน่ายบอร์ดเกมและร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ รายได้จากค่าโฆษณา

1.3.3 สถานะปัจจุบันของบริษัทในวงจรชีวิตของธุรกิจ (Business Life Cycle) เป็นการระบุสถานะของบริษัทเพื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับเงื่อนไขและภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ในปัจจุบันของธุรกิจ ซึ่งเป็นที่สนใจและเขียนเป็นบทความจากหลากหลายสถาบันทางด้านธุรกิจ ที่น่าสนใจมีดังนี้ Churchill and Lewis, 1983; CHEN; ADDISON&CO; ได้กล่าวถึงวงจรชีวิตของธุรกิจในลักษณะที่แตกต่างกันไปโดยมีสาระสำคัญที่ผู้เขียนขอสรุปดังนี้ วงจรชีวิตของธุรกิจมีทั้งหมด 7 ระยะ ประกอบด้วยระยะที่ 1 ใอเดีย (Seed) ระยะที่ 2 เริ่มต้นธุรกิจ (Start – Up) ระยะที่ 3 การเติบโต (Growth) ระยะที่ 4 ก่อตั้ง (Established) ระยะที่ 5 คงที่ (Mature) ระยะที่ 6 เกิดใหม่ (Rebirth) ระยะที่ 7 เสื่อมถอย (Death) ทั้งนี้ในทุกๆระยะของธุรกิจมีความสัมพันธ์กับการเงินเริ่มจากขาดทุนจนถึงมีกำไรตามลำดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ระยะที่ 1 ใอเดีย (Seed)** เปรียบเสมือนเมล็ดพันธ์ที่ต้องมีการคิดค้นและพัฒนาต่อยอด ใอเดียพิจารณาความเป็นไปได้เพื่อนำมาสร้างเป็นธุรกิจ โดยมีที่มาจากโอกาสในอุตสาหกรรม ช่องว่างทางการตลาดประกอบกับความสามารถส่วนตัวหรือความหลงใหลในตัวสินค้าหรือบริการ เป็นต้น โดยในระยะนี้การตัดสินใจ การควบคุม การออกแบบ รวมถึงรูปแบบของการทำธุรกิจในด้านต่างๆ มาจากผู้ประกอบการหรือเจ้าของมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล มีสินค้าหรือบริการผลิตภัณฑ์เดียว มีเป้าหมายเพื่อนำใอเดียมาก่อตั้งเป็นธุรกิจให้ได้ ทั้งนี้มีความท้าทายหลากหลายในการเลือกใอเดียมา

ทำเป็นธุรกิจ เช่น การยอมรับทางการตลาด ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย โครงสร้างทางการเงิน ที่ปรึกษาทางด้านธุรกิจ รวมถึงแผนธุรกิจ เป็นต้น โดยในช่วงนี้ส่วนใหญ่แล้วโครงสร้างทางการเงินจะเป็นเงินสดจากเจ้าของ เพื่อน หรือทางครอบครัว

**ระยะที่ 2 เริ่มต้นธุรกิจ (Start – Up)** เป็นระยะที่เริ่มดำเนินธุรกิจโดยมีการจัดตั้งบริษัท จัดหาทรัพยากร เริ่มเข้าสู่ตลาด มีรายได้ และมีลูกค้า โดยในช่วงนี้ความท้าทายที่แท้จริงคือ ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจยังคงให้ผลตอบแทนอยู่ในเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างฐานลูกค้า การเข้าสู่ตลาด ไปพร้อมกับการบริหารการเงิน รวมทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทจะสามารถได้กำไรจากการดำเนินธุรกิจในลักษณะนี้ ซึ่งในระยะเริ่มต้นธุรกิจนี้เป็นระยะที่บริษัทจำเป็นต้องวางแผนทางการเงิน (Cash flow) เพื่อรักษาความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทให้สามารถคงอยู่ได้อย่างน้อยเป็นระยะเวลา 1 – 2 ปี ทั้งนี้บริษัทต้องมั่นใจว่าสินค้าหรือบริการมีความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับบริษัทได้

**ระยะที่ 3 การเติบโต (Growth)** ในช่วงนี้ธุรกิจมีรายได้เพิ่มขึ้น มีฐานลูกค้าเพิ่มมากขึ้น มีโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจที่สามารถขยายการดำเนินงานได้ในอนาคต มีกำไรอย่างต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้มีการโจมตีจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยความท้าทายในช่วงนี้จะเป็นเรื่องปรับเปลี่ยนโครงสร้างในด้านการเงิน และการบริหารงาน มุ่งเน้นไปที่การขยายธุรกิจในการจัดหาทรัพยากรเพิ่ม ทั้งด้านคน และระบบ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสนับสนุนการทำงาน เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น โดยสามารถนำความสำเร็จในการดำเนินงานมาเปลี่ยนเป็นแหล่งเงินทุนได้ ทั้งจากกำไรของบริษัท ธนาคาร คู่ค้าทางธุรกิจ (Partnerships, Suppliers) สำหรับบริษัทที่อยู่ในช่วงนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนธุรกิจเพื่อรองรับการเข้าสู่ตลาด Mass เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงเติบโตของธุรกิจ

**ระยะที่ 4 ก่อตั้ง (Established)** สำหรับในระยะนี้เป็นระยะที่ธุรกิจได้เข้าสู่อุตสาหกรรมอย่างเต็มตัวและมีความมั่นคงในระดับที่ผู้บริหารสามารถรับได้ บริษัทจำเป็นต้องมีการขยายธุรกิจทั้งกลุ่มเป้าหมายใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ หรือคิดหาธุรกิจใหม่ที่อาจจะมีความเกี่ยวข้องหรือไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของบริษัท ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้ประโยชน์จากความสำเร็จของบริษัทได้อย่างเต็มที่ โดยมีความท้าทายทางด้านคู่แข่งใหม่ กลุ่มเป้าหมายใหม่ สินค้าหรือบริการใหม่ รวมทั้งการขยายธุรกิจที่มีอยู่เดิม เพื่อที่จะสามารถรองรับผู้บริโภคได้จำนวนมากขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องมีการจัดโครงสร้างทางการเงินในการนำเงินไปขยายธุรกิจ ในขณะเดียวกันจำเป็นต้องมีเงินเพื่อสามารถดำเนินธุรกิจที่มีอยู่ไม่ให้เกิดขาดได้ บริษัทจำเป็นต้องมีการ

วางแผนงานการดำเนินธุรกิจรวมถึงทรัพยากรต่างๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงในด้านต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นและทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

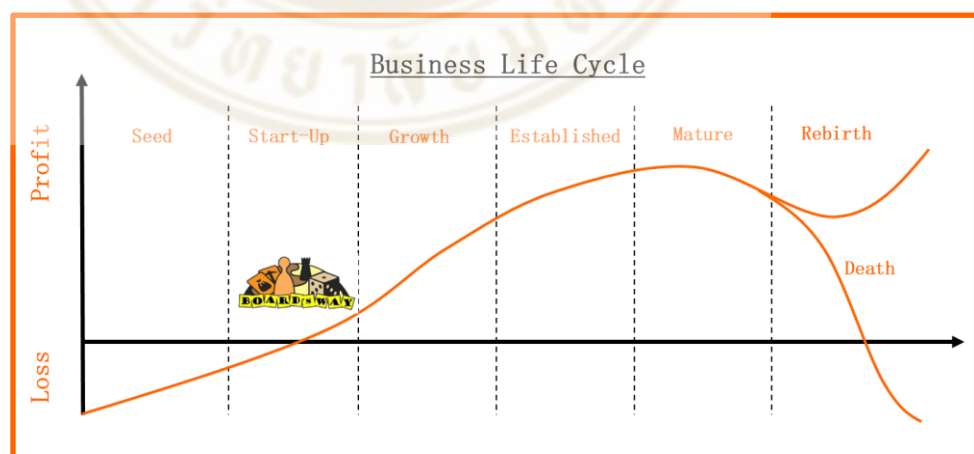
**ระยะที่ 5 คงที่ (Mature)** สำหรับในระยะนี้เป็นระยะที่ธุรกิจเติบโตเต็มที่ เป็นบริษัทชั้นนำของกลุ่มอุตสาหกรรม มีลูกค้าที่มีความภักดีกับองค์กร มีฐานลูกค้าแข็งแกร่งและกว้างขวาง ยอดขายเติบโตขึ้นในลักษณะสามารถบริหารจัดการได้ การดำเนินงานในภาพรวมของธุรกิจเป็นกิจวัตรมากขึ้น โดยมีความท้าทายที่ส่วนใหญ่แล้วในช่วงนี้จะเป็นช่วงที่ถือว่าประสบความสำเร็จในของธุรกิจ แต่ทั้งนี้การแข่งขันในอุตสาหกรรมยังคงเป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้นควรดำเนินธุรกิจในลักษณะมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมของธุรกิจ พิจารณาการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงคู่แข่ง การพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นไปที่เรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการเพิ่มผลผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมได้ ท้ายที่สุดแล้วหากธุรกิจอยู่ในระยะนี้สามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องแต่ไม่ยั่งยืน ดังนั้นบริษัทต้องตัดสินใจขั้นตอนไปสำหรับองค์กรว่าจะเดินหน้าขยายธุรกิจหรือจะตัดสินใจออกจากธุรกิจ สาเหตุเพราะมีผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้นและอาจจะเข้ามามีส่วนแบ่งทางการตลาดร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

**ระยะที่ 6 เกิดใหม่ (Rebirth)** สำหรับในระยะนี้เป็นระยะที่ธุรกิจสามารถเข้าสู่ตลาดหรือช่องทางการจำหน่ายใหม่ได้ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นทางเลือกของธุรกิจเล็กๆ เพื่อที่จะเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด วิธีการสร้างรายได้รูปแบบใหม่ และช่องทางการทำกำไร โดยมีความท้าทายคือ การเข้าสู่ตลาดใหม่ต้องการการวางแผนและการวิจัยความคิดใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่สามารถเติมเต็มประสบการณ์ที่มีอยู่และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ สำหรับในช่วงนี้การขยายธุรกิจไปยังธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมที่มีความเสี่ยงที่จะทำให้ธุรกิจต้องเลิกกิจการได้ ดังนั้นเรื่องที่ทางบริษัทควรพิจารณาคือ การค้นคว้าวิจัยสินค้าหรือบริการใหม่สำหรับตลาดเดิมและขยายธุรกิจเดิมสู่ตลาดใหม่และลูกค้าใหม่ๆ อย่างไรก็ตามสำหรับขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ควรพิจารณาการร่วมลงทุน (Joint venture) ในรูปแบบต่างๆ เพื่อรองรับการขยายตลาดโดยใช้ผู้มีความเชี่ยวชาญและมีความรู้ในตลาดนั้นเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและระยะเวลาในการประสบความสำเร็จของธุรกิจ

**ระยะที่ 7 เสื่อมถอย (Death)** สำหรับในระยะนี้จะเกิดขึ้นได้มาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม หรือสภาวะทางการตลาดที่มีผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท โดยส่วนใหญ่แล้วผลกระทบจะรุนแรงกับบริษัทขนาดเล็ก สังเกตได้จาก ยอดขาย กำไร และกระแสเงินสดของบริษัทติดลบ ความท้าทายสำหรับธุรกิจที่อยู่ในระยะนี้คือ ธุรกิจสามารถดำเนินงานโดยปราศจากกระแสเงินสดได้นานเท่าไร เพื่อที่จะวางแผนในการในการออกจากธุรกิจ ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ได้

บริษัทต้องออกจากธุรกิจบริษัทควรมุ่งเน้นไปที่โอกาสและการลงทุนทางธุรกิจใหม่ หรือการลดค่าใช้จ่ายเพื่อที่จะรักษากระแสเงินสดให้อยู่ยาวนานเพียงพอที่บริษัทจะสามารถหาแหล่งเงินทุนใหม่มาช่วยเหลือได้ แต่อย่างไรก็ตามหากบริษัทไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนใหม่ได้การวางแผนการออกจากธุรกิจเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะการวางแผนจะทำให้ธุรกิจที่ได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานสามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินได้ในระยะเวลาที่สมควร หรือจะแค่เพียงปิดธุรกิจไป ความท้าทายสำหรับธุรกิจในช่วงเริ่มต้นคือ การขายบริษัทต้องมาจากมูลค่าที่แท้จริงของบริษัทในสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นบริษัทควรมุ่งเน้นไปที่การทำให้บริษัทมีมูลค่าตามความเหมาะสม พิจารณาความคุ้มค่าของบริษัททั้ง การบริหารจัดการ ปัญหาและอุปสรรคในการแข่งขันที่จะทำให้ บริษัท คุ้มค่ามากขึ้นให้กับผู้ซื้อ และจัดตั้งแผนการเปลี่ยนแปลง โอนย้ายข้อมูล ทรัพยากร ตามที่ได้ตกลงกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถหาทางออกร่วมกับทางที่ปรึกษาทางการเงินโดยประเด็นที่สำคัญคือด้านภาษี เมื่อบริษัทจะเลิกกิจการ การขายบริษัททิ้งหรือการเลิกกิจการจะสามารถสร้างความคุ้มค่าให้กับผู้ประกอบการมากที่สุด

ขั้นตอนของวงจรชีวิตธุรกิจแต่ละธุรกิจอาจไม่เกิดขึ้นตามลำดับ อย่างเช่น ธุรกิจที่อยู่ในช่วงเริ่มต้น (Start – up) ส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จอย่างมากช่วงเริ่มเข้าสู่ตลาดและหลังจากนั้นก็ออกจากตลาดทันที หรือในบางกรณีที่เลือกที่จะอยู่ในช่วงของระยะก่อตั้งธุรกิจ (Established stage) แต่ไม่ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ตามก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของวงจรชีวิตของธุรกิจ ทั้งนี้ความเข้าใจในสถานะของธุรกิจว่าอยู่ในช่วงวงจรชีวิตระยะไหนจะช่วยให้บริษัทเตรียมรับมือกับความท้าทายที่จะเกิดขึ้นและการตัดสินใจที่เหมาะสมกับธุรกิจที่ดีที่สุด



ภาพที่ 1.6 แสดงสถานะปัจจุบันของบริษัทบอร์ดเวย์ในวงจรชีวิตของธุรกิจ

จากภาพที่ 1.6 พบว่าในปัจจุบันบริษัทบอร์ดเวย์อยู่ในช่วงของเริ่มต้นธุรกิจ มีผู้ก่อตั้งบริษัท 3 ราย และแบ่งหน้าที่การดำเนินงาน ได้แก่ 1) ด้านการดำเนินงาน 2) ด้านเทคโนโลยี



สารสนเทศ 3) ด้านการตลาด โดยบริษัทบอร์คเวย์เป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัท TV munk ก่อตั้งเมื่อปี 2015 สำหรับแหล่งเงินทุนในการดำเนินงานต่างๆมาจากคนในครอบครัวและผู้ประกอบการ สำหรับด้านทรัพยากรในการดำเนินงานบริษัทบอร์คเวย์สามารถแบ่งปันทรัพยากรกับบริษัทแม่ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้เกิดรายได้และกำไร บริษัทบอร์คเวย์อยู่ในช่วงการเข้าสู่ตลาดเพื่อสร้างฐานลูกค้า เครือข่ายและเก็บข้อมูลต่างๆเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ผู้บริโภค

#### 1.3.4 แผนการดำเนินธุรกิจบริษัทบอร์คเวย์ในช่วง Start-Up (Activity Road Map)

บริษัทได้มีการวางแผนการดำเนินธุรกิจเป็น 4 ขั้นตอนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กำไรภายใน 4 ปี ประกอบด้วย แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 1 สร้างการรับรู้ แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 2 สร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิตบอร์ดเกม แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 3 มุ่งเน้นที่การขายและขยายตลาด แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 4 สร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 1 ณ ปีที่ 1** สร้างการรับรู้ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จักในกลุ่มของผู้เล่นบอร์ดเกม และทำให้กลุ่มผู้เล่นบอร์ดเกมยอมรับและเชื่อถือในบริษัท เป็นที่ 1 ในใจผู้บริโภค เมื่อนักถึงบอร์ดเกมต้องนึกถึงรายการแนะนำบอร์ดเกมเป็นชื่อแรก และมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้แนะนำบอร์ดเกมอันดับหนึ่งของอุตสาหกรรมบอร์ดเกม

**แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 2 ณ ปีที่ 2** สร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิตบอร์ดเกม เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ผลิตบอร์ดเกมในการสนับสนุนด้านบอร์ดเกมเพื่อนำมาผลิตรายการแนะนำ การได้รับสิทธิพิเศษในการนำบอร์ดเกมมาจำหน่ายเป็นเจ้าแรกและเจ้าเดียวในประเทศไทย เพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองของบริษัท โดยพิจารณาจำนวนบอร์ดเกมมาเป็นกลยุทธ์ในการต่อรอง

**แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 3 ณ ปีที่ 3** มุ่งเน้นที่การขายและขยายตลาด เมื่อบริษัทเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมบอร์ดเกม มีฐานลูกค้าในกลุ่มผู้เล่นบอร์ดเกมและมีเครือข่ายทางธุรกิจที่มั่นคง จากนั้นมุ่งเน้นการขายตลาดไปสู่ผู้บริโภคทั่วไปโดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม เพิ่มในส่วนของการทำกิจกรรมทางการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตด้านการขาย

**แผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 4 ณ ปีที่ 4** สร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป็นการบริการจัดการการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารด้านการเงินที่มีความสอดคล้องกัน ทั้งต้นทุน รายได้ รวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ การบริหารด้านการดำเนินงาน ความคิดสร้างสรรค์ ความมีประสิทธิภาพของรายการแนะนำบอร์ดเกม การบริหารงานด้านการบริการ การเข้าถึง การสื่อสาร

ความสะดวกสบายของผู้บริโภค เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับบริษัทและสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับผู้บริโภคได้



ภาพที่ 1.7 แสดงแผนการดำเนินงานธุรกิจเพื่อสร้างกำไรของบริษัทบอร์ดเวย์

จากภาพที่ 1.7 ปัจจุบันบริษัทอยู่ในแผนการดำเนินงานขั้นตอนที่ 1 มีเป้าหมายการดำเนินงานต้องการเป็นอันดับ 1 ของการแนะนำบอร์ดเกม โดยมีการผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกม เทปแรกเผยแพร่เมื่อ 16 มกราคม 2015 จนถึงปัจจุบัน 13 กรกฎาคม 2016 เผยแพร่ทั้งหมด 29 เทป มีสปอนเซอร์ 1 เทป และตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจัดการแข่งขันบอร์ดเกมทั้งหมด 3 ครั้ง โดยร่วมมือกับร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ในการจัดการแข่งขัน มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการประชาสัมพันธ์บอร์ดเกมให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย สร้างเครือข่ายคนรักบอร์ดเกม รักษาฐานคนรักบอร์ดเกม และช่วยสร้างความสัมพันธ์ในสังคมให้ใกล้ชิดได้พูดคุยกันมากยิ่งขึ้น บริษัทเริ่มจำหน่ายบอร์ดเกมในช่วงเดือนมิถุนายน 2016 สามารถขายได้จำนวน 9 กล่อง เดือนกรกฎาคม 2016 สามารถขายได้จำนวน 19 กล่อง และเดือนสิงหาคม 2016 สามารถขายได้ 7 กล่องผ่านช่องทางออนไลน์ ทั้งนี้โปรโมชั่นที่ทางรายการให้นำเสนอต่อผู้บริโภคที่เป็นตัวแปรสำคัญของการเพิ่มขึ้นยอดขายให้กับบริษัท

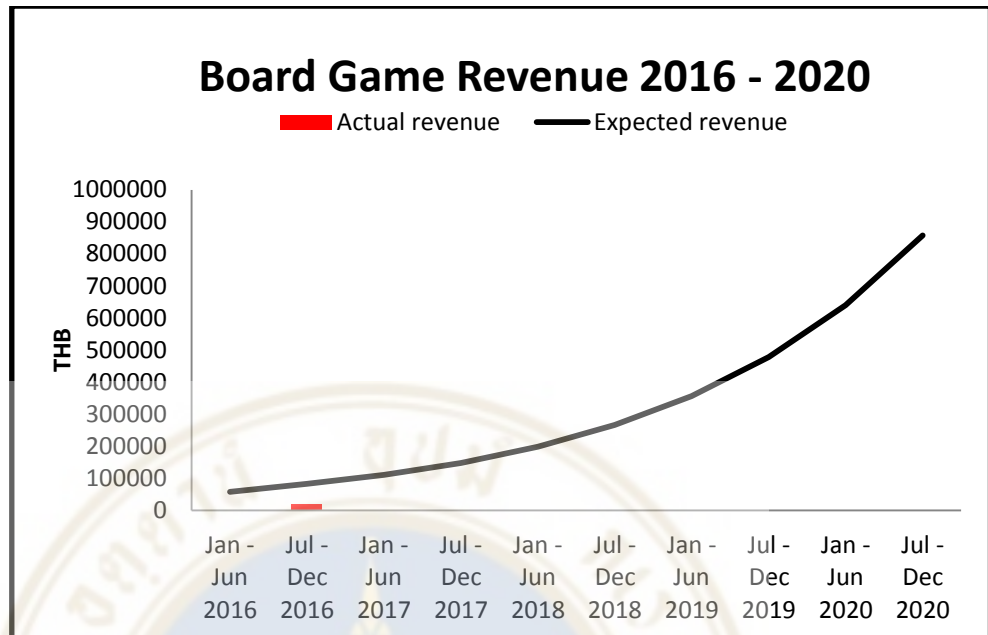


ภาพที่ 1.8 แสดงตัวอย่างของรายการบอร์ดเกมไนท์  
ที่มา: รายงานธุรกิจของบริษัทบอร์ดเวย์

จากภาพที่ 1.8 แสดงลักษณะของรายการบอร์ดเกมไนท์ที่มีผู้ร่วมแนะนำบอร์ดเกมหลายคนตามจำนวนเงื่อนไขที่บอร์ดเกมได้กำหนดไว้ และลักษณะของรายการคือ อธิบายวิธีการเล่นบอร์ดเกมอย่างละเอียด อุปกรณ์ในการเล่นบอร์ดเกม รวมถึงการเล่นบอร์ดเกมให้ดูจนจบเกม ให้ผู้รับชมรายการสามารถเห็นภาพว่าเมื่อท้ายที่สุดแล้วการเล่นบอร์ดเกมนี้มีความสนุกอย่างไร อีกทั้งตลอดการรับชมรายการมีการสอดแทรกความตลก ทำให้ผู้รับชมรู้สึกสนุกและผ่อนคลาย เนื้อหาและภาษาในการแนะนำบอร์ดเกมมีลักษณะเข้าใจง่าย มีการใส่ภาพและเสียงประกอบเพื่อดึงดูด ทำให้ผู้รับชมรายการไม่รู้สึกลำบาก รวมทั้งมีบทลงโทษผู้เล่นเกมแพ้ทำให้ผู้รับชมรายการมีความรู้สึกถึงความสมจริงของรายการ ด้วยการให้ความสำคัญกับผู้รับชมรายการทั้งหมดนี้เพื่อให้ผู้ชมรายการมีความรู้สึกเปรียบเสมือนกำลังคุยเพื่อนเล่นบอร์ดเกมเพื่อเป็นการต่อ ยอดการสร้างความต้องการเล่นบอร์ดเกมกับผู้รับชมรายการเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การเล่นบอร์ดเกมต้องเล่นเป็นกลุ่มโดยจะมีกลุ่มของคนรักบอร์ดเกมนัดกันเล่นบอร์ดเกมตามสถานที่ต่างๆ หรือหากผู้รับชมรายการไม่สะดวกในการเข้ากลุ่มเพื่อเล่นบอร์ดเกมทีอื่น ก็สามารถซื้อบอร์ดเกมได้จากทางบริษัทสามารถนำไปเล่นกับครอบครัวหรือคนที่ที่บ้านได้โดยสามารถเล่นตามไปพร้อมๆกับการดูรายการแนะนำบอร์ดเกมควบคู่กันได้



## 1.4 สภาพปัญหา



ภาพที่ 1.9 แสดงรายได้ที่คาดหวังและรายได้จริงของบริษัทบอร์ดเวย์จำกัดปี 2016 - 2020

จากภาพที่ 1.9 พบว่าบริษัทมีรายได้ที่คาดหวังเป็นขั้นบันไดและมีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกๆ 6 เดือน เป็นระยะเวลา 5 ปี ทั้งนี้บริษัทมีรายได้จริงเมื่อเดือนกรกฎาคม 2559 จำนวน 20,000 บาท ซึ่งไม่ตรงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ สำหรับในปัจจุบันบริษัทมีการเก็บข้อมูลจำนวนยอดขายเพื่อนำมาคิดรูปแบบรายได้ แต่เมื่อนำแพ็คเกจการผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกมไปเสนอขายกับตัวแทนจำหน่ายบอร์ดเกมกลับไม่ได้รับความสนใจ เนื่องจากข้อมูลจำนวนยอดขายไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจลงทุนสาเหตุเพราะยอดขายไม่สามารถบอกได้ว่าจะทำให้ยอดขายของผู้จำหน่ายบอร์ดเกมเพิ่มขึ้นเท่าไรจากการจ้างบริษัทในการผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกม

ดังนั้นกรณีศึกษาจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันเพื่อสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้ ทั้งนี้สามารถแบ่งได้ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านระบบการบริหาร ด้านรูปแบบรายการ ด้านการตลาด ด้านข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

**1.4.1 ด้านระบบการบริหาร** ทีมผู้บริหารไม่มีแผนตัวชี้วัดการดำเนินงานและระยะเวลาในการวัดผล ดังนั้นจึงไม่สามารถวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทอย่างเป็นรูปธรรมได้

**1.4.2 ด้านรูปแบบรายการ** เป็นการผลิตรายการ โดยอาศัยความเชี่ยวชาญในการแสดงของผู้แสดงในการดำเนินรายการ และความสามารถของในการตัดต่อของทีมงาน ดังนั้นทำให้รายการไม่มีเอกลักษณ์ที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายติดตามอย่างต่อเนื่อง

**1.4.3 ด้านการตลาด** ปัจจุบันทางบริษัทมีการทำการตลาดผ่านเครือข่ายของผู้เล่นบอร์ดเกมในลักษณะเพื่อนบอกต่อเพื่อนซึ่งยังไม่เพียงพอให้บริษัทเป็นที่รู้จักในอุตสาหกรรมบอร์ดเกม

**1.4.4 ด้านข้อมูล** บริษัทไม่มีการวางแผนในการเก็บข้อมูลในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภคและโอกาสทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้เขียนมีความสนใจที่จะปรับปรุงด้านรูปแบบของรายการแนะนำบอร์ดเกมให้มีความเป็นเอกลักษณ์ของบริษัทที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบให้เหมือนได้ ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้เขียนขอเลือกแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำรูปแบบรายการแนะนำบอร์ดเกม เนื่องจากการสร้างความสามารถทางการแข่งขันและถือเป็นจุดแข็งที่ทำให้บริษัทสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยทำการศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหารายได้ของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามทิศทางของอุตสาหกรรม ผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาเพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์การกระตุ้นยอดขายของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Model และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัท เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาวางแผนเตรียมรับมือและประกอบการตัดสินใจในการบริหารองค์กร

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้ PEST Analysis

PEST Analysis เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ การเติบโตของธุรกิจทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ PEST สำหรับการวางแผนการเข้าสู่ตลาดของสินค้าหรือบริการใหม่ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นสามารถเข้าสู่ตลาดและประสบความสำเร็จได้ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้การวิเคราะห์ PEST เพื่อเป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอและเป็นการตอบย้ความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรหรือความสำคัญในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันรวมทั้งธุรกิจสามารถหาทางป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจล้มเหลวได้ ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

## PEST Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดงรายละเอียดเครื่องมือ PEST Analysis

**2.1.1 ปัจจัยทางการเมือง (P – Political)** ปัจจัยที่มีแรงสนับสนุนจากรัฐบาลหรือสถานการณ์ปัจจุบันภายในประเทศ เช่น ระบอบการปกครอง สถานการณ์ทางการเมือง นโยบายของรัฐบาล นโยบายการคลัง นโยบายภาษี นโยบายการค้าระหว่างประเทศ กำแพงภาษีต่างๆ การประท้วงภายในประเทศ การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ความสัมพันธ์ทางการเมืองระหว่างประเทศ การก่อการร้ายภายในประเทศ เป็นต้น ที่สามารถส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม

**2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E - Economic)** เศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงพิจารณาช่วงเวลาของสถานการณ์นั้นๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจโลก สถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยน ค่าเงินบาท ดอกเบี้ยเงินกู้ ภาษี ภาวะเงินเฟ้อ สถานการณ์ภาพรวมเศรษฐกิจภายในประเทศ สถานการณ์อุตสาหกรรมภายในประเทศในสาขาธุรกิจที่เราดำเนินกิจการ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทระยะยาว โดยปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจสามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค (Demand) และความต้องการของผู้ผลิต (Supply) ได้

**2.1.3 ปัจจัยทางสังคม (S - Social)** สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมภายในประเทศที่มีการดำเนินธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงในประชากรศาสตร์ (สังคมผู้สูงอายุ) จำนวนประชากรในแต่ละช่วงอายุ ค่านิยมที่เปลี่ยนไปตามกระแสสังคมโลก รูปแบบการดำเนินชีวิต ทักษะคิดของคนในสังคม ข่าวสาร วัฒนธรรม ความเชื่อ ศาสนา ภาษา รูปแบบการใช้จ่าย บทบาทของผู้หญิงและผู้ชาย ในการดำรงชีวิตประจำวันในสังคม ระดับการศึกษาของคนในชาติ เป็นต้น

**2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T- Technology)** ปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนโลกยุคโลกาภิวัตน์ดังเช่นในปัจจุบันโดย

ปัจจัยนี้อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งอุตสาหกรรมไม่ว่าจะได้รับการสนับสนุนหรือไม่สนับสนุน จากตลาดก็ตามหรือส่งผลกระทบทำให้โครงสร้างของตลาดเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบอัตโนมัติ การเพิ่มผลผลิตของนวัตกรรม เทคโนโลยีด้านการผลิต เทคโนโลยีด้านการจำหน่าย เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีด้านการบริการ เป็นต้น

### 2.1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทบอร์คเวย์โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis ของบริษัทบอร์คเวย์

2.1.5.1 ปัจจัยทางการเมือง (P – Political) ในปัจจุบันปัจจัยทางการเมืองไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการปกครอง เสถียรภาพทางการเมือง วิสัยทัศน์ของนักการเมือง และนโยบายของรัฐบาลในด้านต่างๆที่ให้การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจถือว่าไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งด้านการถ่ายทำรายการตามร้านบอร์คเกมคาเฟ่และด้านการเผยแพร่รายการผ่านทางช่องทางออนไลน์ซึ่งเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพียงแต่ทางรายการต้องพยายามหลีกเลี่ยงประเด็นทางการเมือง แต่ก็มีความเสี่ยงที่ทางรัฐบาลจะประกาศเคอร์ฟิวส์และออกกฎหมายห้ามมีการชุมนุมกันในที่สาธารณะซึ่งหากมองให้เป็นโอกาสคือ ผู้บริโภคสามารถดูรายการแนะนำบอร์คเกมผ่านทางช่องทางออนไลน์และสั่งซื้อเพื่อนำมาเล่นในครอบครัวได้อีกทางหนึ่งซึ่งความน่าจะเป็นของโอกาสที่จะเกิดสถานการณ์ขึ้นวิกฤติที่จะทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตยังมีความเป็นไปได้น้อย อย่างไรก็ตามสามารถสรุปได้ว่าระดับผลกระทบจากปัจจัยทางการเมืองต่อบริษัทมีผลในระดับต่ำด้วยลักษณะของอุตสาหกรรมและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

2.1.5.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E - Economic) สภาพของเศรษฐกิจเป็นประเด็นหลักที่ทำให้มีผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อบอร์คเกมของผู้บริโภค เนื่องจากเมื่อสภาพเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยในการใช้จ่ายจะทำให้ผู้บริโภคจะเลือกใช้จ่ายกับสินค้าจำเป็นสำหรับผู้บริโภคในขณะนั้นมากกว่า แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำลังการซื้อของผู้บริโภคประกอบด้วย อีกทั้งสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อผู้จัดจำหน่ายบอร์คเกมรายอื่นในการตัดสินใจว่าจ้างให้ทางบริษัทผลิตรายการแนะนำบอร์คเกมเพื่อเป็นการโปรโมทบอร์คเกมอีกด้วย เนื่องจากเมื่อสภาพเศรษฐกิจไม่ดีก็จะทำให้ผู้จัดจำหน่ายบอร์คเกมรายอื่นเลือกช่องทางอื่นในการโปรโมทบอร์คเกมทำให้กระทบต่อรายได้เป้าหมายของบริษัท นอกจากนี้ก็จะมีประเด็นอื่น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเนื่องจากทางบริษัทนำเข้าบอร์คเกมจากต่างประเทศจะทำให้ต้นทุนของบอร์คเกมมีการแปรผันตามการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนซึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายรายได้ของบริษัทเช่นเดียวกัน

2.1.5.3 ปัจจัยทางสังคม (S - Social) ค่านิยมหรือกระแสทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจแนะนำบอร์คเกมในระดับสูง กล่าวคือเมื่อกระแส



ทางสังคมสนใจการเล่นบอร์ดเกมจะส่งผลให้รายการแนะนำบอร์ดเกมมีเข้ามาบทบาทอย่างมากในการตัดสินใจเลือกซื้อบอร์ดเกม เนื่องด้วยลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญในการศึกษาข้อมูลของการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการที่ต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีการเปรียบเทียบเพื่อหาความคุ้มค่าของสินค้าหรือบริการ ดังนั้นหากกระแสการเล่นบอร์ดเกมเป็นที่นิยมผู้บริโภคจะศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจซื้อซึ่งส่งผลให้กระแสของรายการแนะนำบอร์ดเกมเป็นไปในทิศทางที่ดี นอกจากนี้การสร้างเนื้อหาของรายการที่น่าสนใจตรงใจกลุ่มเป้าหมายเป็นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสร้างกระแสต่อยอดให้กับทางรายการให้เป็นที่รู้จักได้ในวงกว้างซึ่งในปัจจุบันกระแสของการเล่นบอร์ดเกมเป็นที่รู้จักเฉพาะกลุ่ม โดยเฉพาะในประเทศไทย เนื่องจากลักษณะเฉพาะตัวของบอร์ดเกมและปัจจัยทางภาษาถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บอร์ดเกมยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยทางสังคมเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับสูงต่อธุรกิจแนะนำบอร์ดเกมในการประสบความสำเร็จทั้งด้านการเข้าตลาดและความยั่งยืนของธุรกิจ

2.1.5.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T – Technology) การเติบโตของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้ผู้บริโภคง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยปัจจัยทางเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยหลักที่ขับเคลื่อนให้ธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ ด้วยลักษณะวิธีการทำธุรกิจตั้งแต่การผลิตรายการ การประชาสัมพันธ์ธุรกิจ การเผยแพร่รายการแนะนำบอร์ดเกมผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ รูปแบบการหารายได้ ตลอดจนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจล้วนแต่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยทางเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูงในการสนับสนุนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามธุรกิจต้องมีการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนวัตกรรมที่เข้ามามีบทบาทต่อการสร้างเกมในรูปแบบใหม่ รวมถึงการรับมือกับคู่แข่งที่สามารถนำเทคโนโลยีมาเป็นจุดแข็งในการแข่งขันกลุ่มเป้าหมายได้

ตารางที่ 2.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ เครื่องมือ PESTLE Analysis

ปัจจัย	ระดับผลกระทบ
ปัจจัยทางการเมือง (P – Political)	น้อย
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E - Economic)	ปานกลาง
ปัจจัยทางสังคม (S - Social)	มาก
ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T – Technology)	มาก

จากตารางที่ 2.1 สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่สำคัญประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) และ 2. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) กระแสสังคมถือ

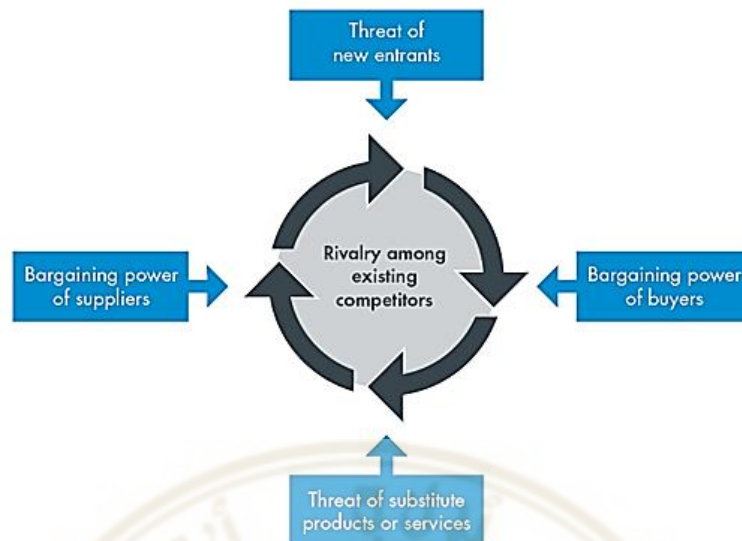
เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริโภครู้จักบอร์ดเกม เป็นการขยายตลาดของอุตสาหกรรมบอร์ดเกมให้เติบโต รวมทั้งส่งผลอันถึงบริษัท นอกจากนี้ถือเป็นการขยายโอกาสทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มจากการโฆษณาสินค้าหรือบริการจากผลิตภัณฑ์อื่น และเมื่อบอร์ดเกมเป็นที่รู้จักแล้วสามารถต่อยอดทำให้ผู้บริโภคสนใจและตัดสินใจซื้อบอร์ดเกมได้โดยการนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกทั้งด้านการดำเนินงาน การบริการ รวมถึงส่งเสริมด้านการทำการตลาดได้อีกด้วย

นอกจากนี้กำลังซื้อของผู้บริโภคเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมาซึ่งไม่ว่าสภาพเศรษฐกิจจะภายในประเทศจะเป็นอย่างไร หากผู้บริโภคมีกำลังซื้อบอร์ดเกมก็เป็นสินค้าให้ความเพลิดเพลินและเป็นกิจกรรมที่สามารถทำได้เป็นกลุ่ม ทั้งครอบครัว เพื่อน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ พัฒนาความรู้ ในขณะเดียวกันเสถียรภาพทางการเมืองและนโยบายของรัฐบาลไม่ได้มีข้อกำหนดหรือกฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจตามลักษณะธุรกิจของบริษัทบอร์ดเวย์ เพียงแต่ทางบริษัทต้องหลีกเลี่ยงการแสดงออกทางการเมือง อย่างไรก็ตามเพื่อป้องกันและบรรเทาไม่ให้อุตสาหกรรมได้รับผลกระทบที่รุนแรงจากปัจจัยต่างๆเหล่านี้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องหากกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทางบริษัทจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม Michael E Porter ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่าปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะการแข่งขันในการแข่งขันอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากคู่ค้าทางธุรกิจทั้งอำนาจการต่อรองของลูกค้าและอำนาจการต่อรองของเจ้าของทรัพยากร อุปสรรคของผู้เล่นรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรม ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม รวมทั้งความหลากหลายของสินค้าทดแทนในกรณีที่ผู้บริโภคไม่เลือกเรามีสินค้าหรือบริการใดบ้างที่สามารถทดแทนสินค้าหรือบริการของเราได้ โดยการใช้เครื่องมือนี้สามารถบอกได้ว่าอุตสาหกรรมที่เราดำเนินการอยู่มีความรุนแรงเพียงใด สามารถสร้างกลยุทธ์จากข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โอกาส หรือข้อจำกัดที่มีได้





ภาพที่ 2.2 แสดงรายละเอียดเครื่องมือ Five Forces Model

ที่มา: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx>

### 2.2.1 ภัยคุกคามการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entrants)

เป็นการพิจารณาความยากง่ายในการเข้าสู่อุตสาหกรรมว่ามีประเด็นใดที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ เนื่องจากเมื่อผลกำไรของตลาดให้ผลตอบแทนที่สูงจะทำให้ดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมและท้ายที่สุดก็ลดผลกำไรของทุกบริษัทในอุตสาหกรรม ปัจจัยที่สามารถบรรเทาการเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ ตัวอย่างเช่น การเงินสำหรับการลงทุน ความรู้ความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม การถือครองทรัพย์สินที่จำเป็นต่ออุตสาหกรรม ต้นทุนในการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือของสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียง ช่องทางการเข้าถึงตัวแทนจำหน่ายหรือผู้บริโภค เครื่องมือในการทำธุรกิจ เป็นต้น เนื่องจากการยิ่งผู้ประกอบการเข้าสู่อุตสาหกรรมมากจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ในอุตสาหกรรม ดังนั้นธุรกิจต้องพัฒนาตัวเองเพื่อสร้างความแตกต่างให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

### 2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เป็นความสามารถ

ของธุรกิจในการสร้างคุณค่าหรือประโยชน์ให้กับตัวสินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคจะได้รับเมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ทั้งด้านความรู้สึกและคุณภาพของสินค้า โดยความคุณค่าที่ทางธุรกิจสร้างให้ผู้บริโภคไม่สามารถได้จากผู้ประกอบการรายอื่นก็จะทำให้ผู้ซื้ออำนาจการต่อรองกับธุรกิจน้อย ตัวอย่างเช่น ธุรกิจไฟฟ้า ธุรกิจประปา เพราะถือครองทรัพย์สินที่หายาก เป็นต้น สำหรับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผู้ซื้อเข้ามาอำนาจการต่อรองมากจะทำให้บริษัทต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทางด้านราคาเพื่อทำให้ผู้ซื้อ

สนใจและสร้างความภักดีกับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจด้านยานยนต์ ธุรกิจด้านเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้จำนวนฐานลูกค้าก็เป็นประเด็นสำคัญที่สามารถลดความเสี่ยงของธุรกิจได้ ในขณะเดียวกันปัจจัยที่สามารถบรรเทาอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อได้ ตัวอย่างเช่น ความน่าเชื่อถือของแบรนด์ ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงไปซื้อหรือใช้บริการเจ้าอื่น ข้อมูลที่ผู้ซื้อมีต่อเรา ความยากลำบากในการเรียนรู้การทำธุรกิจกับเจ้าอื่น ความปลอดภัยในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงสินค้าหรือบริการหลักของบริษัทเพื่อวางกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการลดอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

### 2.2.3 อำนาจการต่อรองของเจ้าของทรัพยากร (Bargaining Power of Suppliers)

พิจารณาถึงความหายากของทรัพยากรสำหรับดำเนินธุรกิจหากทรัพยากรหลักเป็นทรัพยากรที่หายากและจำนวนผู้ที่ถือครองทรัพยากรนั้นมีน้อยรายทำให้เจ้าของทรัพยากรมีอำนาจการต่อรองกับบริษัทสูง ตัวอย่างเช่น ผู้ถือครองที่ดินในเขตพื้นที่เศรษฐกิจ ทำให้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการขายสินค้าหรือบริการยิ่งทรัพยากรหายากต้นทุนในการดำเนินงานจะยิ่งสูงขึ้นทำให้ความสามารถในทางการแข่งขันลดลง อย่างที่เห็นกันทั่วไปคือ ร้านสะดวกซื้อ หรืออีกนัยหนึ่งคือที่ฝ่ายขายสินค้า จะเห็นได้ว่าร้านสะดวกซื้อที่มีสาขาเยอะและสามารถเข้าถึงผู้บริโภคจะทำให้เป็นผู้มีอำนาจต่อรองสูง เพราะผู้บริโภคมีความคุ้นเคยกับร้านสะดวกซื้อมากกว่าการไปซื้อตรงที่ผู้ผลิต และปัจจัยอีกหลายอย่าง ได้แก่ ปริมาณในการซื้อสินค้า ความสามารถในการเก็บสินค้า เกรดในการซื้อผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อผู้ผลิตไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทั่วถึงต้องฝากขายกับร้านสะดวกซื้อ และในขณะเดียวกันหากสินค้ามีช่องว่างในการทำกำไรน้อยก็ไม่สามารถอยู่ในร้านสะดวกซื้อได้

### 2.2.4 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Service)

สินค้าหรือบริการที่สามารถให้ผลลัพธ์หรือตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างที่ผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการของบริษัท ตัวอย่างเช่น สินค้าหรือบริการเพื่อคลายเครียดและสร้างความสนุกสนาน ได้แก่ การดูหนังฟังเพลง การไปสวนสนุก การเล่นเกม การเล่นกีฬา เป็นต้น โดยปัจจัยที่สามารถลดภัยคุกคามของสินค้าทดแทน ได้แก่ ราคาของผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ชื่อเสียงของบริษัท ความจงรักภักดีของผู้บริโภค ทั้งนี้หากบริษัทไม่มีการปรับตัวอยู่เสมอจะทำให้สินค้าทดแทนเข้ามาแทนที่สินค้าของบริษัทได้

### 2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) เป็น

คู่แข่งทางตรงของธุรกิจที่มีลักษณะของสินค้าหรือบริการคล้ายหรือเหมือนกันกับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น

Coke กับ Pepsi หรือ iPhone กับ Samsung เป็นต้น การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมต้องพิจารณาถึงสถานะของบริษัทว่าในปัจจุบันบริษัทอยู่ตรงไหนในอุตสาหกรรม ได้แก่ เป็นผู้ครองตลาด เป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรม เป็นผู้ตาม เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดกลยุทธ์ให้บริษัทสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้และในขณะเดียวกันสามารถทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านสินค้าหรือบริการ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการบริการ กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านทรัพยากร เป็นต้น

## 2.2.6 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Model ของบริษัทออร์เดเวย์

2.2.6.1 ภัยคุกคามการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่ (Threat of New Entrants) ข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆของผู้เล่นรายใหม่ที่เข้าสู่อุตสาหกรรมการแนะนำบอร์ดเกม พิจารณาปัจจัยต่างๆในการสร้างธุรกิจใหม่ในขั้นแรกประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1.ปัจจัยทางการเงินในการลงทุน สามารถระดมทุนจากผู้ที่มีวัตถุประสงค์ที่ตรงกันในความตั้งใจในการขยายฐานบอร์ดเกมให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง หรืออาศัยความสัมพันธ์ในการใช้สถานที่ หรือตัวเกมที่ จะมาทำการแนะนำ อีกทั้งต้นทุนดำเนินงานต่างๆในด้านอื่นๆไม่สูงมากสามารถขอการสนับสนุนจากธนาคารได้ 2.ปัจจัยทางด้านบุคลากรที่สำคัญคือ ผู้เชี่ยวชาญในการผลิตรายการด้วยการสร้างเนื้อหาให้เป็นที่ยิ่งคุณและน่าสนใจ ทุกวันนี้การแนะนำสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางออนไลน์เป็นเรื่องปกติที่สามารถพบเห็นได้ทั่วไป แต่ความสำคัญอยู่ที่ทำอย่างไรให้รายการเป็นที่น่าสนใจ สามารถจูงใจรายการ ด้วยความยาวของรายการหากไม่สามารถทำให้สนุกจับใจผู้บริโภคได้ การทำรายการแนะนำบอร์ดเกมก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ซึ่งตรงนี้ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถจับความต้องการที่ซับซ้อนของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริงและสามารถนำเสนอออกมาได้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในตลาดบอร์ดเกมสามารถบอกได้ว่าบอร์ดเกมที่มีอยู่ในท้องตลาดลักษณะไหนที่มีแนวโน้มประสบความสำเร็จ เหมาะสมกับกลุ่มผู้เล่นแบบไหน และบุคลากรที่มีความชื่นชอบการเล่นบอร์ดเกม เพราะรายการแนะนำบอร์ดเกมต้องมีผู้ที่ชื่นชอบการเล่นบอร์ดเกมมาถ่ายทอดความสนุกให้ผู้บริโภคมีอารมณ์ร่วมเพื่อเปลี่ยนจากความสนุกหน้าจอกลายเป็นความต้องการซื้อมาเล่นกับเพื่อนๆหรือครอบครัวเพื่อสร้างสังคมแห่งบอร์ดเกมขึ้น ดังนั้นอุปสรรคของการเข้าสู่อุตสาหกรรมการแนะนำบอร์ดเกมของผู้เล่นรายใหม่ถือว่าไม่รุนแรง สามารถศึกษาและสร้างความเชี่ยวชาญได้ ทำให้ส่งผลกระทบต่อระดับที่สูงต่ออุตสาหกรรม

2.2.6.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ในระยะแรกของการทำธุรกิจอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อถือว่าค่อนข้างสูง โดยกลุ่มผู้ซื้อหลักของธุรกิจ

คือ ผู้เล่นเกม เนื่องจากสินค้าที่ให้คุณค่าลักษณะเดียวกันมีหลายประเภท และกลุ่มผู้ซื้อจริงคือ เจ้าของผลิตภัณฑ์ในการจ้างผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกม ด้วยลักษณะของการทำธุรกิจรายการแนะนำสินค้าหรือบริการ ตัวรายการหรือคนแนะนำต้องมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ จึงสามารถทำให้เจ้าของสินค้าหรือบริการหันมาสนใจลงทุนให้แนะนำสินค้า เช่นเดียวกันกับรายการแนะนำบอร์ดเกมต้องได้รับความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในวงกว้างทั้งจากผู้เล่นเกมที่เข้ามาดูรายการและผู้ซื้อที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องสร้างตัวตนให้เป็นที่รู้จักในตลาดบอร์ดเกมอย่างกว้างขวางด้วยการทำโฆษณาต่างๆที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง และสร้างความน่าเชื่อถือและคุณค่าของรายการ เพื่อเป็นการต่อยอดความสำเร็จเพื่อลดอำนาจการต่อรองของลูกค้า และยังมีความรู้จักรายการและเป็นที่น่าเชื่อถือมากเท่าไรยิ่งเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองของธุรกิจมากเท่านั้น

2.2.6.3 อำนาจการต่อรองของเจ้าของทรัพยากร (Bargaining Power of Suppliers) เจ้าของทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญของธุรกิจได้แก่ 1. เจ้าของทรัพยากรที่ให้บริการทางด้านเทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต เซิร์ฟเวอร์ในการเก็บข้อมูล ซึ่งเจ้าของทรัพยากรในด้านเทคโนโลยีถือว่ามีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง เพราะเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ แต่มองในมุมของการทำธุรกิจถือว่าการเอื้อประโยชน์ระหว่างกัน ไม่มีใครเสียผลประโยชน์ สามารถดำเนินธุรกิจได้ในลักษณะคู่ค้าทางธุรกิจ และ 2. เจ้าของทรัพยากรทางด้านสถานที่ถ่ายทำรายการ เช่น ร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ อำนาจการต่อรองของเจ้าของสถานที่ถ่ายทำรายการมีระดับต่ำ เนื่องจากทางร้านบอร์ดเกมคาเฟ่เป็นฝ่ายติดต่อเข้ามาเพื่อให้ทางรายการไปใช้สถานที่ในการถ่ายทำเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ร้าน ดังนั้นถือว่าการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน เพราะทางรายการได้บรรยากาศของร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ทำให้รายการมีชีวิตชีวา ทำให้เห็นว่ามีสังคมของการเล่นเกมจริงๆ นอกจากนั้นเป็นการสื่อสารว่าทางรายการเป็นที่ยอมรับในกลุ่มร้านบอร์ดเกมคาเฟ่เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้นอำนาจการต่อรองของเจ้าของทรัพยากรด้านสถานที่ถ่ายทำรายการถือว่าเป็นคู่ค้าทางธุรกิจเช่นกัน

2.2.6.4 ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Service) ธุรกิจการแนะนำบอร์ดเกมทางสื่อออนไลน์มีหลากหลายช่องทาง ได้แก่ Website, Facebook, YouTube, Block เป็นต้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นการเขียนบรรยาย หรือ เพียงแค่บอกเล่าเนื้อหาของบอร์ดเกม จำนวนผู้เล่น และกติกา และนอกจากนั้นทางร้านบอร์ดเกมคาเฟ่มีพนักงานคอยแนะนำบอร์ดเกมที่หน้าร้านกับผู้เล่นเกมโดยตรงอีกด้วย ซึ่งลักษณะของการแนะนำบอร์ดเกมมีความแตกต่างกับทางรายการเพราะทางบริษัทเป็นรายการแนะนำพร้อมทั้งเล่นเกมให้ดูจนจบเกม อย่างไรก็ตามด้วยความซับซ้อนของบอร์ดเกมการแนะนำบอร์ดเกมในลักษณะเผยแพร่ภาพและ



เสียง สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ ดังนั้นในปัจจุบันภัยคุกคามของสินค้าทดแทนของบริษัทอยู่ในระดับต่ำ

2.2.6.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) ในปัจจุบันสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมบอร์ดเกมมีความรุนแรงระดับต่ำ เนื่องจากตลาดยังไม่เป็นที่สนใจ และยังไม่มีการเปิดตัวที่ชัดเจน ผู้เล่นในอุตสาหกรรมบอร์ดเกมมีหลายรูปแบบได้แก่ การแนะนำบอร์ดเกมผ่านรายการ (วิดีโอ) การแนะนำบอร์ดเกมผ่านการเขียน การแนะนำบอร์ดเกมผ่านกลุ่มเครือข่าย ตัวอย่างข้อมูลของผู้เล่นในอุตสาหกรรมบอร์ดเกมภายในประเทศที่เป็นที่รู้จักมีดังนี้

- Lanlalen Board Game Café เป็นร้านบอร์ดเกมคาเฟ่ที่มีรายการแนะนำบอร์ดเกมผ่านทางยูทูป โดยแนะนำภาพรวมบอร์ดเกม อุปกรณ์ประกอบการเล่น วิธีการเล่น และตัวอย่างการเล่น โดยบอร์ดเกมที่นำมาแนะนำเป็นบอร์ดเกมที่ร้านมีวางจำหน่ายซึ่งมีความหลากหลายไม่เฉพาะเจาะจงประเภทของบอร์ดเกม ตั้งแต่บอร์ดเกมที่มีความง่ายในลักษณะครอบครัวจนถึงระดับที่มีความท้าทายเล่นเพื่อการแข่งขันชิงรางวัล นอกจากนี้มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านช่องทางสังคมออนไลน์คือ เฟสบุ๊ค รวมถึงมีการแนะนำบอร์ดเกมผ่านเฟสบุ๊คอีกช่องทางหนึ่ง

- Salmon House เป็นผู้ผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกมผ่านทางยูทูปและเฟสบุ๊ค โดยออนแอร์ 2 อาทิตย์ครั้ง ภายใต้ชื่อรายการ “Board Jockey” เริ่มออนแอร์เทปแรกเมื่อวันที่ 7 ต.ค. 2015 จนถึง วันที่ 22 มิ.ย. 2016 จำนวนทั้งหมด 11 เทป มีลักษณะการแนะนำบอร์ดเกม คือ มีการอธิบายวิธีเล่นเกม มีกลุ่มคนมาเล่นเกมให้ดู ตั้งแต่เริ่มจนจบเกม สรุปผลแพ้ชนะเมื่อเล่นเกม จบ โดยเกมที่เลือกมาแนะนำเป็นเกมที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในกลุ่มคนเล่นบอร์ดเกม อีกทั้งยังเป็นเกมที่มีลักษณะเฉพาะที่มีความท้าทาย ซับซ้อน นอกจากนั้นเป็นการดำเนินธุรกิจเพียงแต่การแนะนำบอร์ดเกมดังนั้นจึงไม่สามารถอำนวยความสะดวกผู้เล่นที่มีความสนใจสั่งซื้อบอร์ดเกม

- Board Game Thailand Fan club เป็นเว็บไซต์ที่แนะนำบอร์ดเกมในลักษณะที่เป็นเครือข่าย โดยการให้ผู้เล่นบอร์ดเกมช่วยกันเข้ามาแนะนำบอร์ดเกม ให้ความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับบอร์ดเกมต่างๆ ทั้งนี้หน้าเว็บไซต์สามารถตอบโต้กันได้เป็นลักษณะของการสื่อสารสองช่องทาง รวมทั้งมีการแจกบอร์ดเกมในเว็บไซต์ เป็นการสร้างความสนใจในบอร์ดเกมและประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ไปในตัวด้วย

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

แรงผลักดัน	ระดับผลกระทบ
ภัยคุกคามการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	สูง
อำนาจการต่อรองของเจ้าของทรัพยากร	ต่ำ
ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน	ต่ำ
การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	ต่ำ

จากตารางที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model พบว่ามีแรงผลักดันที่น่าสนใจคือ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ผู้ประกอบการต้องวางแผนกลยุทธ์ในการลดอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) และเมื่อการประสบความสำเร็จของธุรกิจทำให้เป็นกระแสสังคม ผู้ประกอบการต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เล่นรายใหม่จากผลการวิเคราะห์ ผู้เล่นรายใหม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย ทำให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสูง อีกทั้งการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) และถึงแม้ว่าผลการวิเคราะห์ระดับผลกระทบต่อธุรกิจยังมีต่ำแต่หากอุตสาหกรรมบอร์ดเกมเป็นที่สนใจของกระแสของสังคม จะทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะทวีความรุนแรงขึ้นเพราะต้องการเข้ามาเป็นผู้เล่นรายใหญ่ในอุตสาหกรรมบอร์ดเกม

## 2.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ในขณะนั้น พิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอกคือ โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมภายในคือ จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการประเมินผล

**2.3.1 จุดแข็ง (Strengths)** จุดเด่นของบริษัทในการดำเนินงานที่สามารถสร้างเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถพัฒนาต่อยอดทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

**2.3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)** ปัจจัยต่างๆภายในบริษัทที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง นำไปสู่การเสียบเปรียบคู่แข่ง บริษัทต้องรู้จุดอ่อนและหาแนวทางการป้องกันหรือบรรเทาไม่ให้อ่อนมาสร้างความเสียหายให้กับองค์กรได้

**2.3.3 โอกาส (Opportunities)** ปัจจัยภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทและส่งเสริมการดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ไว้ ทั้งนี้บริษัทสามารถนำโอกาสนั้นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

**2.3.4 อุปสรรค (Threats)** ปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อบริษัททำให้บริษัทเกิดความเสียหายเปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรเทาภัยคุกคาม

**2.3.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของบริษัทบอร์ดเวย์**



**ภาพที่ 2.3** แสดงผลการวิเคราะห์ SWOT บริษัทบอร์ดเวย์

**2.3.5.1 จุดแข็ง (Strengths)** บริษัทบอร์ดเวย์มีจุดแข็งด้านการผลิตรายการเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความชำนาญในบอร์ดเกมที่น่ามาแนะนำ เพราะมีความชื่นชอบในบอร์ดเกมเป็นแรงผลักดันให้เกิดธุรกิจ อีกทั้งมีทักษะเฉพาะตัวในการถ่ายทอดและมีความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภค จึงสามารถผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกมที่ถ่ายทอดความสนุกของบอร์ดเกมได้เป็นอย่างดี อีกทั้งบุคลากรเป็นที่รู้จักในอุตสาหกรรมบอร์ดเกมในประเทศ ค่านิยมขององค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันจึงเป็นการส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งโครงสร้างขององค์กรมีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว การสื่อสารภายในองค์กรทั่วถึง นอกจากนั้นสามารถแบ่งปันทรัพยากรจากบริษัทแม่เพื่อสนับสนุนในการดำเนินงานได้อีกด้วย

**2.3.5.2 จุดอ่อน (Weaknesses)** สำหรับจุดอ่อนคือด้านการวางแผนการดำเนินงาน เนื่องจากธุรกิจเกิดจากความชื่นชอบส่วนตัวของกลุ่มผู้ประกอบการและโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ในช่วงแรกบริษัทมุ่งเน้นไปที่การทำรายการแนะนำบอร์ดเกมโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ



ต้องการให้บอร์ดเกมเป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยไม่มีการวางแผนการดำเนินงาน ทั้งระยะเวลาในการดำเนินงาน การบริหารด้านการเงิน ทรัพยากรและ บุคลากรในการดำเนินงาน ความเสี่ยงในการบริหารงาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการดำเนินงาน กลุ่มเป้าหมาย ขนาดตลาด ความต้องการของผู้บริโภค และเมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจไม่มีการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อยอดการนำเสนอขาย ไม่ทราบกลุ่มผู้บริโภคที่ดูรายการ ช่วงเวลาในการดู พื้นที่ที่ดูรายการกับพื้นที่ที่ซื้อสินค้าใกล้เคียงกันหรือไม่ สินค้าประเภทไหนของรายการที่เป็นสินค้าขายดี เป็นต้น นอกจากนี้ไม่มีการวิจัยและพัฒนาการทำเนื้อหาของรายการเพื่อเพิ่มความแปลกใหม่ ทำให้รายการมีความน่าสนใจและสามารถดึงดูดให้เกิดรายได้เข้าบริษัท

2.5.3.3 โอกาส (Opportunities) บริษัทได้เห็นช่องว่างทางตลาด ข้อได้เปรียบในการเข้าสู่ธุรกิจเป็นรายแรกๆ การแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลง ต้องการความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว นอกจากนั้นไม่มีนโยบาย กฎหมาย หรือข้อกำหนด ที่ส่งผลในดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการแนะนำสินค้าและการเผยแพร่รายการผ่านทางสื่อออนไลน์

2.5.3.4 อุปสรรค (Threats) ความหลากหลายของสินค้าทดแทน เช่น กีฬา ภาพยนตร์ เพลง เป็นต้น ทางเลือกอื่นๆของการแนะนำบอร์ดเกม เช่น Blog, Board Game Café เป็นต้น ค่านิยมของสังคมในประเทศในปัจจุบันไม่รู้จักหรือไม่คุ้นเคยกับบอร์ดเกมที่รายการนำมาแนะนำส่งผลกระทบต่อความนิยมของรายการ ทำให้รายการไม่ได้รับความสนใจในการร่วมทำธุรกิจจากทั้ง เจ้าของบอร์ดเกม ตัวแทนจำหน่าย และผู้สนับสนุนรายการ

จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis) ของบริษัทบอร์ดเวย์ สรุปได้ว่าบริษัทมีโอกาสที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจประกอบกับจุดแข็งที่สามารถพัฒนาต่อยอดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ทั้งนี้ในปัจจุบันบริษัทมีจุดอ่อนที่ถือว่าเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดของบริษัท ดังนั้นบริษัทต้องมุ่งเน้นในการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้บริษัทสามารถเห็นภาพความสัมพันธ์ในการดำเนินธุรกิจชัดเจนขึ้นและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis, Five Forces Model และ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่มีผลกระทบทำให้เกิด

สภาพปัญหาในปัจจุบันของบริษัทที่รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อทิศทางของธุรกิจที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่สามารถหาทางรับมือเพื่อบรรเทาไม่ให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อบริษัทได้ โดยปัจจัยที่สำคัญจะเป็นในเรื่องของปัจจัยทางด้านสังคมที่ส่งผลกระทบโดยตรงถึงเป้าหมายของบริษัท ดังนั้นการทำให้บอร์ดเกมเป็นกระแสของสังคมถือเป็นเรื่องสำคัญอันดับหนึ่งที่น่ามาพิจารณาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อจัดการและบรรเทาสภาพปัญหาที่บริษัทเผชิญอยู่

นอกจากนั้นปัจจัยต่างๆที่สามารถส่งเสริมให้บริษัทบอร์ดเวย์นำมาต่อยอดการดำเนินงานเพื่อทำให้รายได้ของบริษัทเป็นไปตามที่ได้คาดไว้ ประกอบด้วย ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง ไม่มีผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมบอร์ดเกม การเข้าสู่อุตสาหกรรมเป็นรายแรกๆ และจุดแข็งของบริษัทด้านความสามารถของบุคลากรสามารถพัฒนาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งหากมองในภาพรวมแล้วปัจจัยต่างๆถือว่าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามในขณะที่เดียวกันทางบริษัทต้องมีการแก้ไขจุดอ่อนด้านการวางแผนการดำเนินงานในทุกมิติถือว่าเป็นการสร้างพื้นฐานการดำเนินธุรกิจให้มั่นคงเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถือเป็นโอกาสของบริษัทในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมได้

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

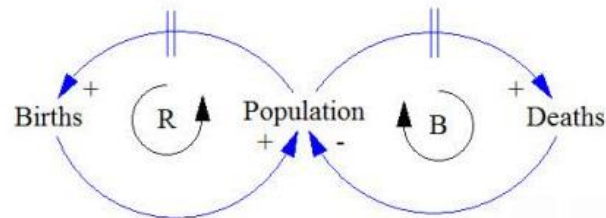
การวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมจะเห็นสาเหตุของปัญหาที่มาจากหลายปัจจัย ซึ่งในแต่ละปัจจัยสามารถเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อถึงกัน การคิดเป็นระบบ (System Thinking) จึงมีความสำคัญในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ทำให้เข้าใจสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง แก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้การคิดเป็นระบบสามารถจำลองภาพเหตุและผลให้พนักงานในองค์กรเข้าใจทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram: CLD)

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram: CLD) เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทำให้เข้าใจเหตุและผลที่แท้จริงของปัญหา ซึ่งอาจจะมี ความเกี่ยวข้องเนื่องกันจากหลายปัจจัยและเป็นส่วนส่งเสริมให้เกิดผลกระทบไปในทิศทางเดียวกัน แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram: CLD) มีลักษณะดังต่อไปนี้

- จุดเริ่มต้นที่เป็นปัญหาหลักที่เราต้องการแก้ไข
- เส้นลูกศรแทนความเป็นเหตุและผล ซึ่งหัวลูกศรคือเหตุ ปลายลูกศรคือผล โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประกอบด้วย ความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันให้ใส่เครื่องหมาย + (Positive) ที่หัวลูกศร ความสัมพันธ์ทิศทางตรงข้ามกันให้ใส่เครื่องหมาย - (Negative) ที่หัวลูกศร และความสัมพันธ์ที่ยังไม่สามารถระบุได้ อาจจะต้องมีความเกี่ยวข้องเนื่องเรื่องเวลาเข้ามาเป็นตัวประกอบจึงจะเห็นผลที่ชัดเจน โดยจะใช้สัญลักษณ์ // เป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่มี Delay
- แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลสามารถแบ่งได้ 2 รูปแบบคือ วงรอบเหตุและผลที่สมดุลกัน (Balancing Loop) ใช้ตัวอักษรย่อคือ B และวงรอบเหตุและผลที่เสริมแรงกัน (Reinforcing Loop) ใช้ตัวอักษรย่อคือ R หรือว่า โดยวงรอบเหตุและผลที่สมดุลกัน หมายถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับความรุนแรงของปัจจัยใดภายใต้สถานการณ์ที่กำลังศึกษาทำให้วงรอบเหตุและผลที่สมดุลกันนั้นไม่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นตามระดับความรุนแรงของปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป และ

วงรอบเหตุและผลที่เสริมแรงกัน หมายถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับความรุนแรงของปัจจัยใด ภายใต้อสถานการณ์ที่กำลังศึกษาทำให้วงรอบเหตุและผลที่เสริมแรงกันนั้นทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ดังตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

ที่มา: <https://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

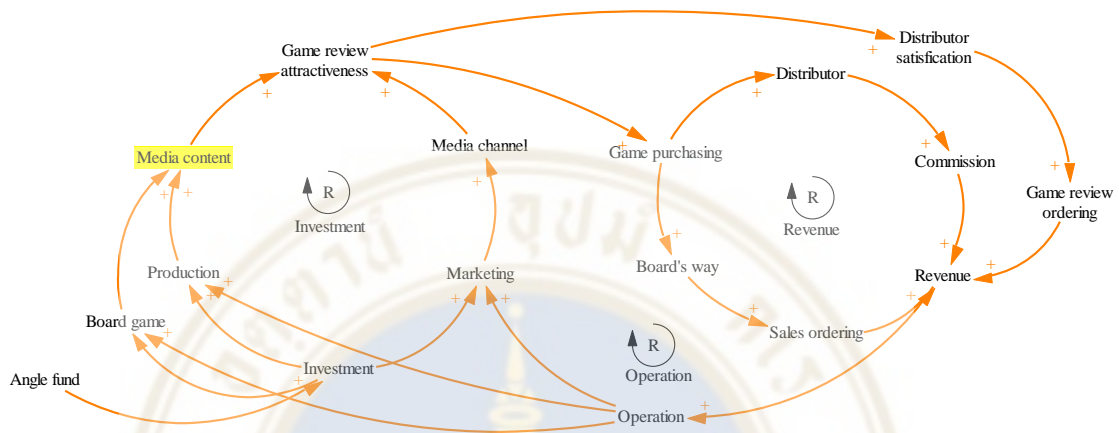
จากภาพที่ 3.1 พบว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นส่งผลให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น หรือหากมีอัตราการเกิดน้อยส่งผลให้จำนวนประชากรลดน้อยลง เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เสริมแรงกัน (Reinforcing Loop) ใช้ตัวอักษรย่อคือ R ดังแสดงในภาพด้านซ้าย สำหรับภาพด้านขวาแสดงถึงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่สมดุลกัน (Balancing Loop) ใช้ตัวอักษรย่อคือ B กล่าวคือ เมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นในระยะเวลาหนึ่งส่งผลให้มีอัตราการเสียชีวิตเพิ่มขึ้น และเมื่ออัตราการเสียชีวิตเพิ่มขึ้นส่งผลให้จำนวนประชากรลดลง และในระยะเวลาหนึ่งเมื่อจำนวนประชากรลดลงทำให้อัตราการเกิดลดลง

### 3.2 โครงสร้างของปัญหา

บริษัทบอร์ดเวย์ประสบปัญหารายได้ของบริษัทไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เนื่องมาจากการทำรายการเพื่อแนะนำบอร์ดเกมไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุเพราะรายการยังไม่เป็นที่รู้จัก ด้วยเนื้อหาของรายการไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เกิดความสนใจซื้อบอร์ดเกมได้ ประกอบกับบริษัทอยู่ในช่วงการเข้าสู่ตลาดที่ในปัจจุบันอุตสาหกรรมบอร์ดเกมในประเทศไทยไม่มีผู้เล่นรายใหญ่ทำให้ต้องใช้เวลาในการให้ความรู้กับผู้บริโภคและสร้างการรับรู้ถึงบอร์ดเกม ดังนั้นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเป็นการสร้างฐานลูกค้าด้วยการทำเนื้อหาของรายการให้เป็นที่น่าสนใจเป็นสร้างการรับรู้และดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุด จะทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

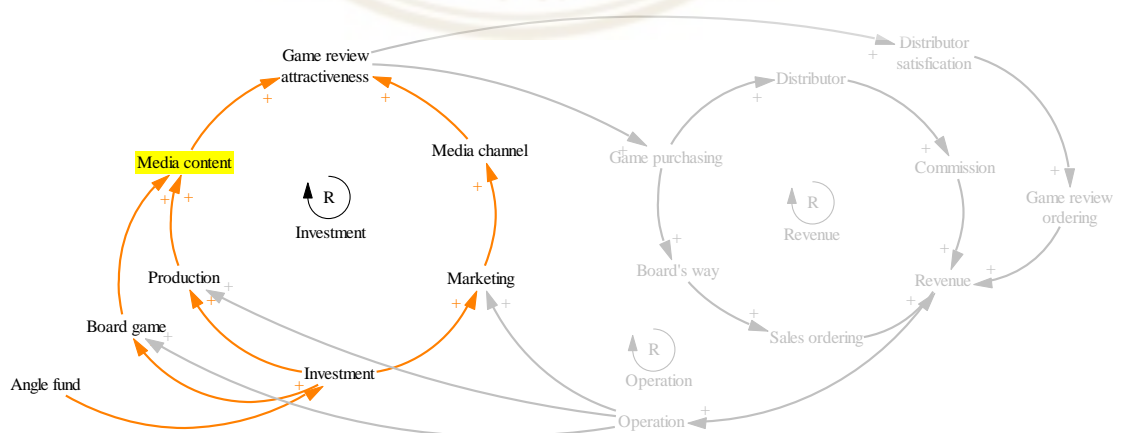
### 3.3 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลความสัมพันธ์ที่มาของรายได้ของบริษัทบอร์ดเวย์

จากโครงสร้างของปัญหาดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลต่อปัญหาของบริษัท สามารถอธิบายแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่มีความสัมพันธ์กัน ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลความสัมพันธ์ที่มาของรายได้ของบริษัทบอร์ดเวย์

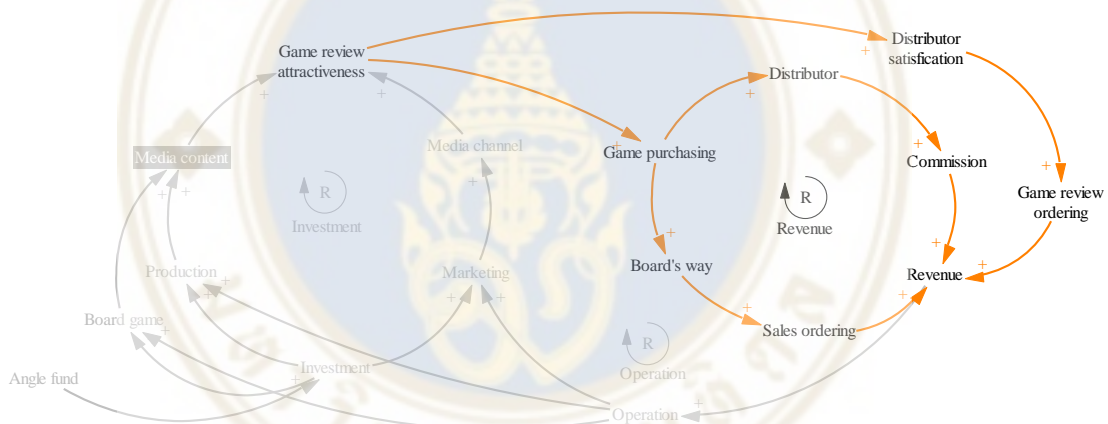
จากภาพที่ 3.2 แสดงภาพรวมความสัมพันธ์ที่มาของรายได้ของบริษัทบอร์ดเวย์ ซึ่งต้องการให้เห็นสถานการณ์ในปัจจุบันที่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบเกี่ยวโยงกันทั้งระบบ ทั้งนี้เพื่อต้องการให้เห็นประเด็นสำคัญและสามารถปรับปรุงให้บริษัทมีรายได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยสามารถแบ่งได้ 3 แผนภูมิ คือ 1) แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลการลงทุน 2) แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของรายได้ 3) แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลการทำงาน โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลที่เป็นที่มาของรายได้ของบริษัทบอร์ดเวย์ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลการลงทุนของบริษัทบอร์ดเวย์

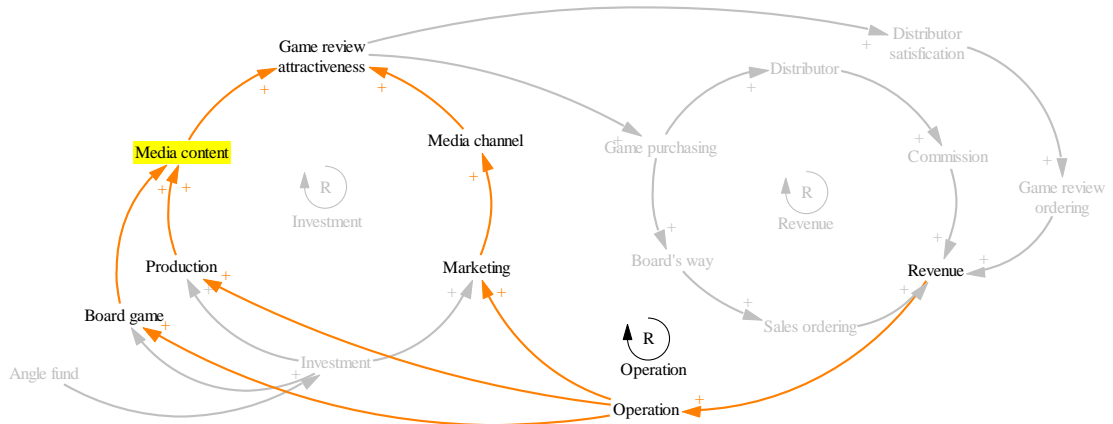


จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันบริษัทมีการลงทุนในบอร์ดเกม การผลิต รายการ และการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้รายการแนะนำบอร์ดเกมเป็นที่รู้จักและสามารถ ดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้พิจารณาจากรายได้ในปัจจุบันของบริษัทสามารถบอกได้ว่าการลงทุนใน ด้านต่างๆของบริษัทยังไม่เพียงพอที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในการทำรายการและมี รายได้ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยปัจจัยที่ทำให้รายการรายการแนะนำบอร์ดเกมบรรลุวัตถุประสงค์ มาจาก 2 ปัจจัย คือ 1) เนื้อหาของรายการ 2) ช่องทางสื่อสารทาง ซึ่งประเด็นสำคัญที่ทำให้บริษัท สามารถสร้างรายได้จากการทำรายการแนะนำบอร์ดเกม คือ เนื้อหาของรายการ ที่สามารถนำเสนอ ความสนุก และประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับจากการดูรายการแนะนำบอร์ดเกม ซึ่งสามารถสร้างเป็น ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันทางบริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญในการทำ เนื้อหาของรายการเป็นอันดับแรก ส่งผลให้รายได้ของบริษัทไม่เป็นไปตามรูปแบบของรายได้ดัง แสดงในภาพต่อไป



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลของรายได้

จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นที่มาของรายได้จากการที่รายการแนะนำบอร์ดเกมประสบความสำเร็จ จะทำให้บริษัทมีรายได้เข้ามาจาก 3 ทาง คือ 1) รายได้จากลูกค้าซื้อสินค้าจากบริษัทผ่านทาง การสั่งซื้อหน้าเว็บ (Online) กับทางบริษัทได้โดยตรง 2) ส่วนแบ่งรายได้จากผู้จำหน่ายบอร์ดเกม รายอื่น (Distributor) ที่เป็นพันธมิตรกับทางบริษัท 3) รายได้จากผู้จำหน่ายบอร์ดเกมในการจ้าง แนะนำบอร์ดเกม ซึ่งในปัจจุบันทางบริษัทมีรายได้จากส่วนแบ่งรายได้จากผู้จำหน่ายบอร์ดเกมราย อื่น และรายได้จากผู้จำหน่ายบอร์ดเกมในการจ้างแนะนำบอร์ดเกม แต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ ได้กำหนดไว้ เนื่องมาจากรายการยังไม่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้ซื้อสินค้า หรือ เป็นที่รู้จักใน วงกว้างที่ทำให้ผู้จำหน่ายพึงพอใจได้ ดังนั้นเมื่อบริษัทมีรายได้ไม่เป็นไปตามที่ได้คาดหวังไว้ทำ ให้กระทบต่อดำเนินการของบริษัทดังแสดงในภาพต่อไป



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลการดำเนินงาน

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์การดำเนินงานของบริษัทที่มีที่มาจากรายได้ กล่าวคือ เมื่อทางบริษัทมีรายได้ทำให้สามารถนำไปต่อยอดการดำเนินงาน ในด้านบอร์ดเกม การผลิตรายการ และการตลาด เพื่อให้รายการแนะนำบอร์ดเกมประสบความสำเร็จและสามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันรายได้ของบริษัทไม่เพียงพอที่จะนำมาต่อยอดการดำเนินงานของบริษัทได้ ดังนั้นเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้ บริษัทควรพิจารณาในด้านการลงทุนเพิ่มเนื่องจากสามารถทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ได้เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามบริษัทต้องพิจารณาวิธีการได้มาของเงินทุนให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรในขั้นตอนต่อไป เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทที่ไม่สามารถคาดเดาได้

### 3.4 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาดังกล่าวพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทมีรายได้มาจากรายการแนะนำบอร์ดเกมที่สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้ตัดสินใจซื้อบอร์ดเกมกับทางบริษัทหรือหากซื้อจากผู้จำหน่ายบอร์ดเกมรายอื่นทางบริษัทจะได้รับค่าคอมมิชชั่นเช่นกัน และเมื่อรายการแนะนำบอร์ดเกมเป็นที่รู้จักจะทำให้บริษัทมีรายได้จากผู้จำหน่ายบอร์ดเกมในการว่าจ้างให้ผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกม โดยปัจจัยที่ทำให้รายการแนะนำบอร์ดเกมประสบความสำเร็จประกอบด้วยเนื้อหาของรายการและช่องทางการเผยแพร่รายการ ซึ่งเนื้อหาของรายการเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้รายการประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ส่งผลถึงรายได้ของบริษัทเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับบริษัทภายใต้เงื่อนไขและสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อให้บริษัทปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Level Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรถือเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายทุกระดับในองค์กรสามารถยึดเป็นเป้าหมายเดียวกันในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การคงตัว (Stabilization Strategy) และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) ในการเลือกทิศทางขององค์กรอย่างเหมาะสม

**4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)** คือ กลยุทธ์เพื่อการขยายตัวของธุรกิจในด้านต่างๆ เช่น การขาย เพิ่มกำไร การผลิต ขยายสาขา เป็นต้น เป็นการเติบโตมาจากโอกาสที่ทางบริษัทมองเห็นช่องว่างทางการตลาดที่สามารถทำให้ธุรกิจเติบโตได้ โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและยอดขาย ประกอบด้วย 3 รูปแบบคือ 1.Intensive Growth 2.Integrative Growth 3.Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) เป็นการเติบโตที่มุ่งเน้นทางด้านการทำตลาด โดยเน้นไปที่การเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์และตลาดตามสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน สามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

- กลยุทธ์การซึ่มลึกเข้าไปในตลาด (Market Penetration) คือ ตลาดเดิม ผลิตภัณฑ์เดิม เป็นการเพิ่มยอดขายของบริษัทผ่านการทำการตลาดในรูปแบบต่างๆ เช่น การทำโปรโมชั่นส่งเสริมผลิตภัณฑ์ การกระตุ้นให้ผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงโปรโมชั่นอยู่บ่อยๆ เป็นต้น การใช้กลยุทธ์นี้ภายใต้สถานการณ์ที่บริษัทมีความมั่นใจในผลิตภัณฑ์ว่ามีความคุ้มค่าสามารถทำกำไรให้กับบริษัทได้

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) คือ ตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์เดิม เป็นการเพิ่มยอดขายโดยการทำการตลาดใหม่กับผลิตภัณฑ์เดิม ขยายฐานลูกค้าภายในประเทศ หรือ ส่งสินค้าออกไปต่างประเทศ ทั้งนี้การปรับปรุงตราสินค้าเข้ามามีบทบาทเพื่อทำให้สินค้าหรือบริการเป็นที่นิยมและรู้จักในวงกว้างได้ง่ายขึ้น การใช้กลยุทธ์นี้ภายใต้สถานการณ์ที่ตลาดเดิมมีความอิ่มตัว และทางบริษัทมีความพร้อมที่จะขยายกิจการออกไปในพื้นที่ใหม่ ทั้งบุคลากร เงิน และความชำนาญในการเข้าถึงผู้บริโภคในพื้นที่นั้น

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ ตลาดเดิม ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการเพิ่มยอดขายโดยการใส่นวัตกรรมใหม่เข้าไปในผลิตภัณฑ์แต่ยังอยู่ในอุตสาหกรรมเดิม เช่น ธุรกิจรถยนต์ผลิตรถยนต์รุ่นใหม่ อุตสาหกรรมเครื่องดื่มมีเครื่องดื่มรสชาติใหม่ เป็นต้น การใช้กลยุทธ์นี้ภายใต้สถานการณ์ที่ต้องการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่

- กลยุทธ์การสร้างความหลากหลาย (Diversification) คือ ตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการเพิ่มยอดขายโดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ มี 2 ลักษณะคือ เป็นความหลากหลายที่มีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมเดิม (Related diversification) เช่น ปัจจุบันอยู่อุตสาหกรรมอาหารผลิตขนมคบเคี้ยว และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา คือ ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มและความหลากหลายที่ไม่มีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมเดิม (Unrelated diversification) เช่น จากอุตสาหกรรมเครื่องดื่มพัฒนาไปเป็นอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น การใช้กลยุทธ์นี้ภายใต้สถานการณ์กระจายความเสี่ยงของบริษัท ด้วยปัจจัยภายนอกที่ทำให้ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัทลดลง

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบรวมตัว (Integrative Growth) เป็นการมุ่งเน้นการเติบโตแบบรวมธุรกิจกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องในสายธุรกิจเดียวกัน เช่น ผู้จัดหาทรัพยากร (Supplier) ผู้จำหน่าย (Retailer) เป็นต้น ทำให้บริษัทสามารถครอบคลุมการบริการที่หลากหลายและเป็นการป้องกันความเสี่ยงของทรัพยากรที่ต้องการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางธุรกิจและเป็นการเพิ่มอำนาจการต่อรองของธุรกิจ สามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

- กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจที่อยู่ข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการรวมกับธุรกิจที่อยู่ในสายธุรกิจต่อจากเรา เพื่อลดอำนาจการต่อรองของพ่อค้าคนกลางซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการรวมตัวศูนย์กระจายสินค้าหรือผู้ค้าปลีก เช่น ธุรกิจการผลิตเครื่องดื่มควบรวมกับซูเปอร์มาร์เก็ตใหญ่ๆ เป็นต้น

- กลยุทธ์การควบรวมธุรกิจที่อยู่ข้างหลัง (Backward Integration) เป็นการรวมตัวกับธุรกิจที่อยู่ในสายธุรกิจก่อนหน้าเรา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการรวมตัวกับเจ้าของทรัพยากร เป็นการลดการผูกขาดของด้านราคาและการขาดแคลนวัตถุดิบที่เป็นวัตถุดิบหลักของธุรกิจ เช่น โรงงานผลิตไก่แช่แข็งมีการควบรวมกับฟาร์มไก่และต่อ ยอดไปถึงธุรกิจการผลิตอาหารสัตว์ เป็นต้น

- กลยุทธ์การควบรวมกิจการแนวนราบ (Horizontal Integration) เป็นการรวมตัวกับธุรกิจที่เหมือนกัน เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและเป็นที่รู้จักได้อย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ทั้งนี้ธุรกิจต้องมีความพร้อม ด้านการเงิน ด้านการต่อต้านเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และความเสี่ยงในการซื้อธุรกิจที่เป็นคู่แข่ง เช่น การซื้อธุรกิจโรงพยาบาลที่เหมือนกันแต่ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ต่างกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและมีบริการที่หลากหลาย

4.1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตแบบกระจาย (Diversification Growth) เป็นการเติบโตแบบเปลี่ยนอุตสาหกรรมไปสู่ธุรกิจใหม่เนื่องจากบริษัทมีการเติบโตเต็มที่ เนื่องจากกลยุทธ์ในการเติบโตแบบมุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการตลาด และกลยุทธ์การควบรวมไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป หรือเพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมเดิม ทั้งนี้บริษัทต้องมีความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความชำนาญหรือสามารถบริหารธุรกิจที่หลากหลายได้ สามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

- การเติบโตแบบศูนย์กลางเดียวกัน (Concentric Diversification) เป็นการกระจายการเติบโตไปยังอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน ที่สามารถเอื้อในการทำธุรกิจ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำขยายการเติบโตไปเป็นธุรกิจท่องเที่ยว เป็นต้น

- การเติบโตแบบแยกศูนย์กลาง (Conglomerate Diversification) เป็นการกระจายการเติบโตไปสู่ธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้บริษัทต้องหาทางบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการดำเนินงานในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันและไม่มีความชำนาญในธุรกิจใหม่

4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stabilization Strategy) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กที่มีกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) สาเหตุที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้



เนื่องจากธุรกิจไม่มีศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวย ความพึงพอใจของผู้บริหารในสถานะของกิจการ สามารถอยู่ได้ด้วยการใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในการทำกำไรหรือพุงให้ธุรกิจยังคงอยู่ต่อไป อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้สามารถใช้ได้เฉพาะช่วงเวลาสั้นๆ ไม่เช่นนั้นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจะลดลง และโดนแย่งส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

**4.1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)** คือ กลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญ โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นด้านการบริหารจัดการต้นทุนในของธุรกิจ สามารถทำได้หลายวิธีดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategies) กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สำหรับองค์กรที่อยู่ในสภาพตกต่ำ โดยมี 2 ช่วงคือ 1. ระยะเวลาหดตัว (Contraction) การปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับระยะนี้คือ การลดขนาด (Size) และค่าใช้จ่าย (Cost) 2. ระยะเวลาสร้างเสริม (Consolidation) เป็นระยะที่ต้องเสริมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเมื่อผ่านระยะแรกๆ มาแล้ว โดยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาคือกับองค์กร

4.1.3.2 กลยุทธ์ผูกมัด (Captive Company Strategies) เมื่อผ่านกลยุทธ์การฟื้นฟูมาแล้วยังไม่สามารถกอบกู้สถานการณ์ของบริษัทขึ้นมาได้ คือ ยอดขายตกต่ำอย่างต่อเนื่องทำให้บริษัทยังขาดทุนในการดำเนินงาน กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การหาผู้ซื้อกิจการ กล่าวคือ ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร มีการทำสัญญาในระยะยาวเพื่อสร้างความมั่นใจในขณะเดียวกันบทบาทในการบริหารงานขององค์กรลดลง

4.1.3.3 กลยุทธ์ละทิ้ง (Divestiture Strategies) กลยุทธ์นี้เป็นอีกระดับของความตกต่ำองค์กร จากการผ่านการแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆแล้วก็ยังไม่สามารถทำให้องค์กรกลับมาขึ้นหยัดได้ ดังนั้นเมื่อถึงระดับนี้การขายกิจการจะเป็นการกอบกู้สถานการณ์ให้กับองค์กรที่ดีที่สุด นอกจากนั้นกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นไปที่การพิจารณาตัวเลขในการขายกิจการอีกด้วย

4.1.3.4 กลยุทธ์ล้มละลาย (Liquidation Strategies) เมื่อถึงจุดต่ำสุดขององค์กรที่ไม่สามารถขายกิจการได้ เนื่องจากกิจการไม่น่าสนใจ ไม่สามารถต่อ ยอดทำกำไรได้อีกต่อไป สุดท้ายต้องตกอยู่ในสภาพล้มละลายที่ผ่านกระบวนการยุติธรรมอย่างถูกกฎหมาย อย่างไรก็ตามเมื่อบริษัทฟื้นสถานะนี้ไปได้องค์กรสามารถปรับโครงสร้างใหม่อาจฟื้นจากการล้มละลายและกลับมาเติบโตใหม่อีกครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของศาลในการปรับโครงสร้างใหม่

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการกำหนดความสามารถทางการแข่งขันองค์กรซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ในการเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรต้องพิจารณาว่ามีความเหมาะสมกับลักษณะของผลิตภัณฑ์และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael, E. Porter) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี 1980 ได้นำเสนอกกลยุทธ์ 3 รูปแบบที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ 1.กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) 2.กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategies) 3.กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategies) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นด้านต้นทุนให้ต่ำอยู่เสมอ ทั้งนี้มาจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบการจัดการซัพพลายเชน และโลจิสติกส์ที่ดี มีการประหยัดจากขนาด (Economy of scale) การคัดเลือกทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ต้นทุนขององค์กรต่ำ ดังนั้นจึงสามารถนำไปต่อยอดสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้หลากหลายช่องทาง เช่น กลยุทธ์ทางด้านราคาเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจที่จะทำให้สามารถเป็นที่หนึ่งของตลาด การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนนี้ถือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่เป็นความสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการส่งมอบความคุ้มค่าให้กับผู้บริโภคที่ขอความแตกต่างไม่เหมือนใครเมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ สำหรับประเด็นความแตกต่างที่นำมาพิจารณา ได้แก่ ความแตกต่างรูปลักษณ์ภายนอก ความสวยงาม ความแตกต่างด้านคุณภาพสินค้าความทนทาน ความแตกต่างด้านการบริการที่ดีเยี่ยม ความแตกต่างด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่เรื่องคุณภาพของสินค้าและความรู้สึกของผู้บริโภคเมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ นอกจากนั้นกลุ่มสินค้าที่สร้างความแตกต่างจะเป็นกลุ่มของสินค้าแฟชั่น ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างนี้เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคา ดังนั้นอาจจะทำให้ราคาของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์สูงกว่าคู่แข่งแต่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีเอกลักษณ์มีความต้องการพิเศษ ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ความ

เชี่ยวชาญและความสามารถในด้านนั้นเป็นอย่างมาก อีกทั้งต้องเข้าใจในผู้บริโภคอย่างแท้จริง เพื่อสามารถออกผลิตภัณฑ์ได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงในลักษณะที่ไม่สามารถเปลี่ยนใจได้ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจกับตลาดลักษณะนี้ นอกจากนี้ความน่าเชื่อถือเป็นอีกปัจจัยที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจในตลาดลักษณะนี้ต้องมีปัจจัยทางการเงินที่สามารถรองรับการดำเนินงานที่ไม่มีกำไรได้ในระยะหนึ่ง ตัวอย่างการดำเนินงานที่ใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองเฉพาะกลุ่ม เช่น การบริการดูแลเด็กเล็ก 3-12 เดือน การบริการดูแลผู้ป่วยสูงอายุ เป็นต้น

### 4.3 กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติงาน (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติงาน (Functional Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่แต่ละหน่วยงานในองค์กร เช่น การวิจัยและพัฒนา การตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล การดำเนินงาน การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมรวมถึงเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานด้วย

**4.3.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)** เป็นการทำกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนาในการสร้างผลิตภัณฑ์ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด การวิจัยที่มีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าเนื่องจากการวิจัยเพียงหนึ่งครั้งองค์กรสามารถนำข้อมูลไปพัฒนาเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน

**4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Market Strategy)** เป็นการทำกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อสร้างความภักดีต่อแบรนด์ไม่เปลี่ยนแปลง มีรูปแบบการทำการตลาดที่หลากหลาย เช่น กลยุทธ์การทำการตลาด 4P (Product, Price, Place, Promotion), กลยุทธ์การทำการตลาดแบบครบวงจร IMC (Integrated Marketing Communications) เช่น การโฆษณา (Advertising), การขายตรง (Direct Marketing), การส่งเสริมการตลาด (Promotion Mix), ผู้มีอิทธิพลทางการตลาด (Influencer Marketing) ในที่นี้หมายถึงเป็นที่รู้จักในวงกว้างและน่าเชื่อถือสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้อง ผ่านช่องทางที่เหมาะสม และเป็นการสื่อสาร

อย่างต่อเนื่องไปในทิศทางเดียวกัน ความสม่ำเสมอในการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้การเลือกช่องทางการทำการตลาดที่เหมาะสมกับบริษัท นอกจากนี้ จะพิจารณากลุ่มเป้าหมายแล้วยังมีเรื่องค่าใช้จ่ายที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการเลือกช่องทางที่เหมาะสมเพื่อให้การทำการตลาดมีประสิทธิภาพอีกด้วย

**4.3.3 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี (Technology Strategy)** เป็นการทำกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี มุ่งเน้นไปที่การค้นหาเทคโนโลยีแบบใหม่ หรือเทคโนโลยีที่สามารถนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กร อาจจะเป็นเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องแต่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้

**4.3.4 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)** เป็นการทำกลยุทธ์ด้านการผลิต การลดขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การผลิตให้ได้ต้นทุนต่ำ การลดของเสีย มีรูปแบบการดำเนินงานที่หลากหลาย เช่น ลีน (Lean), ไคเซ็น (Kaizen), การประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) เป็นต้น

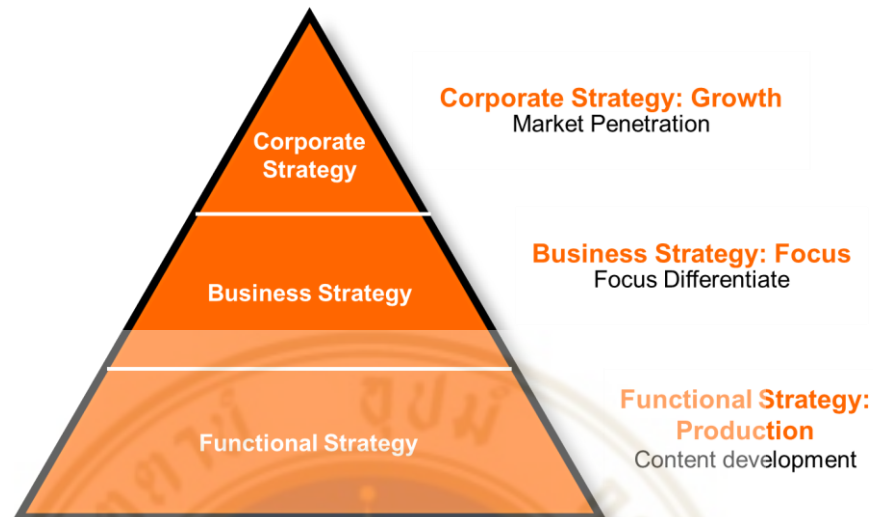
**4.3.5 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)** เป็นการทำกลยุทธ์เกี่ยวกับการเงินที่จะต้องมีการวางแผนการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน เงินทุนสำรอง การวิเคราะห์สถานะทางการเงิน การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการกู้เงิน การนำเงินทุนขององค์กรไปต่อยอดการลงทุนในพันธบัตร หุ้น หรือการลงทุนในด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการหมุนเวียนการเงินขององค์กรอยู่เสมอ

#### 4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัทบอร์ดเวย์ จำกัด

สำหรับแนวทางกลยุทธ์การดำเนินงานของบริษัทบอร์ดเวย์ในสถานการณ์ปัจจุบัน (Start-up) สามารถจำแนกได้ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth) โดยการเพิ่มส่วนแบ่งของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม (Market Penetration) ด้วยการเพิ่มกิจกรรมด้านการส่งเสริมทางการตลาด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus) เป็นการมุ่งเน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะในอุตสาหกรรมบอร์ดเวย์และสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการจากทางบริษัท (Focus Difference) กลยุทธ์ระดับการปฏิบัติการ (Function Strategy) ใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่รายการแนะนำ



บอร์ดเกม (Product) ในส่วนของการพัฒนาเนื้อหาของรายการ (Content Development) เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของบริษัท



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับชั้นกลยุทธ์ของบริษัทบอร์ดเกม

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์ปัญหาหารายได้ไม่เป็นที่คาดหวังของบริษัทนั้นพบว่า ปัญหาสำคัญที่บริษัทควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ เนื้อหาของรายการ (Media Content) เพราะเมื่อเนื้อหาของรายการสามารถดึงดูดและเข้าถึงผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่ายบอร์ดเกมได้จะทำให้บริษัทมีรายได้จากการซื้อบอร์ดเกมและการผลิตรายการแนะนำบอร์ดเกมอื่น ประกอบกับสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ดังนั้นบริษัทต้องสร้างภาพลักษณ์ที่มาจากความสามารถหลักของบริษัทซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกซื้อบอร์ดเกม รวมทั้งโอกาสในการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆทำให้บริษัทสามารถสร้างแบรนด์ให้เป็นที่จดจำจากความสามารถหลักของบริษัท ดังนั้นผู้เขียนเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Level Strategy) เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมบอร์ดเกม

**4.4.1 แผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการด้านการออกแบบรายการ (Media content)** การกำหนดกลยุทธ์เพื่อทำให้เนื้อหาของรายการประสบความสำเร็จต้องมุ่งเน้นไปที่การออกแบบรายการให้กลุ่มเป้าหมายพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งรูปแบบและวิธีการนำเสนอที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจมาจากข้อมูลของผู้บริโภค ทั้งนี้พิจารณาถึงการเข้าถึงผู้บริโภค (Reach) และความถี่ในการสื่อสาร (Frequency) เป็นสำคัญเพื่อเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วม (Engagement) กับเนื้อหา (Content) ที่ทางบริษัทสร้างขึ้น และมีผลให้เกิดการแชร์และบอกต่อของกลุ่มเป้าหมายในสังคมออนไลน์ (Social Media) ดังนั้นขั้นตอนการวางแผนการทำเนื้อหารายการจึง



มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะการทำความเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริงเพื่อนำเอา Insight กลุ่มเป้าหมายมาประยุกต์กับเนื้อหาของบอร์ดเกมที่ต้องการจะสื่อสารออกไป เพื่อให้ทำให้กลุ่มเป้าหมายอยากเข้ามามีส่วนร่วม และร่วมส่งต่อให้กับเพื่อนๆ ในกลุ่มเดียวกัน นอกจากนี้การออกแบบเนื้อหารายการต้องพิจารณารูปแบบ (Platform) ในการสื่อสาร ทั้ง Facebook, YouTube, Instagram หรือ Line ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างกัน อีกทั้งพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายและลักษณะการเปิดรับข้อมูลในแต่ละช่องทางการสื่อสารก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้นแผนกลยุทธ์การออกแบบรายการประกอบด้วย การรับฟังกลุ่มเป้าหมาย (Finding Insight) การวางแผนเนื้อหารายการ (Content Strategy) การเลือกช่องทางการสื่อสาร (Channel Strategy) ให้เหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1.1 การรับฟังกลุ่มเป้าหมาย (Finding Insight) แท้จริงแล้วการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเป็นส่วนสำคัญสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในส่วนนี้จะมุ่งเน้นการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำไปพัฒนาเนื้อหาของรายการให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมกับการสื่อสารจากบริษัทมากที่สุด โดยเนื้อหาของรายการต้องนำเสนอในลักษณะที่กลุ่มเป้าหมายอยากจะได้รับรู้ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความบันเทิง ให้ความรู้สึกเหมือนเป็นเพื่อน ให้กลุ่มเป้าหมายมีความรู้สึกที่บริษัทเข้าใจในความต้องการจริงๆ แม้ในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ก็ไม่สามารถมองข้ามได้ นอกจากนี้การจัดกลุ่มเป้าหมายสามารถช่วยให้เข้าใจในระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มที่รู้จัก กลุ่มลูกค้า กลุ่มที่เป็นแฟนคลับ กลุ่มที่สนับสนุนอย่างเต็มที่ เป็นต้น ดังนั้นการเข้าใจกลุ่มเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำเนื้อหาของรายการแนะนำบอร์ดเกม โดยเฉพาะเมื่อทางบริษัทต้องทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่องแต่ต้องไม่ซ้ำซากและต้องรักษาเอกลักษณ์ของบริษัท

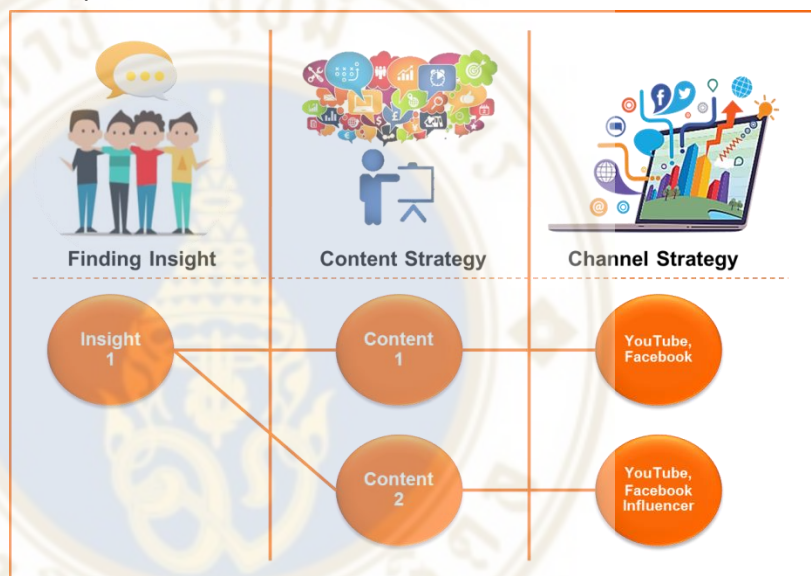
การหาความต้องการที่แท้จริง (Insight) ของกลุ่มเป้าหมายสามารถหาได้หลายรูปแบบตัวอย่างเช่น 1.Social Listening Tools เป็นเครื่องมือในการติดตามบทสนทนาในสังคมออนไลน์ โดยเครื่องมือนี้สามารถติดตามบทสนทนาที่ตั้งค่าเป็นสาธารณะจากการเลือกคำที่ถูกกำหนดไว้รวบรวมออกมาเป็นข้อมูล ข้อดีของการใช้ Social Listening Tools คือ ทำให้บริษัทได้รับข้อมูลอย่างเปิดเผยเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายได้ตั้งค่านิ่งถึงภาพลักษณ์เหมือนเวลาให้สัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว นอกจากนี้สามารถจับกระแสการพูดถึงบริษัทในด้านลบ ทำให้บริษัทสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนจะเกิดวิกฤตได้ 2.Google Trends และ Google Keyword Planner เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการหากระแสความสนใจในสังคมจากการค้นหาข้อมูลใน Google ข้อดีคือ ทำให้บริษัทเข้าใจความสนใจของในสินค้าหรือบริการของกลุ่มเป้าหมาย และต้องการข้อมูลในด้านใดเมื่อทางบริษัทพบว่าประเด็นนั้นๆ อยู่ในความสนใจ ก็จะสามารถนำมาผลิตเนื้อหาของรายการ

ประเภทนั้นมากขึ้น เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมาย 3.Focus Group หรือ Interview เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายโดยตรง มุ่งเน้นถามคำถามที่ทางบริษัทให้ความสนใจ หรือต้องการข้อมูล ประกอบด้วยหลายแง่มุม ได้แก่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับบอร์ดเกม ความคิดเห็นเกี่ยวกับรายการแนะนำบอร์ดเกมและการบริการของทางบริษัท พฤติกรรมการเล่นบอร์ดเกม พฤติกรรมการใช้สื่อและสังคมออนไลน์ (Social Media) การค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ความสนใจในด้านอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน ทักษะคิดของการเล่นเกม ทักษะคิดเกี่ยวกับการใช้ชีวิต รวมถึงเนื้อหาที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจและติดตามในสังคมออนไลน์ ลักษณะของเนื้อหาที่กลุ่มเป้าหมายอยากแชร์ เป็นต้น

4.4.1.2 การวางแผนเนื้อหารายการ (Content Strategy) เนื้อหาของรายการที่ตรงกับความต้องการเป็นการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้รายการแนะนำบอร์ดเกมได้รับการพูดถึงและบอกต่อในกลุ่มเป้าหมายผ่านสังคมออนไลน์ หลักสำคัญในการคิดเนื้อหาประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ 1.มองในมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย เอาใจเขามาใส่ใจเรา หากเราเป็นผู้บริโภคสิ่งที่เราต้องการคืออะไร เนื้อหามีลักษณะแบบไหน ความยาวของรายการ ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ศัพท์เทคนิค คำสำคัญที่ต้องมีในรายการ ระดับของความบันเทิง โดยประเด็นสำคัญคือ ต้องไม่เน้นที่การขายสินค้าเพราะจะทำให้ถูกปิดกั้นจากกลุ่มเป้าหมายภายในระยะเวลาอันรวดเร็ว 2.คุณค่าของเนื้อหา การที่กลุ่มเป้าหมายจะทำการแชร์ผ่านพื้นที่ส่วนบุคคลทางสังคมออนไลน์เป็นการแสดงถึงตัวตน ทักษะคิด จุดยืนของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งครอบครัว เพื่อน จะเห็นผ่านทางสังคมออนไลน์ ดังนั้นการทำเนื้อหาของรายการแนะนำบอร์ดเกมต้องคิดว่าทำไมกลุ่มเป้าหมายถึงสนใจเนื้อหาหลักขณะนี้ มีความสำคัญระดับไหนที่ทำให้เข้ามาแชร์หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 3.มีเอกลักษณ์ของบริษัท การเอาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมาเป็นส่วนสำคัญในการทำเนื้อหาเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์การเนินธุรกิจของบริษัทได้ ทั้งนี้ต้องใส่เนื้อหาที่ทางบริษัทต้องการสื่อสารไปพร้อมกับการใส่เอกลักษณ์ของบริษัท และเป็นเอกลักษณ์ที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ 100% เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ถึงผู้ที่ให้ข้อมูลเหล่านั้นและสามารถสื่อสารความต้องการกับทางบริษัทได้โดยตรง ดังนั้นหากเราสามารถหาจุดที่กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในขณะที่บริษัทสามารถส่งข้อความที่ต้องการสื่อสารผ่านทางรายการแนะนำบอร์ดเกมได้ ทำให้เราสามารถใช้ประโยชน์จากพลังของสังคมออนไลน์ได้สูงสุด

4.4.1.3 การเลือกช่องทางการสื่อสาร (Channel Strategy) ให้เหมาะสม ช่องทางการสื่อสารรายการแนะนำบอร์ดเกมมีหลายรูปแบบและในแต่ละรูปแบบมีพฤติกรรมกรรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน บริษัทต้องทำการออกแบบเนื้อหาให้เหมาะสมกับช่องทางการ

สื่อสาร โดยการเลือกช่องทางในการสื่อสารต้องพิจารณาที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญ ซึ่งช่องทางในการสื่อสารสามารถทำให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ สำหรับในปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารที่บริษัทเป็นเจ้าของ ทั้ง Facebook, YouTube และ Web page ทางบริษัทต้องมีการบริหารกลุ่มสังคม (Community Management) ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มเป้าหมายและเป็นการรักษาลูกค้าของบริษัท นอกจากนี้ช่องทางในการสื่อสารช่องทางอื่นที่บริษัทสามารถเลือกใช้ ได้แก่ Influencer, Advertising เป็นอีกทางเลือกในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้าง อย่างไรก็ตามทางบริษัทต้องมั่นใจว่าการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆไม่เป็นการสร้างความลำบากและราคาสูงให้กับกลุ่มเป้าหมาย และต้องมั่นใจว่ากลุ่มเป้าหมายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของทางบริษัทได้



ภาพที่ 4.2 แสดงตัวอย่างแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการด้านการออกแบบรายการ (Media content)

#### 4.5 บทสรุปการใช้กลยุทธ์

จากการใช้กลยุทธ์ข้างต้นทำให้บริษัทสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ด้วยการมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพรายการแนะนำบอร์ดเกม ด้วยการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย โดยมีเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพิจารณาจากความสนใจและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็นกับรายการบอร์ดเกม เป็นการสร้างการรับรู้ผ่านกลุ่มเป้าหมายไปยังเครือข่ายสังคมของบอร์ดเกม และนอกจากนั้นเป็นการขยายกลุ่มเป้าหมายและฐานลูกค้าของบริษัท โดยกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพรายการแนะนำบอร์ดเกมมุ่งเน้นไปที่บุคลากร เมื่อบุคลากรของบริษัทมีคุณภาพ มี

ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภค จะทำให้สามารถออกแบบรายการ  
บอร์ดเกมให้ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้



## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพราะถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ การวางแผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์กัน ทรัพยากรที่สนับสนุน การปฏิบัติงาน การวัดผลความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

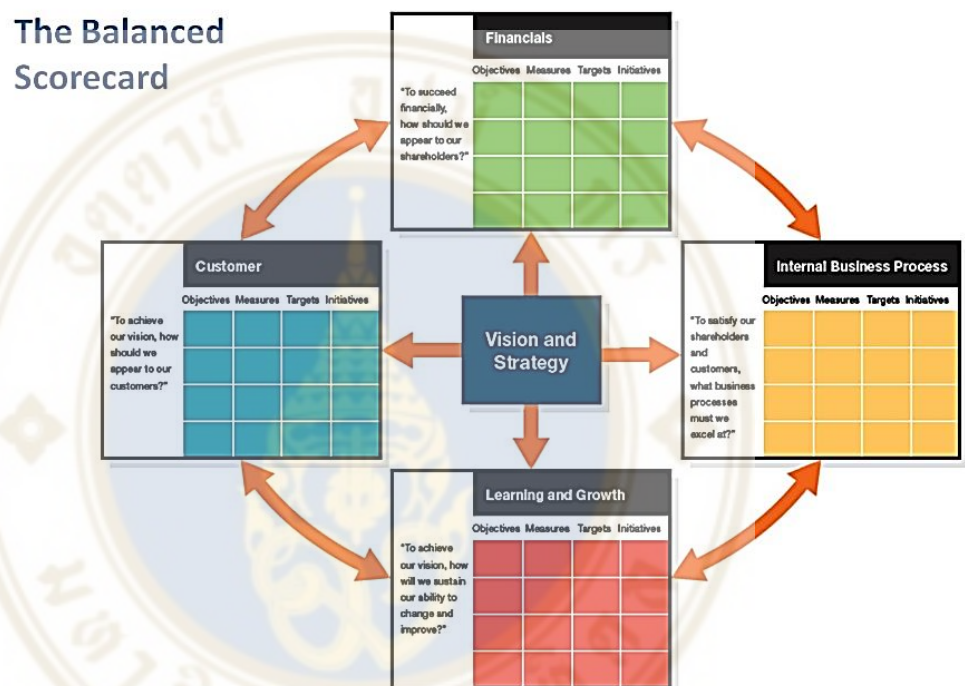
จากการกำหนดเป็นกลยุทธ์การขยายตลาดของธุรกิจบอร์ดเกมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพเนื้อหาของรายการแนะนำบอร์ดเพื่อใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้เขียนได้นำทฤษฎีการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard มาประยุกต์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยทฤษฎี Balance Scorecard นั้น โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ เดวิด พี นอร์ตัน (David, P. Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้เสนอแนวคิดวิธีการจัดการกลยุทธ์ผ่านมุมมองทั้ง 4 มุมมอง มีพื้นฐานมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท อีกทั้งมีขั้นตอนในการจัดการกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard มีการเชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การบริหารงานในทุกด้านมีความสมดุล และทำให้พนักงานในองค์กรเห็นความสัมพันธ์ในการดำเนินงานทั้งองค์กร

#### 5.1 การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard

การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ประกอบไปด้วย 4 มุมมอง คือ 1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) 2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) 3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer) 4. มุมมองด้านการเงิน (Finance) โดยการบริหารจัดการกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดตัววัดผล (Key Performance Indicator) ของแผนงานเพื่อเป็นการประเมิน



ความสำเร็จ ในแต่ละด้านจะระบุถึง วัตถุประสงค์ (Objective) การวัดผล (Measurement) เป้าหมาย (Target) และแผนงานที่จะจัดทำ (Initiative) ซึ่งสามารถจัดให้อยู่ในรูปของแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อให้เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สำหรับเครื่องมือ Balance Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 เป็นแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน (Robert, S. Kaplan) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ เดวิด พี นอร์ตัน (David, P. Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการ และในปี 1992 ได้มีการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาเครื่องมือ Balance Scorecard กลายเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กร



ภาพที่ 5.1 แสดงตัวอย่างเครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard

ที่มา: <http://www.tapedaily.com/balanced-scorecard/>

**5.1.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)** การมุ่งเน้นไปที่บุคลากรขององค์กร บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กร บุคลากรมีประสิทธิภาพองค์กรก็มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้บุคลากรขององค์กรต้องเป็นอย่างไร ตัวอย่างตัวชี้วัดของมุมมองนี้ เช่น ความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, ระบบการทำงานที่อำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เป็นต้น

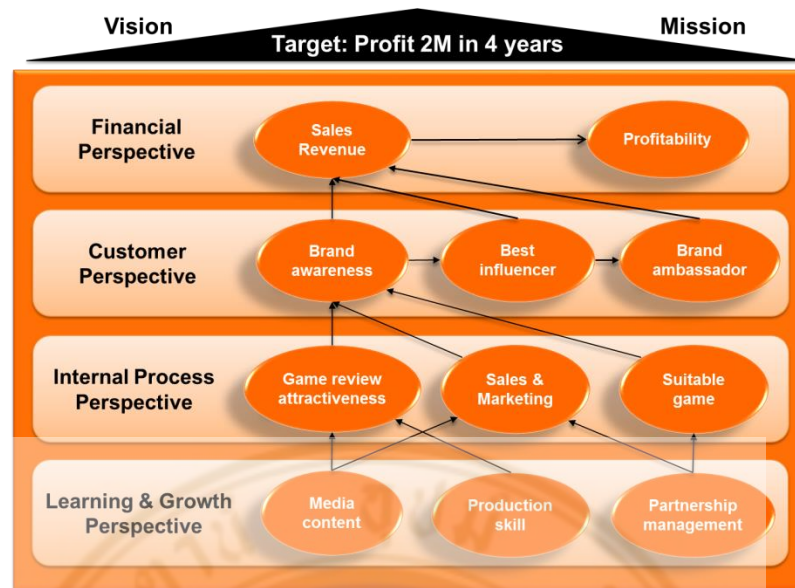
**5.1.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)** การมุ่งเน้นไปที่กระบวนการภายในองค์กร นอกจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพแล้ว กระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มุมมองด้านกระบวนการภายในนี้นอกจากจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพแล้ว ยังสามารถทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งกระบวนการภายในขององค์กรจะต้องเป็นอย่างไร ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองนี้ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการการทำงาน การประสานงานภายในองค์กร เป็นต้น

**5.1.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)** การมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อบุคลากรและกระบวนการมีประสิทธิภาพแล้ว การทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความภักดีต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญกระบวนการนั้นต้องเป็นกระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อเกิดความผิดพลาดเพียงครั้งเดียวก็อาจจะทำให้ความพยายามทั้งหมดขององค์กรเกิดความเสียหายได้ เพื่อที่จะประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ในสายตาลูกค้าองค์กรควรจะเป็นอย่างไร ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, การจัดการลูกค้าสัมพันธ์, การประสบความสำเร็จในกระบวนการทางการตลาด เป็นต้น

**5.1.4 มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective)** การมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการทางการเงิน การดำเนินธุรกิจเพื่อหวังผลกำไร ดังนั้นเมื่อทั้ง 3 มุมมองประสบความสำเร็จแล้วไม่สามารถเป็นเครื่องยืนยันว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ ซึ่งในที่นี้คือ ผลกำไร ดังนั้นเราควรใส่ใจว่าการบริหารทางการเงินควรจะเป็นอย่างไรเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองด้านการเงิน เช่น ความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ, ความสามารถในการบริหารการไหลเวียนของเงิน, สภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

## 5.2 การบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard ของบริษัทบอร์ดเวย์

การนำ Balance Scorecard มาเป็นกรอบในการบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัทบอร์ดเวย์ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และการริเริ่มปฏิบัติ มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ นำมาจัดทำแผนผังกลยุทธ์เพื่อบอกถึงทิศทางและความสัมพันธ์ของการดำเนินงานในแต่ละส่วน สามารถสื่อสารไปถึงบุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัทบอร์คเวย์

จากภาพที่ 5.2 แสดงความสัมพันธ์ของการบริหารกลยุทธ์ของบริษัทบอร์คเวย์เป็นการสื่อสารกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติงานผ่านการดำเนินงาน 4 ด้าน ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) 2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 4. มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective) เพื่อสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจทิศทางการดำเนินงานและประเด็นที่บริษัทให้ความสำคัญ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.2.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ปัจจัยทางด้านบุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยพิจารณาการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้านการออกแบบเนื้อหาของรายการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากรในการออกแบบรายการแนะนำบอร์ดเกมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดจากจำนวนพนักงานที่สอบผ่านหลังการอบรม ทั้งนี้ทางบริษัทความสื่อสารความคาดหวังของการอบรมครั้งนี้ให้กับบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน ตัวอย่างเช่น ให้บททดสอบในการทำเนื้อหาและพิจารณาจากจำนวนการแชร์ในสังคมออนไลน์ โดยมีเป้าหมายของบุคลากรที่สอบผ่านอยู่ที่มากกว่า 90% การเริ่มดำเนินงานจากการทดสอบระดับความสามารถของพนักงาน นำมาจัดกลุ่ม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตรการอบรมและระยะเวลาในการอบรม รวมถึงการประเมินผลและบทลงโทษ

**5.2.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)** เป็นการมุ่งเน้นไปที่การทำรายการแนะนำออร์เดอมให้มีความน่าสนใจสามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิสัมพันธ์กับรายการ การเข้าร่วมเสนอความคิดเห็น การแชร์รายการไปยังกลุ่มเครือข่ายในสังคมออนไลน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของรายการแนะนำออร์เดอม โดยมีตัวชี้วัดจากการแชร์ การพูดถึง จำนวนคนที่ติดตาม จำนวนการเข้าดูรายการ ซึ่งมีเป้าหมายเพิ่มขึ้น 80% ภายในปี 2016 สำหรับกิจกรรมเริ่มดำเนินงานคือการวางแผนการออกแบบรายการตามกลยุทธ์การปฏิบัติงาน ตั้งแต่การรับฟังกลุ่มเป้าหมายเพื่อหา Insight ความสนใจของกลุ่มเป้าหมายมาออกแบบรายการแนะนำออร์เดอม การวางแผนเนื้อหาของรายการเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับกลุ่มเป้าหมาย การเลือกช่องทางสื่อสารเพื่อให้ได้ประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายที่บริษัทได้วางไว้

**5.3.3 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)** เมื่อทางบริษัทมีการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพสามารถดึงดูดความสนใจกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามามีส่วนร่วมปฏิสัมพันธ์กับบริษัทแล้ว สำหรับประเด็นด้านลูกค้าที่มุ่งเน้นคือการทำให้ลูกค้ารับรู้ว่าเป็นผู้ผลิตรายการแนะนำออร์เดอมที่ดีที่สุด มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มฐานลูกค้าด้วยการส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสม โดยมีตัวชี้วัดจากจำนวนลูกค้าของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2015 ซึ่งมีเป้าหมายเพิ่มขึ้น 80% ภายในปี 2016 กิจกรรมเริ่มดำเนินงานคือการเก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า จากการดูรายการ การซื้อออร์เดอม รวมถึงลักษณะออร์เดอมที่ทางลูกค้าจ้างให้ผลิตรายการแนะนำ ทั้งนี้สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อยอดเพื่อเสริมความเชี่ยวชาญในออร์เดอมของทางบริษัทได้อีกด้วย

**5.3.4 มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective)** การดำเนินธุรกิจเพื่อต้องการกำไร ดังนั้นมุมมองด้านการเงินมุ่งเน้นไปที่รายได้ของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขายของบริษัทเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมีตัวชี้วัดจากรายได้ที่คาดหวังไว้ ซึ่งมีเป้าหมายทำได้ตามความคาดหวัง 100% ภายในปี 2016 สำหรับกิจกรรมการเริ่มดำเนินงานคือการปรับเปลี่ยนรูปแบบรายได้ พิจารณาความเป็นไปได้ของรูปแบบรายได้กับกลุ่มเป้าหมายใหม่ โดยจัดกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มของสินค้าหรือบริการของบริษัทให้มีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้การมองภาพรวมของธุรกิจให้กว้างขึ้นจะสามารถเป็นการเพิ่มรูปแบบรายได้ให้กับบริษัท ตัวอย่างเช่น การโฆษณาสินค้า การโฆษณาร้านออร์เดอมคาเฟ่ การโฆษณาออร์เดอมใหม่ ในรายการแนะนำออร์เดอม เป็นต้น ถือว่าเป็นอีกช่องทางที่ทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้



## Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.3 แสดงการจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard ของบริษัทบอร์ดเวย์

จากภาพที่ 5.3 พบว่าการดำเนินงานในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันเป็นแรงสนับสนุนให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และต่อยอดไปถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการการดำเนินธุรกิจ ประเด็นสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จคือปัจจัยทางด้านบุคลากรเพราะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงาน การวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายและในขณะเดียวกันสามารถส่งมอบคุณค่าที่บริษัทตั้งใจมอบให้ผู้บริโภคได้ ทั้งนี้เพื่อทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

เมื่อบริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมในการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว จากนั้นบริษัทต้องจัดทำแผนการดำเนินงาน (Action Plan) เพื่อเป็นการแปลงแผนงานไปสู่กิจกรรมในเชิงปฏิบัติทำให้มั่นใจว่าขั้นตอนการดำเนินงานสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ อีกทั้งสามารถติดตามควบคุมแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน (Plan) การเตรียมตัวการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ ขั้นตอนการปฏิบัติ ระยะเวลา ทรัพยากรที่ต้องใช้ ผู้รับผิดชอบ และแผนสำรอง ขั้นตอนลงมือทำ (Do) การนำขั้นตอนจากการวางแผนไปปฏิบัติจริงภายใต้ข้อจำกัดและระยะเวลาในการดำเนินการ ขั้นตอนตรวจสอบ (Check) ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องมีการจัดการประชุมเพื่อประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ขั้นตอน



ปฏิบัติ (Act) เมื่อไม่สามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น

**5.3.1 แผนการปฏิบัติงาน (Action plan) ของบริษัทบอร์ดเวย์ จากกลยุทธ์การขาย ตลาดของธุรกิจบอร์ดเกมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพเนื้อหาของรายการแนะนำบอร์ดด้วยการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รวมถึงกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน**

**ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของบริษัทบอร์ดเวย์**

โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร																													
ลำดับที่	แผนการดำเนินงาน	Month1				Month2				Month3				Month4				Month5				Month6							
<b>ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Prepare)</b>		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	สื่อสารวัตถุประสงค์																												
2	อบรมบุคลากรการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล																												
3	อบรมบุคลากรการออกแบบเนื้อหา																												
<b>ขั้นตอนการวางแผน (Plan)</b>																													
4	จัดการประชุมแบ่งปันข้อมูล																												
5	วางแผนการดำเนินงาน																												
<b>ขั้นตอนดำเนินงาน และ ติดตามผล (Implement)</b>																													
5	ออกแบบเนื้อหารายการ																												
6	ถ่ายทำ,ติดต่อและเผยแพร่รายการ																												
8	ติดตามและประเมินผล																												
9	วิเคราะห์และสรุปผลการปฏิบัติงาน																												
<b>ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (Develop)</b>																													
10	ปรับเปลี่ยนรูปแบบเนื้อหารายการ																												
11	ถ่ายทำ,ติดต่อและเผยแพร่รายการ																												
12	ติดตามและประเมินผล																												
<b>ขั้นตอนก่อนการปิดแผนการดำเนินงาน (Pre-closure)</b>																													
13	ทำรายงานผลการดำเนินงาน																												
14	จัดการประชุมผลการปฏิบัติงาน																												
<b>ขั้นตอนการปิดแผนการดำเนินงาน (Closure)</b>																													
15	ปิดโครงการ																												

จากตารางที่ 5.1 พบว่า บริษัทบอร์ดเวย์มีแผนการดำเนินงานเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Prepare) ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ขั้นตอนดำเนินงานและติดตามผล (Implement) ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (Develop) ขั้นตอนก่อนการปิดแผนการดำเนินงาน (Pre-closure) ขั้นตอนการปิดแผนการดำเนินงาน (Closure) ประกอบด้วย 15 กิจกรรม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**5.3.1.1 ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Prepare)** เป็นการเตรียมความพร้อมบุคลากร ประกอบด้วย 1.กิจกรรมการสื่อสารวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กิจกรรม และระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเข้าใจให้เหมือนกันทั้งบริษัท และเป็นการจัดลำดับความสำคัญในการให้ความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนการดำเนินงาน 2.กิจกรรมการอบรมบุคลากร นำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านทางเครื่องมือ เพื่อทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ด้านที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบเนื้อหาของรายการ หลักสูตรการออกแบบเนื้อหาหรือหลักสูตรการออกแบบของธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกันที่สามารถนำกรอบความคิดมา

ประยุกต์กับการดำเนินงานของบริษัทได้ ทั้งนี้การอบรมหลายหลักสูตรเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพการออกแบบรายการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน 1 อาทิตย์สำหรับการสร้างให้เกิดความร่วมมือในบริษัทและการให้ความรู้บุคลากร

5.3.1.2 ขั้นตอนการวางแผน (Plan) เป็นขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 1.จัดการประชุมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการแบ่งปันข้อมูล ความเข้าใจ คอนเซ็ปทรายการที่มีในใจ ร่วมกันตัดสินใจเลือกรูปแบบเนื้อหาของรายการ วิธีการประเมินผล ตัวชี้วัด บทลงโทษ รวมทั้งการสร้างเอกลักษณ์ของบริษัท เพื่อให้ทัศนคติและความเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2.วางแผนกิจกรรมการดำเนินงาน นำข้อตกลงที่ได้มาวางแผนการดำเนินงาน กิจกรรม ระยะเวลาการวัดผล เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการได้ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน 1 อาทิตย์สำหรับการสร้างข้อตกลงและการวางแผนการดำเนินงาน

5.3.1.3 ขั้นตอนดำเนินงานและติดตามผล (Implement) เป็นขั้นตอนการนำแผนมาปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 1.ออกแบบเนื้อหารายการหลายรูปแบบ จากการนำข้อมูลความสนใจของกลุ่มเป้าหมายมาออกแบบรายการ เพื่อสร้างความน่าสนใจและให้กลุ่มเป้าหมายมีปฏิสัมพันธ์มากที่สุด 2.ถ่ายทำ ตัดต่อและเผยแพร่ ตามเนื้อหารายการที่ได้ออกแบบไว้ 3.ติดตามและประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้ทำการตกลงกันตอนที่วางแผนงาน ตัวอย่างเช่น จำนวนการแชร์ จำนวนผู้ที่ดูรายการ 4.วิเคราะห์และสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเพื่อหาช่องทางปรับปรุงประสิทธิภาพของเนื้อหารายการ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน 13 อาทิตย์สำหรับการเรียนรู้กลุ่มเป้าหมายและความสามารถของบริษัท

5.3.1.4 ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (Develop) เมื่อได้ข้อมูลจากการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้วขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1.ปรับเปลี่ยนรูปแบบเนื้อหารายการให้สามารถดึงดูดกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด 2.ถ่ายทำ ตัดต่อและเผยแพร่รายการ ตามเนื้อหารายการที่ได้ปรับเปลี่ยน 3.ติดตามและประเมินผล สำหรับครั้งนี้ผลการประเมินต้องมีแนวโน้มเติบโตเนื่องจากการพัฒนาต่อยอดมาจากผลดำเนินงานในครั้งแรก โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน 6 อาทิตย์สำหรับพิสูจน์ความสำเร็จของโครงการ

5.3.1.5 ขั้นตอนก่อนการปิดแผนการดำเนินงาน (Pre-closure) เป็นขั้นตอนที่ต้องมั่นใจว่าบุคลากรได้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่บริษัทได้วางไว้ ประกอบด้วย 1.ทำรายงานผลการดำเนินงาน โดยมีข้อมูลตั้งแต่เริ่มโครงการทุกขั้นตอน การวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย ความสำเร็จ ความผิดพลาด (Lesson learn) ที่ได้จากแผนการปฏิบัติงาน 2.จัดการประชุมผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทราบการเปลี่ยนแปลงและมีผลการ

เปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน 1 อาทิตย์สำหรับการจัดการความสำเร็จ และเริ่มแผนการสำรองหากไม่ประสบความสำเร็จ

5.3.1.6 ขั้นตอนการปิดแผนการดำเนินงาน (Closure) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของโครงการ คือ การปิดโครงการการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นทางการ อ้างอิงจากรายงานผลการดำเนินงาน โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน 1 อาทิตย์สำหรับการจัดการกับผลพวงที่ตามมาหากโครงการไม่ประสบความสำเร็จ

## 5.4 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ทั้งด้านบวกและด้านลบ ทำให้การดำเนินกลยุทธ์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นบริษัทควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อหามาตรการในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง

5.4.1 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเพื่อสามารถควบคุมระดับผลกระทบของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรจึงถูกพิจารณาเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญขององค์กร เพราะเป็นการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านคุณภาพและจำนวนของผลงาน การบริหารความเสี่ยงเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทั้งองค์กรในการช่วยวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงาน การประเมินความรุนแรงของผลกระทบ พิจารณาระดับของความรุนแรงที่สามารถยอมรับได้ หาแนวทางการรับมือกับความเสี่ยงนั้น กำหนดผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง รวมถึงติดตามตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่องค์กรกำลังให้ความใส่ใจสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงเป็นเรื่องที่องค์กรควรใส่ใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและควบคุมระดับความรุนแรงของความเสียหายให้อยู่ในวงจำกัด โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การระบุความเสี่ยง (Risk identification) 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) 3. การวางแผนการ

จัดการความเสี่ยง (Risk response) 4. การควบคุมและติดตามแผน (Risk Monitoring) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.4.1.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) สามารถระบุความเสี่ยงจากเป้าหมายขององค์กร (Corporate goals) เป้าหมายของแผนก (Department goals) หรือสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงตามด้านต่างๆ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ จากนั้นระบุว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายไม่เป็นที่คาดไว้ โดยสาเหตุของความเสี่ยงพิจารณาได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร

5.4.1.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ก่อนอื่นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk analysis) ว่าส่งผลกระทบต่อด้านใดบ้าง จากนั้นประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบต่อบริษัท จากนั้นจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk prioritization) และระดับการยอมรับความเสี่ยง โดยผู้ที่ตัดสินใจและสามารถรับผิดชอบกับความเสี่ยงคือผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถรับผิดชอบกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้

5.4.1.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk response) มาตรการการบรรเทาและป้องกันความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด จัดทำแผนปฏิบัติการความเสี่ยง (Risk action plans) แผนสำรอง (Contingency plans) แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity plans) โดยระบุผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน แนวทางการป้องกันและการตอบโต้ความเสี่ยง

5.4.1.4 การควบคุมและติดตามแผน (Risk Monitoring) การจัดทำรายงานความเสี่ยง (Risk report) ของแต่ละส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในอนาคตหรือจากบทเรียนที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Lesson learned) จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นหลักเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงที่องค์กรให้ความสนใจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท และจัดการประชุมความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ามาตรฐานของบริษัทในปัจจุบันสามารถป้องกันและบรรเทาผลกระทบได้

**5.4.2 ความเสี่ยงของบริษัทออร์เดย์** จากการนำแผนกลยุทธ์การขยายตลาดของธุรกิจบอร์ดเกมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพเนื้อหาของรายการแนะนำออร์เดมาจัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action plan) โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในบริษัท มีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อสามารถควบคุมและติดตามความคืบหน้าของแผนการ



ดำเนินงาน ทั้งนี้สามารถพิจารณาความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้แผนการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จได้ 2 ด้านคือ ด้านบุคลากรและด้านการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 5.2 แสดงการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทบอร์ดเวย์

หัวข้อความเสี่ยง	การระบุความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	การควบคุมและติดตามแผนความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านบุคลากร	บุคลากรลาออกระหว่างการอบรม	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์: 1 ผลกระทบ: 3	-ทำสัญญาต่ออายุการจ้างงานก่อนการอบรม -ระบุในสัญญาก่อนลาออกต้องอบรมพนักงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานของบริษัท	พูดคุยกับบุคลากรเพื่อสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์: 2 ผลกระทบ: 3	-ออกแบบเนื้อหารายการหลายรูปแบบ -ให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมนำเสนอคอนเซ็ปต์รายการ	จัดการประชุมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน

จากตารางที่ 5.2 พบว่าจากการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้มีโอกาที่จะเกิดเหตุการณ์มากที่สุดและส่งผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรทำให้แผนการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จและส่งผลถึงกลยุทธ์การขยายตลาดของธุรกิจบอร์ดเกมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพเนื้อหาของรายการแนะนำบอร์ดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ดังนั้นเพื่อเป็นการบรรเทาความเสี่ยงนี้ทางบริษัทมีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 1. การออกแบบเนื้อหารายการแนะนำบอร์ดเกมหลายรูปแบบ (Concept) เพื่อนำข้อมูลการมีปฏิสัมพันธ์กับรายการของกลุ่มเป้าหมายมาวิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมนำมาต่อยอดการปรับปรุงการออกแบรายการครั้งต่อไป 2. ให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบเนื้อหาของรายการ ทางบริษัทอาจจะมีโปรโมชั่นในการแลกเปลี่ยนให้กลุ่มเป้าหมายนำเสนอคอนเซ็ปต์ของรายการ เพื่อเป็นการนำความสนใจที่กลุ่มเป้าหมายนำเสนอมาทั้งหมด นำมาวิเคราะห์ จัดกลุ่ม และปรับปรุงการออกแบรายการครั้งต่อไป โดยที่มีการควบคุมและติดตามความเสี่ยงของผลการดำเนินงานด้วยการจัดการประชุมเพื่อประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในช่วงแรกที่เริ่มการดำเนินงานควรจะมีการประเมินผลทุกวัน พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นทั้งกับบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ทั้งกลุ่มเป้าหมายและพันธมิตรทางธุรกิจ สำหรับผู้รับผิดชอบในการควบคุมและติดตามความเสี่ยง การหามาตรการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยง ซึ่งตามโครงสร้างของบริษัทในปัจจุบันความรับผิดชอบดังกล่าวอยู่ที่ผู้ประกอบการในการดูแลและบริหารจัดการเมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น



## 5.5 บทสรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการนำกลยุทธ์การขยายตลาดของธุรกิจบอร์ดเกมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพเนื้อหา  
ของรายการแนะนำบอร์ดเกมตามทฤษฎีการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วย Balance Scorecard เพื่อให้  
บริษัทมีรายได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ พบว่าการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นประเด็น  
สำคัญที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ มาจากการวางแผน โครงการพัฒนาความสามารถของ  
บุคลากร ตั้งแต่การสื่อสาร การอบรม การดำเนินงาน และการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการ ทั้งนี้ด้วย  
ความร่วมมืออันดีของบุคลากรสามารถทำให้แผนการปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม  
ความเสี่ยงที่อาจจะทำให้โครงการนี้ไม่ประสบความสำเร็จมาจากผลการดำเนินงานหลังจากที่  
บุคลากรได้มีการอบรมแล้วเป็นสำคัญ หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้แสดงว่า  
โครงการนี้ไม่สามารถเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากรได้ ทางบริษัทต้องหาแผนปฏิบัติงานสำรอง  
เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและไม่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ



## บรรณานุกรม

รายงานธุรกิจของบริษัทบอร์ดเวย์. (2559).

Rhinon. (2014). Kickstarter Killed the Board Game Star. [Online].

Available\_ <http://whoseturnisitanyway.com/kickstarter-killed-the-board-game-star/>

ปรเมศวร์ กุมารบุญ. (2549). โครงสร้างตลาดและการแข่งขันธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในประเทศไทย. [Online].

Available\_ <http://www2.manager.co.th/Cyberbiz/ViewNews.aspx?NewsID=9490000141078>.

Thierry Janssen. The Seven Stages of Business Life. [Online].

Available\_ <http://www.addisonandco.co.uk/the-7-stages-of-business/>

SHEEN CHEN. What Are The Stages of a Business Lifecycle and Its Challenges?. [Online].

Available\_ <https://www.aabacosmallbusiness.com/advisor/stages-business-lifecycle-challenges-100036770.html>

Richo. (2015). Business Model Canvas: BMC คืออะไร และสำคัญยังไง?. [Online].

Available\_ <http://www.richopreneur.com/?p=171>

Alexander Osterwalder. (2013). A Better Way to Think About Your Business Model. [Online].

Available\_ <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>

Shahid Maqbool. (2006). What is a balanced scorecard – Definition, Approach and Examples.

[Online]. Available\_ <http://www.tapedaily.com/balanced-scorecard/>