

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าแฟชั่นประเภทอัญมณีและเครื่องประดับ

กรณีศึกษา : แบรินด์ แอคทีวิตี้ วัน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ดีด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ได้แก่ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ และช่วยสร้างเสริมกระบวนการทางความคิดและให้คำปรึกษาต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงอาจารย์ ดร. รัฐ ธานีดิเรก และคณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ กำลังใจที่ดีและความช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์รุ่น MS17C ทุกท่าน รวมไปถึงเพื่อนต่างหลักสูตรในรุ่นเดียวกัน

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้ให้การสนับสนุน เป็นเบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมดที่เกิดขึ้นในครั้งนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณนายอคุลย์ศักดิ์ เงินทอง เจ้าของแบรนด์สินค้าแฟชั่นอัญมณีและเครื่องประดับ แอลทีวีดี วัน ที่ยินดีให้ผู้จัดทำศึกษาธุรกิจที่แบรนด์กำลังประสบปัญหาอยู่มาเป็นกรณีศึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งนี้หวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจและกำลังศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้าง ไม่นานก็น้อย อนึ่ง หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้และขอแสดงความอภัยมา ณ ที่นี้

นายณัฐสิน ศรีเพ็ชร

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าประเภทแฟชั่นอัญมณีและเครื่องประดับ

STRATEGY FOR INCREASE SALES REVENUE OF FASHION PRODUCTS, CATEGORY
COSTUME JEWELRY

ณัฐสิน ศรีเพชร 5750505

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุ-
วงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์การเพิ่ม
ยอดขายให้กับกรณีศึกษาของแบรนด์ แอลทีวีดี วัน หนึ่งในผู้เล่นอุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่น
ประเภทอัญมณีและเครื่องประดับไทย ภายใต้แข่งขันภายในอุตสาหกรรมฯ ที่มีความรุนแรงอย่าง
ต่อเนื่อง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้เล่นในอุตสาหกรรมฯ ต้อง
เร่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้สามารถอยู่รอดในอุตสาหกรรมฯ และเติบโตต่อไป
ได้

แบรนด์ แอลทีวีดี วัน กำลังประสบปัญหายอดขายตกต่ำ แม้แบรนด์ฯ จะมีสินค้าที่มี
ความแตกต่างจากคู่แข่ง และมีตำแหน่งทางการตลาดที่ชัดเจน และเป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้า
เป้าหมายเฉพาะกลุ่ม แต่ความอ่อนแอด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมด้านการ
ขาย มีผลต่อการดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภคหน้าใหม่ และอัตราการซื้อซ้ำของผู้บริโภคเดิมให้
ตัดสินใจซื้ออย่างต่อเนื่อง

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ ได้แสดงวิธีการใช้กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายด้วยการโฆษณา
และประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่หลากหลายอย่างต่อเนื่องและเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมแฟชั่นประเภทอัญมณีและเครื่องประดับ/ กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย/
การโฆษณาและประชาสัมพันธ์/ ช่องทางการจัดจำหน่าย/ การส่งเสริมการขาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาธุรกิจ	2
1.2 ผลประกอบการธุรกิจ	4
1.2.1 รายได้ประเภทที่ 1 รายได้จากการผลิตสินค้าแบบ Made to Order	4
1.2.2 รายได้ประเภทที่ 1 รายได้จากการผลิตสินค้าแบบ Made to Stock	5
1.3 โครงสร้างองค์กร	5
1.4 สภาพปัญหาธุรกิจ	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์	8
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	8
2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง	9
2.2.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	9
2.2.3 ปัจจัยด้านสังคม	10
2.2.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	11
2.2.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	12
2.2.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย	12
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม	14
2.2.1 แรงผลักดันที่ 1 คู่แข่งในอุตสาหกรรม	14
2.2.2 แรงผลักดันที่ 2 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ	15
2.2.3 แรงผลักดันที่ 3 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	15
2.2.4 แรงผลักดันที่ 4 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.5 แรงแปลกด้านที่ 5 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	16
2.3 การวิเคราะห์ด้านห่วงโซ่คุณค่า	17
2.3.1 โลจิสติกส์ขาเข้า	18
2.3.2 การดำเนินการ	18
2.3.3 โลจิสติกส์ขาออก	19
2.3.4 การขายและการตลาด	19
2.3.5 การบริการ	20
2.4 การวิเคราะห์องค์กรด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับตลาด	21
2.4.1 Star	22
2.4.2 Cash Cows	22
2.4.3 Question Marks	23
2.4.4 Dogs	23
2.5 สรุปผลวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์	24
2.5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง	24
2.5.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน	24
2.5.3 การวิเคราะห์โอกาส	25
2.5.4 การวิเคราะห์อุปสรรคและภัยคุกคาม	25
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	27
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	27
3.1.1 วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบ	28
3.1.2 อธิบายแผนภูมิวงรอบแต่ละวงรอบ	29
3.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหาจากแผนภูมิวงรอบและเหตุผล	30
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา	32
4.1 การออกแบบกลยุทธ์	32
4.1.1 ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	33

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.2 ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	35
4.1.3 ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	36
4.2 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย	36
4.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร	36
4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	38
4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่	39
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	44
5.1 แผนการดำเนินงาน	45
5.2 ความเสี่ยงที่ควรระวังและแผนการบริหารความเสี่ยง	46
5.2.1 การระบุความเสี่ยง	47
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง	48
5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง	49
5.2.4 การติดตามผลของความเสี่ยง	50
5.3 แนวทางการบริหารกลยุทธ์	51
5.3.1 ประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารกลยุทธ์	52
5.3.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน	54
บรรณานุกรม	57
ประวัติผู้วิจัย	58

สารบัญญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงลำดับผลงานสำคัญที่สร้างชื่อเสียงให้แก่ ACTIVITY ONE	3
1.2 แสดงตัวอย่างผลงานประเภทออกแบบพร้อมสำหรับงานอีเว้นท์โดย ACTIVITY ONE	4
1.3 แสดงสัดส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของ ACTIVITY ONE เดือน ม.ค. 2558 – ม.ค. 2559	4
1.4 แสดงตัวอย่างผลงานประเภทอัญมณีและเครื่องประดับที่ ACTIVITY ONE จัดจำหน่าย	6
2.1 แสดงมิติการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis	9
2.2 แสดงมิติการวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis	14
2.3 แสดงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้วยเครื่องมือ Value Chain Analysis	17
2.4 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ BCG Matrix ของ ACTIVITY ONE	22
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล	27
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผล ACTIVITY ONE	29
4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	33
4.2 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Ansoff Matrix	34
4.3 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Porter Generic Strategies	35
4.4 แสดงตำแหน่งทางการตลาดของ ACTIVITY ONE (Perceptual Map)	39
4.5 แสดงภาพรวมของหลัก AIDA Model	39
4.6 แสดงขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ทางการขายและการตลาดเทียบกับหลัก AIDA Model และรูปแบบการตอบสนองของผู้บริโภค	45
5.1 แสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของ ACTIVITY ONE (Strategy Direction)	44
5.2 แสดง Balanced Scorecard พร้อมองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	51
5.3 แสดงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ของ ACTIVITY ONE ผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balance Score Card	52

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL ภาพรวมธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ	13
2.2	แสดงผลสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย	16
5.1	แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ของ ACTIVITY ONE	46
5.2	แสดงผลการประเมินความเสี่ยง ของ ACTIVITY ONE	48
5.3	แสดงตัวชี้วัดผลงานของ ACTIVITY ONE ในระยะที่ 1	54
5.4	แสดงตัวชี้วัดผลงานของ ACTIVITY ONE ในระยะที่ 2	55
5.5	แสดงตัวชี้วัดผลงานของ ACTIVITY ONE ในระยะที่ 3	55



บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันวงการแฟชั่นไทยมีนักออกแบบรุ่นใหม่มากมายที่สร้างสรรค์ไอเดียใหม่และมีความโดดเด่นอันเป็นอัตลักษณ์เฉพาะตัว จนสามารถสร้างแบรนด์ของตัวเองขึ้นมาได้อย่างน่าจับตามอง โดยมีเส้นทางความสำเร็จที่ไม่ได้มาจากแค่ผลงานที่แตกต่าง แต่มีการเดินทางผ่านวิถีทางการตลาดบนโลกโซเชียลที่แข่งขันกันอย่างดุเดือดในยุคดิจิทัล และเนื่องจากแฟชั่นไม่ได้หมายถึงเพียงเครื่องแต่งกาย เสื้อผ้า หน้า ผม แต่หมายรวมถึง "เครื่องประดับ" อันเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของผู้ที่สวมใส่ให้มีสไตล์ที่ชัดเจน บ่งบอกถึงตัวตนของบุคคลที่สวมใส่ และสร้างความสมบูรณ์ให้แก่รูปลักษณ์ จึงมีดีไซน์เนอร์เฉพาะทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับรายย่อยถือกำเนิดขึ้นมากมายในประเทศไทย

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมรายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เดือนมกราคม 2559 เทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อน พบว่าเครื่องประดับบุคคลมีดัชนีผลผลิตการจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และสินค้าคงคลังสำเร็จรูปเพิ่มขึ้น ส่วนเครื่องประดับเทียม มีผลผลิตการจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น แม้สินค้าคงคลังสำเร็จรูปลดลง สะท้อนให้เห็นว่าอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับกำลังมีแนวโน้มที่ดีขึ้นสอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันซึ่งอยู่ระหว่างการฟื้นตัวจากปัญหาทางการเมือง แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.0 ในปี 2559 และร้อยละ 3.2 ในปี 2560 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) แต่ไม่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์มากนัก เนื่องจากอัญมณีและเครื่องประดับอยู่ในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือย นอกจากนี้การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเองก็ส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่ออุตสาหกรรมฯ จากโอกาสในการขยายตลาด การแลกเปลี่ยนวัตถุดิบและแรงงานระหว่างประเทศ ซึ่งก่อให้เกิดความรุนแรงทางการแข่งขันด้านธุรกิจแฟชั่นสูงขึ้น

ดังนั้น นักออกแบบอัญมณีและเครื่องประดับรุ่นใหม่ของประเทศไทยในปัจจุบันจึงไม่ได้แข่งขันกันเองเท่านั้น แต่ยังต้องแข่งขันกันภายใต้สถานะเศรษฐกิจ แข่งขันกับสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้าน รวมไปถึงการแข่งขันกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล จนส่งผลกระทบต่อนักออกแบบที่เป็นผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากที่ต้องเร่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาศักยภาพของการสร้างสรรค์ชิ้นงานให้มีความแตกต่างและโดดเด่นมากยิ่งขึ้น

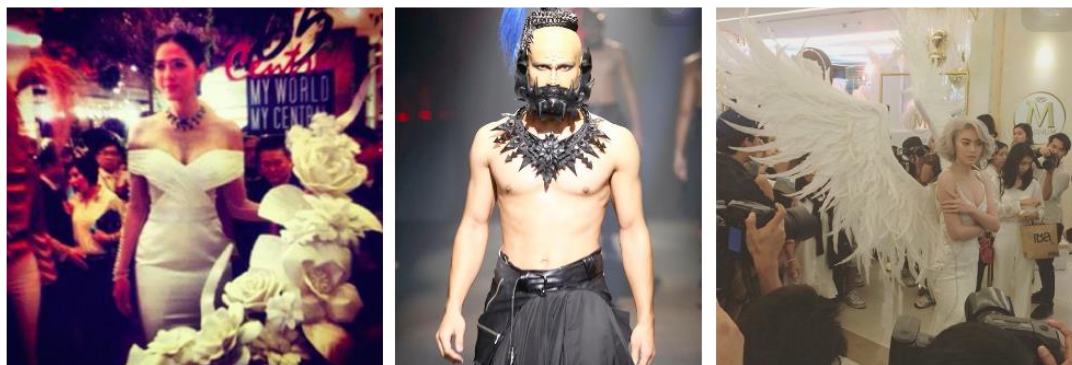
1.1 ความเป็นมาธุรกิจ

แบรนด์ ACTIVITY ONE มีจุดกำเนิดตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2555 มาจากการรับทำพรีอบให้บริษัทออร์กาไนเซอร์ขนาดกลางซึ่งรับจัดงานอีเวนต์ โดยจัดงานดังกล่าวให้แก่ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล สาขาชิดลม ในตึกงานลานดอกไม้ ซึ่งพรีอบที่ ACTIVITY ONE สร้างสรรค์ขึ้นมาตามโจทย์ของบริษัทออร์กาไนเซอร์ประกอบไปด้วยพรีอบระกอบแพชั่นโชว์ในงาน และเครื่องประดับหัว (prop head) สำหรับชมพู่ อารยา เอ ฮาร์เก็ต ซึ่งออกแบบและผลิตผลงานเป็นที่ประทับใจของบริษัทออร์กาไนเซอร์เข้านั้นอย่างมาก และทำให้ภาพรวมของงานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัท ออร์กาไนเซอร์ ดังกล่าวป้อนงานให้แก่ ACTIVITY ONE เรื่อยมา และด้วยผลงานของ ACTIVITY ONE เองที่มีความโดดเด่นจากชิ้นงานที่ตอบโจทย์ความต้องการบริษัทออร์กาไนเซอร์ รวมถึงเครื่องประดับหัวที่สวยงามแต่แตกต่าง ขนาดใหญ่แต่แข็งแรง จึงเป็นที่ถูกอกถูกใจของเหล่าดาราสวมใส่ จนทำให้ลูกค้าของบริษัทออร์กาไนเซอร์ต่างๆ และเหล่าศิลปินดารารวมถึงผู้มีชื่อเสียงในวงการแฟชั่นตามมา เพื่อให้ ACTIVITY ONE ออกแบบและสร้างสรรค์ พรีอบต่างๆ มาโดยตลอด ผลงานที่โดดเด่นและสร้างชื่อเสียง ได้แก่ การทำพรีอบระกอบโชว์ในงานอีเวนต์เปิดตัวห้างสรรพสินค้าเอ็มควอเทียร์ งานอีเวนต์ประจำปีของ Beauty Halls ในเครือห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล ที่จัดโดยคุณตือ (ออร์กาไนเซอร์ผู้ทรงอิทธิพลในวงการแฟชั่น) การทำเครื่องประดับหัวให้แบรนด์เสื้อผ้า Hook ของคุณผักกาด ในงาน ELLE Fashion Week ปี 2556 และปี 2557 รวมถึงแฟชั่นโชว์ของเสื้อผ้าแบรนด์ไทยอื่นๆ อย่าง ASAVA, TUI Bag เครื่องประดับสำหรับศิลปินสวมใส่ในคอนเสิร์ตต่างๆ ในเครือ A-Time อาทิเช่น 6.2.12, Tata Young Turn Back Time , GTH, New Jiew พรีอบสำหรับดารานางานอีเวนต์แบรนด์สินค้ายอดนิยม เช่น ใหม่ ดาวิกา ภายใต้อแบรนด์แมคนัม เป็นต้น



ภาพที่ 1.1 แสดงลำดับผลงานสำคัญที่สร้างชื่อเสียงให้แก่ ACTIVITY ONE

นอกเหนือจากความถนัดในการทำพรีอบ ตามโจทย์ที่บริษัทออร์กาโนเซอร์จัดหามาให้ แล้ว ACTIVITY ONE ยังมีสินค้าแฟชั่นในหมวดอัญมณีและเครื่องประดับเป็นของตัวเอง โดยเน้นไปที่เครื่องประดับหัวอย่างหมวก เต็มี่แว่นตา ต่างหู แหวน กระเป๋ามาประกอบในแต่ละคอลเลกชัน โดย ACTIVITY ONE เริ่มต้นจากการทดลองขายสินค้าในตลาดนัดจตุจักรก่อน แล้วเลือกสินค้าที่ขายได้เร็วมาจำหน่ายภายใต้แบรนด์ตัวเอง โดยขายผ่านอินสตาแกรมและร้าน Wonder Room Siam Center ซึ่งติดต่อให้ ACTIVITY ONE นำสินค้าไปวางขายที่หน้าร้าน จึงเพิ่มฐานลูกค้านอกเหนือจากคนไทยไปสู่คนจีนที่มาซื้อสินค้าที่ห้างฯ จำนวนมาก รวมถึงร้านของคาราอย่างคุณคริส หอวัง ที่นำสินค้าบางชิ้นของ ACTIVITY ONE ไปวางขายด้วย ทั้งนี้ การที่ ACTIVITY ONE รู้จักคนในวงการแฟชั่น ดารา และศิลปินมากมายจากการทำพรีอบให้งานอีเวนต์ ดังนั้น ACTIVITY ONE จึงมักจะส่งสินค้าแฟชั่นให้แก่คาราและสไตลิสต์ฟรี เมื่อคาราใส่ออกสื่อหรือถ่ายรูปขึ้นอินสตาแกรม หรือสไตลิสต์นำไปให้คาราใส่เพื่อถ่ายแบบลงหนังสือ หรือถ่ายละครออกโทรทัศน์ จะส่งผลให้สินค้าแฟชั่นชิ้นนั้นๆ ขายดีเป็นอย่างมาก



ภาพที่ 1.2 แสดงตัวอย่างผลงานประเภทออกแบบพร้อมสำหรับงานอีเว้นท์โดย ACTIVITY ONE

1.2 ผลประกอบการธุรกิจ

ดังภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของ ACTIVITY ONE ตั้งแต่เดือน มกราคม 2558 – มกราคม 2559 โดยแบ่งประเภทรายได้จากกระบวนการผลิตและช่องทางจัดจำหน่าย มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของ ACTIVITY ONE เดือน ม.ค. 2558 – ม.ค. 2559

1.2.1 รายได้ประเภทที่ 1 รายได้จากการผลิตสินค้าแบบ Made to Order

เป็นสินค้าและบริการออกแบบพร้อมสำหรับใช้ในงานอีเว้นท์ต่างๆ ลูกค้านำหลัก คือ บริษัทอคาไนซ์ ลูกค้านำรอง คือ กลุ่มแบรนด์สินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆที่มาจ้างตรง กลุ่มศิลปินคารา และบุคคลทั่วไปที่ต้องการใช้พร้อมเฉพาะงาน ตามลำดับ โดยสัดส่วนรายได้ประเภทที่ 1 คิดเป็น 45% ของรายได้ทั้งหมด (หรือ 99,000 บาทต่อเดือน) มีต้นทุนเฉลี่ยคิดเป็น 30% ของรายได้ (หรือ 29,700 บาทต่อเดือน) จึงมีกำไรจากรายได้ประเภทนี้อยู่ที่ 70% (หรือ 69,300 บาทต่อเดือน)

1.2.2 รายได้ประเภทที่ 2 รายได้จากการผลิตสินค้าแบบ Made to Stock

เน้นสินค้าแฟชั่นกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับเทียมสำหรับบุคคลเป็นหลัก ได้แก่ หมวก ต่างหู สร้อยคอ กำไลข้อมือ รวมไปถึงสินค้าแฟชั่นอื่นๆ ได้แก่ กระเป๋าและแว่นตากันแดด โดยสัดส่วนรายได้ประเภทที่ 2 คิดเป็น 55% ของรายได้ทั้งหมด (121,000 บาทต่อเดือน) ซึ่งมาจากการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง ดังนี้

1.2.2.1 ช่องทางที่ 1 การจัดจำหน่ายออนไลน์ผ่านอินสตาแกรม (Online) คิดเป็น 32% ของรายได้ทั้งหมด (หรือ 70,400 บาทต่อเดือน) มีต้นทุนเฉลี่ยคิดเป็น 20% ของรายได้ (หรือ 14,080 บาทต่อเดือน) มีกำไรจากการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางนี้ 80% (หรือ 56,320 บาทต่อเดือน)

ทั้งนี้ ลูกค้าหลัก คือ ผู้หญิงวัยทำงานในเมืองอายุ 25 – 40 ปี ที่ต้องการสร้างความโดดเด่นให้แก่ตนเองผ่านการแต่งตัว ลูกค้ารอง คือ กลุ่มสโตนลิสต์และคาราผู้หญิง

1.2.2.2 ช่องทางที่ 2 การจัดจำหน่ายผ่านหน้าร้าน Wonder Room ซึ่งตั้งอยู่ที่ Siam Center ชั้น 2 ถือเป็น Outlet และ Flagship Store ของแบรนด์ โดยคิดเป็น 23% ของรายได้ทั้งหมด (หรือ 50,600 บาทต่อเดือน) มีต้นทุนการผลิตเฉลี่ยคิดเป็น 20% ของรายได้ (หรือ 10,120 บาทต่อเดือน) และมีอัตรากำไรขั้นต้น (Gross Profit หรือเรียกอย่างย่อ GP) ที่ต้องแบ่งให้ร้าน Wonder Room 42% จากยอดขาย (หรือ 21,252 บาทต่อเดือน) จึงทำให้มีต้นทุนรวมต่อช่องทางการจัดจำหน่ายนี้ถึง 62% (หรือ 31,372 บาทต่อเดือน) มีกำไรจากการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางนี้ 38% (หรือ 19,228 บาท)

ทั้งนี้ ลูกค้าหลัก คือ ผู้หญิงวัยทำงานชาวเอเชียที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เช่น จีน ฮองกง ฟิลิปปินส์ อินโดเนเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ อายุ 25 – 40 ที่มีไลฟ์สไตล์และชื่นชอบการใส่เครื่องประดับขนาดใหญ่ ลูกค้ารอง คือ ผู้หญิงวัยทำงานในเมืองอายุ 25 – 40 ปี ที่ต้องการสร้างความโดดเด่นให้แก่ตนเองผ่านการแต่งตัว ลูกค้ารอง คือ กลุ่มสโตนลิสต์และคาราผู้หญิง

ดังนั้น กำไรจากการผลิตสินค้าแบบ Made to Stock รวมทั้ง 2 ช่องทางการจัดจำหน่าย จึงคิดเป็น 72.5% (หรือ 75,548 บาท)

1.3 โครงสร้างองค์กร

เนื่องจาก ACTIVITY ONE เป็นเพียงผู้ประกอบการขนาดเล็กและดำเนินธุรกิจโดยเป็นผู้ออกแบบอัญมณีและเครื่องประดับรุ่นใหม่ของประเทศไทยเพียง 2 คนเท่านั้น ประกอบกับสินค้า

ทุกชิ้นผลิตด้วยกระบวนการทางหัตถศิลป์ ที่ต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญอันละเอียดอ่อน เฉพาะตัว รวมถึง ACTIVITY ONE มุ่งเน้นไปยังคุณภาพและความสมบูรณ์ของชิ้นงาน จึงยังไม่มี ความจำเป็นต้องจ้างพนักงานประจำอยู่ในองค์กร หากมีความจำเป็นต้องผลิตชิ้นงานจำนวนมาก หรือใช้เครื่องจักรขนาดใหญ่สร้างต้นแบบมาตรฐานของชิ้นงาน ACTIVITY ONE จะเลือกใช้วิธีการ จ้างเหมาช่วง (Outsource) เฉพาะบางกระบวนการที่สมควรจ้าง โดยเลือกจ้างช่างฝีมือตามชุมชน เก้าแก้วในย่านกรุงเทพฯ



ภาพที่ 1.4 แสดงตัวอย่างผลงานประเภทอัญมณีและเครื่องประดับที่ ACTIVITY ONE จัดจำหน่าย

1.4 สภาพปัญหาธุรกิจ

ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2558 ในส่วนของรายได้จากการผลิตสินค้าแบบ Made to Order นั้น ACTIVITY ONE ไม่ถูกจ้างงานจากลูกค้าเดิมที่เป็นบริษัทออกาไนเซอร์เลย จนถึงเดือนมิถุนายน 2559 และบริษัทออกาไนเซอร์ที่เป็นลูกค้าเดิมต่างก็มีงานเข้ามาน้อยมาก และงานส่วนใหญ่เป็นงาน ขนาดเล็กและไม่จำเป็นต้องใช้พรีอบ ส่วนลูกค้ากลุ่มแบรนด์สินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆที่มาจ้างตรงก็ ไม่มีการติดต่อเข้ามาเลย รวมถึงทางด้านลูกค้าศิลปินดารานักแสดงและบุคคลทั่วไปก็ไม่มีการเข้ามาสั่งงาน เลย โดยส่วนใหญ่ศิลปินดารานักแสดงจะใช้วิธีหยิบยืมเครื่องประดับจากแฟชั่นแบรนด์ต่างๆแทน และไม่มี การสั่งออกแบบเพื่อผลิตชิ้นงานใหม่ๆเลย อย่างไรก็ตามตลอดระยะเวลาช่วงเดือนธันวาคม 2557 จนถึงเดือนมิถุนายน 2558 มีเพียงงานออกแบบผลิตพรีอบเล็กๆน้อยๆเท่านั้น ส่งผลให้ ACTIVITY ONE มีรายรับจากการผลิตสินค้าแบบ Made to Order ขาดหายไปเฉลี่ยเดือนละ 68,000 บาท

ส่วนรายได้จากการผลิตสินค้าแบบ Made to Stock ซึ่งเน้นสินค้าแฟชั่นกลุ่มอัญมณีและ เครื่องประดับเทีมสำหรับบุคคลเป็นหลัก มียอดขายเฉลี่ยลดลง 30% ทุกช่องทางการจัดจำหน่าย ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมิถุนายน 2559 แม้ว่าจะมีการออกคอลเลกชันใหม่ทุกช่วงเดือน มินาคมและเดือนตุลาคม และมีสินค้าแฟชั่นออกใหม่เพื่อมาเสริมคอลเลกชันทุกๆ 2 เดือนก็ตาม ซึ่ง

ยอดขายของคอลเลกชันปลายปียังคงสม่ำเสมอ แต่มาลดลงตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2559 ยิ่งไปกว่านั้น ถึงแม้ คอลเลกชันใหม่วางจำหน่ายแล้วในเดือนมีนาคมปีเดียวกัน แต่ยอดขายก็ยังไม่ดีขึ้นมา ซึ่ง ACTIVITY ONE ยังคงใช้กลยุทธ์ทางการตลาดผ่านผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยการนำสินค้าแฟชั่นไปให้ศิลปินดารามีชื่อเสียงและสไตลิสต์เลือก เหมือนที่เคยทำมา แต่ศิลปินดารายังไม่หยิบขึ้นมาใส่ออกสื่อ (ซึ่ง ACTIVITY ONE ไม่สามารถบังคับให้ศิลปินให้ดารานำใส่ออกสื่อตามที่ต้องการได้) จึงไม่มีปัจจัยสนับสนุนด้านการสร้างอุปสงค์ขึ้นมาเร่งปฏิบัติการกลุ่มลูกค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE รวมถึงสไตลิสต์ก็ยังไม่เลือกสินค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE ไปใช้ประกอบการถ่ายแฟชั่นลงแมกกาซีนต่างๆ ด้วย

ดังนั้น สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนของ ACTIVITY ONE คือ มียอดขายที่ตกต่ำลงในทุกทาง โดยเจ้าของแบรนด์ต้องการมุ่งเน้นกำไรและยอดขายจากสินค้าแฟชั่นกลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับเทียมสำหรับบุคคลเป็นหลัก จากสัดส่วนยอดขายและกำไรที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ประเภท Made to Order จึงจำเป็นต้องเร่งปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของสินค้าแฟชั่นเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ ACTIVITY ONE ดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

จากปัญหาที่กล่าวมาในบทที่ 1 จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือวิเคราะห์ทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ ได้แก่ PESTEL Analysis โดยใช้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต และวิเคราะห์ย่อยลงมาในระดับอุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ 5 Forces Analysis สำหรับพิจารณาแรงผลักดันต่างๆ ในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับที่กระทำต่อ ACTIVITY ONE เพื่อหาแนวทางป้องกันและลดแรงผลักดันเหล่านั้น แล้วจึงวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กรที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าเครื่องมือ Value Chain วิเคราะห์องค์กรด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับตลาดจากเครื่องมือ BCG Matrix ภายใต้กรอบการประเมินสถานการณ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT) เพื่อกำหนดแผนการตลาดให้สอดคล้องกับปัจจัยทั้ง 4 ด้านได้อย่างลงตัวและประสบความสำเร็จต่อไปได้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ ให้องค์กรมองเห็น โอกาสหรืออุปสรรคที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต นำมาเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถูกต่อยอดมาจากการคิดค้น PEST Analysis โดย Francis Joseph Aguilarles ในปี ค.ศ. 1967 ซึ่งมองปัจจัยภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่วน PESTEL Analysis ได้เพิ่มด้านสภาพแวดล้อมและกฎหมายขึ้นมาให้ครอบคลุมมากขึ้น ซึ่งสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอันส่งผลต่อ ACTIVITY ONE ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงมิติการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis

2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (P – Political Factor)

2.1.1.1 การส่งเสริมและผลักดันอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ โดยรัฐบาลอย่างต่อเนื่องผ่านงาน Bangkok Gems & Jewelry Fair จนเป็นงานจัดแสดงสินค้าประเภทอัญมณีและเครื่องประดับที่ใหญ่ติดอันดับ 1 ใน 5 ของแวดวงอัญมณีและเครื่องประดับโลก รวมถึงยังมีโครงการใกล้เคียงอื่นๆที่สนับสนุนผู้ประกอบการไทย จากกระทรวงพาณิชย์และกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศเสมอมา

2.1.1.2 การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ก่อให้เกิดโอกาสในการเข้าถึงตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น และแต่ละประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความแตกต่างกันด้านแหล่งวัตถุดิบ การออกแบบ การผลิต รวมถึงด้านการตลาด ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับรายย่อยของไทย

2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E – Economic Factor)

2.1.2.1 เศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันซึ่งอยู่ระหว่างการฟื้นตัวจากปัญหาทางการเมือง แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 3.0 ในปี 2559 และร้อยละ 3.2 ในปี 2560 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559) แต่ไม่ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์มากนัก เนื่องจากอัญมณีและเครื่องประดับอยู่ในกลุ่มประเภทสินค้าฟุ่มเฟือย

2.1.2.2 เศรษฐกิจโลกอยู่ในสถานการณ์ที่เปราะบาง จากธนาคารโลกได้

ออกมาปรับลดคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2559 เหลือร้อยละ 2.9 จากร้อยละ 3.3 จากที่คาดการณ์ไว้เดิม และกองทุนการเงินระหว่างประเทศคาดการณ์ว่าการปรับขึ้นดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐฯ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน และการขยายตัวของการค้าทั่วโลกชะลอตัวลงอย่างมากเป็นปัจจัยลบต่อเศรษฐกิจโลกในปี 2559 ให้มีความผันผวนสูง ดังนั้น จากภาวะเศรษฐกิจโลกในปีนี้จะส่งผลให้กำลังซื้อในหลายตลาดถดถอย ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลต่ออุปสงค์การบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยอย่างอัญมณีและเครื่องประดับไม่มากนัก

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (S – Social Factor)

2.1.3.1 ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการเปลี่ยนจากการซื้อเครื่องประดับเพื่อการสะสม หรือเป็นของขวัญในเทศกาลต่างๆ มาสู่การซื้อเครื่องประดับที่มีมูลค่าต่ำลง ตกแต่งด้วยอัญมณีและหินหลากหลายชนิดที่ราคาไม่สูงนัก ทำให้เครื่องประดับแฟชั่นซึ่งทำจากวัสดุเทียมต่างๆ มียอดขายเพิ่มขึ้นเดียวกับเครื่องประดับเงิน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ, 2558)

2.1.3.2 ผู้บริโภคใส่ใจการออกแบบสินค้ามากขึ้นและการตัดสินใจด้วยราคามีความสำคัญน้อยลง นอกจากนี้ผู้บริโภคต้องการแบบสินค้าที่แปลกใหม่ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ, 2558)

2.1.3.3 ผู้บริโภคเปลี่ยนรูปแบบการซื้อสินค้าไปสู่การซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น สามารถรองรับด้านการออกแบบและราคาออนไลน์ ดังนั้น การเข้าถึงข้อมูลและการสืบค้นที่มาของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับจะตรวจสอบได้ง่ายขึ้นแม่นยำขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ, 2558)

สำหรับประชาคมอาเซียนถือเป็นตลาดอี-คอมเมิร์ซที่มีศักยภาพ เนื่องจากมีจำนวนผู้ใช้สมาร์ตโฟนกว่า 250 ล้านคน ขณะที่ยอดผู้นิยมทำธุรกรรมออนไลน์อยู่ที่ 100 ล้านคน ซึ่งโซเชียลมีเดียเป็นสื่อที่มีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับตัวผู้ขายและคุณภาพสินค้า (สถาบันวิจัยของซีไอเอ็มบีอาเซียน, 2559) อย่างไรก็ตามธุรกิจอี-คอมเมิร์ซในประชาคมอาเซียนยังคงเฟื่องฟูได้ไม่เต็มที่ เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ไม่เพียงพอ จึงมีประชากรอาเซียนเพียง 29% ที่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ส่งผลให้ธุรกิจอี-คอมเมิร์ซยังจำกัดขอบเขตอยู่แค่ใน 6 ประเทศอาเซียนเท่านั้น ได้แก่ สิงคโปร์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ เวียดนาม และไทย (เบน แอนด์โค บริษัทวิจัยและให้คำปรึกษาจากสหรัฐฯ, 2559)

2.1.3.4 ผู้บริโภคอัญมณีและเครื่องประดับในตลาดคู่ค้าหลักกับประเทศไทย มีรสนิยมในการบริโภคอัญมณีและเครื่องประดับแตกต่างกันไป ผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ

ของไทยที่ต้องการขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศควรต้องเรียนรู้การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เครื่องประดับแท้และเทียมให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละประเทศที่เป็นลูกค้าหลักกับไทย ดังนี้

การทำเครื่องประดับทองคำในประเทศไทยจะนิยมทองคำที่มีมาตรฐานความบริสุทธิ์ที่ 96.5% หรือ 23.16 กะรัต ซึ่งจะได้สีทองที่เหลืองเข้มและมีความแข็งของเนื้อทองพอเหมาะสำหรับนำมาทำเครื่องประดับ ขณะเดียวกันในตลาดอื่นในอาเซียนจะเน้นการใช้ทองคำที่มีความบริสุทธิ์แตกต่างกันไป

ผู้บริโภคในระดับกลางถึงบนในประเทศญี่ปุ่นนิยมซื้อเครื่องประดับทองหรือเครื่องประดับเพชรเพื่อสะสมเป็นทรัพย์สิน ขณะที่สาว ๆ ญี่ปุ่นมักชอบซื้อเครื่องประดับทองขนาดเล็กรูปแบบน่ารักเก๋ไก๋ไว้ครอบครอง และเนื่องจากปัจจุบันญี่ปุ่นได้ก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวแล้วด้วยสัดส่วนประชากรสูงวัยราวร้อยละ 32 ของประชากรทั้งหมด ผู้ประกอบการจึงควรให้ความสนใจลูกค้ากลุ่มนี้เป็นพิเศษ คนเหล่านี้มีไลฟ์สไตล์ที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี อีกทั้งยังมีกำลังซื้อค่อนข้างสูง (ใช้จ่ายเงินปีละกว่า 150,000 ล้านบาทไปกับสินค้าอุปโภคบริโภคสำหรับผู้สูงอายุ) เครื่องประดับที่จะครองใจกลุ่มลูกค้าสูงวัยจะต้องสวมใส่ง่าย คุณภาพดี รวมถึงเน้นงานดีไซน์ ภายใต้ระดับราคาที่เหมาะสมและคุ้มค่า (ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559)

ประเทศในสหภาพยุโรปที่มักซื้อเครื่องประดับเงินหรือเครื่องประดับทองที่มีปริมาณกะรัตต่ำ มีดีไซน์เรียบง่ายในสไตล์น้อยคือมากหรือที่เรียกว่า มินิมัลลิสต์ (Minimalist Jewelry) และเป็นสินค้าที่มีคุณภาพในสนนราคาไม่สูงนัก

สหรัฐฯ เป็นตลาดผู้บริโภคเครื่องประดับเงินรายใหญ่ที่สุดของโลก แต่ในช่วงปีที่ผ่านมาการบริโภคเครื่องประดับทองในตลาดแห่งนี้ปรับตัวดีขึ้นมาโดยตลอด จากราคาวัตถุดิบทองคำในตลาดโลกลดลงจึงน่าจะเป็นโอกาสที่ดีสำหรับผู้ส่งออกเครื่องประดับทองของไทยที่จะต้องรีบเร่งรุกตลาดในยามที่ราคาวัตถุดิบทองคำปรับตัวลงมากในช่วงนี้

2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T – Technology Factor)

2.1.4.1 ผู้ประกอบการไทยคิดค้นสูตรการเผาไหม้ ในการเพิ่มค่าพลอย แต่ขั้นตอนการผลิตของไทยยังไม่เป็นมาตรฐาน ทำให้มีปัญหาในการตรวจสอบคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อด้านราคา (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรายสาขา อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ, 2558)

2.1.4.2 ผู้ผลิตอัญมณีและเครื่องประดับขั้นต้นของประเทศไทยส่วนใหญ่

ขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตที่ทันสมัยและทดสอบที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงยังขาดการวิจัยและพัฒนาเทคนิคและเทคโนโลยีการเจริญแบบใหม่

2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (E – Environment Factor)

ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของประชากรบนโลกมีมากขึ้น จึงส่งผลถึงนักออกแบบอัญมณีส่วนหนึ่งนิยมนำอัญมณีและโลหะที่ใช้ทำตัวเรือนมา Re-Make ให้เกิดขึ้นงานใหม่ หรือสร้างสรรค์ผลงานจากวัสดุเหลือใช้ เช่น สร้อยคอจากยางรถยนต์ใช้แล้ว ร้อยเข้ากับริบบิ้นผ้าฝ้ายประดับขนนกสีสวย เป็นต้น

2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (L – Legal Factor)

2.1.6.1 การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้ประเทศไทยมีการลดและยกเลิกภาษีอากรนำเข้าภายใต้ประชาคมฯ ช่วยให้ผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจอันเกี่ยวข้องกับอัญมณีและเครื่องประดับสามารถใช้ประโยชน์จากการนำเข้าวัตถุดิบจากอาเซียนมาใช้เป็นปัจจัยการผลิตได้โดยลดภาระต้นทุนด้านภาษีลง (ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559)

2.1.6.2 การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ยังมีการลดอุปสรรคที่มีใช้ภาษี เช่น การลดข้อจำกัดใบอนุญาตนำเข้าและใบอนุญาตส่งออก ข้อกำหนดการโอนเงินและการชำระเงินระหว่างประเทศ การเก็บภาษีตอบโต้การทุ่มตลาด ระเบียบพิธีการศุลกากร การใช้ระบบศุลกากรอิเล็กทรอนิกส์ของอาเซียน การจัดตั้งระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จ การเปิดด่านการค้าใหม่ การใช้ระบบประเมินราคาศุลกากรที่เป็นสากล และการพิจารณาปรับลดข้อจำกัดการกำหนดมูลค่าขั้นต่ำของสินค้าที่จะต้องทำพิธีการศุลกากรจะทำให้การเคลื่อนย้ายสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับภายในภูมิภาคเป็นไปได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น (ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559)

2.1.6.3 การเปิดตลาดการลงทุน การบริการ และการทำงาน โดยการลงทุนอาเซียนเปิดตลาดให้ต่างชาติเข้ามาลงทุนถือหุ้นข้างมากในกิจการได้และให้การคุ้มครองการลงทุนและผู้ลงทุนต่างชาติ ภายใต้กฎระเบียบของประเทศนั้นๆ โดยประเทศที่ผู้ประกอบการไทยให้ความสนใจมากในการไปลงทุน ณ ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม และกัมพูชา เป็นต้น

ตารางที่ 2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL ภาพรวมธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ

มิติการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	ลักษณะภาพรวม
1. ปัจจัยด้านการเมือง	ปัจจัยด้านบวก (+), ปัจจัยด้านลบ (-)
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ปัจจัยด้านลบ (-)
3. ปัจจัยด้านสังคม	ปัจจัยด้านบวก (+), ปัจจัยด้านลบ (-)
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	ปัจจัยด้านลบ (-)
5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	ปัจจัยด้านบวก (+)
6. ปัจจัยด้านกฎหมาย	ปัจจัยด้านบวก (+)

จากตารางที่ 2.1 ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ของภาพรวมธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ พบว่าปัจจัยภายนอกบางประการที่ส่งผลเชิงลบต่อ ACTIVITY ONE ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยที่อยู่ในสภาวะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปและกระทบต่อผู้ประกอบการอัญมณีและเครื่องประดับรายย่อยที่จำหน่ายสินค้าประเภทฟุ่มเฟือยในประเทศอย่างทั่วถึงกัน ส่วนปัจจัยด้านการเมืองที่มีการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้การแข่งขันในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับรุนแรงยิ่งขึ้น แต่ไม่กระทบ ACTIVITY ONE รุนแรง เพราะ ACTIVITY ONE กินส่วนแบ่งตลาดระดับกลางถึงค่อนข้างบนจากกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ที่บริโภคสินค้าแฟชั่นขนาดใหญ่ แข็งแรง แต่มีน้ำหนักเบา เน้นชิ้นงานที่ขึ้นรูปเสมือนวัตถุจริงมาทำเป็นเครื่องประดับที่มีคุณภาพ ใส่แล้วโดดเด่น ช่วยส่งเสริมอัตลักษณ์ของผู้สวมใส่ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านสังคมที่ผู้บริโภคใส่ใจในการออกแบบและคุณภาพสินค้าส่งผลให้ ACTIVITY ONE ต้องใส่ใจในกระบวนการผลิตมากขึ้น รวมถึงเสียโอกาสจากการที่ผู้บริโภคสะสมอัญมณีและเครื่องประดับน้อยลง

อย่างไรก็ดีปัจจัยส่วนใหญ่ยังคงส่งผลเชิงบวกต่อภาพรวมธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับรวมถึง ACTIVITY ONE โดยเฉพาะปัจจัยด้านสังคมซึ่งสะท้อนว่าผู้บริโภคภายในประเทศนิยมอัญมณีและเครื่องประดับเทียมที่มีราคาอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าเครื่องประดับจากอัญมณีแท้ที่มีราคาสูง นอกจากนี้แนวโน้มการซื้อสินค้าออนไลน์ก็ตอบสนองช่องทางการจัดจำหน่ายหลักสำหรับสินค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE ส่วนปัจจัยด้านเทคโนโลยีและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมยังเปิดโอกาสให้ ACTIVITY ONE ได้ใช้ปัจจัยดังกล่าวเป็นโอกาสในการสร้างความแตกต่างได้อีกช่องทางหนึ่ง ส่วนเครื่องมือและอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตที่ล้ำสมัย ไม่ส่งผล

กระทบต่อ ACTIVITY ONE มากนัก เนื่องจาก ACTIVITY ONE ผลิตงานลักษณะหัตถศิลป์เกือบทั้งหมด ยิ่งไปกว่านั้น การเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนสร้างความหลากหลายด้านวัตถุดิบ และเพิ่มโอกาสขยายตลาดจากฐานลูกค้าเดิมของ ACTIVITY ONE นั่นคือประเทศสิงคโปร์และฟิลิปปินส์ พร้อมกับสิทธิประโยชน์ทางกฎหมายในระยะยาว

2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ หรือ Five Forces Analysis สามารถบอกภาพรวมของสถานะการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังสะท้อนโอกาสในการทำกำไรในแต่ละอุตสาหกรรมได้ด้วย ซึ่งเครื่องมือวิเคราะห์อุตสาหกรรมนี้ถูกคิดค้นขึ้นโดย Micheal E. Porter ในปี 1979 โดยแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ประกอบไปด้วยคู่แข่งในอุตสาหกรรม อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ การคุกคามของผู้ที่เข้าใหม่ การคุกคามของสินค้าทดแทน และอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ สำหรับแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย มีดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงมิติการวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis

2.2.1 แรงผลักดันด้านที่ 1 คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Competition & Rivalry)

การแข่งขันสูงและสินค้าไม่แตกต่างกันมาก ทำให้เกิดการแข่งขันทางราคาและต้นทุน โดยเฉพาะตลาดเครื่องประดับและอัญมณีระดับกลางถึงล่าง ทั้งนี้ ผู้ประกอบการรายย่อยในประเทศมีปัญหาในการควบคุมคุณภาพสินค้า ซึ่งแตกต่างจากผู้ประกอบการขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการแข่งขันได้มากกว่า มีเงินทุนในการทำการตลาดและสร้างแบรนด์สินค้ามากกว่า อย่างไรก็ตาม

ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ของไทยยังต้องเผชิญการแข่งขันกับประเทศคู่แข่งที่มีเงินทุนมากกว่า และส่งสินค้าสำเร็จรูปที่ผลิตได้ต้นทุนต่ำกว่ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดในประเทศไทย จนส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่บางรายของไทยหันไปแย่งชิงรับจ้างผลิตให้แก่ประเทศคู่แข่งแทน

2.2.2 แรงผลักดันที่ 2 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้บริโภคภายในประเทศมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูง สืบเนื่องจากผู้เล่นในตลาดทุกระดับมีมามากมาย ซึ่งงานสำเร็จรูปมีลักษณะคล้ายคลึงกัน และแข่งขันด้านต้นทุนจึงทำให้สินค้าราคาต่ำ ผู้บริโภคจึงหาซื้ออัญมณีและเครื่องประดับได้ง่าย ตัวเลือกหลากหลาย โดยผู้บริโภคจะมองหาสินค้าที่ถูกผลิตมาอย่างพิถีพิถันมากยิ่งขึ้น แต่สำหรับอัญมณีและเครื่องประดับที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัว มีความแตกต่างจากสินค้าสำเร็จรูปที่มีวางขายในตลาด และถูกผลิตภายใต้การควบคุมคุณภาพที่ดี จะทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองลดลง ในส่วนของตลาดส่งออกของประเทศไทยยังสามารถลดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจากต่างประเทศได้อีก หากอัญมณีระดับวัตถุดิบขั้นต้นอย่างคุณภาพพลอยหุงเผาใหม่จากจันทบุรีดีขึ้น จนเป็นที่ยอมรับจากการรับรองคุณภาพพลอยเผาใหม่ได้ อย่างไรก็ตามสำหรับตลาดโลกแล้ววัฒนธรรมและความเชื่อเกี่ยวกับอัญมณีและเครื่องประดับไทย โดยเฉพาะสินค้าสำเร็จรูปจากท้องถิ่นถึงระดับภูมิภาคที่มีความปราณีตละเอียดอ่อน มีรูปลักษณะการออกแบบเฉพาะตัว สามารถช่วยสร้างความแตกต่างให้แก่อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยให้แตกต่างจากตลาดโลก จนลดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจากต่างประเทศบางส่วนได้

2.2.3 แรงผลักดันที่ 3 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants)

การลงทุนธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในตลาดระดับล่างถึงกลางใช้เงินลงทุนไม่สูงนัก เนื่องจากต้นทุนการผลิตส่วนใหญ่คือวัตถุดิบซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิตซึ่งงาน อย่างไรก็ตามแม้ผู้เข้ามาใหม่สามารถเข้ามาเล่นในตลาดล่างถึงกลางได้ไม่ยาก แต่หากไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการผลิตลักษณะการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ได้ ก็อาจมีแนวโน้มดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดยาก ส่วนผู้เข้ามาใหม่ในตลาดกลางถึงบนจะเข้ายากกว่า เนื่องจากผู้บริโภคให้ความสำคัญกับเรื่องแบรนด์ค่อนข้างสูง จึงต้องใช้เงินลงทุนที่สูงขึ้นเพื่อทำการตลาด และพัฒนาสินค้าให้โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย

2.2.4 แรงผลักดันที่ 4 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitutes)

อัญมณีและเครื่องประดับแท้ผลิตจากวัตถุดิบที่มีราคาสูงและมีคุณลักษณะเฉพาะตัวไม่

สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ เช่น ทอง เงิน เพชร พลอย เป็นต้น ดังนั้น อัญมณีและเครื่องประดับเทียมจึงเป็นสินค้าทดแทนด้านการใช้งาน แต่มีราคาที่ต่ำกว่าจนถึงราคาที่สูง ขึ้นอยู่กับวัสดุ แบบ และความยากในการผลิต

2.2.5 แรงผลักดันที่ 5 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of Suppliers)

ผู้ผลิตอัญมณีในประเทศไทย เช่น ช่างเจียรไนพลอย ช่างเผา เป็นต้น ส่วนใหญ่มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ แต่บุคลากรที่มีฝีมือหาพบได้ยาก รวมถึงยังขาดการวิจัยและพัฒนาเทคนิคการเจียรไนแบบใหม่ๆ ส่วนวัตถุดิบภายใต้อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทยพึ่งพาการนำเข้าค่อนข้างมาก จึงส่งผลให้ผู้ประกอบการไทยมีการร่วมลงทุนในการหาแหล่งวัตถุดิบในต่างประเทศมากขึ้น

ตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย

แรงผลักดัน 5 ประการ	ระดับแรงกดดัน
1. คู่แข่งในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
2. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
3. การคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่	ระดับสูง
4. การคุกคามของสินค้าทดแทน	ระดับสูง
5. อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	ระดับสูง

จากตารางที่ 2.2 ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis พบว่าแรงผลักดันทั้ง 5 ประการล้วนผลักดันอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทยซึ่งมีคู่แข่งจำนวนมากอย่างรุนแรง (Fragmented Markets) จึงมีการแข่งขันโดยใช้ราคาค่อนข้างมาก อัตรากำไรของผู้ประกอบการจึงลดน้อยลง โดยเฉพาะในตลาดล่างถึงกลาง อย่างไรก็ตามเนื่องจาก ACTIVITY ONE อยู่ในตลาดกลางถึงบนและกินส่วนแบ่งตลาดจากกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) จึงช่วยลดแรงผลักดันทั้ง 5 ได้บ้าง แม้ว่าสถานการณ์ปัจจุบันจะมีผู้เล่นหน้าใหม่พยายามมากินส่วนแบ่งการตลาดจากกลุ่มลูกค้าเฉพาะผ่านวิธีการการสร้างแบรนด์ก็ตาม เพราะฉะนั้นแล้วจากภาพรวมของสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ทำให้ ACTIVITY ONE ต้องสร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าแฟชั่นมากขึ้น เพื่อให้ตำแหน่งทางการ

ตลาดชัดเจนยิ่งขึ้น จึงจะดึงดูดกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) ได้มากขึ้น และรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ไว้จากการสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งและติดตลาด

2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าด้านห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นแนวคิดที่ถูกคิดค้นขึ้นโดย Michael E.Porter ตั้งแต่ปี 1985 โดยแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมการจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป กิจกรรมการส่งมอบสินค้า การบริการให้กับลูกค้า โดยมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและองค์กร ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างคุณค่าในกิจกรรมต่าง ๆ (Value-Added Activities) ขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงกับคู่ค้าในโซ่อุปทานด้วยการเชื่อมโยงกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยทั่วไปการดำเนินธุรกรรมขององค์กร ส่วนใหญ่ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่ง Porter ได้จำแนกกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์การบริการที่ส่งมอบให้กับทางลูกค้า แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าได้จำแนกประเภทกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าด้วยเครื่องมือ Value Chain Analysis

เมื่อพิจารณากิจกรรมการดำเนินธุรกิจของ ACTIVITY ONE ด้วยห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) สามารถอธิบายกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ดังนี้

2.3.1 โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ อย่างไรก็ตามเนื่องจาก ACTIVITY ONE ดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจด้วยการออกแบบและผลิตเครื่องประดับสำเร็จรูปเป็นหลัก ดังนั้น กิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้าจึงแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ดังนี้

กิจกรรมโลจิสติกส์ขาเข้าของ ACTIVITY ONE คือ การหาแรงบันดาลใจ ซึ่งเกิดจากสิ่งที่มองเห็นรอบตัวภายในชีวิตประจำวันของนักออกแบบ อันเป็นประกายความคิดเล็กๆ ที่เป็นจุดเริ่มต้นของความคิดสร้างสรรค์ แล้วจึงค้นคว้าหาข้อมูลเกี่ยวกับแรงบันดาลใจที่ได้รับมาเพิ่มเติม รวมถึงค้นหาตัวอย่างชิ้นงานเครื่องประดับที่ใกล้เคียงกับแรงบันดาลใจ เพื่อนำมาประมวลผลและออกแบบเครื่องประดับแฟชั่นให้มีเอกลักษณ์เป็นของ ACTIVITY ONE เอง แล้วจึงวาดเขียนแบบเครื่องประดับเหล่านั้นออกมาให้เห็นภาพ เป็นรูปธรรมและจับต้องได้ในที่สุด ซึ่งถือเป็นคุณค่าที่สำคัญที่สุดขององค์กร

2.3.2 การดำเนินการ (Operations)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า หรือเป็นกิจกรรมการผลิตเครื่องประดับซึ่งมีขั้นตอนการผลิตที่เปลี่ยนแปลงไปตามการออกแบบ รวมถึงวัตถุดิบที่เลือกใช้ ซึ่งสามารถจัดประเภทการดำเนินการด้วยการแบ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนเป็นเกณฑ์การจัดกลุ่มได้ดังนี้

2.3.2.1 ขั้นตอนการเตรียมวัตถุดิบ เช่น พลอย แวกซ์สำหรับการแกะต้นแบบโครงสร้างชิ้นงาน กาว เรซิน ช่างฝีมือและโรงงานในขั้นตอนการผลิตที่จำเป็นต้องใช้ความชำนาญหรือต้องมีอุปกรณ์ราคาสูงมาผลิต (อาทิเช่น เต้าเผา) ฯลฯ เป็นการจัดเตรียมวัตถุดิบก่อนการประกอบชิ้นงานเป็นเครื่องประดับ

2.3.2.2 ขั้นตอนที่สามารถผลิตเองได้และคุ้มค่า (Own Production) เช่น ขั้นตอนการผสมเรซิน ขั้นตอนการติดกาว ขั้นตอนการลงสี ขั้นตอนการติดห่วง ขั้นตอนการติดแป้นต่างหู เป็นต้น ซึ่งเป็นขั้นตอนการผลิตแบบหัตถศิลป์ที่ต้องอาศัยทักษะการผลิตที่ละเอียดอ่อนปราณีต แต่ไม่ต้องพึ่งพาเครื่องจักร

2.3.2.3 ขั้นตอนที่ไม่สามารถผลิตเองได้หรือขั้นตอนที่ผลิตเองได้แต่ไม่คุ้มค่า (Outsource Production) สำหรับขั้นตอนที่ไม่สามารถผลิตเองได้ เช่น การหล่อเหรียญ

จำเป็นต้องลงทุนในอุปกรณ์เฉพาะสำหรับการหล่อเหวี่ยงที่มีมูลค่าสูง การจ้างโรงงานผลิตในขั้นตอนดังกล่าวจึงประหยัดกว่ามาก และได้คุณภาพที่แน่นอนกว่าการดำเนินการเอง สำหรับขั้นตอนที่ผลิตเองได้แต่ไม่คุ้มค่า เช่น ขั้นตอนการกลู ขั้นตอนการแกะแวกซ์ ขั้นตอนการขัดโลหะ ขั้นตอนการชุบแร่เงินหรือทองคำ ฯลฯ แท้จริงแล้วนักออกแบบสามารถดำเนินการเองได้จากทักษะที่มีและลงทุนอุปกรณ์ในราคาต่ำ แต่อย่างไรก็ตามการจ้างผลิตในขั้นตอนเหล่านี้มีต้นทุนต่ำมากเช่นกัน และการจ้างช่างผู้เชี่ยวชาญผลิตทำให้ได้งานที่มีคุณภาพและมาตรฐานเดิม จึงคุ้มค่ามากกว่าดำเนินการเอง

2.3.3 โลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า โดย ACTIVITY ONE เก็บสินค้าที่สำนักงานเพื่อเป็นสินค้าคงคลังสำหรับจัดส่งผ่านไปรษณีย์ไทย ให้ลูกค้าที่สั่งซื้อออนไลน์ผ่านอินสตาแกรม และเป็นสินค้าคงคลังเพื่อสำหรับ Outlet ที่ Wonder Room Siam Center ด้วย อย่างไรก็ตามที่ Wonder Room Siam Center จะมีสินค้าคงคลังจำนวนหนึ่งอยู่แล้ว และสำหรับลูกค้าสำคัญ นักออกแบบจะไปส่งด้วยตัวเอง

2.3.4 การขายและการตลาด (Sales & Marketing)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ เพื่อเตรียมวางแผนวัตถุดิบและการผลิต โดยที่ผ่านมา ACTIVITY ONE ทำการตลาด ดังนี้

2.3.4.1 การตลาดที่ไม่เกี่ยวกับสื่อต่างๆ (Below-the-Line) เช่น นิทรรศการ การแสดงข่าว การจัดการแข่งขัน การประกวด การชิงโชค การลด แลก แจก แถม การอุปถัมภ์กิจกรรมต่างๆ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่ง ACTIVITY ONE ไม่เคยตั้งใจทำการตลาดลักษณะนี้เลย จะทำต่อเมื่อ Siam Center บังคับให้ทุกร้านในห้างสรรพสินค้าทำโปรโมชั่น ตามที่ได้รับมาจาก Marketing Campaign ที่ทางห้างฯจัดขึ้น เพื่อกระตุ้นยอดผู้บริโภค ดังนั้น ACTIVITY ONE จึงตัดสินใจทำโปรโมชั่นขั้นต่ำจากข้อบังคับของห้างฯ คือ ลดราคา 15% ในช่วงเวลาที่มีแคมเปญจากห้างฯ เท่านั้น ส่วนช่องทางการขายออนไลน์ผ่านอินสตาแกรม ไม่เคยทำการตลาด

2.3.4.2 การตลาดที่เกี่ยวกับสื่อต่างๆ (Above-the-Line) เป็นวิธีการที่ ACTIVITY ONE ทำมาโดยตลอดแต่แตกต่างจากการตลาดที่เกี่ยวกับสื่อต่างๆ ที่ทำกันทั่วไป เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่าย เพราะ ACTIVITY ONE ใช้วิธีการนำเครื่องประดับและสินค้าแฟชั่นของทางร้านไปนำเสนอให้ผู้จัดการศิลปินดารารวมถึงสไตลิสต์เพื่อเลือกนำไปสวมใส่และใช้ออกงานต่างๆ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ดังนั้น ต้นทุนในการทำการตลาดลักษณะนี้ของ ACTIVITY ONE มีเพียงต้นทุน

สินค้าเท่านั้น และเมื่อศิลปินคาราไปออกรายการโทรทัศน์หรือออกสื่อต่างๆ เมื่อสไตลิสต์เลือกนำไปถ่ายลงนิตยสารแฟชั่น จะส่งผลให้สินค้าชิ้นนั้นมียอดขายที่สูงขึ้น เนื่องจากศิลปิน คาราและสื่อทางแฟชั่นต่างๆ มีอิทธิพล (Influence) ต่อผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายสูงมาก

ส่วนการขายผ่านช่องทางออนไลน์อินสตาแกรม ผู้ประกอบการเป็นผู้ติดต่อและสื่อสารเองกับลูกค้าโดยตรงผ่านทางโทรศัพท์และแอปพลิเคชันไลน์ จึงสามารถให้ข้อมูลผู้บริโภคและตอบข้อซักถามได้อย่างดี ส่วนช่องทางการขายผ่านหน้าร้าน Wonder Room Siam Center ดำเนินการขายโดยพนักงานของร้านเอง

2.3.5 การบริการ (Services)

เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงบริการหลังการขาย โดยไม่ว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าจากช่องทางใดก็ตาม หากมีการชำรุดสามารถติดต่อให้ ACTIVITY ONE ซ่อมแซมได้ โดยคิดค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยหรือไม่คิดค่าใช้จ่ายเลย อย่างไรก็ตามมีลูกค้าที่นำสินค้ากลับมาซ่อมบ่อยมาก เนื่องจาก ACTIVITY ONE ตรวจสอบสินค้าด้วยตัวผู้ประกอบการเองทุกชิ้นก่อนขายและก่อนนำส่งให้ลูกค้า นอกเหนือจากนี้ หากมีลูกค้าที่มีความต้องการซื้อสินค้าจำนวนมาก หรือต้องการให้ ACTIVITY ONE ออกแบบสินค้าให้ นักออกแบบซึ่งเป็นเจ้าของกิจการจะเจรจาเอง เพื่อรับทราบความต้องการของลูกค้าโดยไม่คิดค่าบริการจนกว่าจะมีการส่งผลิตสินค้า

ด้านกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) จะเหมือนกับบริษัททั่วไปที่ประกอบด้วย การจัดหาจัดซื้อ การวิจัยและพัฒนา การจัดการทรัพยากรบุคคล และ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรต่างๆ เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจาก ACTIVITY ONE เป็นผู้ประกอบการรายย่อยจึงบริหารและควบคุมงานกิจกรรมสนับสนุนด้วยผู้ประกอบการเอง และไม่ใช้ระบบไอทีใดใดเข้ามาสนับสนุนกิจกรรมดังกล่าว

จากภาพรวมของห่วงโซ่คุณค่าของ ACTIVITY ONE พบว่ากิจกรรมที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ กิจกรรมในส่วน โลจิสติกส์ขาเข้า (Inbound Logistics) และส่วนของการดำเนินการ (Operations) ที่ครอบคลุมตั้งแต่กิจกรรมการหาแรงบันดาลใจจนสามารถออกแบบเครื่องประดับและสินค้าแฟชั่น ให้มีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของ ACTIVITY ONE เอง นอกจากนี้ยังรวมถึงการหาวัตถุดิบที่ตรงตามแบบ และหาช่างฝีมือในแต่ละขั้นตอนมาผลิต จึงได้มาซึ่งคุณภาพที่ดีตรงตามความตั้งใจของนักออกแบบ ส่วนกิจกรรมโลจิสติกส์ขาออก (Outbound Logistics) ก็มีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าว่าสามารถส่งสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนด และสัญญาไว้ รวมถึงมีสินค้าออกจำหน่ายอย่างเพียงพอและไม่เสียโอกาสทางการค้า ส่วนการ

บริการระหว่างการขายและหลังการขาย (Services) เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญที่ทำให้นักออกแบบสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อสอบถามความเห็นของลูกค้า (Feedback) ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามเมื่อ ACTIVITY ONE มีสินค้าที่ดี จำเป็นต้องมีการขายและการตลาด (Sales & Marketing) ที่ดีด้วย เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมียอดขายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งพบว่ากิจกรรมดังกล่าว ACTIVITY ONE สามารถเพิ่มคุณค่าได้อีกมาก โดยเฉพาะการเพิ่มคุณค่าด้านการตลาดที่สามารถควบคุมเองได้ อย่างการตลาดที่ไม่เกี่ยวกับสื่อต่างๆ (Below-the-Line) หรือเพิ่มวิธีการทำการตลาดเพิ่มเติมจากผู้ที่มีอิทธิพล (Influencer) ต่อการซื้อสินค้าของกลุ่มเป้าหมาย ผ่าน การตลาดที่เกี่ยวกับสื่อต่างๆ (Above-the-Line) รวมไปถึงการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายในอนาคต

2.4 การวิเคราะห์ห้องเครื่องด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับตลาด

การวิเคราะห์ห้องเครื่องด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับการตลาดเพื่อสะท้อนความแข็งแกร่งของ ACTIVITY ONE เมื่อเทียบกับตลาดสินค้าประเภทอัญมณีและเครื่องประดับเดียวกันผ่านเครื่องมือ BCG Matrix ซึ่งย่อมาจากชื่อขององค์กรที่คิดค้นเครื่องมือ นั่นก็คือ Boston Consulting Group ได้คิดค้นขึ้นในปี 1986 เครื่องมือนี้ใช้เกณฑ์พิจารณา 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) เป็นการเปรียบเทียบคู่แข่งว่าส่วนแบ่งตลาดของสินค้าเป็นกี่เท่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ และเกณฑ์ความน่าสนใจของตลาด (Market Attractiveness) หรืออัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวของสินค้าทั้งตลาด ทั้งนี้หลักเกณฑ์ทั้ง 2 นี้ก็จะถูกใช้เป็นเส้นแบ่งแกนในการทำ BCG Matrix และเมื่อแบ่งออกมาแล้ว เราก็จะได้รูปแบบ 4 ช่องประกอบด้วย Stars, Question Marks, Cash Cows และ Dogs อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ที่ได้สามารถนำมาวางแผนการขายสินค้า วางกลยุทธ์ทางการตลาด และการสร้างแบรนด์ให้ดีขึ้นได้

THE GROWTH SHARE MATRIX

RELATIVE MARKET SHARE

CASH GENERATION



ภาพที่ 2.4 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ BCG Matrix ของ ACTIVITY ONE

2.4.1 Star

จุดที่ตลาดมีการเติบโตสูงและมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูง สำหรับ ACTIVITY ONE แล้วสินค้าจำพวกอัญมณีและเครื่องประดับโดดเด่นในตลาดขึ้นมา ตั้งแต่ ปี 2558 และสร้างยอดขายสูงด้วย ดังนั้น ACTIVITY ONE จึงควรเพิ่มการลงทุนในกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องประดับให้โดนใจผู้บริโภคมากขึ้นเพื่อให้ส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในระดับคงที่ หรือเติบโตขึ้นไปอีกให้แข่งขันคู่แข่ง ซึ่งถ้าการลงทุนเพื่อรักษาระดับของธุรกิจให้มีความคงที่ในตำแหน่งที่พอใจให้ประสบความสำเร็จได้แล้วละก็ ผลที่ได้ต่อมาก็คือธุรกิจนั้นๆ จะเปลี่ยนจากตำแหน่ง Stars ไปเป็น Cash Cows

2.4.2 Cash Cows

จุดที่ธุรกิจได้รับส่วนแบ่งการตลาดที่สูงมากในตลาดที่มีการเติบโตอย่างเชื่องช้า ซึ่งธุรกิจสามารถอยู่ได้ด้วยผลประโยชน์ที่ได้รับจากส่วนแบ่งการตลาดในปริมาณมาก โดยที่แทบไม่ต้องลงทุนอะไรเพิ่มเติม และยังสามารถนำเงินทุนที่ได้มานั้นไปลงทุนกับส่วนอื่นๆ แทนได้อีกด้วย เฉกเช่นเดียวกันกับสินค้าแฟชั่นในกลุ่มของเครื่องประดับหัวและหมวกของ ACTIVITY ONE ซึ่ง

เป็นสินค้าแฟชั่นที่ผลิตเป็นกลุ่มแรกและสร้างชื่อเสียงให้แก่ ACTIVITY ONE เป็นอย่างมาก จนเป็นที่รู้จักในวงการแฟชั่นไทย ยิ่งไปกว่านั้น ปัจจุบันยังไม่มีคู่แข่งไทยรายใดสามารถออกแบบและผลิตเครื่องประดับหัวและหมวกได้โดดเด่นเท่า ACTIVITY ONE

2.4.3 Question Marks

ธุรกิจที่มีส่วนแบ่งการตลาดที่น้อย ทั้งๆ ที่ตลาดกำลังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจุดมุ่งหมายของ Question Marks ก็คือการขยับเข้าไปเป็น Stars นั้นเอง สอดคล้องกับกลุ่มผลิตภัณฑ์กระเป๋าและแว่นตากันแดดของ ACTIVITY ONE ในคอลเลกชันประจำปลายปี 2558 ที่มียอดขายจำหน่ายอยู่ในเกณฑ์ที่น่าสนใจ นอกจากนี้พบว่ารายงานของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ เดือนมกราคม 2559 ระบุว่าอุตสาหกรรมเครื่องหนังมีข้อมูลการผลิตกระเป๋าที่มีดัชนีการผลิตเพิ่มขึ้นจาก 88.17 ในไตรมาส 1/2558 เป็น 91.35 ในไตรมาส 1/2559 คิดเป็นการเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.61 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปีก่อน ดังนั้น ACTIVITY ONE จึงควรเพิ่มการลงทุนในกลุ่มผลิตภัณฑ์กระเป๋าและแว่นตากันแดดให้มากขึ้นเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งการตลาดจากเจ้าอื่นๆ ในทางกลับกันหากลงทุนไปแล้วไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประโยชน์และไม่สามารแข่งขันส่วนแบ่งการตลาดได้ ก็มีโอกาที่กลุ่มผลิตภัณฑ์กระเป๋าและแว่นตากันแดดของ ACTIVITY ONE จะตกไปอยู่ในสถานะของ Dogs ได้

2.4.4 Dogs

ตำแหน่งที่ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย อีกทั้งในตลาดยังมีการเติบโตน้อยด้วย ยิ่งทำให้ผลกำไรของธุรกิจน้อยตาม ซึ่งธุรกิจส่วนใหญ่ที่ตกอยู่ในตำแหน่งนี้มีโอกาสยากที่จะขึ้นไปสู่ตำแหน่งอื่นๆ นอกจากต้องรอตลาดให้เติบโตขึ้นแล้วค่อยคว้าโอกาสนั้นเอาไว้ สำหรับ ACTIVITY ONE แล้ว ยังไม่มีสินค้าชนิดใดอยู่ในช่องนี้

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์ ACTIVITY ONEด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับการตลาด ผ่านเครื่องมือBCG Matrix ได้ข้อสรุปว่า ภายใต้สถานะการณ์ยอดขายที่ตกต่ำลงของ ACTIVITY ONE ขณะนี้ ACTIVITY ONEควรเพิ่มการลงทุนในกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องประดับที่อยู่ในช่อง Stars เพื่อกอบโกยรายได้อย่างเร่งด่วน และกระตุ้นฐานลูกค้ากลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องประดับหัวและหมวก ที่อยู่ในช่อง Cash Cow ให้มาอุปโภคซื้ออย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาอย่างถี่ถ้วนเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรในการลงทุนกับผลิตภัณฑ์กระเป๋าและแว่นตากันแดดอย่างคุ้มค่า เพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดมาจากคู่แข่งในตลาดและผลักดันให้ผลิตภัณฑ์กระเป๋าและแว่นตากันแดดย้ายไปอยู่ในช่อง Stars ให้ได้

2.5 สรุปผลวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่ PESTEL Analysis, Five Forces model, Value Chain, BCG Matrix ข้างต้น สามารถนำมาสรุปในรูปแบบ SWOT Analysis ได้ ซึ่งแนวคิด SWOT Analysis นี้คิดโดย Albert S Humphrey ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 60 เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

2.5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

2.5.1.1 ผู้ประกอบการของ ACTIVITY ONE ทั้งสองท่าน มีความรู้ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญและละเอียดอ่อน ในการออกแบบเครื่องประดับและผลิตชิ้นงาน เพราะจบการศึกษามาจากภาควิชาออกแบบเครื่องประดับ คณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยตรง

2.5.1.2 สินค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากแบรนด์เครื่องประดับอื่นๆ ในตลาดระดับกลางถึงบน นั่นคือ ชิ้นงานมีความใหญ่แต่เบา และมีความแข็งแรง การออกแบบให้ดูสมจริงเหมือนรูปลักษณ์วัตถุจริงที่เป็นแรงบันดาลใจ

2.5.1.3 สินค้ามีคุณภาพจากการคัดสรรช่างฝีมือและเลือกวัตถุดิบมาผลิตโดยนักออกแบบเอง

2.5.1.4 สร้างแบรนด์จันมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงการแฟชั่นของไทย ไม่ว่าจะเป็นบริษัทออกอากาศในระดับประเทศ หนังสือแฟชั่น แบรนด์เสื้อผ้าแฟชั่นของคนไทยระดับกลางถึงบน และดาราที่มีชื่อเสียงระดับซูเปอร์สตาร์

2.5.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)

2.5.2.1 ไม่มีแรงงานมีฝีมือเป็นของตัวเอง แต่ใช้วิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีกับแรงงานมีฝีมือในท้องถิ่นทดแทน

2.5.2.2 ไม่มีการจดสิทธิบัตรเลยแม้แต่ชิ้นงานเดียว จึงส่งผลให้ถูกลอกเลียนแบบสินค้าและผลิตมาขายในราคาถูกอย่างกว้างขวางในตลาดล่าง

2.5.2.3 ไม่มีหน้าร้านเป็นของตนเองอย่างแท้จริง ถึงแม้จะมีหน้าร้านที่ Wonder Room ณ ห้างสรรพสินค้า Siam Center แต่ก็มีต้นทุนในการแบ่งกำไรขั้นต้นให้กับห้างฯ ในสัดส่วนที่มากถึง 42% จากยอดขาย

2.5.2.4 กลุ่มลูกค้ามีขนาดแคบ เนื่องจากมีกลุ่มเป้าหมายภายในตลาดเฉพาะ (Niche) จึงไม่สามารถสร้างรายได้ จากการจำหน่ายจำนวนมากอย่างรวดเร็วได้ ยกเว้นหากมีดาราชื่อดังนำเครื่องประดับจาก ACTIVITY ONE ไปออกสื่อ หรือหนังสือแฟชั่นนำเครื่องประดับ

ไปถ่ายแบบ จึงจะผลักดันให้เครื่องประดับชิ้นนั้นขายจำหน่ายได้มากอย่างรวดเร็ว

2.5.2.5 เริ่มต้นจากการดำเนินธุรกิจแบบหัตถศิลป์ในครัวเรือน จึงยังไม่มีเงินลงทุนจำนวนมากและไม่มียงบประมาณด้านการตลาด จึงส่งผลให้สร้างแบรนด์ ACTIVITY ONE ไม่สามารถทำได้เต็มที่เท่าที่ควร อีกทั้งยังพึ่งพาเหล่าผู้มีอิทธิพลต่อการสร้างอุปสงค์ในการซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE อยู่ตลอด เช่น ดาราที่มีชื่อเสียง สไตลิสต์ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามเหล่าผู้มีอิทธิพลอยู่นอกเหนือการควบคุมของ ACTIVITY ONE

2.5.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

2.5.3.1 โอกาสในการเพิ่มยอดขายจากสถานะเศรษฐกิจในประเทศไทยที่กำลังฟื้นตัว และโอกาสในการขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านในระยะยาว จากการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่เอื้อประโยชน์ด้านวัตถุดิบ แรงงาน และกฎหมาย

2.5.3.2 โอกาสจากการเพิ่มยอดขายผ่านการจำหน่ายออนไลน์ตามกระแสสังคมและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ACTIVITY ONE ยังมีฐานลูกค้าออนไลน์อยู่ในอินสตาแกรมอยู่แล้ว

2.5.3.3 โอกาสจากผู้บริโภคกลุ่มสินค้าแฟชั่นที่ต้องการสร้างอัตลักษณ์จากการแต่งกายมีสูงขึ้น ส่งผลดีต่อการขยายฐานลูกค้าของ ACTIVITY ONE

2.5.3.4 โอกาสจากการที่ภาครัฐสนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย ทำให้มีโอกาสนักท่องเที่ยวจะอุปโภคสินค้าแฟชั่นประเภทเครื่องประดับมากขึ้น รวมถึงเหล่านักท่องเที่ยวบางกลุ่มชื่นชอบในวัฒนธรรมและเครื่องประดับระดับท้องถิ่นและภูมิภาค

2.5.4 การวิเคราะห์อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)

2.5.4.1 อุปสรรคจากคู่แข่งทางตรงเจ้าหนึ่งที่เล่นตลาดเฉพาะ (Niche) ซึ่งมีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเหมือนกัน และมีหน้าร้านตั้งอยู่ที่ Siam Center เช่นเดียวกับ ACTIVITY ONE

2.5.4.2 อุปสรรคที่เพิ่มสูงขึ้นจากภาวะการแข่งขันในตลาดอัญมณีและเครื่องประดับที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น สืบเนื่องจากนักออกแบบเครื่องประดับไทยหน้าใหม่เกิดขึ้นมากในช่วงนี้

2.5.4.3 ค่าแรงและวัตถุดิบบางประเภทราคาผันผวนตามราคากลางตลาด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ACTIVITY ONE และผู้เล่นในตลาดเดียวกันแม้จะเผชิญสถานะเศรษฐกิจที่กำลังจะฟื้นตัว แต่ยังมีโอกาสจากการส่งเสริมโดยภาครัฐ สิทธิประโยชน์ทางกฎหมาย และการขยายตลาดจากการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน และจากความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปที่มีความต้องการสินค้าที่มีอัตลักษณ์และมีคุณภาพ รวมถึงซื้อสินค้าผ่านช่องทาง การจัดจำหน่ายออนไลน์มากขึ้น โดย ACTIVITY ONE สามารถดึงจุดแข็งจากทักษะและความสามารถในการออกแบบของแบรนด์อันมีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง ผสานรวมกับคุณภาพของสินค้าภายใต้ชื่อแบรนด์อันเป็นที่รู้จักกันในวงการแฟชั่นไทย มาเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถแข่งขันต่อไปในตลาดได้ อย่างไรก็ตาม จากภัยคุกคามต่างๆ ในอุตสาหกรรมและจุดด้อยด้านความแคบของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผนวกรวมกับการตลาดที่ ACTIVITY ONE ละเลย และเอาแต่พึ่งพาเหล่าผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้แก่ ศิลปินดารา สไตลิสต์ จนมากเกินไป อีกทั้งยังไม่สามารถควบคุมผู้มีอิทธิพลเหล่านั้นให้สวมใส่ออกสื่อให้กลุ่มเป้าหมายพบเห็นได้ จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้ยอดขายตก ณ ช่วงเวลาที่เหล่าผู้มีอิทธิพลเหล่านั้นไม่สวมใส่สินค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE เพราะฉะนั้น ACTIVITY ONE ควรใส่ใจกับการทำการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขายเพื่อแก้ไขสถานการณ์ยอดขายสินค้าแฟชั่นตกต่ำ แล้วจึงปรับระดับยอดขายให้อยู่ในระดับสม่ำเสมอและเติบโตต่อไปให้ได้ในอนาคต



บทที่ 3

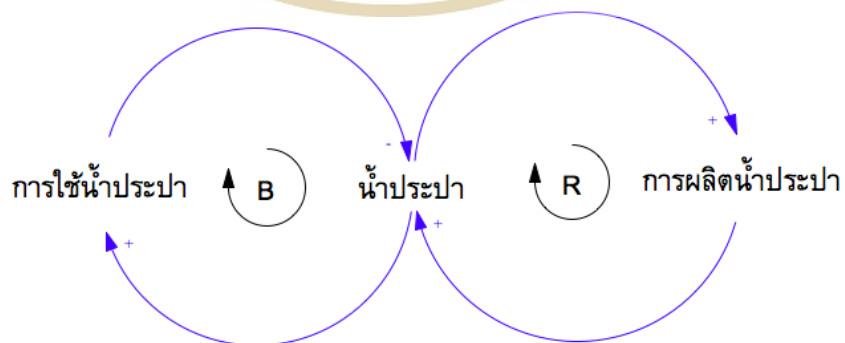
การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายของ ACTIVITY ONE ทางผู้ศึกษาจึงได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์มาเขียนในรูปของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา

3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมสาเหตุของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับระบบหลัก การย้อนกลับไปมองวงจรการเกิดขึ้นของปัญหาและทำความเข้าใจระบบปัญหา จะทำให้เราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาทั้งระบบ จนสามารถค้นหาจุดที่ทำให้เกิดปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาได้ แล้วจึงหาจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่เกิดปัญหาลงขึ้นอีก

ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา โดยการกำหนดปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญของการเกิดปัญหา แล้วพิจารณาปัจจัยสาเหตุเหล่านั้นว่าส่งผลกระทบต่ออย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงสู่ปัจจัยสาเหตุตัวอื่นหรือไม่อย่างไร จนในที่สุดจะทำให้พบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก ยกตัวอย่างเช่น



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล

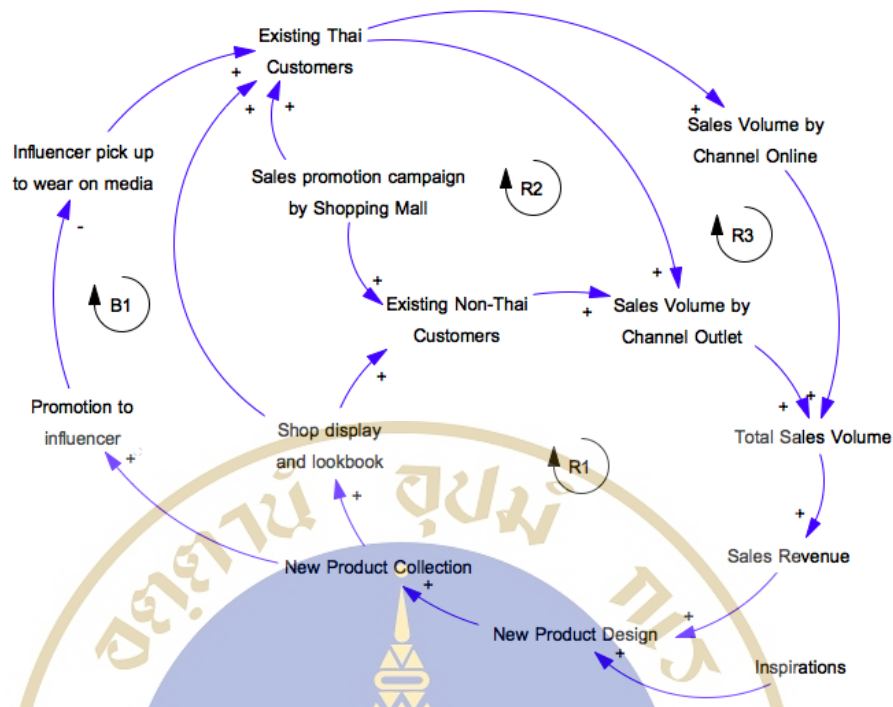
3.1.1 วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบ

3.1.1.1 ขั้นตอนแรก ปัจจัยสาเหตุสามารถบ่งบอกปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ จากตัวอย่าง ภาพที่ 3.1 แสดงปัจจัยสาเหตุ 3 ประการ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ น้ำประปา การใช้น้ำประปา และการผลิตน้ำประปา

3.1.1.2 ขั้นตอนที่สอง เขียนลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นต่างเชื่อมโยงกันด้วยเส้นที่มีหัวลูกศรบอกทิศทางซึ่งไปยังด้านที่เกิดผล จนสามารถชี้เป็นวงรอบได้ โดยไม่มีการย้อนศร

3.1.1.3 ขั้นตอนที่สาม ลักษณะความสัมพันธ์บ่งบอกได้จากการทำสัญลักษณ์ที่หัวลูกศร กรณีที่ปัจจัยสาเหตุและผลมีความสัมพันธ์กลับทิศทางกันใช้สัญลักษณ์ (-) : Negative หรือ (B) : Balance กรณีที่ปัจจัยสาเหตุและผลมีความสัมพันธ์ตามกัน ใช้สัญลักษณ์ (+) : Positive หรือ (R) : Reinforcement เช่น เมื่อมีปริมาณน้ำประปามาก จึงมีการใช้น้ำประปาปริมาณมาก ส่งผลให้มีปริมาณน้ำประปาลดลง เป็นความสัมพันธ์กลับทิศทางกัน หรือ Balancing Loop จึงใส่สัญลักษณ์ (-) ที่ปลายหัวลูกศร ในทางกลับกันเมื่อปริมาณน้ำประปามีน้อย จึงมีการผลิตน้ำประปาปริมาณมาก ส่งผลให้มีปริมาณน้ำประปาเพิ่มขึ้น เป็นความสัมพันธ์ตามกัน หรือ Reinforcing Loop จึงใส่สัญลักษณ์ (+) ที่ปลายหัวลูกศร ดังตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล ที่ได้แสดงจากภาพที่ 3.1

ดังนั้น จากปัญหาของ ACTIVITY ONE ที่กำลังเผชิญสถานการณ์ยอดขายตก สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผ่านแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล (Casual Loop Diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผล ACTIVITY ONE

3.1.2 อธิบายแผนภูมิวงรอบและเหตุผลแต่ละวงรอบ

จากภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของยอดขายรวมของ ACTIVITY ONE ได้ดังนี้ แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (R1) บ่งบอกปริมาณยอดขายรวม หากปริมาณยอดขายรวมมีมากขึ้น ส่งผลให้มีรายได้รวมมากขึ้น เมื่อรายได้รวมมีมากขึ้นผนวกกับแรงบันดาลของดีไซน์เนอร์ที่สะสมไว้อยู่ก่อนหน้า ส่งผลให้ ACTIVITY ONE สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้มากขึ้น และรวบรวมออกสินค้าใหม่มาเป็นคอลเลคชั่นและสินค้าประกอบคอลเลคชั่นมากขึ้น จึงส่งผลให้มีการเปลี่ยนรูปแบบการจัดวางสินค้าหน้าร้านและหนังสือการถ่ายภาพแฟชั่นของแบรนด์ที่ดีมากขึ้น ส่งผลดึงดูดลูกค้าชาวต่างชาติให้เข้ามาจับจ่ายซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE มากขึ้น ส่งผลต่อเนื่องให้ยอดขายจากช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านหน้าร้าน Wonder Room เพิ่มขึ้น และมีรายได้จากการขายสูงขึ้นตาม ยิ่งไปกว่านั้น จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผล (R2) ยังชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนรูปแบบการจัดวางสินค้าหน้าร้านและหนังสือการถ่ายภาพแฟชั่นของแบรนด์ที่ดีมากขึ้น ยังส่งผลต่อปริมาณการซื้อสินค้าจาก ACTIVITY ONE ของกลุ่มลูกค้าคนไทยด้วยเช่นเดียวกัน นอกเหนือจากนี้ ในช่วงที่ห้างสรรพสินค้ามีการออกแคมเปญฯ หรือโปรโมชั่น ACTIVITY ONE จะมียอดขายจำหน่ายสินค้าจากช่องทางดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นด้วย จากทั้งกลุ่มลูกค้าคนไทยและชาวต่างชาติ จึงส่งผลให้ยอดขายรวมกับรายได้รวมเพิ่มสูงขึ้นตาม

แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (R3) บ่งบอกปริมาณยอดขายรวมที่มากขึ้น จากการที่กลุ่มลูกค้าคนไทยที่ถูกรูปแบบการจัดวางสินค้าหน้าร้าน Wonder Room และหนังสือการถ่ายแบบแฟชั่นของแบรนด์ดึงดูด แต่ไม่ได้ตัดสินใจซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE ทั้งนี้ที่ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหน้าร้าน Wonder Room แต่กลุ่มลูกค้าคนไทยกลุ่มนี้เลือกที่จะซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE ผ่านช่องทางออนไลน์ในเวลาถัดมาแทน จึงส่งผลให้ปริมาณยอดขายรวมเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้รายได้รวมของ ACTIVITY ONE เพิ่มสูงขึ้นตาม

แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (B1) บ่งบอกปริมาณยอดขายรวมที่ลดลง จากการที่ ACTIVITY ONE สามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้มากขึ้น และรวบรวมออกสินค้าใหม่มาเป็นคอลเลกชันและสินค้าประกอบคอลเลกชันมากขึ้นแล้วก็ตาม แต่เมื่อ ACTIVITY ONE กระจายสินค้าไปยังเหล่าผู้ที่มีอิทธิพลต่อการซื้อสินค้าของกลุ่มเป้าหมายคนไทย อันได้แก่ สิลปิน ดารา และสไตลิสต์จำนวนมาก เพื่อให้นำไปสวมใส่และนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในลักษณะเครื่องประดับแฟชั่นออกสื่อออนไลน์ และสื่อสิ่งพิมพ์หรือโทรทัศน์ต่างๆ โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย กลับส่งผลให้มีเพียงผู้ที่มีอิทธิพลจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่นำไปสวมใส่และใช้งานออกสื่อ ผนวกกับแม้จะถูกหยิบไปสวมใส่ออกสื่อแล้ว แต่ผู้ที่มีอิทธิพลบางคนไม่ได้มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคนไทยมากเท่ากับที่คาดการณ์ไว้ จึงทำให้กลุ่มเป้าหมายคนไทยไม่ได้ซื้อสินค้าตามผู้ที่มีอิทธิพลเหล่านั้น หรือบางครั้งกลับส่งผลให้ยอดขายการจับจ่ายซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE ลดลง จึงส่งผลให้ยอดขายสินค้าของ ACTIVITY ONE ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหน้าร้านและช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ลดลง และเนื่องจากช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ที่มีลูกค้ากลุ่มคนไทยเป็นลูกค้าหลัก และเป็นช่องทางที่มียอดขายสูงที่สุด จึงส่งผลให้ยอดขายรวมลดลง และส่งผลต่อเนื่องให้รายได้รวมของ ACTIVITY ONE ลดลงเช่นกัน

3.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผล ACTIVITY ONE

จากภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของยอดขายรวมของ ACTIVITY ONE พบว่าการทำการตลาดด้วยวิธีการปัจจุบัน ซึ่งกระจายสินค้าไปยังเหล่าผู้ที่มีอิทธิพลต่อการซื้อสินค้าต่อกลุ่มเป้าหมายคนไทย อันได้แก่ สิลปิน ดารา และสไตลิสต์ เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจซึ่งไม่สามารถควบคุมผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เนื่องจาก ACTIVITY ONE ไม่สามารถควบคุมให้ผู้ที่มีอิทธิพลเหล่านั้นสวมใส่สินค้าของ ACTIVITY ONE ออกสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้า ได้ตามที่ ACTIVITY ONE ต้องการ การที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงไม่สามารถประชาสัมพันธ์

สินค้าของแบรนด์ได้อย่างที่คาดหวัง ส่งผลกระทบต่อยอดขายจากกลุ่มเป้าหมายลูกค้าคนไทยเป็นหลัก ทั้งกลุ่มที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหน้าร้าน Wonder Room และโดยเฉพาะอย่างยิ่งช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ซึ่งถือว่าเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่มีแต่กลุ่มลูกค้าคนไทยที่มียอดขายสูงที่สุดแต่มีต้นทุนขายต่ำที่สุด จึงมีผลกระทบต่อรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ

นอกเหนือจากปัจจัยหลักดังกล่าวแล้ว ปัจจัยเสริมภายนอกอย่างการที่ห้างสรรพสินค้า มีการออกแคมเปญฯ หรือ โปรโมชัน แม้จะช่วยผลักดันยอดขาย ณ ช่องทางการจัดจำหน่ายหน้าร้าน Wonder Room ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายซึ่งเป็นชาวต่างชาติเป็นหลัก แต่ ACTIVITY ONE เอง ก็ไม่สามารถเลือกช่วงเวลาในการกระตุ้นยอดขายผ่านแคมเปญฯ หรือ โปรโมชันดังกล่าวได้ การกระตุ้นยอดขายผ่านปัจจัยเสริมนี้จึงคาดการณ์เพื่อวางแผนการดำเนินงานได้ยากลำบาก และกระทบต่อแผนงานในการผลิตและออกแบบสินค้าใหม่ของ ACTIVITY ONE ด้วยเช่นเดียว

อย่างไรก็ตาม จากปัจจัยปัญหาหลักด้านการทำการตลาดผ่านผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายคนไทยซึ่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ที่เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลัก อันที่เป็นที่มาของรายได้หลัก และปัจจัยเสริมด้านการกระตุ้นยอดขายผ่านการออกแคมเปญฯ หรือ โปรโมชันของห้างสรรพสินค้าอันไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลต่อยอดขายสินค้าของ ACTIVITY ONE ณ ช่องทางการจัดจำหน่ายหน้าร้าน Wonder Room อันเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายรอง แต่สามารถขยายฐานลูกค้าจากกลุ่มคนไทยไปยังกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติได้เป็นอย่างดี และช่วยสร้างแบรนด์ให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น จนมีสัดส่วนลูกค้าชาวต่างชาติสูงกว่าสัดส่วนลูกค้าชาวไทย บ่งชี้ว่าทั้ง 2 ปัจจัยส่งผลกระทบต่อยอดขายอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่สามารถควบคุมได้เลยทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้น การแก้ปัญหาการลดลงของยอดขาย จากสาเหตุทั้ง 2 ปัจจัย ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นปัจจัยด้านการตลาดจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนสำคัญที่จำเป็นต้องแก้ไข เพื่อให้ยอดขายพลิกกลับมาอยู่ในระดับเดิม นอกเหนือจากนี้หากวิเคราะห์โดยใช้หลักคิดการสื่อสารทางการตลาดจะพบว่า ACTIVITY ONE ยังมีช่องว่างทางการตลาดอีกหลายด้าน ที่สามารถพัฒนาให้สามารถสื่อสารทางการตลาดออกไปได้ในหลากหลายรูปแบบ (Integrated Marketing Communication : IMC) ผสานกับการส่งเสริมทางการตลาดในรูปแบบต่างๆ (Promotion) ซึ่ง ACTIVITY ONE สามารถควบคุมการดำเนินงานได้ด้วยตนเอง เพื่อกระตุ้นยอดขายให้เติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว และสามารถดำเนินการได้พร้อมๆ กัน กับการแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลให้ยอดขายลดลงทั้ง 2 ปัจจัย ตามที่ได้วิเคราะห์ผ่านภาพที่ 3.2

บทที่ 4

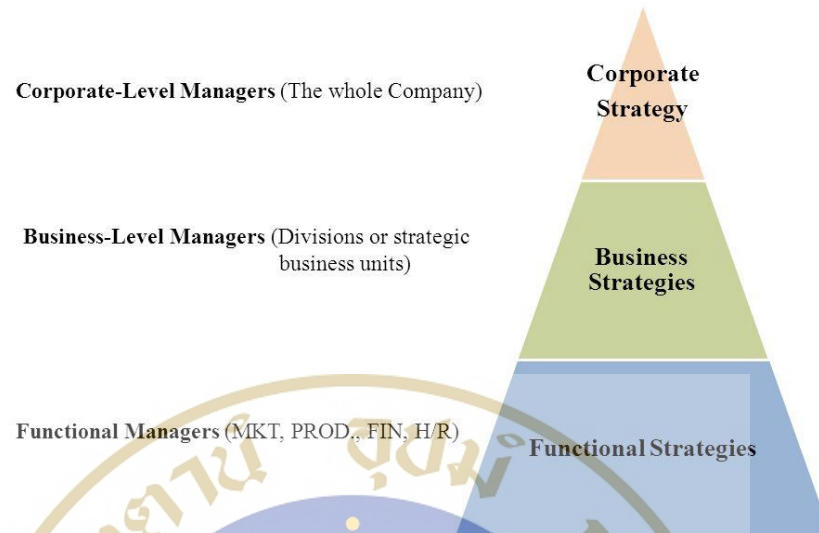
กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพแวดล้อมของปัญหา ACTIVITY ONE เพื่อทำการเพิ่มยอดขายจากบทที่ 2 และบทที่ 3 ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกในการแก้ไข ปัญหา โดยกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies)

4.1 การออกแบบกลยุทธ์ (Crafting the Strategy)

การออกแบบกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจของทุกองค์กร หากองค์กรได้ทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมจะพบว่ามีปัจจัยที่มีลักษณะไม่คงที่หลายประการ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกและเชิงต่อองค์กร องค์กรจึงควรกำหนดทิศทางและเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ โดยผู้บริหารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบตัดสินใจเลือกทิศทางที่องค์กรจะไป อันมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กร และกลยุทธ์ในแต่ละระดับขององค์กร ดังที่ปรากฏในภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ควรสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพื่อนำพาองค์กรไปเป้าหมาย

LEVELS OF STRATEGIC-MAKING

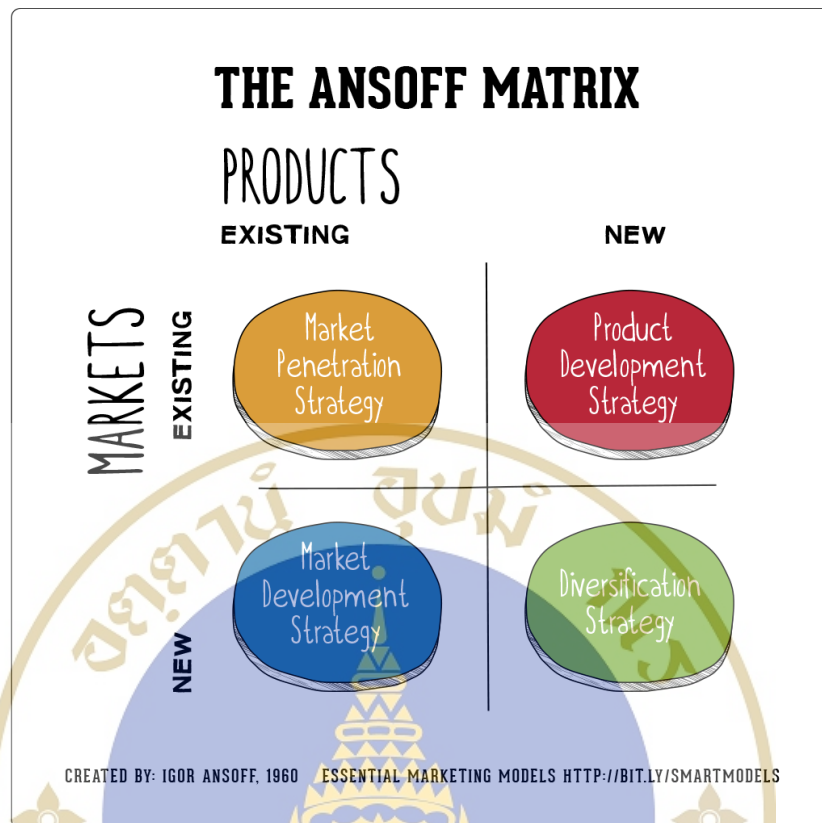


ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ

4.1.1 ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

เป็นการวางกลยุทธ์เชิงภาพรวมในระดับองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญ คือ การกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจการขององค์กร (Directional Strategy) ว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไร ตามหลักที่นิยมใช้กำหนดได้ 3 ทิศทาง ได้แก่ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability Strategy) และกลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) ใช้ในกรณีที่องค์กรต้องการขยายกิจการ ตามแนวคิดของ Ansoff Matrix สามารถทำได้ 4 รูปแบบ ดังนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Ansoff Matrix

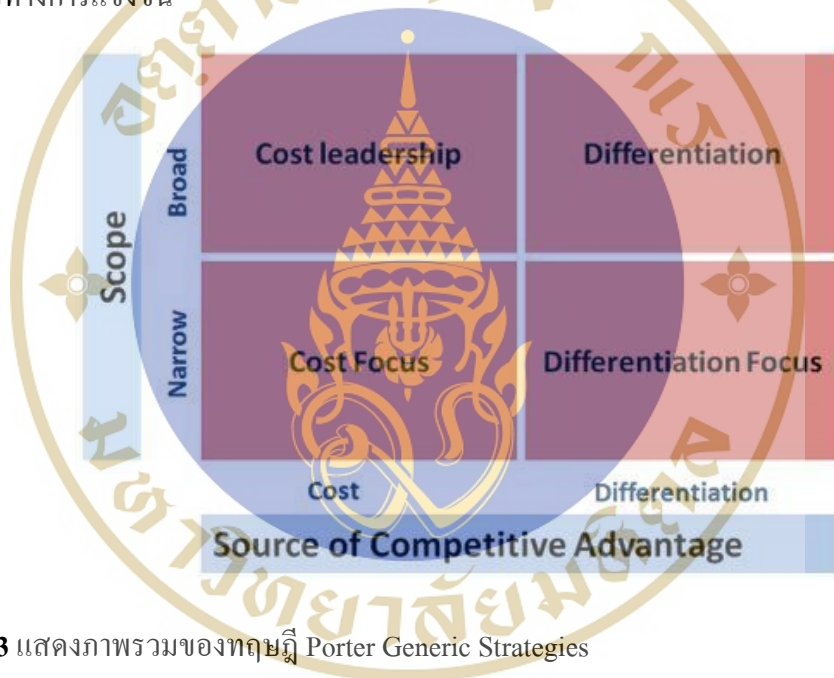
จากภาพที่ 4.2 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Ansoff Matrix ซึ่งพิจารณาจาก 2 ปัจจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขยายกิจการ ปัจจัยดังกล่าว คือ ตลาดเดิมหรือตลาดใหม่ และ สินค้าบริการเดิมหรือสินค้าบริการใหม่ จึงแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้ (1) Market Penetration Strategy การขยายธุรกิจในตลาดเดิมด้วยสินค้าเดิม (2) Market Development Strategy การขยายธุรกิจในตลาดใหม่ด้วยสินค้าเดิม (3) Product Development Strategy การขยายธุรกิจในตลาดเดิมด้วยสินค้าใหม่ (4) Diversification Strategy คือการขยายธุรกิจในตลาดใหม่ด้วยสินค้าใหม่ ซึ่งยังสามารถเลือกดำเนินการได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การขยายธุรกิจหรือบริการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม (Concentric Diversification) และการขยายไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย (Conglomerate Diversification)

4.1.1.2 กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้เมื่อองค์กรต้องการรักษาสถานภาพทางการเงินอย่างต่อเนื่องอย่างระมัดระวัง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากปัจจัยที่ไม่แน่นอน รวมถึงการลดข้อผิดพลาดในเชิงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร หรือ มุ่งเน้นการทำกำไรสูงสุดในแนวทางเดิม

4.1.1.3 กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไร ซึ่งเลือกวิธีการได้หลากหลาย อาทิเช่น การปรับปรุงองค์กร (Turnaround Strategy) การขายส่วนงานที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโต (Divestment) การปิดกิจการ (Liquidation) ฯลฯ

4.1.2 ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies)

เป็นการวางกลยุทธ์ให้แต่ละธุรกิจในกิจการขององค์กร ซึ่งแต่ละธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันได้ทั้งหมด 4 ลักษณะ ตามหลักคิดของ Porter Generic Strategies โดยมีจุดประสงค์ของการวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อกำหนดตำแหน่งขององค์กรในตลาดให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ภาพที่ 4.3 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Porter Generic Strategies

จากภาพที่ 4.3 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Porter Generic Strategies ซึ่งพิจารณาจาก 2 ปัจจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งหมด 4 แนวทาง ดังนี้

4.1.2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการมุ่งไปที่ประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อที่จะทำให้อัตราต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยการให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด และการหาวัตถุดิบที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งจะนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ย การดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกี่ยวพันกับการสร้างความสมดุลระหว่างการลดต้นทุนและการรักษาคุณภาพที่ต้องการของสินค้าและบริการเอาไว้

4.1.2.2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการมุ่งเน้นที่จะสร้างสินค้าที่แตกต่างอย่างโดดเด่นกว่าที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม การสร้างความแตกต่างดังกล่าวส่งผลให้องค์กรสามารถกำหนดราคาได้สูง และนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

4.1.2.3 การจำกัดขอบเขตด้านต้นทุน (Cost Focus) เป็นการมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในบางส่วนของตลาดด้วยการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

4.1.2.4 การจำกัดขอบเขตด้านการสร้างความแตกต่าง (Different Focus) เป็นการมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญในบางส่วนของตลาดด้วยการเป็นผู้สร้างสินค้าที่แตกต่างอย่างโดดเด่นกว่าที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม

4.1.3 ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies)

เป็นกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การขายและการตลาด การผลิตสินค้า การเงิน เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรตามลำดับ

4.2 การออกแบบกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับ ACTIVITY ONE

4.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

เนื่องจาก ACTIVITY ONE ประสบปัญหายอดขายตกและยังคงต้องการการเติบโตในอุตสาหกรรม ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมกับ ACTIVITY ONE คือ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) และสามารถแบ่งเป็น 3 ระยะได้ ดังนี้

4.2.1.1 ระยะที่ 1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetrate Strategy) นำมาใช้ระยะแรกจากการวิเคราะห์สถานการณ์องค์กร ACTIVITY ONE ที่ยังมีช่องว่างในการพัฒนาการสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication) และการส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขาย (Promotion) เพื่อแก้ไขปัญหายอดขายตกเป็นความสำคัญอันดับแรก และมุ่งเป้าไปยังกลุ่มเป้าหมายหลักซึ่งเป็นคนไทย และมียอดขายซื้อสินค้าจาก ACTIVITY ONE ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายไลน์เกือบ 100% ยิ่งไปกว่านั้นช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ยังสร้างยอดขายให้แก่ ACTIVITY ONE สูงกว่าช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ ทำให้รายได้รวมของ ACTIVITY มาจากช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ นอกเหนือจากนี้ ต้นทุนขายของ ACTIVITY ONE

ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ยังต่ำกว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านหน้าร้าน Wonder Room มาก

จากสาเหตุของปัญหา ดังที่ได้วิเคราะห์จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลที่พบว่าสาเหตุที่ยอดขายของ ACTIVITY ONE ลดลง มาจากปัจจัยทางการตลาดที่ไม่สามารถควบคุมได้ อันได้แก่ การทำการตลาดผ่านสื่อ (Above The Line Communication Marketing) จากการนำสินค้าไปให้ผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายสวมใส่ แต่ไม่สามารถควบคุมให้ผู้มีอิทธิพลเหล่านั้นสวมใส่ผ่านสื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้เห็น ส่วนการรอโอกาสจากการที่ห้างสรรพสินค้าจัดแคมเปญ และโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขาย เป็นสิ่งที่ ACTIVITY ONE ไม่ได้สร้างโอกาสขึ้นเอง ดังนั้น ACTIVITY ONE สามารถเจาะตลาดได้อีกหลากหลายวิธีเพื่อต่อยอดให้กลุ่มลูกค้าคนไทยที่เคยซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE แล้วกลับมาซื้อสินค้าซ้ำ และขยายจำนวนลูกค้าคนไทยในช่วงเวลาเดียวกัน ผ่านการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication : IMC) และทำการส่งเสริมการขาย (Promotion) ไปพร้อมๆ กัน ยกตัวอย่างเช่น การหา Brand Ambassador การประชาสัมพันธ์ผ่าน Social Media ในช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น การทำบัตรสมาชิกเพื่อเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านส่วนลดและให้ติดตามข้อมูลข่าวสารของแบรนด์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการทำการตลาดลักษณะที่ ACTIVITY ONE สามารถดำเนินงานได้เอง และควบคุมแผนการดำเนินงานได้ด้วยองค์กรของ ACTIVITY ONE เอง

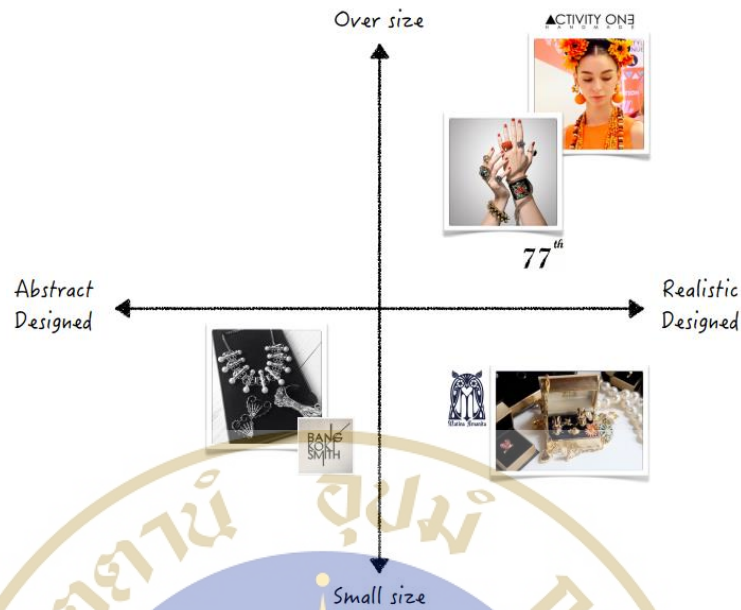
4.2.1.2 ระยะเวลาที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) นำมาต่อยอดจากการทำการตลาดในระยะที่ 1 จากพื้นฐานเดิมที่ ACTIVITY ONE ได้มีการผลิตสินค้าแฟชั่นประเภทใหม่ๆ นอกเหนือจากอัญมณีและเครื่องประดับออกมาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นสินค้าประกอบคอลเลกชัน ได้แก่ แว่นตาและกระเป๋า ซึ่งเมื่อนำมาจัดกลุ่มสินค้าด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ BCG Matrix ซึ่งใช้เกณฑ์พิจารณา 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) เป็นการเปรียบเทียบคู่แข่งว่าส่วนแบ่งตลาดของสินค้าเป็นกี่เท่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ และเกณฑ์ความน่าสนใจของตลาด (Market Attractiveness) หรืออัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) ซึ่งเป็นอัตราการขยายตัวของสินค้าทั้งตลาด ยังพบว่ามี ความน่าสนใจมาก จากการที่มีโอกาสสร้างยอดขายให้เติบโตมากขึ้น เทียบเท่าสินค้ากลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ ดังนั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) เช่น การผลิตสินค้าเสื้อผ้า นาฬิกา เข็มขัด ฯลฯ จึงเป็นตัวเลือกในระยะที่ 2 หลังจากได้มีการทำการตลาดเพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าเดิมให้ขยายตัวมากขึ้นแล้ว ดังที่ได้อธิบายไปในระยะที่ 1

4.2.1.3 ระยะเวลาที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy) ดำเนินการหลังจากที่ประสบความสำเร็จในการเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มคนไทยจนแข็งแกร่ง และมีสินค้า

หลากหลายประเภทแล้วในระยะที่ 2 จึงเริ่มดำเนินการพัฒนาตลาดจากฐานลูกค้าชาวต่างชาติที่ซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายหน้าร้าน Wonder Room และกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาตินี้เองเป็นกลุ่มลูกค้าหลักที่สร้างยอดขายให้แก่ ACTIVITY ONE ผ่านช่องทางนี้ ซึ่งเป็นผู้ฉวยวัยทำงานชาวเอเชียที่เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย เช่น จีน ฮองกง ฟิลิปปินส์ อินโดเนเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ ดังนั้น การพัฒนาตลาดจึงสามารถทำได้อีกโดยเฉพาะการเข้าร่วมออกบูทในงานอัญมณีและเครื่องประดับที่หน่วยงานรัฐบาลจัดขึ้น และมีกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมงานเป็นชาวต่างชาติ รวมถึงการหาผู้แทนจัดจำหน่ายสินค้าของ ACTIVITY ONE ในประเทศเพื่อนบ้าน หรือประเทศในแถบเอเชียที่มีแนวโน้มเติบโตต่อการซื้อสินค้าของ ACTIVITY ONE ในลักษณะธุรกิจต่อธุรกิจ (Business to Business : B2B)

4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies)

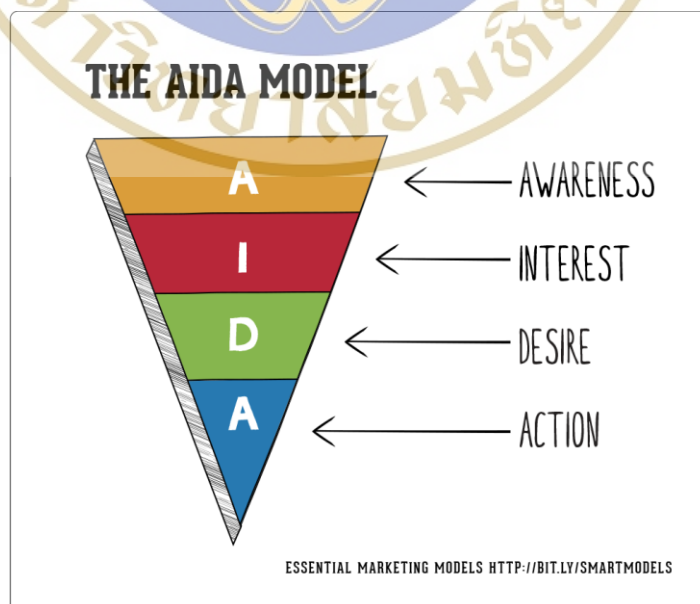
เนื่องจากปัจจุบัน ACTIVITY ONE ยังคงมีธุรกิจเดียว คือ ธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ภายใต้หมวดหมู่สินค้าแฟชั่น ถึงกระนั้น แม้สินค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE จะเริ่มมีหลากหลายมากขึ้น แต่สินค้ากลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับยังคงเป็นสินค้าที่สร้างยอดขายหลักให้แก่ ACTIVITY ONE ดังนั้น ACTIVITY ONE จึงมีธุรกิจเดียว ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจของ ACTIVITY ONE ควรกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เพราะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย ACTIVITY ONE ควรต่อยอดจากตำแหน่งเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรม คือ เป็นอัญมณีและเครื่องประดับแฟชั่นที่มีรูปลักษณ์เสมือนจริง ขนาดใหญ่แต่เบา แข็งแรง ผลิตแบบหัตถศิลป์ และบ่งบอกตัวตนของกลุ่มลูกค้าผู้ที่สวมใส่ได้เป็นอย่างดี ส่วนสินค้าประกอบคอลเลกชันที่เป็นสินค้าแฟชั่นอื่นๆ ก็ถูกจัดวางอยู่ในตำแหน่งเดียวกันกับอัญมณีและเครื่องประดับของ ACTIVITY ONE ดังที่แสดงให้เห็นจากภาพที่ 4.4 แสดงตำแหน่งทางการตลาดของ ACTIVITY ONE (Perceptual Map) นอกเหนือจากนี้ด้านคู่แข่งทางตรงยังคงมีคู่แข่งในประเทศไทยเพียงเจ้าเดียว แต่คู่แข่งรายดังกล่าวมียอดขายผ่านทางช่องทางออนไลน์ต่ำกว่ามาก ด้วยเหตุผลทั้งหมดที่กล่าวมา ACTIVITY ONE จึงควรใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบจำกัดกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) เพื่อสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรมให้ชัดเจนและพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายให้แข็งแกร่ง



ภาพที่ 4.4 แสดงตำแหน่งทางการตลาดของ ACTIVITY ONE (Perceptual Map)

4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies) เพื่อแก้ปัญหายอดขายตกที่เกิดขึ้นกับ ACTIVITY ONE มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Promotion Strategy) ด้วยการส่งเสริมการขาย (Promotion) ผ่านการผสมผสานเครื่องมือสื่อสารทางการตลาด (Integrated Marketing Communication Tools : IMC Tools)



ภาพที่ 4.5 แสดงภาพรวมของหลัก AIDA Model

จากภาพที่ 4.5 แสดงภาพรวมของหลัก AIDA Model ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบการตอบสนองต่อผู้บริโภค โดยการทำโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อให้เข้าถึงผู้รับสื่อซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตั้งแต่เริ่มต้นให้ผู้บริโภคให้ความสนใจสินค้า (Attention) สนใจสินค้าอย่างจริงจัง (Interest) จนมีความต้องการสินค้า (Desire) และนำไปสู่การซื้อได้ (Action) อย่างเป็นลำดับขั้นตอน จนสามารถเพิ่มยอดขายต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ในที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Promotion Strategy) สำหรับ ACTIVITY ONE สามารถสนับสนุนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบจำกัดกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) ณ ตำแหน่งทางการตลาดเดิม และสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) ให้ประสบความสำเร็จผ่านการดำเนินงานทางการขายและการตลาดจากทั้งหมด 3 ขั้นตอน ในแต่ละระยะผนวกกับการเลือกผสมผสานเครื่องมือสื่อสารทางการตลาดอันหลากหลายได้อย่างเหมาะสม (Integrated Marketing Communication Tools : IMC Tools) ให้สื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นเสียงเดียวกัน (Speak One Voice) และทำการสื่อสารให้ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Be Consistent) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

4.2.3.1 ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการรับรู้และจดจำ (Cognition Stage) เป็นขั้นตอนที่ทำการโฆษณาเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาให้ความสนใจต่อสินค้า (Attention) การโฆษณาลักษณะดังกล่าวจึงต้องสามารถสื่อสารให้ผู้รับสารเกิดการตื่นตัวต่อสินค้า เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความชื่นชอบ (Awareness) เพื่อดึงดูดให้เกิดความต้องการข้อมูลต่อตัวสินค้าเพิ่มเติม (Knowledge) สำหรับ ACTIVITY ONE ควรทำการโฆษณา 2 ลักษณะ ได้แก่

โฆษณาด้วยตัวองค์กรหรือตัวแบรนด์ของ ACTIVITY ONE เอง (Institution Advertising) เพื่อเน้นความสามารถและอ้างอิงผลงานสินค้าแบบ Made to Order ซึ่งเป็นสินค้าและบริการออกแบบพร้อมขนาดใหญ่สำหรับใช้ในงานอีเวนต์ต่างๆ มีบริษัทออกาไนซ์เจ้าใหญ่และมีชื่อเสียงอยู่ในวงการแฟชั่นไทยใช้บริการ รวมถึงพร้อมเหล่านั้นยังถูกสวมใส่โดยผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น ชมพู อารยา เอ ฮาร์เก็ต ปอย ตรีชฎา On Runway of ELLE Fashion Week เป็นต้น จึงควรโฆษณาผลงานในวงการแฟชั่นของแบรนด์ ACTIVITY ONE เชื่อมโยงมายังการโฆษณาตัวสินค้าแบบแข่งขันกับคู่แข่งทางตรง โดยเน้นจุดเด่นของสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับสำเร็จรูปแบรนด์ตัวเองเป็นหลัก (Product Advertising, Competitive Advertising)

การทำโฆษณาในขั้นตอนที่ 1 มักทำโฆษณาผ่านสื่อมวลชน (Above the Line) เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร รวมถึงสื่อออนไลน์อย่าง BTS MRT ป้ายรถเมล์ ป้ายบิลบอร์ด เป็นต้น ซึ่งล้วนต้องใช้งบประมาณทางการตลาดสูงแต่ได้ขอบเขตของตลาดกว้าง (Broad Scope) ดังนั้น จึงเห็นว่าปัจจุบัน ACTIVITY ONE จึงทำการโฆษณาทางอ้อมโดยการนำ

สินค้าไปให้เหล่าผู้มีอิทธิพลต่อกลุ่มเป้าหมายสวมใส่หรือเลือกไปใช้ประกอบการดำเนินงานแฟชั่นออกสื่อต่างๆ ซึ่งท้ายที่สุดกลับเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาที่ทำให้ยอดขายตก จากการที่ไม่สามารถควบคุมหรือบังคับให้ผู้มีอิทธิพลเหล่านั้นสวมใส่ออกสื่อได้

ดังนั้น เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ในระยะที่ 1 ให้ได้ ในขณะที่มีงบประมาณจำกัด และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงงบประมาณทางการตลาดไปกับการทำโฆษณาแบบหว่านแห ขั้นตอนนี้จึงควรทำโฆษณาแบบออนไลน์ด้วยกลยุทธ์การดึงลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าเอง (Between The Line, Pull Strategy) โดยโฆษณาออกไปทั้ง 2 ลักษณะ ได้แก่ โฆษณาด้วยตัวองค์กรหรือตัวแบรนด์ของ ACTIVITY ONE เอง (Institution Advertising) และโฆษณาตัวสินค้าแบบแข่งขันกับคู่แข่งทางตรง (Product Advertising, Competitive Advertising) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จนดึงดูดให้ผู้บริโภคเฉพาะที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจสินค้า เข้ามาถามหารายละเอียดของสินค้าผ่านทุกช่องทางบริหารจัดการจำหน่ายของ ACTIVITY ONE

ทั้งนี้ การทำภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวสำหรับการโฆษณาออนไลน์ ควรนำผู้มีอิทธิพลที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเข้าร่วมด้วย ภายใต้การวางแผนงบประมาณทางการตลาดในแต่ละระยะให้เหมาะสม รวมถึงเพิ่มช่องทางการโฆษณาให้มากขึ้น นอกเหนือจากแอปพลิเคชันแอนดรอยด์ แอปพลิเคชันเฟสบุ๊ค บล็อก เว็บไซต์ เป็นต้น เพื่อเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้สูงที่สุด

4.2.3.2 ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนผู้บริโภคเกิดความชื่นชอบ (Affective Stage) เป็นขั้นตอนที่ทำการประชาสัมพันธ์เพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีความสนใจต่อสินค้า ให้หันมาสนใจสินค้าอย่างแท้จริง ด้วยการให้ข้อมูลในรายละเอียดตัวสินค้าเพิ่มเติม (Interest) เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเกิดความชื่นชอบต่อสินค้ามากยิ่งขึ้น จนมีความต้องการอยากได้สินค้าไปครอบครอง (Desire) โดยใช้มาตรการการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) เช่น การลดราคาในเวลาสั้นๆ การจัดชุดสินค้าเพื่อสร้างส่วนลดแต่สร้างยอดขายได้มากขึ้น เป็นต้น เป็นการกระตุ้นความปรารถนาในสินค้าต่อผู้บริโภค โดยไม่ต้องพึ่งพาหรือรอคอยเฉพาะแคมเปญหรือโปรโมชันจากทางห้างสรรพสินค้าเท่านั้น และที่ผ่านมานในอดีต ACTIVITY ONEไม่เคยทำการส่งเสริมการขายด้วยตนเองเลย ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถทำการประชาสัมพันธ์ได้ทั้งการสื่อสารที่ไม่ผ่านสื่อมวลชน (Below the Line) เช่น การจัดแสดงสินค้า การแจกแคตตาล็อก การส่งเสริมการขาย ณ จุดซื้อสินค้า ฯลฯ ผสมผสานกับการสื่อสารแบบออนไลน์ (Between the Line)

Stages	AIDA model ^a	Hierarchy of effects model ^b
Cognitive stage	Attention	Awareness
		Knowledge
Affective stage	Interest	Liking
	Desire	Preference
Behavioral stage	Action	Purchase

ภาพที่ 4.6 แสดงขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ทางการขายและการตลาดเทียบกับหลัก AIDA Model และรูปแบบการตอบสนองของผู้บริโภค

4.2.3.3 ขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้า (Behavior Stage) เป็นขั้นตอนที่ทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายซื้อสินค้า (Action) โดยปกติมักใช้พนักงานขาย ณ จุดขายสินค้า เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้าทันที (Personal Selling) โดยเฉพาะ ณ ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าน้ำร้อน Wonder Room ซึ่งสามารถให้ Incentive ต่อพนักงานขายหน้าร้านเพื่อผลักดันสินค้าของแบรนด์ให้มียอดขายสูงขึ้นได้อีกด้วย เนื่องจากเป็นช่องทางการขายแบบ Face to Face Contact ส่วนช่องทางการขายออนไลน์ควรเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อการพูดคุยกับลูกค้า เพื่อผลักดันการขายให้มากยิ่งขึ้น โดยทั้งสองช่องทางการจัดจำหน่ายจะทำให้ทราบพีคแบ็คของลูกค้า รวมถึงสามารถสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาสินค้าแพ็คเกจอื่นๆ ในระยะที่ 2 ตามกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ได้อีกด้วย อย่างไรก็ตามหากมาตรการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) ที่ถูกออกแบบไว้ในขั้นตอนที่ 2 ได้ผลดี จะทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อสินค้า ณ ขั้นตอนที่ 3 ได้เร็วและง่ายมากขึ้น

4.2.3.4 กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategy) ซึ่งนอกเหนือจากกลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้ง 3 ขั้นตอน ยังสามารถดำเนินการควบคู่ไปกับกลยุทธ์การเพิ่มช่องทางจำหน่าย (Place Strategy) อย่างเหมาะสมในแต่ละระยะ ตามที่กลยุทธ์การเติบโตระดับองค์กรกำหนดไว้ (Growth Strategy) ดังนี้

ระยะที่ 1 – ระยะที่ 2 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์

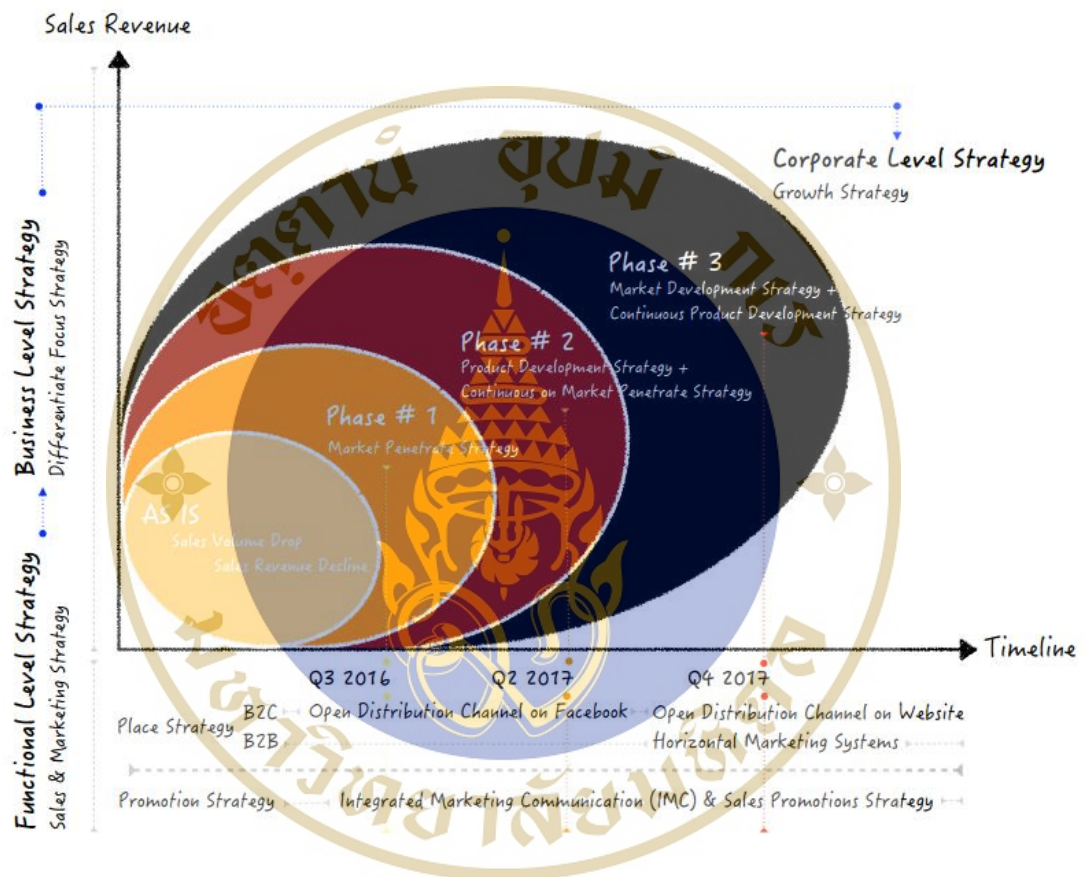
หรือแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งสร้างความสะดวกให้แก่ผู้บริโภค เพราะซื้อสินค้าได้ตลอด 24 ชม. ตั้งชื่อได้ทุกที่และต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับช่องทางอื่นๆ โดยปัจจุบัน ACTIVITY ONE มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ผ่านทางแอปพลิเคชันอินสตาแกรมช่องทางเดียว ซึ่งสามารถเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าบนแอปพลิเคชันเฟซบุ๊กได้อีกช่องทางหนึ่ง เป็นการเพิ่มความหลากหลายต่อช่องทางการขายสินค้าแบบออนไลน์ และเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้ใกล้มากขึ้น

ระยะที่ 3 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าแบบออนไลน์อีกหนึ่งช่องทาง เพื่อให้กำเนิดเป็น Electronic Store Front หรือเป็นร้านค้าเสมือนของผู้ค้าบนเครือข่ายออนไลน์ ได้แก่ เว็บไซต์ ดำเนินการหลังจากที่มีฐานกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มากขึ้น มีสินค้าแฟชั่นหลากหลายประเภทมากขึ้น และมีงบประมาณทางการตลาดมากขึ้นแล้ว เพื่อเสนอขายสินค้าตรงให้กับผู้ซื้อในต่างประเทศโดยไม่ผ่านคนกลาง (B2C : Business to Consumer) และดำเนินการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขายตามลำดับ 3 ขั้นตอน ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่เปลี่ยนขอบเขตการทำงานการตลาดเป็นการสื่อสารกับแต่ละตลาดในแต่ละประเทศเป้าหมายแทน

อย่างไรก็ตามในระยะที่ 3 นี้ ACTIVITY ONE สามารถดำเนินการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายได้อีกลักษณะหนึ่ง คือ เป็นการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายแบบรวมตัวกันเฉพาะกิจกับบริษัทฯ ภายในประเทศเป้าหมาย ที่มีช่องทางการจำหน่ายแบบหน้าร้านดั้งเดิมอยู่แล้ว (Traditional Store) และต้องการเพิ่มความหลากหลายของประเภทสินค้า (Horizontal Marketing Systems : HMS) เพื่อให้เกิดโอกาสทางการตลาดและโอกาสในการขายสินค้ามากขึ้น เป็นลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ (B2B : Business to Business) ปัจจุบันเสริมแรงในการหาบริษัทฯ ต่างชาติมาร่วมตัวกันเฉพาะกิจ คือ การที่ ACTIVITY ONE ได้เข้าร่วมสร้างสรรค์พีร็อบให้แก่แบรนด์สินค้าแฟชั่นไทยที่มีชื่อเสียงในงานแฟชั่นประจำปีใหญ่ๆ เช่น ELLE Fashion Week งานแสดงสินค้ากลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับระดับประเทศ รวมไปถึงการที่ ACTIVITY ONE ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการนำเครื่องประดับไปให้วิทยาสารระดับประเทศจนถึงระดับทวีปการถ่ายแฟชั่น ซึ่งในแต่ละงานดังกล่าว ACTIVITY ONE สามารถใช้เป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรและค้นหาบริษัทฯ ที่เหมาะสมในการรวมตัวเฉพาะกลุ่มกับ ACTIVITY ONE ได้ ซึ่งในระยะที่ 3 นี้ หาก ACTIVITY ONE สามารถดำเนินกลยุทธ์ทางการขายและการตลาด ด้านการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตามแผน จะทำให้ ACTIVITY ONE สามารถเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เป็นชาวต่างชาติได้ตาม กลยุทธ์การเติบโตระดับองค์กรที่ถูกกำหนดไว้ (Growth Strategy)

บทที่ 5

แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



ภาพที่ 5.1 แสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของ ACTIVITY ONE (Strategy Direction)

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหายอดขายตกของ ACTIVITY ONE ผ่านการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies) ที่ถูกวางไว้ให้มีความสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ดังที่แสดงจากภาพที่ 5.1 และได้อธิบายหลักการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละระยะไว้ในบทที่ 4 ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียด (Action Plan) เพื่อนำไปดำเนินการจัดองค์กร (Organize) ดำเนินการจัดการการสั่งการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียดที่วางไว้

(Execute) และคอยกำกับการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละระยะการทำงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Monitor) รวมไปถึงการควบคุมอัตราการใช้ทรัพยากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาที่ถูกกำหนดในแผนเชิงกลยุทธ์ (Control) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ

5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานของ ACTIVITY ONE มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies) ที่วางไว้เพื่อแก้ปัญหายอดขายตกที่เกิดขึ้นกับ ACTIVITY ONE และจากที่แผนภูมิวงรอบและเหตุผลได้บ่งชี้ว่าสาเหตุของปัญหาเกิดจากกิจกรรมทางการตลาดอื่นไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น แผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหา จึงมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Strategy) ยิ่งไปกว่านั้น กลยุทธ์ดังกล่าวมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) คือ การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการด้วยเครื่องมือสื่อสารที่หลากหลายสำหรับการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Integrated Marketing Communication : IMC) อย่างเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้รับสารเดียวกันอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารถึงตัวผลิตภัณฑ์ (Product) ราคาของผลิตภัณฑ์ (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) กิจกรรมส่งเสริมและกระตุ้นการขายในแต่ละช่วงเวลา (Promotion) ดังนั้น ข้อความที่ต้องการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในแต่ละช่วงเวลา จึงจำเป็นต้องสอดคล้องกันกับจังหวะการปล่อยสินค้าในแต่ละคอลเลกชัน และวงจรชีวิตของสินค้าแต่ละคอลเลกชัน (Product Life Cycle) ก็จะมีแต่ละช่วงอายุในวงจรชีวิตของสินค้าที่ควรใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาเพื่อกระตุ้นยอดขายแตกต่างกัน ดังนั้น กิจกรรมส่งเสริมการขายที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ทางด้านราคา จึงจำเป็นต้องทราบแผนการดำเนินงานที่ทำกับสินค้าและราคาของสินค้าเพื่อให้กิจกรรมส่งเสริมการขายมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ของ ACTIVITY ONE

ACTION PLANS		CORPORATE - INTENSIVE GROWTH STRATEGY												Market Development					
		Phase # 1 Market Penetration						Phase # 2 Product Development						Phase # 3					
		2016						2017											
		QUARTER 3		QUARTER 4		QUARTER 1		QUARTER 2		QUARTER 3		QUARTER 4							
		M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
product	seasonal collection																		
	line stretching up - limited																		
	line extension																		
	product warranty																		
price	seasonal discount																		
	captive product pricing																		
	limited edition pricing																		
	member discount																		
place	trade discount																		
	open channel on facebook																		
	open channel on website																		
	open booth in exhibition																		
promotion	horizontal marketing systems																		
	ins-tuition advertising																		
	product advertising																		
	competitive advertising																		
	advertising to retailers																		
	charity premium campaign																		
	editorial content																		
	above the line advertising																		
	below the line advertising																		
	between the line advertising																		
	sales incentive at outlet																		

เพราะฉะนั้นการสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด นอกเหนือจากสารที่จะสื่อออกไปตามสื่ออันหลากหลายที่เลือกใช้ภายใต้งบประมาณที่จำกัดให้ไปถึงยังกลุ่มเป้าหมายแล้ว ยังต้องพิจารณาเชื่อมโยงถึงแต่ละช่วงเวลากับแผนการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์ (Product) ราคาของผลิตภัณฑ์ (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) กิจกรรมส่งเสริมการขาย (Promotion) หรือส่วนผสมทางการตลาดทั้ง 4 (Marketing Mixed) ด้วย ดังที่ได้แสดงแผนการดำเนินงานของ ACTIVITY ONE ในตารางที่ 5.1

5.2 ความเสี่ยงที่ควรระวังและแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ คือ ความไม่แน่นอนที่มีโอกาสขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อกิจกรรมในการดำเนินงาน และเมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจึงมีโอกาที่องค์กรจะไม่สามารถดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นต่อไปเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะมีแผนป้องกันและแผนบรรเทาความเสี่ยง เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรผ่านขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

5.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นขั้นตอนการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จนทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ส่วนการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงข้อกังวลที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ ACTIVITY ONE หรือก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ตามแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อ ACTIVITY ONE เมื่อมีการนำกลยุทธ์การขายและการตลาด ที่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมด้านการสื่อสารทางการตลาดและการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหายอดขายตก จึงพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ดังนี้

5.2.1.1 ความเสี่ยงจากข้อความที่ใช้ในการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์
(Marketing Communication Content Risk)

5.2.1.2 ความเสี่ยงจากการเลือกช่องทางที่ใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์
(Marketing Communication Platform Risk)

5.2.1.3 ความเสี่ยงจากโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของกลุ่มคู่แข่ง
(Competitive Advertising Risk)

ความเสี่ยงข้างต้นทั้งหมดของ ACTIVITY ONE ตามที่ได้กล่าวมานั้น จะเป็นอุปสรรคต่อการรับสารของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับสารแต่ข้อความที่ได้สื่อออกไป ทำให้ลูกค้าเข้าใจ ACTIVITY ONE ในตำแหน่งทางการตลาดผิดไป หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไม่ได้รับข้อความที่ต้องการสื่อเลยจากการสื่อสารผิดช่องทาง หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับข้อความแต่ไม่สนใจแบรนด์หรือสินค้าเพราะการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ของกลุ่มคู่แข่งเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ ACTIVITY ONE มากกว่า คู่แข่งจึงดึงดูดให้กลุ่มลูกค้ามาสนใจสินค้าของกลุ่มตนมากกว่าของ ACTIVITY ONE เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อการรับสารของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีอุปสรรค ลูกค้าจะไม่รู้ถึงสินค้าแบรนด์ และสินค้าของแบรนด์ เมื่อลูกค้าไม่รู้ถึง สินค้าจึงไม่หาข้อมูลเพิ่มเติม ไม่เกิดแรงปรารถนาที่จะซื้อ สินค้า ยอดขายของ ACTIVITY ONE จึงไม่เพิ่มขึ้นตามการ โฆษณาและประชาสัมพันธ์ดังที่ได้ลงทุนไป ความเสี่ยงที่ถูกระบุมานั้น จึงเป็นความเสี่ยงประเภทระดับองค์กร (Enterprise Risks) ที่ไปขัดขวางการบรรลุเป้าหมายด้านการเพิ่มยอดขายของ ACTIVITY ONE อันเป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นขั้นตอนการพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ยังพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กร ว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรมากเพียงใด เพื่อนำไปสู่แนวทางการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

เมื่อระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ถึงโอกาสที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะได้รับจากความเสี่ยงนั้นๆ

ตารางที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง ของ ACTIVITY ONE

RISK ASSESSMENT MARKETING DEPT.		IMPACT – NO ANY ATTENTION FROM TARGET GROUP				
		Very Low	Low	Medium	High	Very High
LIKELIHOOD	Very High					
	High				1. CONTENT	2. PLATFORM
	Medium			3. COMPETITOR		
	Low					
	Very Low					

จากผลการประเมินความเสี่ยงที่ปรากฏในตาราง 5.2 พบว่าความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงจากข้อความที่ใช้ในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication Content Risk) และความเสี่ยงจากการเลือกช่องทางที่ใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication Platform Risk) อยู่ในระดับที่สูง เนื่องจาก ACTIVITY ONE เป็นองค์กรขนาดเล็กที่ไม่มีประสบการณ์ในการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ แม้จะทราบความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายจากประสบการณ์ในการขายสินค้าตรง (Direct Selling) ผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ และการพูดคุยกับพนักงานขายสินค้าหน้าร้าน Wonder Room แต่ไม่ได้ทำการวิจัยตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Marketing Research) จึงทำให้ไม่ทราบข้อมูลที่แท้จริงว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต้องการสินค้าประเภทใด (Information) ไม่เข้าใจลูกค้าอย่างแท้จริงว่าทำไมถึงต้องการสินค้าอัญมณีและเครื่องประดับของ ACTIVITY ONE ที่มีขนาดใหญ่และมีรูปลักษณะเหมือนวัตถุต้นแบบจริง (Understand) อีกทั้งยังไม่ทราบว่าทำไมสิ่งใดสิ่งหนึ่งถึงมีความสำคัญต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและมีผลอย่างไร (Insight) ดังนั้น โอกาสที่จะโฆษณาและประชาสัมพันธ์ด้วยข้อความ

ที่อาจส่งผลให้ตำแหน่งทางการตลาดของ ACTIVITY ONE บิดเบือนไปจึงอาจส่งผลต่อการที่ไม่สามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มาสนใจสินค้าได้สูง แม้ข้อความนั้นจะส่งถึงลูกค้าแล้วก็ตาม และสูงมากที่สุดเมื่อสื่อสารผิดช่องทาง เพราะข้อความที่ต้องการจะสื่อไปไม่ถึงลูกค้า ส่วนความเป็นไปได้ที่คู่แข่งจะโฆษณาและประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการขายมาแข่งชิงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ ACTIVITY ONE (Competitive Advertising Risk) มีความเป็นไปได้และมีผลกระทบระดับปานกลาง เนื่องจาก ACTIVITY ONE ดำเนินธุรกิจแบบแตกต่างจำกัดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy)

5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อทำการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงแล้ว ระดับของผลกระทบจะนำไปสู่การจัดทำแผนรับมือความเสี่ยงและระบุถึงผู้ทำหน้าที่ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น อย่างไรก็ตาม บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัด จึงสามารถแบ่งวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้ 4 วิธี ได้แก่ แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง แผนบรรเทาเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง แผนการร่วมกันจัดการความเสี่ยง ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับการยอมรับได้

ดังนั้น เมื่อ ACTIVITY ONE ได้ทำการประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จึงต้องพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหากความเสี่ยงทั้ง 3 ประการของ ACTIVITY ONE ได้เกิดขึ้น ผลกระทบจะเท่ากับงบประมาณที่เสียไปกับการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในแต่ครั้ง ดังนั้น ACTIVITY ONE ควรบริหารการตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังนี้

5.2.3.1 แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงจากข้อความที่ใช้ในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication Content Risk) และความเสี่ยงจากการเลือกช่องทางที่ใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication Platform Risk) สามารถป้องกันได้จากการวิจัยการตลาด (Marketing Research) เพื่อให้เข้าใจลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง โดยเฉพาะเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า อันจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกข้อความและช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง ภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม และเรียกร้องความสนใจให้ลูกค้าหันมาสนใจสินค้าของ ACTIVITY ONE เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าในขั้นสุดท้าย ส่วนความเสี่ยงจากโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของคู่แข่ง (Competitive Advertising Risk) เป็นความเสี่ยงที่ป้องกันได้ยาก เว้นแต่ ACTIVITY ONE จะเร่งทำให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้า (Brand Loyalty) จนไม่เปลี่ยนใจไปซื้อสินค้าจากแบรนด์คู่แข่ง แม้ลูกค้าที่ภักดีเหล่านี้จะได้รับการกระตุ้นความต้องการในการบริโภคสินค้าของคู่แข่งผ่านโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของคู่แข่งก็ตาม

5.2.3.2 แผนบรรเทาเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งแม้ความเสี่ยงจากข้อความที่ใช้ในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication Content Risk) และความเสี่ยงจากการเลือกช่องทางที่ใช้โฆษณาและประชาสัมพันธ์ (Marketing Communication Platform Risk) จะสามารถป้องกันได้จากการวิจัยการตลาด (Marketing Research) แต่หากเกิดความล้มเหลวขึ้นแล้วตรงจุดที่ ACTIVITY ONE มีการปะทะหรือเผชิญหน้ากับลูกค้าโดยตรง (Point of Purchase) เป็นจุดที่สามารถสร้างความเข้าใจต่อลูกค้าได้ใหม่ แม้จะเป็นส่วนน้อยของผู้ที่ได้รับข้อความที่สื่อไปแล้วก็ตาม แต่ก็ช่วยลดจำนวนลูกค้าเป้าหมายที่เข้าใจข้อความคลาดเคลื่อนไปได้ ส่วนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของกลุ่มคู่แข่ง (Competitive Advertising Risk) ที่อาจส่งผลกระทบมากต่อ ACTIVITY ONE และดึงลูกค้าของ ACTIVITY ONE ไปทางแบรนด์สามารถบรรเทาได้ด้วยการโฆษณาและประชาสัมพันธ์โต้ตอบกลับร่วมกับการทำการส่งเสริมการขายด้านราคาที่รุนแรงกว่าตอบโต้กลับ (Sales Promotion) เพื่อแย่งชิงลูกค้ากลับคืนมา

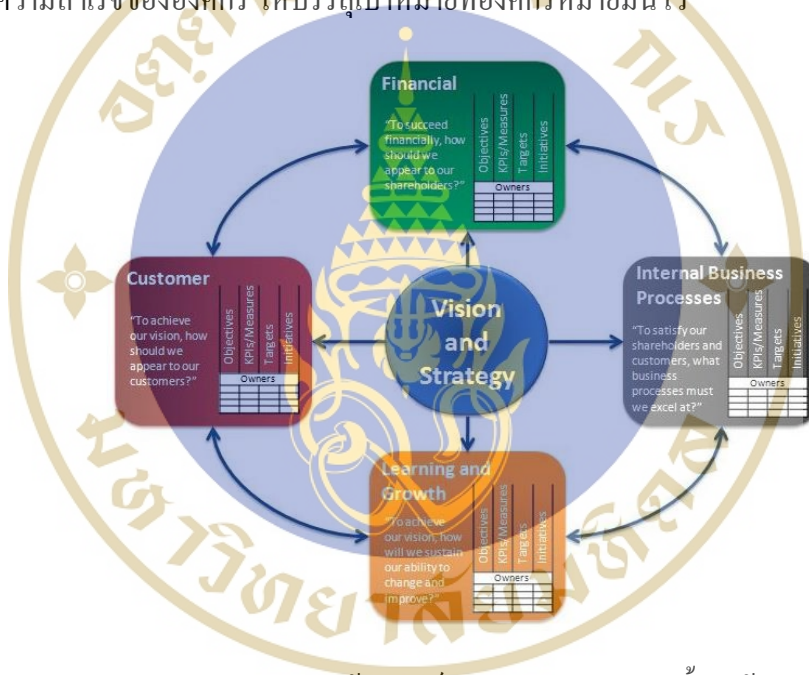
5.2.4 การติดตามผลของความเสี่ยง (Risk Monitoring)

เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และมีความเหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้สามารถใช้ได้จริง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพจึงควรจัดให้มีการติดตามผลของความเสี่ยงที่ได้รับไว้ เนื่องจากความเสี่ยงบางประเด็นองค์กรสามารถจัดการป้องกันได้ดี จนโอกาสเกิดขึ้นลดต่ำลง ในขณะที่เดียวกันหากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนดไว้ต่ำกว่าความเป็นจริง องค์กรสามารถปรับเกณฑ์เฝ้าระวังให้เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มความถี่และระแวงระวังสัญญาณทางการตลาดที่แวดล้อมอยู่ รวมถึงปรับแนวทางการป้องกันและการบรรเทาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะและปัจจัยที่เปลี่ยนไป อันนำไปให้เกิดความเสี่ยง หรือสภาพสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามจริง

อย่างไรก็ตาม ACTIVITY ONE ได้เชื่อมโยงการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงไว้กับตัวชี้วัดระดับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น Post Engagement Growth Rate และ Lead Volume at Outlet Growth Rate เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า งบโฆษณาและประชาสัมพันธ์ทางการส่งเสริมการขายของ ACTIVITY ONE ที่ได้ลงทุนไปแล้ว เกิดมูลค่าความเสียหายต่อกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาปฏิบัติสัมพันธ์กับ ACTIVITY ONE ลดลงหรือเพิ่มขึ้น หากเริ่มลดลงแสดงว่าการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินการไปกำลังจะมีความเสี่ยงและสร้างผลกระทบต่อโอกาสจากการลงทุนทางการตลาดไป

5.3 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management)

จากแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของ ACTIVITY ONE หากมีการบริหารกลยุทธ์ที่ดี มีการกำหนดกรอบของการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนที่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Business Performance) โดยการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้าน สำหรับการบริหารกิจการ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Kaplan and norton, 1996) จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ เป็นไปด้วยความสมดุล ไม่ละเลยหรือให้น้ำหนักต่อมุมมองใด มุมมองหนึ่งมากหรือน้อยเกินไปจนเสียสมดุลระหว่างการบริหารกลยุทธ์และองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำมุมมองทั้ง 4 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อกันมาเป็นหลักในการพิจารณาตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรหมายมั่นไว้



ภาพที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard พร้อมองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

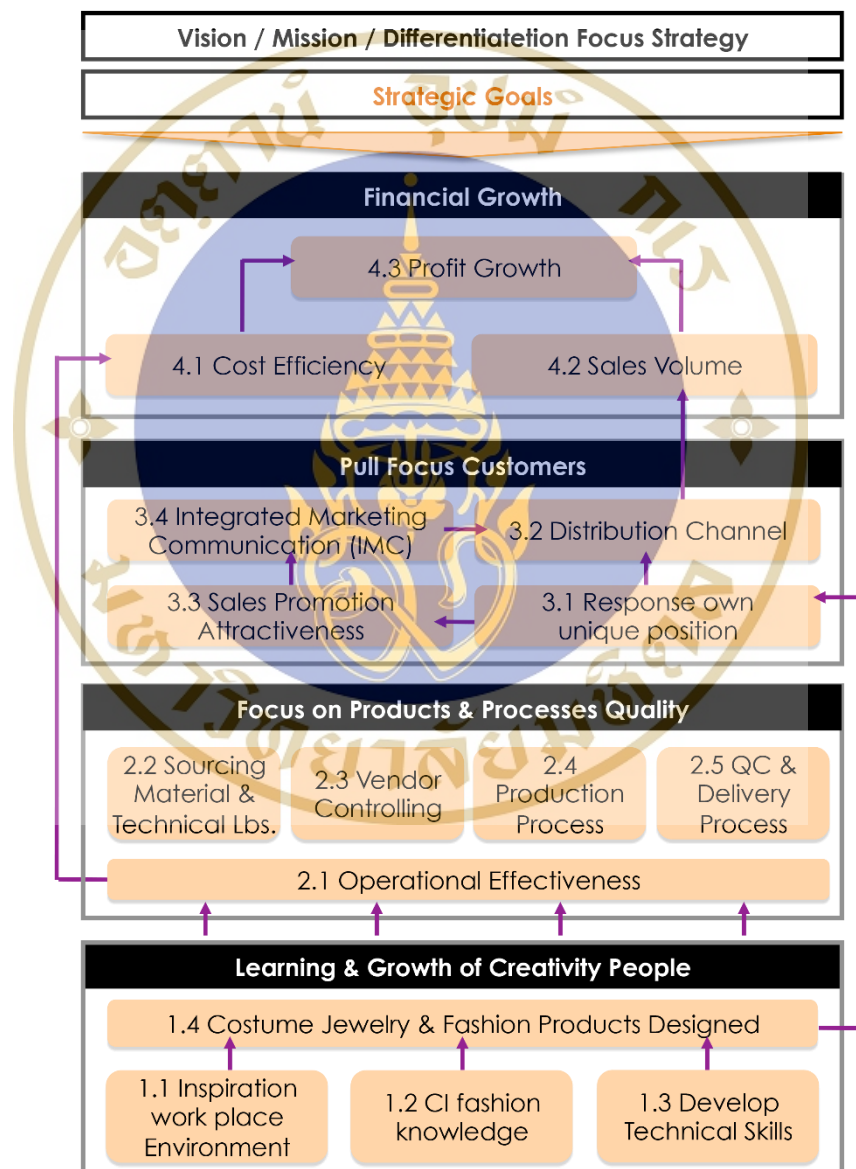
องค์ประกอบของมุมมองแต่ละด้าน ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ (2) ตัวชี้วัด (Measure หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ (3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด (4) สิ่งที่จะทำ (Initiatives) เป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่องค์กรจะทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากองค์ประกอบมุมมองแต่ละด้าน ทำให้เห็นว่าวัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้ อันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร และกิจกรรมที่องค์กรจะทำจะมีเป้าหมายระดับย่อยของ

แต่ละกิจกรรมกำหนดอยู่ รวมถึงกิจกรรมเหล่านั้นจะถูกควบคุมการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นให้งานนำไปสู่ความสำเร็จ ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

5.3.1 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารกลยุทธ์

จากปัญหายอดขายตกของ ACTIVITY ONE การนำเครื่องมือบริหารกลยุทธ์ Balance Score Card มาประยุกต์ใช้ดังแสดงจากภาพที่ 5.3 ด้านล่าง จะสามารถสร้างกรอบการบริหารองค์กรเพื่อขับเคลื่อนแต่ละกิจกรรมการดำเนินงานให้องค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ดังนี้



ภาพที่ 5.3 แสดงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ของ ACTIVITY ONE ผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือ

Balance Score Card

จากภาพที่ 5.3 แสดงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management) ของ ACTIVITY ONE ผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balance Score Card (BSC) เริ่มต้นจากมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดย (1.1) คนในองค์กรทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การสร้างแรงบันดาลใจ (1.2) คอยหาความรู้และความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงของสินค้าอย่างสม่ำเสมอ (1.3) รวมทั้งไม่ละเลยที่จะพัฒนาทักษะเฉพาะทางการออกแบบ วาดแบบ อีกทั้งทักษะทางหัตถศิลป์บางขั้นตอนที่ต้องอาศัยความชำนาญในการผลิตสินค้า (1.4) เพื่อสามารถออกแบบชิ้นงาน และสร้างชิ้นงานตัวอย่างก่อนผลิตออกมาเป็นสินค้าจริง เพื่อคัดเลือกรูปแบบสินค้าหลายๆ ชิ้นงานมารวมๆ กันเป็นคอลเลกชัน และป้อนเข้าไปสู่กระบวนการภายในต่อไป

มิติด้านกระบวนการภายในที่มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าขั้นสุดท้าย โดย (2.1) ควบคุมระบบงานภายในให้มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน ตั้งแต่ (2.2) การค้นหาและคัดสรรวัตถุดิบและแรงงานฝีมือในการใช้หัตถศิลป์หรือใช้เครื่องจักรที่มีคุณภาพสำหรับการผลิตสินค้า (2.3) แล้วจึงควบคุมแหล่งวัตถุดิบให้สามารถผลิตวัตถุดิบได้ตรงตามความต้องการของสินค้าในแต่ละคอลเลกชันอย่างเพียงพอ รวมถึงควบคุมแรงงานฝีมือให้สามารถผลิตสินค้าออกมาได้อย่างมีคุณภาพสม่ำเสมอภายในระยะเวลาที่ตกลงกัน (2.4) ACTIVITY ONE ต้องเข้าไปควบคุมขั้นตอนการผลิตของแรงงานฝีมือเหล่านั้น และใช้ความสามารถทางหัตถศิลป์ของพนักงานตนเองให้สามารถผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพทัดเทียมกันทุกชิ้น (2.5) และมีการตรวจสอบสินค้าทุกครั้งหลังการผลิตเสร็จ รวมถึงการหีบห่อสินค้าก่อนนำส่งไปยังมือผู้รับสินค้าปลายทาง ซึ่งเป็นลูกค้าแบบจำกัดเฉพาะกลุ่มที่ต้องการ

มิติด้านการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาซื้อสินค้าจากช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าของ ACTIVITY ONE ที่มีอยู่ (3.1) จากการที่สินค้าได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบจำกัดเฉพาะกลุ่มที่ต้องการมีความโดดเด่นและแตกต่างจากการสวมใส่เครื่องประดับและสินค้าแฟชั่นของ ACTIVITY ONE ทั้งในแง่ของการสวมใส่เพื่อส่งเสริมเครื่องแต่งกาย (Complementary) การสวมใส่เป็นครั้งคราว (Occasionally) จนถึงการสวมใส่งานทางการ (Formally) (3.2) โดยใช้ช่องทางที่เข้าถึงลูกค้าแบบจำกัดเฉพาะกลุ่มเหล่านั้น (3.3) และกระตุ้นการตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยวิธีการส่งเสริมการขายในลักษณะต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (3.4) และย้ายการโฆษณาและประชาสัมพันธ์โดยสื่อสารข้อความลักษณะเดียวกัน แต่สื่อสารผ่านหลากหลายช่องทางอย่างต่อเนื่อง ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีความสนใจ และชื่นชอบในสินค้าของ ACTIVITY ONE อย่างสม่ำเสมอและเกิดความปรารถนาในตัวสินค้า จนเข้ามาสู่ช่องทางจัดจำหน่ายสินค้าของ ACTIVITY ONE ด้วยตนเอง

มิติด้านการเจริญเติบโตทางการเงิน (4.1) ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำจากการควบคุมระบบงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4.2) ในทางกลับกันยังสามารถสร้างยอดขายได้มาก จาก

ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่เดิมและที่กำลังพัฒนาเพิ่มในแต่ละระยะตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (4.3) เพื่อสร้างกำไรให้เติบโตมากขึ้นในระยะยาว ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับองค์กรตามแผนกลยุทธ์การเติบโตทั้ง 3 ระยะ (Corporate Level Strategy : Intensive Growth Strategy) ด้วยการสร้างตำแหน่งของสินค้าให้มีโดดเด่นและแตกต่างสำหรับผู้บริโภคเป้าหมายแบบจำกัดกลุ่มอย่างแข็งแกร่ง ตามที่ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy: Differentiation Focus Strategy)

5.3.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)

เนื่องจาก ACTIVITY ONE วางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหายอดขายตกและเพื่อการเติบโตต่อไปในอนาคตในระยะยาว โดยแบ่งระยะการเติบโตของกิจการเป็น 3 ระยะดังที่ได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้ การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารกลยุทธ์ในหัวข้อ 5.1.1 แต่ละมิติของการบริหารกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard จึงต่างมีรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินงาน จุดมุ่งหมาย และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน แตกต่างกันไปในแต่ละระยะ แต่ยังคงมุ่งหวังเพื่อให้กิจการเติบโตต่อไปอีกตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละระยะ จึงมีตัวชี้วัดผลงานที่แตกต่างกันออกไปบ้างเพื่อใช้ควบคุมผลการดำเนินงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน จึงจะทำให้ผลการดำเนินงานเหล่านั้น ได้ถูกขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายในแต่ละระยะที่ ACTIVITY ONE วางไว้ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงตัวชี้วัดผลงานของ ACTIVITY ONE ในระยะที่ 1

Phase # 1 Market Penetration				
Dimension	Objectives	KPIs	Target	Initiatives
Financial	Increase Sales Volume	Sales Volume Growth Rate (Q:Q)	> 25% Per Quarter	Seasonal Collection & Line Stretching up Open Channel Facebook / Exhibition Booth Sales Promotion / Sales Incentive at Outlet Integrated Marketing Communication
Customer	Increase Unique Visitors	Post Engagement Growth Rate Lead Volume at Outlet Growth Rate	> 80% Per Month > 20% Per Month	Seasonal Collection & Line Stretching up Open Channel Facebook Sales Promotion Integrated Marketing Communication
Process	Operational Effectiveness	Total Delay of Production Lead Time Total Error Rate on Finished Products	< 1 Time < 5% Per Month	Vendor Sourcing & Controlling Production Process Improvement QC before Delivery to End User
People	Unique products position	Number of Designed Costume Jewelry Designed	> 12 Designed Per Month	Continuous improvement fashion - knowledge & movement Inspiration workplace environment
	Improve Marketing Skills	Training or Attend Marketing Skills Conference	> 3 Time Per Month	Develop Technical Skills

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวชี้วัดผลงานของ ACTIVITY ONE ในระยะที่ 2

Phase # 2 Product Development				
Dimension	Objectives	KPIs	Target	Initiatives
Financial	Increase Sales Revenue	Reduce Cost Per Sales Rate	> 5% Per Quarter	Seasonal Collection & Line Stretching up Open Channel Facebook / Exhibition Booth Sales Promotion / Sales Incentive at Outlet Integrated Marketing Communication
	Increase Sales Volume	Sales Volume Growth Rate (Q:Q)	> 35% Per Quarter	
Customer	Increase Conversion Rate	Repeat Purchase Growth Rate	> 20% Per Month	Member Discount
	Increase Unique Visitors	Post Engagement Growth Rate	> 90% Per Month	Seasonal Collection & Line Stretching up
		Lead Volume at Outlet Growth Rate	> 40% Per Month	Open Channel Facebook Sales Promotion Integrated Marketing Communication
Process	Operational Effectiveness	On time maintenance products complete	> 95% Per order	Product Warranty
		Total Delay of Production Lead Time	< 1 Time	Vendor Sourcing & Controlling
		Total Error Rate on Finished Products	< 3% Per Month	Production Process Improvement QC before Delivery to End User
People	Unique products position	Number of Fashion Products Designed	> 6 Designed Per Month	Continuous improvement fashion - knowledge & movement
		Number of Costume Jewelry Designed	> 12 Designed Per Month	Inspiration workplace environment
	Improve Marketing Skills	Training or Attend Marketing Skills Conference	> 3 Time Per Month	Develop Technical Skills

ตารางที่ 5.5 แสดงตัวชี้วัดผลงานของ ACTIVITY ONE ในระยะที่ 3

Phase # 3 Market Development				
Dimension	Objectives	KPIs	Target	Initiatives
Financial	Increase Sales Revenue	Reduce Cost Per Sales Rate	> 5% Per Quarter	Seasonal Collection & Line Stretching up Open Channel Facebook / Exhibition Booth Sales Promotion / Sales Incentive at Outlet Integrated Marketing Communication Horizontal Marketing Systems Trade Discount / Open Booth in Exhibition Advertising to Retailers
	Increase Sales Volume	Sales Volume Growth Rate (Q:Q)	> 45% Per Quarter	
Customer	Increase Inter - Agent	Number of Retailer in Asia	> 2 A/C Per Month	Horizontal Marketing Systems
	Increase Conversion Rate	Repeat Purchase Growth Rate	> 20% Per Month	Member Discount
	Increase Unique Visitors	Post Engagement Growth Rate	> 95% Per Month	Seasonal Collection & Line Stretching up
		Lead Volume at Outlet Growth Rate	> 45% Per Month	Open Channel Facebook + Website Sales Promotion Integrated Marketing Communication
Process	Operational Effectiveness	On time maintenance products complete	> 95% Per order	Product Warranty
		Total Delay of Production Lead Time	< 1 Time	Vendor Sourcing & Controlling
		Total Error Rate on Finished Products	< 1% Per Month	Production Process Improvement QC before Delivery to End User
People	Expand Connection	Number of Visit Fashion Event or Exhibition	> 1 Time Per Month	Continuous improvement fashion - knowledge & movement
	Unique products position	Number of Fashion Products Designed	> 6 Designed Per Month	Inspiration workplace environment
		Number of Costume Jewelry Designed	> 12 Designed Per Month	Develop Technical Skills
Improve Marketing Skills	Training or Attend Marketing Skills Conference	> 3 Time Per Month		

ตารางที่ 5.3 – 5.5 แสดงตัวชี้วัดในแต่ละระยะตาม Strategy Direction ของ ACTIVITY ONE โดยระยะที่ 1 จะมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการเพิ่มจำนวนฐานลูกค้า ส่วนระยะที่ 2 จะยังคงวัดผลการเพิ่มจำนวนฐานลูกค้ามากขึ้น โดยปรับเป้าหมายให้ท้าทายมากกว่าเดิม แต่มุ่งเน้นยอดขายจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์สินค้าประเภทใหม่ๆมากขึ้น ส่วนระยะที่ 3 จะยังคงวัดผลการเพิ่มจำนวนฐานลูกค้ามากขึ้นและยอดขายจากการเพิ่มผลิตภัณฑ์สินค้าประเภทใหม่ๆมากขึ้น โดยปรับเป้าหมายให้ท้าทายมากกว่าเดิม แต่มุ่งเน้นการขายฐานลูกค้าในต่างประเทศ

ดังนั้น จากสภาพการแข่งขันในตลาดอัญมณีและเครื่องประดับไทยในปัจจุบัน รวมถึงตลาดสินค้าแฟชั่นที่มีการแข่งขันกันสูงมาก ผนวกกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปในการจับจ่ายใช้สอยซึ่งมุ่งเน้นสินค้าดี มีคุณภาพ ราคาสมเหตุสมผล เลือกซื้อสินค้าได้จากหลากหลายช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และตัดสินใจซื้อสินค้าที่มีการแข่งขันกันมากด้วยกิจกรรมส่งเสริมการขายที่ผู้ซื้อจะได้ประโยชน์มากที่สุด ดังนั้น การทำการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่หลากหลาย และเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการเพิ่มยอดขายให้กับผู้เล่นในตลาด ดังตัวอย่างจากการศึกษากิจกรรมของ ACTIVITY ONE ฉบับนี้



บรรณานุกรม

- คณะเจ้าหน้าที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (2016). สรุปผลการประเมินภาวะเศรษฐกิจไทย ประจำปี 2559 (2016 Article IV Consultation). [Online]. Available <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/News2559/n1459t.pdf> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)
- Tassanee Raktum (2016). อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ ไตรมาส 1 ปี 2559 และแนวโน้ม ไตรมาส 2 ปี 2559. [Online]. Available <http://www.thaitextile.org/index.php/blog/2016/05/tht230504> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)
- Wisit (2016). รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ เดือนมกราคม 2559. [Online]. Available http://www.thaitextile.org/index.php/blog/2016/03/Gem_1703201616_01 (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)
- ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) (2016). SACICT เชื่อมั่นการส่งออกสินค้า หัตถศิลป์ 2559. [Online]. Available http://www.sacict.net/scripts/news_sub.php?id=1410 (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)
- รายงานจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา (นายกรัฐมนตรี) (2016). มาตรการ ภาษีเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย. [Online]. Available <http://www.newsdatatoday.com/index.php/politic/2015-12-27-03-26-45/53425-มาตรการ ภาษีเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับไทย.html> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)
- ศูนย์อัญมณีและเครื่องประดับ (2016). พิชิตตลาด...ผองาดเหนือคู่แข่ง...อัญมณีและเครื่องประดับไทย 59. [Online]. Available http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=3213&read=true&count=true (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)
- ศูนย์บริการวิชาการ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2016). จุฬาฯเผยเปิด AEC ธุรกิจอัญมณี เครื่องประดับมาแรง. [Online]. Available <http://www.thaipr.net/education/677337> (วันที่ค้นหาข้อมูล: 4 มิถุนายน 2559)