

กลยุทธ์การเพิ่มกำไรขั้นต้นในธุรกิจค้าอินวอดเพื่อสุขภาพ
กรณีศึกษา : บริษัท วงษ์ อินวอนซ์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาของอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนกระทั่ง ลุล่วงไปได้ด้วยดี ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ อาจารย์ ดร.พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น แนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนคณาจารย์ของวิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ข้าพเจ้า จนสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการทำงาน พัฒนาระบบการคิด ตั้งเป้าหมายในการทำงานได้อย่างมีกลยุทธ์

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ที่ให้การเอื้อเฟื้อข้อมูลต่างๆ ตลอดจนการศึกษาที่ผ่านมาและในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คุณอนรรตน์ สุชาดา เจ้าหน้าที่วิชาการศึกษา ที่ให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน ในระหว่างภาคการศึกษาด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ บิดามารดา ที่ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ข้าพเจ้า ขอขอบคุณรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนนักศึกษาสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น MS 17C ที่แบ่งปัน ความรู้ ประสบการณ์ คอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้สามารถผ่านพ้นอุปสรรคนานา จนสำเร็จ การศึกษาในที่สุด

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษา เกี่ยวกับข้อมูลในสารนิพนธ์นี้ ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

พิกุลทอง คัมภีรานนท์

กลยุทธ์การเพิ่มกำไรขั้นต้นในธุรกิจเก้าอี้แนวคเพื่อสุขภาพ
กรณีศึกษา : บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด

พิกุลทอง คัมภีรานนท์ 575014

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณู-
วงศ์, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการเพิ่มกำไรขั้นต้นในธุรกิจเก้าอี้
แนวคเพื่อสุขภาพบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เก้าอี้แนวคเพื่อสุขภาพ
โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มกำไรขั้นต้นให้กับบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเน้นที่การวางกลยุทธ์
ด้านการขายและการตลาด ผ่านการทำ Event Marketing (Roadshow/Exhibition) คือ การทำ Event
Selection จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในบริษัทฯ พบว่าองค์กรต้องนำกลยุทธ์
การทำ Events Selection มาใช้เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในระยะที่ 1 ก่อนจะขยายช่องทางการจัด
จำหน่ายในระยะถัดไป ซึ่งองค์กรควรคำนึงถึงกระบวนการนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างรอบคอบ รวมถึง
ผลกระทบและปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจการนำกลยุทธ์การทำ Events
Selection ไปใช้ ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มกำไรขั้นต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มกำไรขั้นต้น / เก้าอี้แนวคเพื่อสุขภาพ / สังคมผู้สูงอายุ / Event Marketing /
Event Selection

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.1.1 ผลิตภัณฑ์กลุ่มเก้าอี้แนวคเพื่อสุขภาพ อุปกรณ์ในการนวดเพื่อสุขภาพอื่นๆ	1
1.1.2 ผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องออกกำลังกาย	2
1.2 ผลประกอบการ	3
1.3 โครงสร้างองค์กรบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	5
1.3.1 ผู้จัดการทั่วไป	5
1.3.2 ผู้จัดการฝ่ายขาย	5
1.3.3 ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	5
1.3.4 ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า	5
1.4 สภาพปัญหาธุรกิจบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์	7
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดย PESTEL Analysis	7
2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Politic Factor)	8
2.1.2 ปัจจัยด้านการเมือง (Economic Factor)	9
2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor)	9
2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	9
2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	9
2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)	9
2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Force Analysis)	10

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.1 แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	11
2.2.2 แรงผลักดันที่ 2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม	11
2.2.3 แรงผลักดันที่ 3 อำนาจต่อรองลูกค้า	12
2.2.4 แรงผลักดันที่ 4 อำนาจการต่อรองของผู้จัดจำหน่าย	12
2.2.5 แรงผลักดันที่ 5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	13
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดย SWOT Analysis	14
2.3.1 จุดแข็ง (Strength)	14
2.3.2 จุดอ่อน (Weakness)	14
2.3.3 โอกาส (Opportunity)	15
2.3.4 อุปสรรค (Threat)	15
2.4 Business Process	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	17
3.1 แผนภูมิมิตรรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	17
3.1.1 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิมิตรรอบ	18
3.1.2 อธิบายความสัมพันธ์แผนภูมิมิตรรอบและเหตุผล	19
3.2 วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุปัญหาจากแผนภูมิมิตรรอบเหตุและผลของบริษัทฯ	20
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	21
4.1 การออกแบบกลยุทธ์	21
4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	22
4.1.2 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy)	23
4.1.3 กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	24
4.2 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อเพิ่มกำไรขั้นต้นของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	24
4.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	24
4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business strategy)	25
4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	27
5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	27
5.2 ความเสี่ยงที่ควรระวังและแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	28
5.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	28
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Factor)	30
5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	31
5.2.4 การติดตามผลของความเสี่ยง (Risk Monitoring)	32
5.3 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management)	32
5.3.1 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารกลยุทธ์	34
5.3.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)	35
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	39

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลสรุปวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของธุรกิจเก้าอี้แนวเพื่อสุขภาพ	10
5.1	แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	28
5.2	แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	30
5.3	แสดงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	34
5.4	แสดงตัวชี้วัดผลงานของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ในระยะที่ 1	36
5.5	แสดงตัวชี้วัดผลงานของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ในระยะที่ 2	36



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงสัดส่วนสินค้าหลักที่จัดจำหน่ายต่อเดือน	2
1.2 แสดงสัดส่วนรายได้ผ่านช่องทางการขายต่อเดือน	3
1.3 แสดงรายได้เดือนมกราคม-กรกฎาคม 2558-2559	4
1.4 แสดงกำไรขั้นต้นเดือนมกราคม-กรกฎาคม 2558-2559	4
1.5 แสดงโครงสร้างองค์กร	5
2.1 แสดงการวิเคราะห์โดยรวมภายนอก PESTEL	8
2.2 แสดงการวิเคราะห์รูปแบบ SWOT Analysis	14
2.2 แสดงกระบวนการทางธุรกิจของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	15
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบและเหตุผล	17
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลบริษัท บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด	19
4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ	21
4.2 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Ansoff Matrix Model	22
4.3 แสดงภาพรวมของทฤษฎี Porter Generic Strategies	23
5.1 แสดง Balanced Scorecard พร้อมองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้าน	33

บทที่ 1

บทนำ

กลุ่มธุรกิจ “เก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ” เป็นอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายเครื่องมือแพทย์ มีกลุ่มผู้สูงอายุเป็นกลุ่มผู้บริโภคหลัก ซึ่ง “สังคมผู้สูงอายุ” (Aging Society) เป็นเทรนด์ที่กำลังเกิดและมีแนวโน้มเติบโตในอนาคตอย่างยิ่งทั่วโลก โดยจากข้อมูลของสหประชาชาติพบว่า โลกของเรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มที่ (Super-aged Society) ซึ่งหมายถึง ในสังคมโลกจะมีประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปี มากกว่า 20% ของประชากรทั้งหมด โดยประเทศไทยได้รับการจัดอันดับให้เป็นประเทศที่มีประชากรผู้สูงอายุมากเป็นอันดับสองในกลุ่มประเทศอาเซียน จากประชากรไทยประมาณ 66 ล้านคน มีจำนวนผู้ที่มีอายุมากกว่า 65 ปี ประมาณ 6.5 ล้านคน ดังนั้นประเทศไทยจะมีผู้สูงอายุมากกว่า 14.4% ของประชากรทั้งหมด และในอีก 20 ปีข้างหน้าสัดส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นไปเป็น 25% ทั้งนี้เมื่อพิจารณาในแง่มุมธุรกิจแล้ว จะพบโอกาสและแนวโน้มทางธุรกิจที่เข้ามารองรับความต้องการผู้บริโภคกลุ่มนี้ ไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมอาหารเพื่อสุขภาพ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ภายในบ้าน อุตสาหกรรมเครื่องมือเครื่องใช้ทางการแพทย์ รวมถึงผลิตภัณฑ์เก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ

1.1 ภาพรวมธุรกิจ

บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี 1999 โดยนายดำรงค์ พิณคุณ (วงษ์โชติปิ่นทอง) ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ ภายใต้เครื่องหมายการค้า เรสเตอร์ (Rester) ด้วยปณิธานของบริษัทที่ว่า “เรสเตอร์พร้อมที่จะมุ่งมั่นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สุขภาพและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าทุกคนเป็นคำมั่นสัญญา โดยมีพันธกิจขององค์กรคือ “We bring good health, and wellness to your home” ผลิตภัณฑ์ภายใต้การผลิตและจัดจำหน่ายโดยบริษัทประกอบไปด้วย

1.1.1 ผลิตภัณฑ์กลุ่มเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ และอุปกรณ์ในการนวดเพื่อสุขภาพอื่น

ได้แก่ ผลิตภัณฑ์เก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ เบาะนวด หมอนนวด เครื่องนวดเท้า และอุปกรณ์การนวดเฉพาะส่วน ๆ ต่าง ๆ

1.1.2 ผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องออกกำลังกาย

ได้แก่ เครื่องเล่นสะเทือน จักรยานไฟฟ้า ลู่วิ่งไฟฟ้า



Massage Chair

Massager

ภาพที่ 1.1 แสดงสัดส่วนสินค้าหลักที่จัดจำหน่ายต่อเดือน

และในอนาคตจะขยายตลาดผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพไปยังกลุ่มสินค้าอื่น เช่น ผลิตภัณฑ์กลุ่มอาหารเพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์กลุ่มเครื่องใช้ในบ้านเพื่อสุขภาพ ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทแบ่งออกเป็น 5 ช่องทางหลักได้แก่

- ช่องทางงานแสดงสินค้า (Exhibition หรือ Roadshow) ต่าง ๆ เช่น Motor Show, Motor Expo, Sport World Expo, Homework Expo, บ้านและสวน และอื่น ๆ อีกมากมาย โดยในแต่ละเดือนจะมีการจัดงานแสดงสินค้านี้ร่วมกับคู่ค้า รวมถึงจัดแสดงสินค้าเองประมาณ 25 – 30 งานต่อเดือน

- ช่องทางเคาน์เตอร์ภายในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น Super Sport

- ช่องทางการขายสินค้าผ่าน TV Shopping โดยเป็นคู่ค้าร่วมกับช่อง OShopping ในการจัดจำหน่ายสินค้า

- ช่องทางการขายสินค้าผ่าน Online ทั้งผ่าน เว็บไซต์ Facebook, Instagram และ Line@ ของบริษัทเอง รวมถึงฝากขายตามเว็บไซต์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Lazada, Wemall, Homepro, Central Online, Powerbuy Online หรือ KTC Online เป็นต้น

- ช่องทางการขายผ่าน Call Center ของบริษัท T.022553000

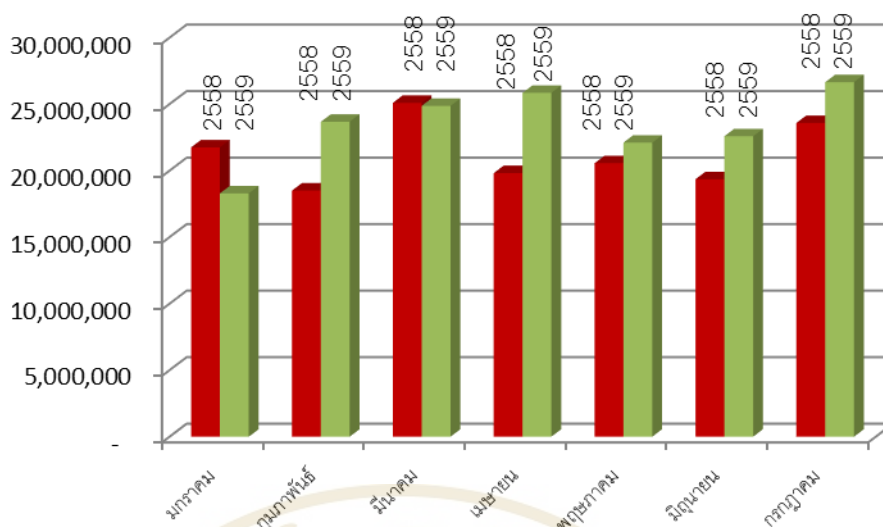
1.2 ผลประกอบการ

จากรูปภาพที่ 1.2 แสดงรายการจากการจำหน่าย พบว่า สัดส่วนรายได้หลักของบริษัทมีที่มาจากการจัดจำหน่ายผ่านช่องทาง Exhibition/Roadshow (Event Marketing) เป็นสัดส่วนถึง 80% ของรายได้ทั้งหมด การจัดจำหน่ายผ่านทาง TV shopping มีสัดส่วนรายได้ 6% ของรายได้ทั้งหมด การจัดจำหน่ายผ่านช่องทางเคาน์เตอร์ห้างสรรพสินค้า และ Outlet มีสัดส่วน 6% ของรายได้ทั้งหมด การจัดจำหน่ายผ่านทาง Direct Mailing มีสัดส่วน 5% ของรายได้ทั้งหมด และการจัดจำหน่ายผ่านช่องทาง Online มีสัดส่วนรายได้ 3% ของรายได้ทั้งหมด

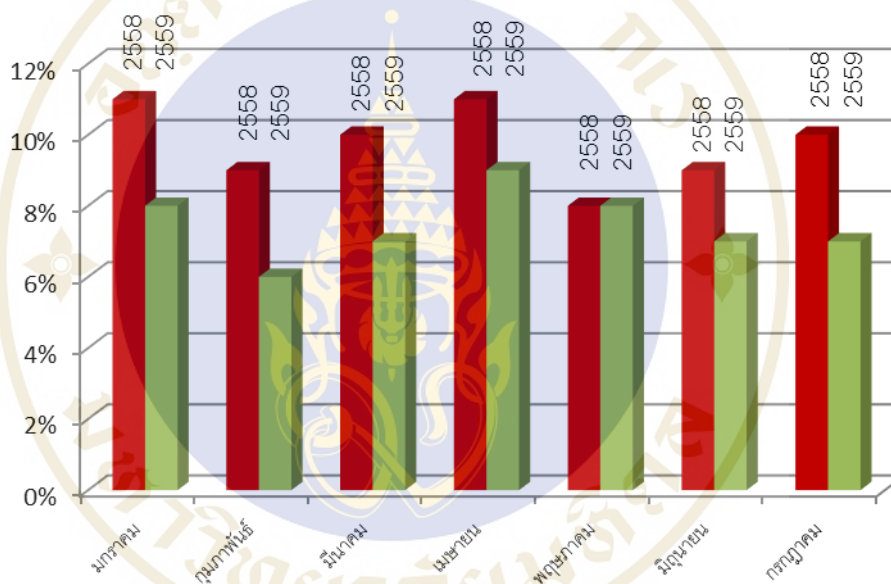


ภาพที่ 1.2 แสดงสัดส่วนรายได้ผ่านช่องทางการขายต่อเดือน

ในส่วนของรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพโดยภาพรวมของบริษัท พบว่าในปี 2259 บริษัทสามารถทำรายได้ได้ใกล้เคียงกับรายได้ในปี 2558 และมีแนวโน้มมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น ตัวอย่างเช่น ในเดือนกรกฎาคม 2559 รายได้บริษัทสูงขึ้นกว่าปี 2558 โดยมีรายได้มากกว่า 25,000,000 ล้านบาท เมื่อเทียบกับปี 2558 ที่มีรายได้ประมาณ 23,000,000 ล้านบาท ดังภาพที่ 1.3 แสดงรายได้เปรียบเทียบมกราคม-กรกฎาคม 2558-2559 ด้านล่าง



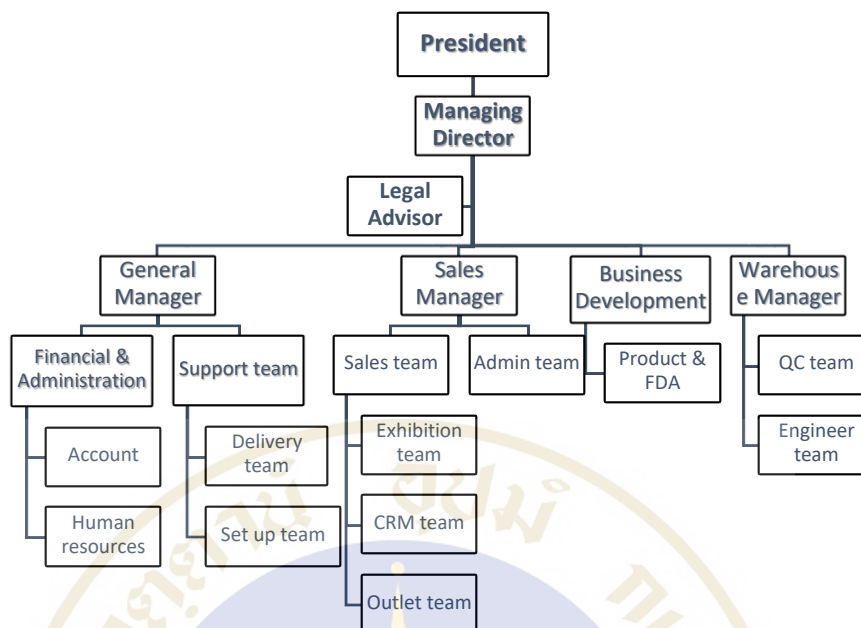
ภาพที่ 1.3 กราฟแสดงรายได้มกราคม-กรกฎาคม 2558-2559



ภาพที่ 1.4 กราฟแสดงกำไรขั้นต้นมกราคม-กรกฎาคม 2558-2559

จากกราฟแสดงกำไรขั้นต้นที่ 1.4 ตั้งแต่เดือนมกราคม-กรกฎาคม 2558-2559 ตามข้างต้นจะพบว่าในขณะที่รายได้มีการเติบโตสูงขึ้น แต่กำไรขั้นต้นมีสัดส่วนลดลงในทุกเดือน ตัวอย่างเช่น ในเดือนกรกฎาคม 2559 บริษัทมีรายได้สูงขึ้นจากเดือนกรกฎาคม 2558 คือมีรายได้สูงกว่า 25,000,000 บาท ในขณะที่กำไรขั้นต้นมีอัตราส่วนลดลงจากเกือบ 10% ในปี 2558 ลดลงเหลือประมาณ 6% กว่าในปี 2559

1.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กร

จากภาพที่ 1.5 บริษัทจัดโครงสร้างการบริหารงานโดย มีกรรมการผู้จัดการ 2 ท่าน คือ ประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ และมีระดับผู้จัดการแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้

1.3.1 ผู้จัดการทั่วไป

ดูแลแผนกบัญชีและการเงิน แผนกทรัพยากรบุคคล และดูแลแผนกจัดส่งสินค้าและสนับสนุนงานขาย (จัดบูธงานแสดงสินค้าต่าง ๆ)

1.3.2 ผู้จัดการฝ่ายขาย

ดูแลการขายตามช่องทางการขายต่าง ๆ ได้แก่ Exhibition Roadshow, CRM และ Department store counter/Outlet

1.3.3 ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

ดูแลการพัฒนาและการออกสินค้าใหม่ นำเข้า และการยื่นขออนุญาตนำเข้าสินค้าจากองค์การอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข

1.3.4 ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า

ดูแลเรื่องการจัดเก็บสินค้า การนำสินค้าเข้า-ออก การตรวจสอบสภาพสินค้าก่อนออกตลาด และการซ่อมบำรุง

1.4 สภาพปัญหาธุรกิจ

จากการศึกษาสภาพธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ได้กล่าวข้างต้น พบว่าธุรกิจเก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพ ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เติบโตขึ้นจากผู้บริโภคกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งทำให้บริษัทมองเห็นโอกาสในการเติบโตไปกับอุตสาหกรรมนี้ แต่บริษัทกลับทำการตลาดและการขายผ่านการจัดแสดงสินค้าตาม Exhibition/Roadshow (Event Marketing) เพียงช่องทางเดียว ทำให้มีความเสี่ยงต่อยอดขายและรายได้ของบริษัท เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัด Exhibition/Roadshow มีต้นทุนที่สูงขึ้น ในขณะที่ยอดขายเฉลี่ยต่อเดือนเท่าเดิม ดังนั้นบริษัทจึงมีกำไรขั้นต้นลดลง (Profit Margin)

อย่างไรก็ตาม บริษัทยังคงมีนโยบายที่ต้องการทำการตลาดและการขายผ่านช่องทาง Exhibition/Roadshow (Event Marketing) เป็นช่องทางหลัก เนื่องจากเป็นช่องทางที่ทำให้รายได้ให้กับบริษัทสูงสุด



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมลงมาสู่สภาพปัญหาในบทก่อนหน้านี้ ทำให้เราสามารถมองเห็นว่าปัญหาใดคือปัญหาที่สำคัญที่ต้องการได้รับการแก้ไข ในบทนี้เราจะทำการวิเคราะห์ธุรกิจนี้ในด้านของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีอยู่ รวมถึงพัฒนาสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ เพื่อขยายการเติบโตของธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ในบทนี้คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL) การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กร (SWOT) และการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process)

2.1 การวิเคราะห์ภาพรวมภายนอก (PESTEL)

แนวคิด PESTEL Analysis ช่วยให้องค์กรสามารถมองสถานการณ์ในปัจจุบันและประเมินความเป็นไปได้ในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกระดับมหภาคที่เกี่ยวข้องและกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจและศักยภาพของธุรกิจ ซึ่งผู้คิดค้นแนวคิดในปี 1967 คือ Harvard professor Francis Aguilar โดย Jim Makos ผู้ก่อตั้งเว็บไซต์ PESTEL Analysis ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่าสามารถช่วยให้องค์กรตัดสินใจทางเลือกได้อย่างเหมาะสมกับการวิเคราะห์ธุรกิจตามปัจจัยที่เป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์ดังนี้

ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) เช่น รูปแบบการปกครอง รูปแบบรัฐบาล เสถียรภาพความมั่นคงทางการเมือง นโยบายภาษีและการค้า กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนแนวโน้มการออกกฎหมายหรือนโยบายการสนับสนุนโดยภาครัฐ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) เช่น นโยบายทางด้านเศรษฐกิจ สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์ด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย การจ้างงาน ต้นทุนค่าแรงงาน เป็นต้น

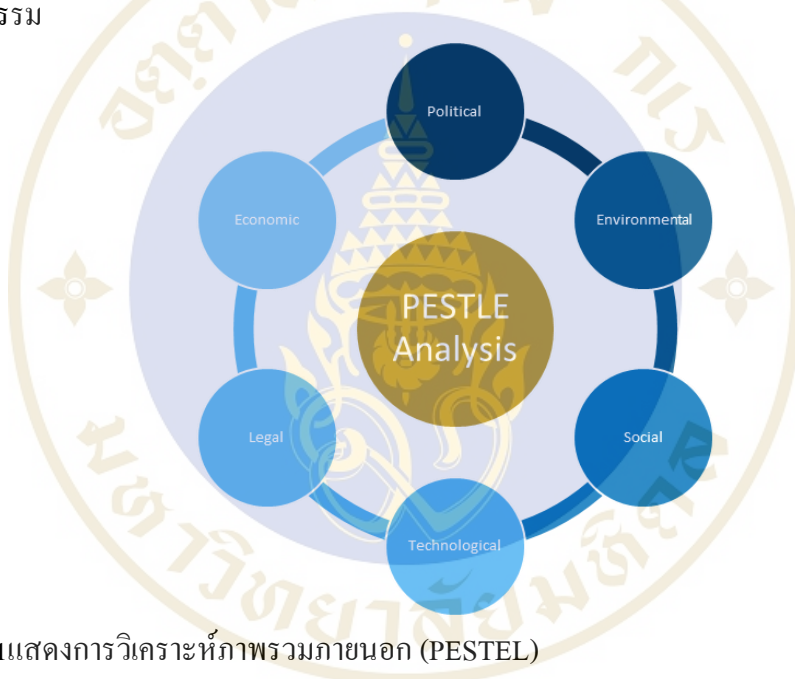
ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Factor) เช่น วิถีชีวิตของคนสังคมเมืองและชนบท ระดับการศึกษาเฉลี่ย ทักษะคิดของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจ อัตราการเติบโตของประชากร อายุ

เฉลี่ยประชากร การจับจ่ายใช้สอยของคนในชุมชน พฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การดูแลสุขภาพ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) เช่น แนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาด้านระบบอินเทอร์เน็ต การติดต่อสื่อสารรูปแบบใหม่ ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment Factor) เช่น สภาพอากาศ กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ปัญหามลพิษทางน้ำและอากาศ ระบบรีไซเคิล ระบบกำจัดขยะ ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal Factor) เช่น รูปแบบกฎหมายในปัจจุบัน การออกกฎหมายในอนาคต หน่วยงานที่กำกับดูแลและกระบวนการ การคุ้มครองผู้บริโภค กฎระเบียบเฉพาะอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ภาพรวมภายนอก (PESTLE)

ทั้งนี้ ผู้จัดทำวิเคราะห์ภาพรวมภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจและศักยภาพของธุรกิจของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจเก้าอี้แนวเพื่อสุขภาพ ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)

สถานการณ์ทางการเมืองปัจจุบันเป็นสถานการณ์ที่ขาดความแน่นอน เนื่องจากการการปฏิรูปโดยรัฐบาลทหาร ส่งผลให้ทิศทางในการบริหารงานราชการขาดแนวทางที่ชัดเจน ส่งผลกระทบเชิงลบกรณีมีการเคลื่อนไหวทางการเมือง

2.1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)

- สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบัน ส่งผลกระทบให้ความเชื่อมั่นผู้บริโภคลดลง ทำให้เกิดการชะลอซื้อสินค้าในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือยเป็นลำดับแรก ซึ่งสภาพการชะลอตัวดังกล่าวส่งผลกระทบต่อธุรกิจในเชิงลบโดยตรงต่อธุรกิจเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ

- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การอ่อนค่าของเงินบาททำให้สินค้านำเข้าแพงขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงกดดันเงินเพื่อที่มาจากต้นทุนสินค้านำเข้าปรับตัวสูงขึ้น

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor)

- การดำเนินชีวิตของคนไทยที่เปลี่ยนแปลงไป มีความเร่งรีบในชีวิตประจำวัน ความเครียดจากการทำงานระบบสาธารณสุขที่ดีขึ้น เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดกระแสการดูแลสุขภาพของคนไทยโดยผู้บริโภคให้ความสำคัญเรื่องการดูแลสุขภาพมากขึ้น

- สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ประชากรในวัยสูงอายุมีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่อง กลุ่มผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) คนกลุ่มนี้มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยในปี พ.ศ. 2548 มีประชากรสูงอายุราว 6 ล้านคนเศษ (ร้อยละ 10) เมื่อถึงปี พ.ศ. 2578 จำนวนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็น 16 ล้านคน (ร้อยละ 25) เท่ากับเพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่าตัวในเวลาราว 30 ปี ส่งผลกระทบให้เกิดความต้องการสินค้าเพื่อการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุมากขึ้น โดยเฉพาะสินค้าในกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ และเครื่องมือแพทย์ เช่น เก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ

2.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)

ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการแพทย์มีนวัตกรรมเกิดขึ้นมากมาย ทำให้ผู้บริโภคหันมาใส่ใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ผู้บริโภคมีความตระหนักในเรื่องผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่ประหยัดพลังงานมากขึ้น ทั้งในแง่การรักษาสิ่งแวดล้อมและการประหยัดค่าใช้จ่ายจากการใช้งานในระยะยาว

2.1.6 ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal)

- เนื่องจากเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพถูกกำกับโดยพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ โดยเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพจัดเป็นเครื่องมือแพทย์ประเภทหนึ่ง ดังนั้นการยกระดับคุณภาพมาตรฐานให้เป็นไปตามแนวทางสากลทั้งระบบ ตามความตกลงอาเซียนว่าด้วยทบทบัญญัติเครื่องมือแพทย์ (ASEAN Agreement on Medical Device Directive : AMDD) มีสาระสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานและการ

ตรวจสอบรับรองเครื่องมือแพทย์ เช่น คำจำกัดความและขอบเขตของเครื่องมือแพทย์ การจำแนกประเภทเครื่องมือแพทย์ตามความเสี่ยง หลักฐานเพื่อแสดงความปลอดภัยและสมรรถนะในการใช้งานของเครื่องมือแพทย์ โดยเตรียมเอกสารรูปแบบ Common Submission Dossier Template (CSDT)

- ผลิตภัณฑ์เก้าอี้แนวเพื่อสุขภาพถูกองค์การอาหารและยาจัดอยู่ในผลิตภัณฑ์ที่เป็นเครื่องมือแพทย์ ทำให้การโฆษณาถูกควบคุมโดยพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ ซึ่งผู้ประกอบการนำเข้าและจัดจำหน่ายเครื่องมือแพทย์จำเป็นต้องได้รับใบอนุญาตเครื่องมือแพทย์ทุกครั้งที่ทำการโฆษณาเครื่องมือแพทย์ดังกล่าว

ตารางที่ 2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PESTEL Analysis ของธุรกิจเก้าอี้แนวเพื่อสุขภาพ

การวิเคราะห์ PESTEL Analysis	ลักษณะภาพรวม
1. ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor)	ปัจจัยด้านลบ (-)
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economy Factor)	ปัจจัยด้านลบ (-)
3. ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor)	ปัจจัยด้านบวก (+)
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	ปัจจัยด้านบวก (+)
5. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Factor)	ปัจจัยด้านบวก (+)
6. ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal Factor)	ปัจจัยด้านบวก (+)

2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อธุรกิจ (Five Forces Analysis)

แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Analysis) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) โดยจะเป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางเทคนิคที่เป็นตัวกำหนดแรงผลักดันในการแข่งขันในแต่ละประการว่าอยู่ในระดับใด โดยผลลัพธ์ของการใช้เทคนิคนี้ในการวิเคราะห์ทำให้สามารถทราบถึงสภาพการแข่งขันว่าอุตสาหกรรมน่าสนใจหรือไม่ รวมถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมจะสามารถส่งเสริมธุรกิจให้ทำกำไรหรือขาดทุน โดยองค์ประกอบของแรงผลักดันประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitutes) อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyer) และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)

2.2.1 แรงผลักดันที่ 1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมจะมาพร้อมกับความสามารถในการแข่งขันแบบใหม่และมีความต้องการแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้บริษัทได้รับแรงกดดันทั้งในเรื่องราคา ต้นทุน และระดับการลงทุน เพื่อรักษาสภาพการแข่งขันของบริษัท นอกจากนี้คู่แข่งที่เข้ามาใหม่สามารถใช้ความสามารถใหม่มาเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นความเสี่ยงอย่างมากสำหรับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่เดิม ดังนั้นภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่จึงเป็นปัจจัยในการจำกัดศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมและเมื่อภัยคุกคามนี้อยู่ในระดับสูงผู้ประกอบการรายเดิมจึงต้องหาวิธีป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังจะเข้ามา เช่น การลดราคาสินค้า การเพิ่มคุณภาพการบริการ การควบคุมต้นทุนให้อยู่ในระดับต่ำ การสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ แลเพิ่มการลงทุนเพื่อนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ เป็นต้น นอกจากนี้ ความรุนแรงของภัยคุกคามจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคและปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ประกอบการรายเดิมในอุตสาหกรรม โดยถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับต่ำ โอกาสที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาจะมีสูง และจะส่งผลให้กำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง เนื่องจากการแข่งขันทางด้านราคาเป็นหลัก ถ้าอุปสรรคอยู่ในระดับสูง โอกาสที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาจะลดลง ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถรักษาอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดของอุตสาหกรรมนั้นได้

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจเก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพ พบว่าในด้านคู่แข่งรายใหม่มีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำด้วยเหตุดังต่อไปนี้

2.2.1.1 การขออนุญาตนำเข้าเก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพอย่างถูกกฎหมายเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากผลิตภัณฑ์เก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพเป็นสินค้าที่ถูกควบคุมโดยพระราชบัญญัติเครื่องมือแพทย์ ทำให้ผู้ที่ต้องการนำเข้าสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องผ่านการรับรองจากองค์การอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งในกระบวนการทางข้อบังคับทางกฎหมายดังกล่าวทำให้คู่แข่งรายใหม่มีต้นทุนเวลาและเงินที่ค่อนข้างสูง

2.2.1.2 เศรษฐกิจที่ชะลอตัว ประกอบกับรัฐบาลทหาร ส่งผลให้คู่แข่งต่างชาติซึ่งมีนโยบายในการเข้าสู่ตลาดไทยต่างชะลอท่าที เนื่องจากไม่มั่นใจในเสถียรภาพทางการเมือง และสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในไทย

2.2.2 แรงผลักดันที่ 2 ความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มรายเดิม (Industry Rivalry)

การเติบโตของอุตสาหกรรมมีผลโดยตรงต่อการแข่งขันของกลุ่มรายเดิม หากอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องจะทำให้การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมไม่รุนแรงมากนัก โดยการแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรมนั้นมีด้วยกันหลายวิธี เช่น การแข่งขันกันด้วยการลด

ราคา การออกแบบสินค้าหรือบริการใหม่ การจัดให้มีรายการส่งเสริมการขายและการปรับปรุงบริการใหม่ โดยการแข่งขันในลักษณะที่กล่าวมาจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการด้วยกัน คือ ความเข้มข้นในการแข่งขันระหว่างบริษัทภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ และพื้นฐานในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจเก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพ พบว่าในด้านคู่แข่งรายเดิมมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลคือ

2.2.2.1 ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ คู่แข่งในตลาดต่างประเทศมีปัญหาความล่าช้าในการขออนุญาตนำเข้าเครื่องมือแพทย์แจ้งรายการละเอียดอันเนื่องมาจากการยกระดับมาตรฐานตามแนวทางสากล ภายใต้ระบบ CSDT

2.2.2.2 ในด้านรายการส่งเสริมการขายและบริการนับว่ามีการแข่งขันในระดับใกล้เคียงกัน ไม่มีความแตกต่างในการสร้างรายการส่งเสริมการขายใหม่ ๆ (ทำแต่ลดราคา)

2.2.3 แรงผลักดันที่ 3 อำนาจต่อรองลูกค้า (Bargaining power of Buyer)

ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองสูงเมื่ออยู่ในฐานะที่ได้เปรียบในการต่อรอง เช่น ผู้ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการจำนวนมาก มีความรู้ความเชี่ยวชาญ หรือมีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการ มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า มีการรวมตัวกันของผู้ซื้อ มีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการได้เอง และมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าในตราสินค้าอื่นน้อย เป็นต้น โดยอำนาจต่อรองของผู้ซื้อเมื่อเพิ่มสูงขึ้นจะทำให้ผู้ซื้อสามารถกดราคาสินค้าและบริการ เรียกร้องบริการและสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมต้องต่อสู้กันเอง โดยเฉพาะด้านราคา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ให้ลดลง

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจเก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพ พบว่าในด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง ด้วยเหตุผลคือ

ผู้บริโภคในตลาดมีความรู้ ความเข้าใจ หรือรู้จักตราสินค้าเก้าอี้หวดเพื่อสุขภาพน้อย ทำให้มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าน้อย รวมถึงต้นทุนในการเปลี่ยนตราสินค้าไปใช้สินค้าอื่นน้อย

2.2.4 แรงผลักดันที่ 4 อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining power of Supplier)

อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ขึ้นอยู่กับจำนวนซัพพลายเออร์ที่มีอยู่ โดยถ้ามีซัพพลายเออร์น้อยราย จะทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขในการซื้อขาย อีกทั้งระดับการรวมตัวกันของซัพพลายเออร์ ถ้าซัพพลายเออร์สามารถรวมตัวกันได้ จะทำให้อำนาจการต่อรองสูง รวมถึงความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ

ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมากจะทำให้อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูงเช่นกัน ดังนั้นเมื่ออำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์สูงจะเป็นการผลักราคาต้นทุนให้กับบริษัทในอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมนั้นลดลง

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ พบว่าในด้านอำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับต่ำ ด้วยเหตุผลคือ

เนื่องจากบริษัทเป็นผู้นำตลาดในตลาดเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ มียอดขายการสั่งซื้อเป็นอันดับ 1 ในตลาดและเพิ่มจำนวนสูงขึ้นทุกปี ทำให้ผู้จัดจำหน่ายหรือซัพพลายเออร์จำนวนมากต้องการซื้อขายกับทางบริษัท อำนาจต่อรองทั้งในแง่ราคา และเงื่อนไขการซื้อขายจึงตกอยู่ที่บริษัท

2.2.5 แรงผลักดันที่ 5 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threats of Substitutes)

สินค้าหรือบริการทดแทนเป็นสิ่งที่มียุทธประโยชน์ในการใช้งานคล้ายกับสินค้าและบริการที่มีอยู่เดิมในอุตสาหกรรม โดยมีรูปแบบการใช้งานที่แตกต่างออกไป เช่น กล้องคอมแพคที่ก่อนหน้านี้เป็นที่นิยมสำหรับคนที่อยากมีกล้องเล็ก ๆ ติดตัวไว้สักอัน แต่ในปัจจุบันกลับถูกแทนที่ด้วยสมาร์ตโฟนที่มีฟังก์ชันในการถ่ายรูปคล้ายคลึงกับกล้องคอมแพค เป็นต้น ซึ่งสินค้าและบริการทดแทนเหล่านี้มักถูกมองข้ามจากอุตสาหกรรม เนื่องจากเป็นสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมนั้นโดยสิ้นเชิง เมื่อภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทนอยู่ในระดับสูง จะทำให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นลดลง รวมไปถึงการลดลงของส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจะทำให้สินค้าและบริการในอุตสาหกรรมไม่สามารถเพิ่มราคาขึ้นได้ ส่งผลให้เกิดเพดานราคา ดังนั้นถ้าอุตสาหกรรมไม่สามารถสร้างความแตกต่างจากสินค้าหรือบริการทดแทนได้ จะส่งผลให้บริษัทในอุตสาหกรรมนั้นถูกจำกัดความสามารถในการทำกำไรและการเติบโต

เมื่อนำมาวิเคราะห์กับธุรกิจเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ พบว่าในด้านสินค้าหรือบริการทดแทนที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง ด้วยเหตุผลคือ

2.2.5.1 ร้านนวดแผนโบราณ สปา หรือร้านนวดโรมามีจำนวนมากในประเทศไทย ซึ่งการใช้บริการจากร้านนวดดังกล่าวผู้บริโภคมักใช้จ่ายต่ำมากเมื่อเทียบกับการลงทุนซื้อเก้าอี้นวดเพื่อสุขภาพ 1 ตัว

2.2.5.2 สินค้าเทคโนโลยี หรือสินค้าที่อยู่ในเทรนด์อื่น ที่มีราคาใกล้เคียงกันในตลาด เช่น โทรศัพท์สมาร์ตโฟน โสมเซียเตอร์ เป็นต้น

2.3 SWOT

การวิเคราะห์รูปแบบ SWOT Analysis โดย Albert S Humphrey ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 60 เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การประเมินโอกาสที่เปิดเข้ามาในธุรกิจ และอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ ซึ่งการเข้าใจจุดอ่อนขององค์กรจะช่วยให้สามารถจัดจุดอ่อน และเตรียมการรับมือกับอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ นอกจากนี้การเข้าใจจุดแข็งขององค์กรยังช่วยให้มองเห็นด้านที่มีศักยภาพที่ควรดึงมาใช้เพื่อต่อ ยอดเชิงกลยุทธ์



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์รูปแบบ SWOT Analysis

2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

2.3.1.1 บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เป็นบริษัทที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเก้าอี้แนวเพื่อสุขภาพด้วยประสบการณ์เกือบ 20 ปี ประกอบกับชื่อเสียงของผู้ก่อตั้งบริษัทเป็นที่รู้จักกับบุคคลในแวดวงธุรกิจ และกลุ่มคนรุ่นใหม่ ส่งผลให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในตราสินค้า

2.3.1.2 มีบริษัทในเครือซึ่งให้บริการด้าน บริการหลังการขาย ตั้งแต่บริการส่งและติดตั้ง รวมถึงการซ่อมบำรุงตลอดอายุการใช้งาน ซึ่งคู่แข่งอื่น ๆ ในตลาดไม่มี รวมถึงทีมงานช่างเทคนิคมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์เก้าอี้แนวเพื่อสุขภาพเป็นอย่างดี ทำให้ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าของบริษัทเองหรือลูกค้าของกลุ่มคู่แข่งต่างก็มาใช้บริการหลังการขายของบริษัท

2.3.1.3 สินค้ามีคุณภาพ ในราคาที่ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้

2.3.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)

2.3.2.1 การบริหารจัดการ โครงสร้างภายในองค์กรที่มีความซับซ้อน ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้า สับสน และซับซ้อน

2.3.2.2 ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ามีจำกัด นั่นคือ พึ่งพิงช่องทางการ

จัดจำหน่าย Roadshow/Event (Event Marketing) เป็นหลัก

2.3.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

2.3.3.1 เมกาเทรนด์สินค้าเพื่อสุขภาพ

2.3.3.2 ประชากรสูงวัยในประเทศเติบโตสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าในหมวดเครื่องมือแพทย์ และอุปกรณ์ส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุปรับตัวสูงขึ้น

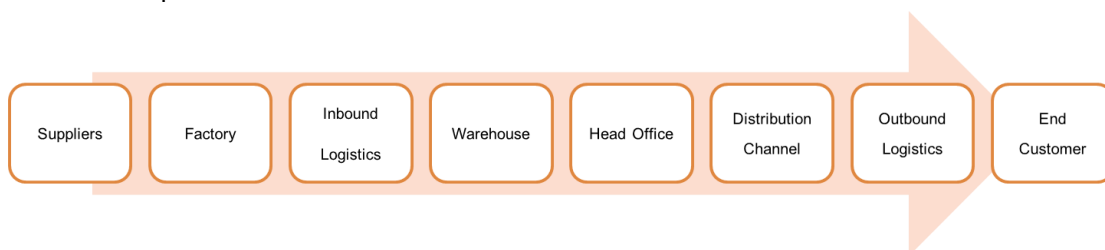
2.3.4 การวิเคราะห์อุปสรรคและภัยคุกคาม (Threats)

2.3.4.1 การเปลี่ยนแปลงเอกสารที่จำเป็นต้องจัดเตรียม รวมถึงวิธีดำเนินการในการขออนุญาตนำเข้าเครื่องมือแพทย์แจ้งรายการละเอียดบ่อยครั้ง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่องค์กรอาหารและยา

2.3.4.2 ผู้ประกอบการรายย่อยที่มีการนำเข้าสินค้าประเภทเดียวกันแต่ไม่มีใบอนุญาตนำเข้าอย่างถูกต้องกฎหมายซึ่งจัดจำหน่ายอยู่ตามช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อราคาและความเข้าใจของผู้บริโภคซึ่งมีต่อผลิตภัณฑ์เก้าอี้ Nordic เพื่อสุขภาพ

2.4 Business Process

กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) คือ กิจกรรมหรืองานที่ทำตามขั้นตอน โดยเป็นชุดของขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของธุรกิจหรือนโยบาย การเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้มีมาตรฐานของกระบวนการหรือวิธีการ ทราบถึงความต้องการทางธุรกิจ และเมื่อต้องการพัฒนากระบวนการทำงานทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มคุณภาพ และลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงาน ก็สามารถทำให้สอดคล้องกับกระบวนการธุรกิจได้



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการทางธุรกิจของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด

โดยบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัดมีกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ดังนี้

ฝ่ายจัดซื้อต่างประเทศของบริษัทประมาณการยอดการสั่งซื้อสินค้าแต่ละรุ่น สืบเนื่องจากการประมาณการและยอดขายสินค้าของบริษัท โดยรับข้อมูลจากฝ่ายการตลาด จากนั้นจึงสั่งซื้อสินค้าไปยังโรงงานที่ประเทศจีน โรงงานที่ประเทศจีนตั้งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ และเริ่มการผลิตสินค้าซึ่งใช้ระยะเวลาราว 30-45 วัน เมื่อผลิตสินค้าเสร็จ สินค้าเหล่านั้นจะถูกส่งออกจากประเทศจีนมายังประเทศไทยโดยใช้เวลา 7-14 วัน สินค้าทั้งหมดจะถูกเก็บไว้ที่โกดังเก็บสินค้า (Warehouse) เพื่อรอการจ่ายออกไปยังลูกค้า โดยคำสั่งซื้อที่ได้มาจากช่องทางการขายต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 1 จะถูกส่งมาที่สำนักงานใหญ่เพื่อติดต่อลูกค้า และจัดคิวนำส่งสินค้าให้กับลูกค้าในลำดับถัดไป

ปัญหาถ้าไรชั้นต้นของบริษัทอยู่ที่กระบวนการจัดจำหน่ายสินค้า เพราะเป็นกระบวนการที่สร้างรายได้หลักให้กับบริษัท โดยเฉพาะรายได้จากการขาย Event Marketing (Roadshow/Exhibition) ดังนั้นผู้จัดทำจึงวิเคราะห์ว่าสภาพปัญหาธุรกิจที่บริษัทประสบอยู่ปัจจุบันอาจเกิดจากกระบวนการจัดจำหน่ายสินค้า ซึ่งผู้จัดทำจะวิเคราะห์ในบทต่อไป (บทที่ 3)

ดังที่ผู้จัดทำได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่พึ่งพาการตลาดที่เป็น การออก Events เป็นหลักอย่างบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้แก่ PESTEL วิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมผ่าน 5 Forces วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือภัยคุกคามของบริษัทผ่าน SWOT และสุดท้ายคือการวิเคราะห์ตัวกระบวนการธุรกิจ (Business Process) ของบริษัทเอง พบว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจชะลอตัวลง ผู้บริโภคโดยเฉพาะกลุ่มที่เดินทางไปงาน Events ชะลอการซื้อสินค้าในกลุ่มสินค้าฟุ่มเฟือยลดลง และหันไปซื้อสินค้าและบริการทดแทนมากขึ้น ส่งผลกระทบเชิงลบต่อยอดขายของผู้ประกอบการธุรกิจแก้อื่นๆ ดังเช่นบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ที่มีกระบวนการทางธุรกิจในการทำรายได้หลักมาจากการทำการตลาดและการขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย Events (Roadshow/Exhibition) อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ SWOT ผู้จัดทำพบว่าแก้อื่นๆ เพื่อสุขภาพเป็นสินค้าที่อยู่ในเมกาเทรนด์สินค้าเพื่อสุขภาพ จึงทำให้ปัจจัยภายนอกเชิงลบต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ไม่มากนัก

บทที่ 3

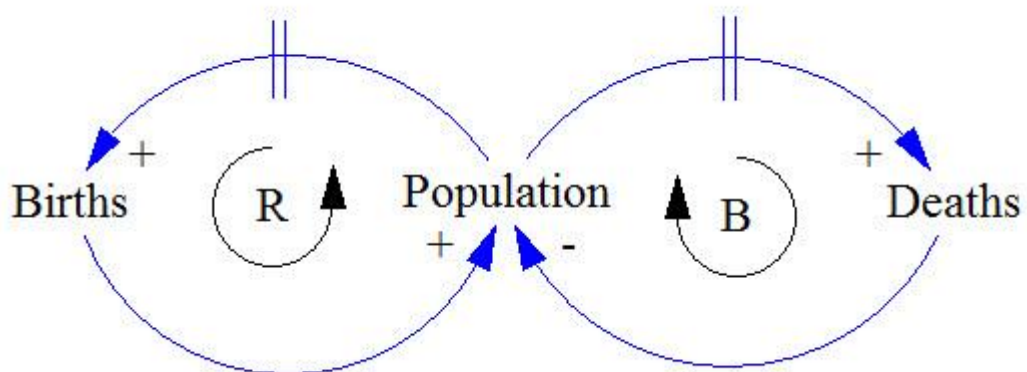
การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มกำไรขึ้นต้นในธุรกิจเก้าอี้หวัดเพื่อสุขภาพ ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ทางผู้ศึกษาจึงได้นำปัญหาและต้นเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ มาเขียนในรูปของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็น สาเหตุของปัญหา

3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Casual Loop Diagram)

แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลเป็นแผนภาพที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรมสาเหตุของปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับระบบหลัก การย้อนกลับไปมองวงจรการเกิดขึ้นของปัญหาและทำความเข้าใจระบบปัญหา จะทำให้เราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของปัญหาทั้งระบบ จนสามารถค้นหา จุดที่ทำให้เกิดปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาได้ แล้วจึงหาจุดที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาระบบให้ไม่ เกิดปัญหาขึ้นอีก

ขั้นตอนการวิเคราะห์เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา โดยการกำหนดปัจจัยหลักที่เป็น สาเหตุสำคัญของการเกิดปัญหา แล้วพิจารณาปัจจัยสาเหตุเหล่านั้นว่าส่งผลกระทบต่ออย่างไร ได้อีก อย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงสู่ปัจจัยสาเหตุตัวอื่นหรือไม่อย่างไร จนในที่สุดจะทำให้พบว่า ผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลัก ยกตัวอย่างเช่น



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล

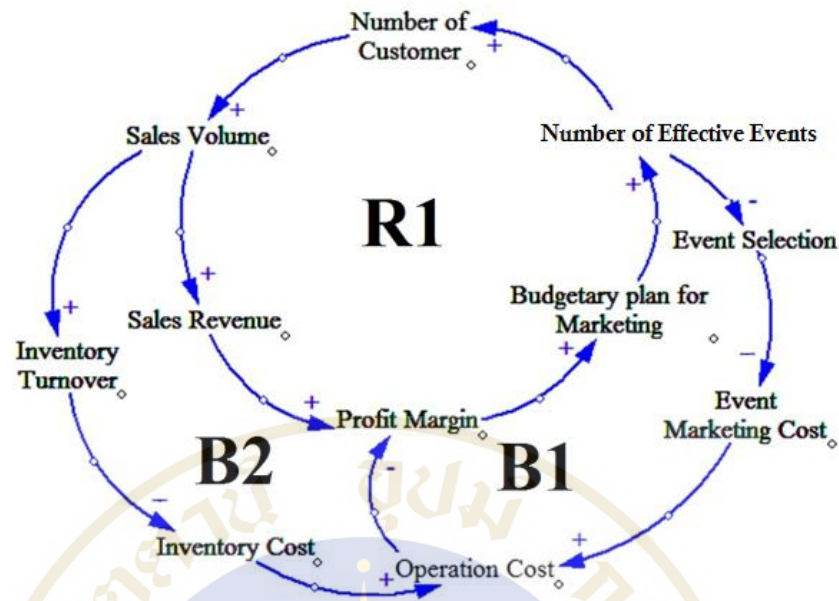
3.1.1 วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบ

3.1.1.1 ขั้นตอนแรก ปัจจัยสาเหตุสามารถบ่งบอกปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ จากตัวอย่าง ภาพที่ 3.1 แสดงปัจจัยสาเหตุ 3 ประการ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ อัตราการเกิดของประชากร (Births) อัตราการตายของประชากร (Deaths) และจำนวนประชากร (Population)

3.1.1.2 ขั้นตอนที่สอง เขียนลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นต่างเชื่อมโยงกันด้วยเส้นที่มีหัวลูกศรบอกทิศทางซึ่งไปยังด้านที่เกิดผล จนสามารถชี้เป็นวงรอบได้ โดยไม่มีการย้อนศร

3.1.1.3 ขั้นตอนที่สุดท้าย ลักษณะความสัมพันธ์บ่งบอกได้จากการทำสัญลักษณ์ที่หัวลูกศร กรณีที่ปัจจัยสาเหตุและผลมีความสัมพันธ์กลับทิศทางกันใช้สัญลักษณ์ (-) : Negative หรือ (B) : Balance กรณีที่ปัจจัยสาเหตุและผลมีความสัมพันธ์ตามกัน ใช้สัญลักษณ์ (+) : Positive หรือ (R) : Reinforcement เช่น เมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดเพิ่มสูงขึ้น เป็นความสัมพันธ์ตามกัน หรือ Reinforcing Loop จึงใส่สัญลักษณ์ (+) ที่ปลายหัวลูกศร อย่างไรก็ตาม เมื่อจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้น อัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน เป็นความสัมพันธ์กลับทิศทางกัน หรือ Balancing Loop จึงใส่สัญลักษณ์ (-) ที่ปลายหัวลูกศร ดังตัวอย่างแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล ที่ได้แสดงจากภาพที่ 3.1

ดังนั้น จากปัญหาของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ที่กำลังเผชิญสถานการณ์ต้นทุนของช่องทางการขายเพิ่มสูงขึ้น จนส่งผลให้กำไรขั้นต้นของธุรกิจลดลง สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาผ่านแผนภูมิจริงรอบและเหตุผล (Casual Loop Diagram) ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบและเหตุผล บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด

3.1.2 อธิบายแผนภูมิมิวรอบและเหตุผลแต่ละวงรอบ

จากภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของกำไรขั้นต้น (Profit Margin) ของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ได้ดังนี้ แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (R1) บ่งบอกว่า หากกำไรขั้นต้นลดลง ส่งผลให้บริษัทต้องทำการตลาดลดลง สามารถจัด Event ได้น้อยลง ทำให้มีจำนวนลูกค้าลดลง ส่งผลให้ยอดขายและรายได้จากการขายลดลง ดังนั้น กำไรขั้นต้นลดลงเรื่อยๆ

อย่างไรก็ตาม แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (B1) แสดงให้เห็นว่าจากการที่บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด สามารถจัด Event ได้น้อยลง ส่งผลให้กำไรขั้นต้นลดลงเรื่อยๆ (ดังปรากฏใน R1) บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ก็ควรจะมีการคัดเลือก Event ให้มากขึ้น (Event Selection) โดยเป็นการคัดเลือก Event ที่จัดแสดงสินค้าให้สอดคล้องกับการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่จะเข้ามาเยี่ยมชมสินค้าของ Event นั้นๆ และที่สำคัญต้องคัดเลือก Event ที่มีต้นทุนค่าเช่าที่ในการจัดแสดงสินค้าเหมาะสม หรือไม่แพงจนเกินไปจนทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น (Operation Cost) ดังนั้น หากบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ดำเนินการคัดเลือก Event (Event Selection) ดังที่ผู้จัดทำได้กล่าวมาในข้างต้น จึงจะส่งผลกำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นได้ เพราะค่าใช้จ่ายการดำเนินงานจัดแสดงสินค้า หรือ Event ลดลง

ยิ่งไปกว่านั้น แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (B2) ยังแสดงให้เห็นอีกว่า เมื่อบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ดำเนินการคัดเลือก Event ที่มีต้นทุนค่าเช่าที่ที่เหมาะสมและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดีแล้ว จะส่งผลให้จำนวนยอดขายเพิ่มสูงขึ้น อัตราการหมุนเวียนสินค้าในคลังจะดีขึ้นหรือ

หมุนเวียนเร็วมากขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าคงคลังของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ลดต่ำลง จึงทำให้ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานลดลงอีกทางหนึ่ง บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด จึงมีกำไรขั้นต้น (Profit Margin) สูงขึ้นตาม

3.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นสาเหตุของปัญหา จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผล บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด

จากภาพที่ 3.2 ซึ่งแสดงปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงของกำไรขั้นต้น (Profit Margin) ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุของปัญหาที่ทำให้กำไรขั้นต้นลดลงเกิดจากจำนวน Event ที่ทำกำไรลดน้อยลง จากขบวนการตลาดที่ต่ำลงเรื่อยๆ เพราะกำไรขั้นต้นลดลงเรื่อยๆ ผนวกกับค่าเช่าพื้นที่เพื่อจัด Event กลับสูงขึ้นเรื่อยๆ แม้จะสามารถรักษายอดขายเฉลี่ยได้คงเดิมก็ตาม

ดังนั้น แนวทางแก้ไขปัญหาในสภาวะที่ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด มีกำไรขั้นต้นลดลงเรื่อยๆ นี้ คือ การคัดเลือก Event ที่เหมาะสม ได้แก่ Event ที่มีต้นทุนค่าเช่าพื้นที่ที่เหมาะสม ไม่แพงเกินไป แต่ยังคงเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดีดังเดิม รวมทั้งฝ่ายการตลาดและการขายของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ควรต้องจัดแสดงสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่คาดว่าจะมาเยี่ยม Event ที่คัดเลือกแล้วว่าจะจัดด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้จัดทำจะกล่าวถึงรายละเอียดของแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในบทต่อไป (บทที่ 4)

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพแวดล้อมของปัญหา บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เพื่อทำการเพิ่มกำไรขึ้นต้นจากบทที่ 2 และบทที่ 3 ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกในการแก้ไขปัญห โดยกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกในการแก้ไขปัญห โดยกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies)

4.1 การออกแบบกลยุทธ์ (Crafting the Strategy)

การออกแบบกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจของทุกองค์กร หากองค์กรได้ทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมจะพบว่ามี่ปัจจัยที่มีลักษณะไม่คงที่หลายประการ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกและเชิงต่อองค์กร องค์กรจึงควรกำหนดทิศทางและเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เพื่อคิดหาแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ โดยผู้บริหารองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบตัดสินใจเลือกทิศทางที่องค์กรจะไป อันมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กร และกลยุทธ์ในแต่ละระดับขององค์กร ดังที่ปรากฏในภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ควรสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เพื่อนำพาองค์กรไปเป้าหมาย



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 และสินค้าบริการเดิมหรือ

บริการใหม่ จึงแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

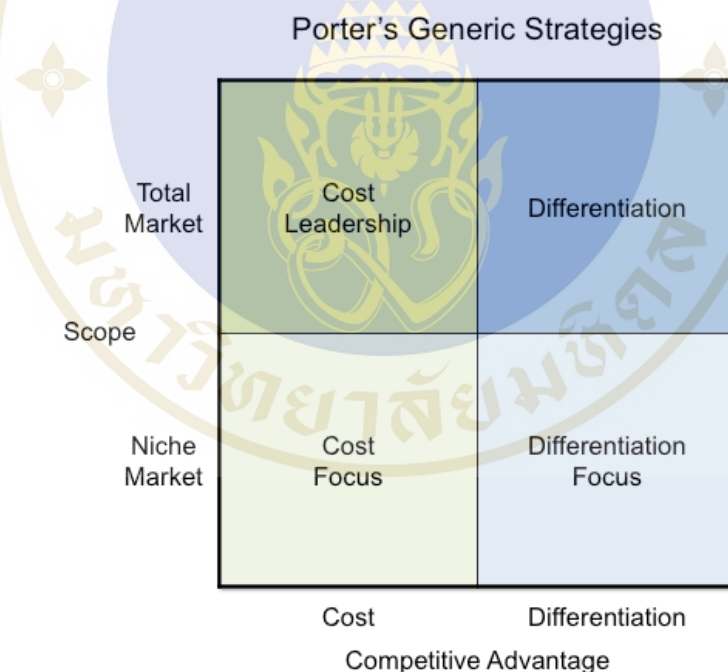
- Market Penetration Strategy การขยายธุรกิจในตลาดเดิมด้วยสินค้าเดิม
- Market Development Strategy การขยายธุรกิจในตลาดใหม่ด้วยสินค้าเดิม
- Product Development Strategy การขยายธุรกิจในตลาดเดิม ด้วยสินค้าใหม่
- Diversification Strategy คือการขยายธุรกิจในตลาดใหม่ด้วยสินค้าใหม่ ซึ่งยังสามารถเลือกดำเนินการได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ การขยายธุรกิจหรือบริการในกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม (Concentric Diversification) และการขยายไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลย (Conglomerate Diversification)

4.1.1.2 กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ถูกเลือกใช้เมื่อองค์กรต้องการรักษาสถานภาพทางการเงินอย่างต่อเนื่องอย่างระมัดระวัง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากปัจจัยที่ไม่แน่นอน รวมถึงการลดข้อผิดพลาดในเชิงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร หรือมุ่งเน้นการทำกำไรสูงสุดในแนวทางเดิม

4.1.1.3 กลยุทธ์แบบหดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไร ซึ่งเลือกวิธีการได้หลากหลาย อาทิเช่น การปรับปรุององค์กร (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) เป็นการมุ่งไปที่ประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อที่จะทำให้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์ต่ำกว่าคู่แข่ง 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 เพื่อเพิ่มกำไรขั้นต้นของบริษัท วงษ์ อินเวนชัน จำกัด

4.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

เนื่องจาก บริษัท วงษ์ อินเวนชัน จำกัด ประสบปัญหากำไรขั้นต้นลดลงแต่ยังคงต้องการเติบโตในอุตสาหกรรมแก้วอื่นวูด ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมกับบริษัท วงษ์ อินเวนชัน จำกัด คือ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) และสามารถแบ่งเป็น 2 ระยะได้ ดังนี้

4.2.1.1 ระยะที่ 1 กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetrate Strategy) ผู้จัดทำนำมาใช้ระยะแรกจากสาเหตุของปัญหา ดังที่ได้วิเคราะห์จากแผนภูมิวงรอบและเหตุผลที่พบว่าสาเหตุที่กำไรขั้นต้นของบริษัท วงษ์ อินเวนชัน จำกัด ลดลง มาจากปัจจัยทางช่องทางการจัด

จำหน่ายผ่านงาน Event ที่มีต้นทุนค่าเช่าพื้นที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่ยอดขายเฉลี่ยในแต่ละ Event ยังคงเดิม ดังนั้น แนวทางแก้ไขของปัญหานี้ จึงควรลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านค่าเช่าพื้นที่ แต่ยังคงคุณภาพของการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเดิมไว้ดังเดิม โดยการทำให้ Event Selection

การเจาะตลาดด้วยวิธีการ Event Selection เป็นการคัดเลือก Event ที่มีต้นทุนค่าเช่าพื้นที่การจัดแสดงสินค้าเหมาะสม ไม่แพงมากเกินไปจนทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงจนส่งผลกระทบต่อกำไรขั้นต้นของบริษัท ซึ่งแต่เดิมบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด มีจำนวน Event ที่จัดตามงบประมาณด้านการตลาดของบริษัทฯ ใน Event เดิมๆ ที่เคยออกแสดงสินค้าในทุกๆ ปี โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนค่าเช่าพื้นที่การจัดแสดงสินค้า ดังนั้น การทำให้ Event Selection จะทำให้ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เลือก Event ที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ภายใต้ต้นทุนค่าเช่าพื้นที่การจัดแสดงสินค้าที่เหมาะสม ทั้งนี้ ฝ่ายการตลาดและการขายของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ต้องเลือกสินค้าที่จะนำไปจัดแสดงในแต่ละ Event ให้สอดคล้องกับแต่ละ Event ด้วย เพื่อความคุ้มค่าสูงสุดในการสร้างยอดขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่าย Event ในแต่ละครั้ง

4.2.1.2 ระยะที่ 2 กลยุทธ์การขยายตลาด (Market Development Strategy)

นำมาต่อยอดจากการทำการตลาดในระยะที่ 1 จากพื้นฐานเดิมที่ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด สามารถเพิ่มกำไรขั้นต้นจากการทำให้ Event Selection ได้แล้ว และมีงบประมาณด้านการตลาดเพิ่มมากขึ้นแล้ว จึงเริ่ม ดำเนินการพัฒนาตลาดจากฐานลูกค้าชาวไทยกลุ่ม Aging Society และ Healthy ที่นิยมซื้อเก้าอี้สนามไฟฟ้าตามงาน Event เป็นการขายผ่านช่องทางการขายออนไลน์ (B2C Online) และการขายเข้าโครงการให้ระดับองค์กร (B2B Project Based)

การขายผ่านช่องทางการขายออนไลน์ (B2C Online) โดยการร่วมมือกับตลาดออนไลน์ต่างๆ เช่น Lazada, Homepro, WeMall, TrueSelect, Shopat24 เป็นต้น เพื่อนำเสนอสินค้าแต่ละประเภทของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค กลุ่ม Aging Society และ Healthy ที่ซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อขยายฐานลูกค้าระดับบุคคล

การขายเข้าโครงการให้ระดับองค์กร (B2B Project Based) โดยการมอบหมายให้ฝ่ายการตลาดและการขาย เข้าหาลูกค้าระดับองค์กรเชิงรุก เพื่อนำเสนอสินค้าที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละองค์กร ในราคาที่เหมาะสมกับปริมาณการสั่งซื้อ เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้าในระดับองค์กร

4.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies)

สินค้าหลักของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด คือ เก้าอี้สนามไฟฟ้า และถึงแม้ว่าจะมีสินค้าอื่นๆ ประกอบแต่เก้าอี้สนามไฟฟ้ายังเป็นสินค้าที่สร้างยอดขายหลักให้แก่ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เนื่องจากเก้าอี้สนามไฟฟ้าและบริการหลังการขาย มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด

อย่างชัดเจนมาโดยตลอด จึงทำให้ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiate Strategy) ดังนี้

สินค้ามีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ล้ำสมัย และมีให้เลือกหลากหลายเกรด ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแต่ละกลุ่มฐานะทางการเงินได้เป็นอย่างดี

บริการหลังการขายระดับพรีเมียม ได้แก่ การบริการซ่อมเก้าอี้ในวงถึงบ้านผู้บริโภค ความยืดหยุ่นในการนำส่งสินค้าและประกอบสินค้าถึงที่บ้าน นอกจากนี้ ลูกค้านៃ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ยังสามารถติดต่อกับ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ได้อย่างง่ายดายผ่านคอลเซนเตอร์อีกด้วย ในขณะที่บริการหลังการขายของกลุ่มแข่งขัน ยังไม่สามารถพัฒนาให้เทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับบริการหลังการขายของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ได้

4.2.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies) เพื่อแก้ปัญหาทำกำไรขั้นต้นตกที่เกิดขึ้นกับ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Promotion Strategy) ด้วยการทำ Event Selection ในระยะที่ 1 และการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายในระยะที่ 2 ตามกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ดังนี้

ระยะที่ 1 การทำ Event Selection คำนึงถึงหลักการการเลือก Event ด้านต้นทุนที่เหมาะสม กับการเลือกสินค้าที่นำไปจัดแสดงในงาน Event ที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิมของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ที่ไม่เคยทำ เพราะแต่เดิมจะเลือก Event ตามที่เคยเลือกใช้มาเหมือนเดิมทุกปี จนกระทั่งประสบปัญหาค่าเช่าพื้นที่ของการจัดแสดงสินค้าในงาน Event เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ จนทำให้กำไรขั้นต้นลดต่ำลง รวมทั้งยอดขายเฉลี่ยในงาน Event ก็ไม่ได้เพิ่มสูงขึ้น เพราะนำสินค้ารุ่นเดิมๆ ไปจัดแสดงในงาน Event โดยที่ไม่ได้วิเคราะห์ถึงความสอดคล้องของสินค้าที่จัดแสดงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มาเยี่ยมชมและเลือกซื้อสินค้าในงาน Event ดังเป็นสภาพปัญหาทำกำไรขั้นต้นลดลงที่ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ประสบอยู่ในปัจจุบัน

ระยะที่ 2 การขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ดำเนินการหลังจากที่ประสบความสำเร็จจากการทำ Event Selection จนทำให้กำไรขั้นต้นเพิ่มขึ้นแล้ว และจัดสรรงบประมาณด้านการตลาดได้มากขึ้นแล้ว จึงทำการขยายช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง ได้แก่ การขายผ่านช่องทางการขายออนไลน์ (B2C Online) และการขายเข้าโครงการให้ระดับองค์กร (B2B Project Based) โดยใช้ผลิตภัณฑ์และบริการหลังการขายเดิมของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ดังที่ผู้จัดทำได้อธิบายไว้แล้วใน หัวข้อ 4.2.1.2 ซึ่งจะสอดคล้องกับ Growth Strategy ที่ผู้จัดทำได้นำเสนอเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาในกลยุทธ์ระดับองค์กร

บทที่ 5

แผนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาคำไรขั้นต้นลดลงของ บริษัท วงษ์ อินเวชั่น จำกัด ผ่านการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategies) ที่ถูกวางไว้ให้มีความสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ดังที่ผู้จัดทำ ได้อธิบายหลักการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละระยะไว้ในบทที่ 4 และ ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง จำเป็นต้องจัดทำแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียด (Action Plan) เพื่อนำไปดำเนินการจัดองค์กร (Organize) ดำเนินการจัดการการสั่งการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานเชิงรายละเอียดที่วางไว้ (Execute) และคอยกำกับการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ในแต่ละขั้นตอน ในแต่ละระยะการดำเนินงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Monitor) รวมไปถึงการควบคุมอัตราการใช้ทรัพยากรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาที่ถูกกำหนดในแผนเชิงกลยุทธ์ (Control) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ

5.1 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานของ บริษัท วงษ์ อินเวชั่น จำกัด มุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategies) ที่วางไว้เพื่อแก้ปัญหาคำไรขั้นต้นลดลงที่เกิดขึ้นกับ บริษัท วงษ์ อินเวชั่น จำกัด และจากที่แผนภูมิวงรอบและเหตุผลได้บ่งชี้ว่าสาเหตุของปัญหาเกิดจากจำนวนงาน Event ที่ทำกำไรลดลงจากงบประมาณทางการตลาดที่ลดลงเรื่อยๆ จากกำไรขั้นต้นที่ค่อยๆลดลง เพราะต้นทุนค่าเช่าพื้นที่ในงาน Event เดิมๆ ที่ บริษัท วงษ์ อินเวชั่น จำกัด ใช้เป็นช่องทางการจัดจำหน่าย อันนำมาซึ่งยอดขายหลักเพิ่มสูงขึ้น แต่ยอดขายรวมเฉลี่ยคงเดิม จนทำให้กำไรขั้นต้นลดลง ดังนั้น แผนการดำเนินงานเพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหา จึงมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ด้านการขายและการตลาด (Sales & Marketing Strategy) ยิ่งไปกว่านั้น กลยุทธ์ดังกล่าวมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) คือ การทำ Event Selection ที่เหมาะสมทั้งในแง่ของต้นทุนค่าเช่าพื้นที่การจัดแสดงสินค้า และการเลือกสินค้าไปแสดงในงาน Event ที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มาเยี่ยมชมในแต่ละงาน Event เพื่อทำให้ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งจะ使得ต้นทุนสินค้าคงคลังลดลงจากอัตราการหมุนเวียนสินค้าในคลังที่เร็วมากขึ้น

ดังนั้น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ในระยะที่ 1 โดยการทำให้ Event Selection จึงเป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์มาใช้ที่สำคัญมาก และสามารถทำให้กำไรขั้นต้นของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เพิ่มขึ้น เพื่อนำพองค์กรผ่านสภาวะปัญหาที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน และมีงบประมาณทางการตลาดเพียงพอต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ในระยะ 2 เพื่อให้ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เติบโตต่อไปได้ในอนาคต

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด

Action Plan for Event Selection & Increase new distribution channel	Month 1				Month 2				Month 3				Month 4				Month 5				Month 6			
	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22	W23	W24
Phase 1																								
1 Console existing event data																								
2 Evaluate existing event feedback																								
3 Select potential and reject non potential event																								
4 Select product to match event character																								
5 Design marketing campaign for each event																								
6 Find new event																								
7 Analyse new event possibility																								
Phase 2																								
B2C Online																								
8 Propose new online project																								
9 Select product to match each online channel																								
10 Online project follow up																								
B2B Project Based																								
11 Propose new B2B project																								
12 B2B project follow up																								

อย่างไรก็ตาม บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ควรทำ Event Selection อย่างต่อเนื่อง แม้จะประสบความสำเร็จจากการเพิ่มกำไรขั้นต้นได้แล้วก็ตาม เพราะจะได้ไม่ติดกับดักการออกแสดงสินค้าในงาน Event เดิมๆ ดังที่ผ่านมาในอดีต และเป็นการดีต่อ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เองในการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานให้ได้ประสิทธิภาพ และวิเคราะห์การเลือกสินค้าที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละงาน Event อยู่เสมอ

5.2 ความเสี่ยงที่ควรระวังและแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยงในการดำเนินกิจการ คือ ความไม่แน่นอนที่มีโอกาสขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อกิจกรรมในการดำเนินงาน และเมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจึงมีโอกาที่องค์กรจะไม่สามารถดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นต่อไปเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญ ให้ความสำคัญกับความเสี่งที่อาจจะเกิดขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะมีแผนป้องกันและแผนบรรเทาความเสี่ยง เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรผ่านขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

5.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นขั้นตอนการระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

จนทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ส่วนการระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงข้อกังวลที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด หรือก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงาน (Action Plans) ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นต่อ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เมื่อมีการนำกลยุทธ์การขายและการตลาด ที่มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมด้านการทำ Event Selection และการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหา กำไรขั้นต้นลดลง จึงพิจารณาว่ามีความเสี่ยง ดังนี้

5.2.1.1 ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ข้อมูลการคัดเลือก Event (Event Selection Analysis Risk)

5.2.1.2 ความเสี่ยงจากการออก Marketing Campaign / Promotion ในแต่ ช่องทางการจัดจำหน่าย (Marketing Campaign / Promotion Risk)

5.2.1.3 ความเสี่ยงจากเลือกสินค้าให้สอดคล้องกับแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Matching Products and Distribution Channel Risk)

ความเสี่ยงข้างต้นทั้งหมดของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ตามที่ได้กล่าวมานั้น จะเป็นอุปสรรคต่อการกำไรขั้นต้นขององค์กร ทั้งในแง่ของต้นทุนและแง่ของยอดขาย เช่น หากคัดเลือก Event ที่ต้นทุนค่าเช่าพื้นที่จัดแสดงที่สูงมาก แต่ยอดขายกลับน้อยมาก จะส่งผลให้องค์กร ไม่ได้กำไรขั้นต้นที่ดี หากคัดเลือก Event ที่มีต้นทุนค่าเช่าที่จัดแสดงสินค้าในราคาที่ต่ำ และมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาเยี่ยมชมสินค้าเป็นจำนวนมาก แต่ Marketing Campaign / Promotion รวมถึงสินค้า ที่นำไปจัดแสดงไม่ได้เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จะส่งผลให้องค์กรสร้างยอดขายได้ต่ำ ส่งผลต่อกำไรขั้นต้นให้ต่ำ ในลักษณะเดียวกันหากองค์กรขยายช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระยะที่ 2 ตามแผนกลยุทธ์การเพิ่มกำไรขั้นต้น แต่กลับเลือกสินค้าที่นำเสนอต่อผู้บริโภค ที่ไม่ตอบสนอง ความต้องการของผู้บริโภค แม้จะมี Marketing Campaign / Promotion น่าสนใจเพียงใด ก็ จะกลายเป็นมีแต่ต้นทุน Marketing Campaign / Promotion และสร้างยอดขายได้ต่ำ ส่งผลให้กำไร ขั้นต้นขององค์กรต่ำต่อไป เป็นต้น

ดังนั้น แม้บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด จะดำเนินงานแก้ไขปัญหานั้นที่ประสบอยู่ใน ปัจจุบัน แต่ไม่ระแวงระวังขั้นตอนและตัวแปรในการวิเคราะห์การคัดเลือก Event รวมทั้งการ คัดเลือกสินค้า และการเลือกทำ Marketing Campaign / Promotion จึงส่งผลให้องค์กรมีความเสี่ยง ในความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risks) ที่ไปขัดขวางการบรรลุเป้าหมายด้านการเพิ่มกำไร ขั้นต้นของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด อันเป็นปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นขั้นตอนการพิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น ยังพิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กร ว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรมากเพียงใด เพื่อนำไปสู่แนวทางการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

เมื่อระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ถึงโอกาสที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะได้รับจากความเสี่ยงนั้นๆ

ตารางที่ 5.2 แสดงผลการประเมินความเสี่ยง ของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด

		Impact				
		Very Low	Low	Medium	High	Very High
Likelihood	Very High					
	High					
	Medium					1
	Low			2	3	
	Very Low					

จากผลการประเมินความเสี่ยงที่ปรากฏในตาราง 5.2 พบว่า ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ข้อมูลการคัดเลือก Event (Event Selection Analysis Risk) มีผลกระทบสูงมากหากเกิด เนื่องจากกระทบด้านต้นทุนการดำเนินงาน จากค่าเช่าพื้นที่จัดแสดงสินค้า และส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงอัตราการหมุนเวียนสินค้าคงคลังที่ช้า ทำให้ต้นทุนคลังสินค้าสูง อย่างไรก็ตามโอกาสที่จะเกิดการวิเคราะห์ผิดพลาดอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ยังต้องเรียนรู้วิธีการกำหนดตัวแปรในการนำมาวิเคราะห์การคัดเลือก Event ที่เหมาะสมทั้งในแง่ต้นทุนและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลักกลุ่มเดิม แต่ในครั้งถัดๆไป เมื่อมีประสบการณ์มากขึ้นอาจทำให้ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง

ความเสี่ยงจากการออก Marketing Campaign / Promotion ในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Marketing Campaign / Promotion Risk) หรือ (2) และ ความเสี่ยงจากเลือกสินค้าให้สอดคล้องกับแต่ละช่องทางจัดจำหน่าย (Matching Products and Distribution Channel Risk) หรือ (3) มีโอกาสเกิดน้อย เนื่องจากฝ่ายการตลาดและการขายของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งทำให้การออก Marketing Campaign /

Promotion และคัดเลือกสินค้าไปขายในแต่ละช่องทางค่อนข้างแม่นยำ อีกประการหนึ่งคือสินค้าของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ไม่ได้หลากหลายมาก แต่หากเลือกสินค้าผิดจะใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้าในทุกช่องทางการจัดจำหน่าย ผลกระทบของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นนี้จึงสูงกว่าความเสี่ยงจากการออก Marketing Campaign / Promotion ที่หากผิดพลาดก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันที ในระดับวันต่อวัน ในทุกช่องทางการจัดจำหน่าย เนื่องจาก บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด มักจะออก Marketing Campaign / Promotion ที่ใช้สำหรับระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น

5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

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

ดังนั้น เมื่อ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ได้ทำการประเมินความเสี่ยงในด้านโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น จึงต้องพิจารณาแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหากความเสี่ยงทั้ง 3 ประการของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ได้เกิดขึ้น ผลกระทบจะเท่ากับงบประมาณที่เสียไปของฝ่ายการตลาดและการขายแต่ครั้ง ดังนั้น บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ควรบริหารการตอบสนองต่อความเสี่ยง ดังนี้

5.2.3.1 แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง สามารถทำได้ทั้ง 3 ความเสี่ยงที่ผู้จัดทำระบุไว้ ดังนี้ ความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ข้อมูลการคัดเลือก Event (Event Selection Analysis Risk) สามารถป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงได้จากการคัดเลือกตัวแปรที่เหมาะสมและหาข้อมูลได้ ก่อนการวิเคราะห์เลือก Event ได้แก่ ต้นทุนค่าเช่าพื้นที่ในการจัดแสดงสินค้า การวิเคราะห์ผู้บริโภคที่จะเข้ามาเยี่ยมชมสินค้าภายในแต่ละงาน Event และการพยากรณ์ยอดขายจากข้อมูลเดิม (Historical Data) ในแต่ละงาน Event ของฝ่ายการตลาดและการขาย

ทั้งนี้ แผนป้องกันเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงของความเสี่ยงจากการออก Marketing Campaign / Promotion ในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Marketing Campaign / Promotion Risk) และความเสี่ยงจากเลือกสินค้าให้สอดคล้องกับแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Matching Products and Distribution Channel Risk) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ผู้บริโภคที่จะเข้ามาเยี่ยมชมสินค้าภายในแต่ละงาน Event และการพยากรณ์ยอดขายจากข้อมูลเดิม (Historical Data) ในแต่ละงาน Event ของฝ่ายการตลาดและการขาย

5.2.3.2 แผนบรรเทาเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นแล้ว

สามารถนำมาใช้ได้กับ ความเสี่ยงจากการออก Marketing Campaign / Promotion ในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Marketing Campaign / Promotion Risk) และความเสี่ยงจากเลือกสินค้าให้สอดคล้องกับแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (Matching Products and Distribution Channel Risk) โดยการ Monitor ผลการออก Marketing Campaign / Promotion และยอดขายของแต่ละสินค้าในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย หากไม่ประสบความสำเร็จ หรือแตกต่างจากที่ฝ่ายการตลาดและการขายคาดการณ์ไว้มาก ให้ปรับหรือเปลี่ยน Marketing Campaign / Promotion และ/หรือสินค้าที่นำเสนอขายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่ายทันที ซึ่งอาจมีค่าใช้จ่าย แต่จะเป็นค่าใช้จ่ายที่มูลค่าต่ำกว่าค่าเสียโอกาสในยอดขายที่อาจเกิดขึ้น หากไม่ดำเนินการเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง

5.2.4 การติดตามผลของความเสี่ยง (Risk Monitoring)

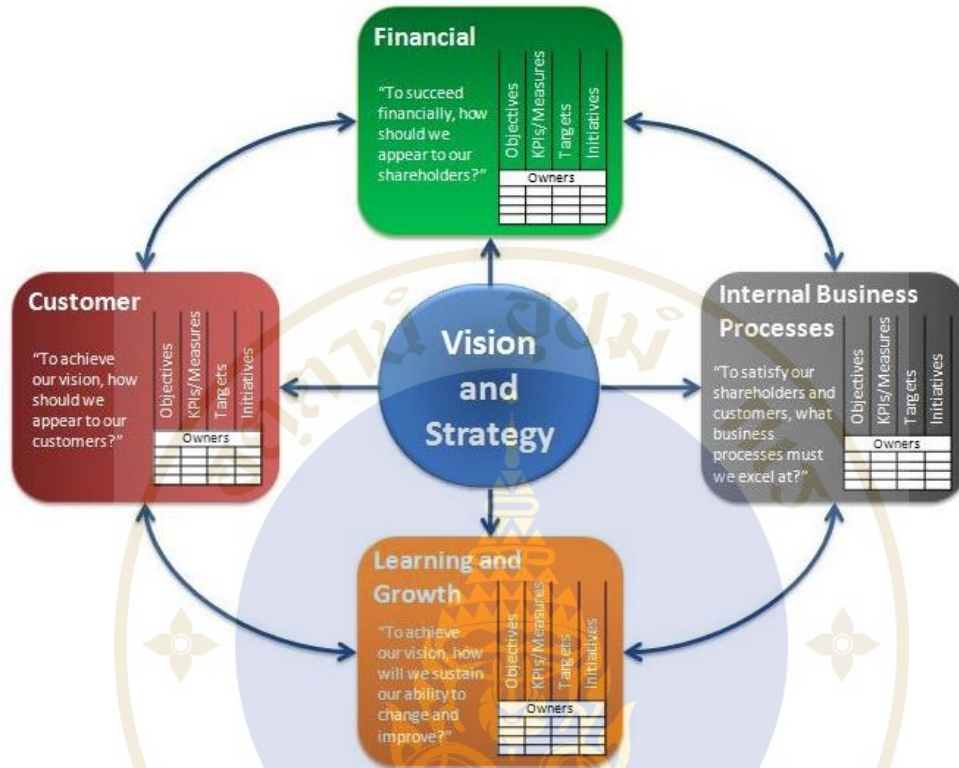
เป็นขั้นตอนการติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และมีความเหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้สามารถใช้ได้จริง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพจึงควรจัดให้มีการติดตามผลของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ เนื่องจากความเสี่ยงบางประเด็นองค์กรสามารถจัดการป้องกันได้ดี จนโอกาสเกิดขึ้นลดต่ำลง ในขณะที่เดียวกันหากเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนดไว้ต่ำกว่าความเป็นจริง องค์กรสามารถปรับเกณฑ์เฝ้าระวังให้เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการเพิ่มความถี่และแนวระวางสัญญาณทางการตลาดที่แวดล้อมอยู่ รวมถึงปรับแนวทางการป้องกันและการบรรเทาความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะและปัจจัยที่เปลี่ยนไป อันนำไปให้เกิดความเสี่ยง หรือสภาพสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามจริง

อย่างไรก็ตาม บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ได้เชื่อมโยงการติดตามและประเมินผลความเสี่ยงไว้กับตัวชี้วัดระดับองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่ม Profit Margin per Event > 60% per Event, Total Profit Margin ของทั้งองค์กร > 60% per month เป็นต้น ซึ่งผู้จัดทำจะกล่าวถึงในรายละเอียดของตัวชี้วัดของการปฏิบัติผลงานในหัวข้อ 5.3.2 ต่อไป

5.3 แนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management)

จากแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด หากมีการบริหารกลยุทธ์ที่ดี มีการกำหนดกรอบของการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละชั้นตอนที่มียุทธศาสตร์ต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Business Performance) โดยการนำเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้าน สำหรับการบริหารกิจการ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Kaplan and norton, 1996) จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ เป็นไปด้วยความสมดุล ไม่ละเลยหรือให้น้ำหนักต่อ

มุมมองใด มุมมองหนึ่งมากหรือน้อยเกินไปจนเสียสมดุลระหว่างการบริหารกลยุทธ์และองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำมุมมองทั้ง 4 ด้าน ซึ่งส่งผลต่อกันมาเป็นหลักในการพิจารณาตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมดำเนินงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรหมายมั่นไว้



ภาพที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard พร้อมองค์ประกอบของมุมมองทั้ง 4 ด้าน

องค์ประกอบของมุมมองแต่ละด้าน คือ

- วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
- ตัวชี้วัด (Measure หรือ KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็น

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

- เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
- สิ่งที่จะทำ (Initiatives) เป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่องค์กรจะทำเพื่อบรรลุ

เป้าหมาย

จากองค์ประกอบมุมมองแต่ละด้าน ทำให้เห็นว่าวัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ออกแบบไว้ อันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร และกิจกรรมที่องค์กรจะทำจะมีเป้าหมายระดับย่อยของแต่ละกิจกรรมกำหนดอยู่ รวมถึงกิจกรรมเหล่านั้นจะถูกควบคุมการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดที่มุ่งเน้นให้งานนำไปสู่ความสำเร็จ ตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

5.3.1 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารกลยุทธ์

จากปัญหายอดขายตกของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด การนำเครื่องมือบริหารกลยุทธ์ Balance Score Card มาประยุกต์ใช้ดังแสดงจากตารางที่ 5.3 ด้านล่าง จะสามารถสร้างกรอบการบริหารองค์กรเพื่อขับเคลื่อนแต่ละกิจกรรมการดำเนินงานให้องค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balance Score Card

BSC Dimensions	Description
Financial	Increase profit margin per distribution channel Increase profit margin per event Decrease inventory cost Decrease cost of total event
Customer	Increase new customer Maintain existing customer Customer satisfaction
Internal Process	QC & Delivery process Distribution Channel & Event management Inventory management Vendor controlling
Learning & Growth	Sales representative skill Marketing campaign / promotion skill Matching product item and distribution channel Event selection analysis skill

จากตารางที่ 5.3 แสดงแนวทางการบริหารกลยุทธ์ (Strategy Management) ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ผ่านการประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balance Score Card (BSC) เริ่มต้นจากมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนาคน โดย (1.1) พัฒนาทักษะพนักงานด้านการวิเคราะห์ Event Selection (1.2) การเลือกสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่ายที่ต้องการทำตลาด (1.3) รวมทั้งการทำ Marketing Campaign / Promotion ให้สอดคล้องกับสินค้าและกลุ่มเป้าหมายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย (1.4) และที่สำคัญ คือ ฝ่ายการตลาดและการขายต้องมีทักษะการนำเสนอสินค้าที่น่าสนใจ และสร้างความต้องการซื้อให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มีโอกาสเข้ามาที่งานจัดแสดงสินค้า หรือเยี่ยมชมสินค้าผ่านช่องทางใด ๆ ก็ตาม

มิติด้านกระบวนการภายในที่มุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าขั้นสุดท้าย โดย (2.1) มีระบบการตรวจสอบและควบคุม Vendor ที่ส่วนใหญ่อยู่ที่ประเทศจีน ให้สามารถผลิตสินค้าได้มีคุณภาพ และสามารถช่วย บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด บริหาร Stock สินค้า รวมทั้งกระบวนการนำเข้าสินค้าที่มีประสิทธิภาพ (2.2) การบริหารคลังสินค้าของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ในระดับ Stock ที่เหมาะสม (2.3) รวมทั้งการจัดการในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย โดยอย่างยิ่งกระบวนการเตรียม

งาน และระหว่างออกงาน Event (2.4) เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้าของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ที่มีกระบวนการตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนนำส่ง และนำส่งด้วยบริการที่ดี ถูกที่ ถูกเวลา

มิติด้านลูกค้าของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด เกิดจากกระบวนการภายในที่ดี (3.1) ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจตั้งแต่การได้รับคำแนะนำผลิตภัณฑ์ จากฝ่ายการตลาดและการขาย การจัดส่งสินค้าด้วยบริการที่ดี ถูกที่ ถูกเวลา รวมทั้งการบริการหลังการขายที่เป็นจุดแข็งประการหนึ่งของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด (3.2) ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีโอกาสได้ซื้อสินค้าของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด จะทำให้ลูกค้าเหล่านี้กลับมาซื้อในที่สุด บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด จึงสามารถรักษฐานลูกค้ากลุ่มเดิมไว้ได้ (3.3) อย่างไรก็ตาม บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ยังคงต้องขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้จัดทำได้นำเสนอไว้

มิติด้านการเงิน (4.1) จากการพัฒนาทีมงานด้านการวิเคราะห์ Event Selection ประกอบกับการมีกระบวนการภายในที่ดี จะส่งผลให้ต้นทุนค่าเช่าพื้นที่เพื่อจัดแสดงสินค้าในแต่ละงาน Event และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในแต่ละงาน Event อยู่ในอัตราที่ลดลง (4.2) รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านการทำการตลาดของฝ่ายการตลาดและการขายของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ผนวกกับการบริการที่ดี จะส่งผลให้สินค้าคงคลังมีอัตราหมุนเวียนที่ดีและเร็วขึ้น (4.3) จากการที่ยอดขายสินค้าในแต่ละงาน Event เติบโต (4.4) นอกจากนี้ เพื่อสร้างกำไรให้เติบโตมากขึ้นในระยะยาว ซึ่งเป็นเป้าหมายระดับองค์กร ตามแผนกลยุทธ์การเติบโตทั้ง 3 ระยะ (Corporate Level Strategy : Growth Strategy) ด้วยการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการขายผ่านช่องทางการขายออนไลน์ (B2C Online) และการขายเข้าโครงการให้ระดับองค์กร (B2B Project Based) จากสินค้าที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและมีบริการที่ดีเยี่ยมแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในตลาด ตามที่ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy: Differentiation Strategy)

5.3.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator)

เนื่องจาก บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด วางแผนกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหากำไรขั้นต้นลดลง และเพื่อการเติบโตต่อไปในอนาคตในระยะยาว โดยแบ่งระยะการเติบโตของกิจการเป็น 2 ระยะ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้ การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารกลยุทธ์ในหัวข้อ 5.1.1 แต่ละมิติของการบริหารกลยุทธ์ผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard จึงต่างมีรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินงาน จุดมุ่งหมาย และดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน แตกต่างกันไปในแต่ละระยะ แต่ยังคงมุ่งหวังเพื่อให้กิจการเติบโตต่อไปอีกตามกลยุทธ์ระดับองค์กรที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวชี้วัดผลงานของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ในระยะที่ 1

BSC Dimensions	Objectives	KPIs	Target	Initiative
Financial	Increase profit margin per event	Profit margin per event	> 60% per event	
	Decrease inventory cost			
	Decrease cost of total event			
Customer	Maintain existing customer			
	Customer satisfaction	Customer Satisfaction	> 90% per account	
Internal Process	QC & Delivery process			
	Distribution Channel & Event management			
	Inventory management	Inventory Turnover Rate	> 80% per month	Improve inventory turnover rate
	Vendor controlling			Reduce inventory cost
Learning & Growth	Sales representative skill	Profit margin per event	> 60% per event	Training sales presentation skill
	Marketing campaign / promotion skill			Analyse existing marketing campaign / promotion feedback
	Matching product item and distribution channel			Target Group in each distribution channel analysis
	Event selection analysis skill			Event selection analysis brainstorming

ตารางที่ 5.5 แสดงตัวชี้วัดผลงานของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ในระยะที่ 2

BSC Dimensions	Objectives	KPIs	Target	Initiative
Financial	Increase profit margin per distribution channel	Total Profit margin	> 60% per month	
	Increase profit margin per event	Profit margin per event	> 60% per event	
	Decrease inventory cost			
	Decrease cost of total event			
Customer	Increase new customer	POS Increase	> 10% per quarter	Expand distribution channel
	Maintain existing customer	Customer Satisfaction	> 90% per account	- B2C Online
	Customer satisfaction			- B2B Project Based
Internal Process	QC & Delivery process			
	Distribution Channel & Event management			
	Inventory management	Inventory Turnover Rate	> 80% per month	Improve inventory turnover rate
	Vendor controlling			Reduce inventory cost
Learning & Growth	Sales representative skill	Profit margin per event	> 60% per event	Training sales presentation skill
	Marketing campaign / promotion skill			Analyse existing marketing campaign / promotion feedback
	Matching product item and distribution channel			Target Group in each distribution channel analysis
	Event selection analysis skill			Event selection analysis brainstorming

ตารางที่ 5.4 – 5.5 แสดงตัวชี้วัดในแต่ละระยะตาม Strategy Direction ของ บริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด โดยระยะที่ 1 จะมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการวิเคราะห์ Event Analysis เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานในปัจจุบัน และเพิ่มยอดขายกลุ่มเป้าหมายเดิม ส่วนระยะที่ 2 เพิ่มการขายช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อขยายฐานของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อสร้างยอดขาย และกำไรขั้นต้นเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว

ดังนั้น จากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ ธุรกิจเก้าอี้ในวงใน ปัจจุบัน ที่มีรายได้หลักมาจากการจัดแสดงสินค้าในงาน Event แต่ประสบปัญหาค่าเช่าพื้นที่ในการจัดแสดงสินค้าเป็นต้นทุนที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนส่งผลให้กำไรขั้นต้นของบริษัท วงษ์ อินเวนชั่น จำกัด ลดต่ำลงเรื่อย ๆ ดังนั้นแนวทางในการแก้ไขคือ ในขั้นแรก การทำการวิเคราะห์ Event Selection เพื่อให้กำไรขั้นต้นขององค์กรเพิ่มขึ้น และมีงบประมาณในการนำไปทำการตลาด เพื่อขยายช่อง

ทางการจัดจำหน่ายเพื่อขยายฐานลูกค้าในระยะยาวต่อไป ระยะที่สองจึงดำเนินการขยายตลาดไปยังช่องทางขายอื่น ๆ เช่น ช่องทางการขายออนไลน์ (B2C Online) และการขายเข้าโครงการให้ระดับองค์กร (B2B Project Based)

ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงองค์กรที่ประสบปัญหาต้นทุนสูงขึ้นจากการทำกิจกรรมเดิม ๆ มีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการจัดการกิจกรรมเหล่านั้นเสียใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหากำไรขั้นต้นลดต่ำลงจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ในระยะถัดไป เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตและแข่งขันในตลาดต่อไปได้



บรรณานุกรม

กฎกระทรวง_แจ้งรายการละเอียดนำเข้า : ราชกิจจานุเบกษา : ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๕๕ ;

newsser.fda.moph.go.th

ผู้สูงอายุในประเทศไทย : แนวโน้ม คุณลักษณะ และปัญหา : รศ.ดร.วิพรรณ ประจวบเหมาะ รูป

โพล วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ;

<http://anamai.moph.go.th/soongwai/statics/about/soongwai/topic004.php>

เศรษฐกิจไทยครึ่งหลัง'59 ยังนอนยาวหรือฟื้นตัว? : ฐานเศรษฐกิจ :11 July 2016 ;

<http://m.thansettakij.com/content/69567>

อย.เข้มใบอนุญาต “แก้อื่นวดไฟฟ้าสถิต-เตียงนวดไฟฟ้า” หลักฐานข้อบ่งใช้ประโยชน์ชัด : MGR

Online : 11 สิงหาคม 2555 ;

www.manager.co.th/Qol/ViewNews.aspx?NewsID=9530000111286

6 Mega Trend : Thusana_Editor : 17 พฤศจิกายน 2559 ; www.ismed.or.th/2016.11.6-mega-trend/

PESTLE: [Online]. Available <http://www.thansettakij.com/2016/01/05/24475>

Understanding risk in the distribution channel : Rupen Bavishi, Principal, and Jeffrey Garfield,

Director, KPMG's Advisory Services