

กลยุทธ์การตลาดสำหรับลูกค้าในยุคสังคมผู้สูงอายุ
กรณีศึกษา บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**กลยุทธ์การตลาดสำหรับสุขภัณฑ์ในยุคสังคมผู้สูงอายุ
กรณีศึกษา บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 เมษายน พ.ศ. 2560



.....
นายณัฐชา กิสรวงค์
ผู้วิจัย

.....
พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

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

.....
ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์หัวข้อ “กลยุทธ์การตลาดสำหรับสุขภัณฑ์ในยุคสังคมผู้สูงอายุกรณีศึกษา บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด” นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปของสภาพสังคมในอนาคตและนำแนวทางดังกล่าวมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อให้บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ได้ต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้ ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พันธภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ สำหรับการสละเวลาอันมีค่าในช่วงเวลาที่มีการเรียนการสอน และนอกช่วงเวลารับเรียนการสอนในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับหัวข้อสารนิพนธ์ แนวทางในการจัดทำ การปรับปรุง รวมทั้งกำลังใจในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบพระคุณบริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถาม บุคลากรทางการแพทย์และผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ทุกท่านที่ร่วมให้คำแนะนำ และสนับสนุนข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์แก่ทางผู้จัดทำ รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล โดยเฉพาะหลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ MS18B ทุกท่านที่คอยแลกเปลี่ยนความคิด คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวกสิสรวงศ์ คุณพ่อ คุณแม่ และญาติพี่น้องทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนกำลังใจในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาข้อมูลหรือต้องการหาข้อมูลเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ หากผิดพลาดหรือบกพร่องประการใดทางผู้จัดทำต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ณัฐชา กิสิสรวงศ์

กลยุทธ์การตลาดสำหรับสุขภัณฑ์ในยุคนักสังคมผู้สูงอายุ กรณีศึกษา บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด
MARKETING STRATEGY FOR SANITARY WARE IN AGING SOCIETY ERA

ณัฐชา กิสรวงค์ 5850348

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาสินค้าสุขภัณฑ์ ของบริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าสุขภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ คอตโต้ (COTTO) ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตามการเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์อันเนื่องมาจากการลงทุน โครงสร้างพื้นฐานที่มากขึ้นของรัฐบาลในปัจจุบัน แต่ยอดขายสุขภัณฑ์ของบริษัทกลับไม่เติบโตตาม อุตสาหกรรม อันเนื่องมาจากการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นทางด้านราคาจากคู่แข่งระดับโลกที่มีความสามารถทางการแข่งขันมากกว่าเข้ามาทำตลาดในประเทศไทยเพิ่มขึ้น และจากการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ Five Force, PESTEL Analysis และวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วย Value Chain รวมทั้งใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) มาใช้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำ ข้อมูลมาจัดทำเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยการพัฒนาสินค้า (Product Development) และการพัฒนาตลาด (Market Development) ซึ่งจัดทำแผนงานในการนำกลยุทธ์มาใช้ โดยผ่านการบริหารจัดการ โครงการ (Project Management) รวมทั้งจัดทำเรื่องการบริหารจัดการ ความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

คำสำคัญ : กลยุทธ์การตลาด/ สุขภัณฑ์/ สังคมผู้สูงอายุ/ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด/ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลองค์กร	3
1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์	4
1.5 สภาพปัญหา	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	6
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ เครื่องมือ แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5-Forces Model Analysis)	9
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วยเครื่องมือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	12
2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)	12
2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)	13
2.3.3 ผลการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด	14
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	17
3.1 การคิดเชิงระบบ	17
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา	21
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Level Strategy)	21
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	24
4.3.1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	24
4.3.2 กลยุทธ์การพัฒนาคลาด (Market Development)	24
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	26
5.1 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)	26
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	29
5.2.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)	29
5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	30
5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	31
5.2.4 การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)	32
บรรณานุกรม	34
ประวัติผู้วิจัย	35

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปผลวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมสุบภัณฑ์	9
2.2	สรุปผลวิเคราะห์ Five Force ของอุตสาหกรรมสุบภัณฑ์	11
5.1	การระบุลำดับความสำคัญของโครงการ	27
5.2	กำหนดการของการจัดทำโครงการ	28
5.3	การระบุความเสี่ยงของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด	29
5.4	สรุปการตอบสนองต่อความเสี่ยง	32



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	ยอดขายและผลกำไรของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)	5
2.1	แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5-Forces)	9
2.2	ตัวอย่างสินค้าทดแทนของสุขภัณฑ์วีเทรียสไชน่าที่ผลิตจากเซรามิก	11
2.3	Porter's Value Chain Activities	14
3.1	แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน	18
3.2	แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด ส่วนที่ 1	18
3.3	แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด ส่วนที่ 2	19
3.4	แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด ส่วนที่ 3	19
5.1	ขั้นตอนของ โครงการพัฒนาสินค้าและตลาดสุขภัณฑ์ของผู้สูงอายุ	27
5.2	แสดงโอกาสและระดับผลกระทบจากความเสี่ยง โดย A แทนความเสี่ยงเมื่อสภาพตลาดเปลี่ยนไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ และ B แทนความเสี่ยงแบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาด สุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ	30

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากข้อมูลประชากร ของสำนักบริหารงานทะเบียน กรมการปกครอง พบว่า ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทย มีประชากรที่มีอายุ 60 ปี ขึ้นไป ประมาณ 10.35 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 15.44 ของจำนวนประชากร 67.01 ล้านคน และคาดว่าจะภายในปี 2563 จะเพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวน 12.62 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นจำนวนร้อยละ 17.89 ของจำนวนประชากร 70.51 ล้านคน ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวเรียกว่า การเข้าสู่ยุคสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society Era) และคาดว่าจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super Aged Society Era) ในปี พ.ศ. 2578 โดยประมาณการว่าจะมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มเป็นประมาณ 1 ใน 3 ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและความต้องการของตลาดในอนาคตต่อไป

ผู้สูงอายุจะมีสภาพร่างกายที่เสื่อมโทรมลงจากช่วงวัยหนุ่มสาว จากข้อมูลในปี 2550 ซึ่งพบว่าผู้สูงอายุที่พิการหรือทุพพลภาพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเป็นร้อยละ 15 จากปี 2545 ที่มีอยู่ร้อยละ 9 โดยมีสาเหตุหลัก คือ ปัญหาการหกล้ม ซึ่งพบเป็นร้อยละ 40.4 จากการเกิดอุบัติเหตุทั้งหมดในผู้สูงอายุ ทั้งนี้สามารถแบ่งกลุ่มผู้สูงอายุออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่อยู่ได้อย่างอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น โดยผู้สูงอายุในกลุ่มนี้สามารถทำกิจกรรมประจำวันได้ตามปกติ และกลุ่มที่ต้องพึ่งพาได้แก่ผู้สูงอายุที่ต้องอาศัยการพึ่งพาผู้อื่นในการทำกิจกรรมประจำวัน

การเกิดอุบัติเหตุของผู้สูงอายุเกิดจากการลื่นหกล้มอันเนื่องมาจากสัมผัสกับพื้นเปียกน้ำ รวมทั้งการเสื่อมโทรมของระบบร่างกายอันเนื่องมาจากอายุ ได้แก่ กระดูกเปราะง่ายเนื่องมาจากมีการสลายตัวของแคลเซียมออกจากกระดูกมากขึ้น กล้ามเนื้อไม่แข็งแรง มีความเสื่อมโทรมของประสาทตา มีความไวต่อแสงน้อยทำให้มองภาพใกล้ไม่ชัด การยืดหยุ่นของเลนส์เสียไป การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ผู้สูงอายุมีสายตาวาว ระบบทางเดินปัสสาวะ ขนาดของไตจะเล็กลงและอัตราการกรองของไตจะลดลงด้วย นอกจากนี้กล้ามเนื้อของกระเพาะปัสสาวะจะอ่อนกำลังลง ขนาดก็เล็กลงด้วย เป็นผลให้มีการขับถ่ายปัสสาวะบ่อยขึ้น ปัสสาวะมากขึ้น จากการทำกล้ามเนื้อที่อ่อนแรง และระบบต่างๆ ในร่างกายที่เสื่อมลงจากปกติ เช่น ข้อเข่าเสื่อม

ดังนั้น สุขภัณฑ์ที่ตอบรับกับการใช้งานของผู้สูงอายุจึงจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตประจำวันของผู้สูงอายุให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ดีขึ้น ทั้งนี้ จากผลการวิจัยของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541: 35) พบว่า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์และราคา ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคก็จะซื้อ รวมทั้งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับการซื้อสุขภัณฑ์นั้น พบว่าองค์ประกอบสำหรับการใช้งาน มีผลในระดับมาก (ฉัฐพล อุ่มสิน, 2012: 118) ดังนั้น การทำการตลาดสำหรับสุขภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างคุณค่าและการใช้งานที่เหมาะสมกับผู้บริโภคในยุคสังคมผู้สูงอายุ จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวโน้มของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

จากสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีแนวโน้มการเติบโตที่สูงขึ้น อันเนื่องมาจากนโยบายสภาพการเมืองที่เริ่มเข้าสู่สเถียรภาพและมีความมั่นคงมากขึ้น บางอุตสาหกรรมเติบโตบางอุตสาหกรรมหดตัวจากสภาพเศรษฐกิจดังกล่าว ทั้งนี้อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์เป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตเพิ่มสูงขึ้นจากความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีนโยบายสนับสนุนจากทางภาครัฐด้วยการให้เงินกู้ที่พิเศษและสามารถนำค่าผ่อนชำระที่อยู่อาศัยมาใช้ลดหย่อนภาษีได้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนมีการครอบครองอสังหาริมทรัพย์เป็นของตนเองเพิ่มขึ้น อันจะช่วยเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต อุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ เป็นธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างซึ่งมีการเจริญเติบโตตามอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งทำให้ผู้เล่นในระดับโลกเริ่มแสดงความสนใจในตลาดประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นที่น่าสนใจว่าการตลาดสำหรับสุขภัณฑ์ในยุคสังคมผู้สูงอายุจะต้องดำเนินการอย่างไรต่อไปเพื่อแข่งขันต่อไปในอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ เป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างที่มีการเจริญเติบโตแปรผันโดยตรงกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากเมื่อปริมาณอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้นก็จะส่งผลให้เกิดความต้องใช้สินค้าสุขภัณฑ์มากขึ้น ปัจจุบันตลาดในประเทศกลุ่มผลิตภัณฑ์สุขภัณฑ์มีมูลค่ากว่า 1 หมื่นล้านบาท โดยมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ประมาณ 5 - 10% ตลาดอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์จะมีการขยายตัวขึ้นตามเศรษฐกิจโลก การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการลงทุนของอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ซึ่งเปลี่ยนจากการลงทุนในการพัฒนาบ้านเดี่ยวและคอนโดมิเนียมระดับกลางและระดับล่างไปสู่การลงทุนในบ้านเดี่ยวและคอนโดมิเนียมระดับสูงมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดสุขภัณฑ์ในระดับกลางเริ่มมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทั้งทางด้านราคา การจัดโปรโมชั่นทางการตลาดอย่างต่อเนื่องของสุขภัณฑ์แต่ละแบรนด์ โดยมีคู่แข่งที่สำคัญในอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ ได้แก่

บริษัท ลิกซิล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าแบรนด์ AERMERICAN STANDARD GROHE TOSTEM INAX โดยบริษัทที่ผลิตและจัดจำหน่ายสุขภัณฑ์ ส่วนใหญ่จะอยู่ภายใต้แบรนด์ AERMERICAN STANDARD ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2512 เป็นการร่วมทุนระหว่างผู้ถือหุ้นฝ่ายไทย กับบริษัท อเมริกันสแตนดาร์ด อิงค์ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีโรงงานเป็นของตนเอง โดยแต่ละโรงงานจะตั้งอยู่ในประเทศและบริเวณที่สร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน อีกทั้งแบรนด์สินค้ายังเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีสินค้าครบ ทุกหมวดหมู่ สำหรับห้องน้ำ ห้องครัว รวมถึงสุขภัณฑ์เซรามิก จึงทำให้เป็นที่นิยมในโครงการอสังหาริมทรัพย์

บริษัท โตโต้ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในกลุ่ม โตโต้โกลบอลกรุ๊ป ซึ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2460 เป็นผู้นำของตลาดสุขภัณฑ์ในประเทศญี่ปุ่น เน้นจุดเด่นด้านเทคโนโลยีของสินค้า อันเนื่องมาจากการวิจัยและพัฒนาจากประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ ระบบจับการเคลื่อนไหวของผู้ใช้งาน เปิดปิดฝา และฟลัชวอต โนมัติ สารเคลือบผิวระดับนาโน เทคโนโลยีในการสร้างพลังงานเองสำหรับการใช้งานระบบเซ็นเซอร์ โตโต้มีโรงงานผลิต 15 แห่ง ใน 8 ประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน อินเดีย ไต้หวัน เวียดนาม ไทย อินโดนีเซีย และสหรัฐอเมริกา ผลิตสินค้าได้ 11 ล้านชิ้นต่อปี และมีสำนักงานขาย 34 แห่ง ใน 18 ประเทศ ซึ่งสำนักงานใหญ่อยู่ในญี่ปุ่น

บริษัท โคห์เลอร์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) เน้นจุดเด่นที่เป็นแบรนด์สุขภัณฑ์อันดับ 1 ของสหรัฐอเมริกา บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2416 และมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ รัฐวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา เป็นหนึ่งในบริษัทเอกชนที่ใหญ่และเก่าแก่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และเป็นหนึ่งในผู้นำตลาดโลกในธุรกิจระบบพลังงานและท่อน้ำ เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย เครื่องครัว, สุขภัณฑ์ เครื่องกำเนิดพลังงาน เฟอร์นิเจอร์ โดยมีเครือข่ายกว่า 30,000 แห่ง และ โรงงานอีก 50 แห่ง กระจายอยู่ทั่วโลก มีโรงงานผลิตสุขภัณฑ์ในประเทศ อยู่ที่อำเภอแก่งคอย จังหวัด สระบุรี

1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด เป็น บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2527 จากการร่วมทุนของ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตและจัดจำหน่ายสุขภัณฑ์ ภายใต้ชื่อเครื่องหมายการค้า คอตโต้ (COTTO) โดยมีจุดเด่นด้านคุณภาพสินค้าและการบริการ ซึ่งมีโรงงานสำหรับผลิตสุขภัณฑ์ของตนเองจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงงานผลิตสุขภัณฑ์ที่อำเภอหินกองและอำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี กำลังการผลิตประมาณ 2 ล้านชิ้นต่อปี (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2558) บริษัทมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำในอาเซียนของธุรกิจสุขภัณฑ์ ก่อก้น้ำ และบริการด้วยการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านดีไซน์และด้านเทคโนโลยี มุ่งเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เป็นผู้กำหนดแนวโน้มของตลาด โดยการศึกษา

ตลาดโลกและนำมาวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์ ขณะเดียวกันก็พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าและปรับให้เข้ากับดีไซน์ที่ทางแบรนด์นำเสนอด้วยบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับห้องน้ำแก่ลูกค้า ทั้งนี้ บริษัทมีรูปแบบการจัดจำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางผู้แทนจำหน่ายเพื่อกระจายและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ โดยมีสัดส่วนยอดขายปลีกประมาณ 37% และยอดขายโครงการ 63% จากยอดขายสุกัณฑ์ทั่วประเทศ

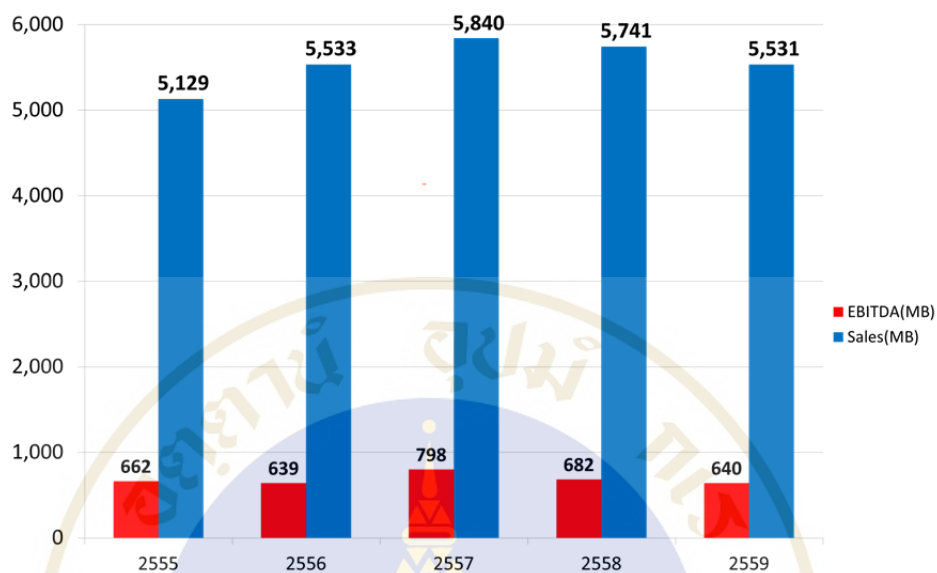
1.4 ข้อมูลผลิตภัณฑ์

สุกัณฑ์ หมายถึง ภาชนะ อุปกรณ์หรือเครื่องใช้ที่ทำหน้าที่รองรับน้ำ รองรับของเหลว และจ่ายของเหลว ประกอบด้วยอ่างล้างหน้า อ่างอาบน้ำ โถปัสสาวะชาย โถปัสสาวะหญิง และอุปกรณ์ประกอบห้องน้ำอื่นๆ โดยวัสดุเป็นเครื่องเคลือบดินเผาที่ถูกผลิตขึ้นมาเพื่อการใช้งานเรียกว่า สุกัณฑ์ ดินเผาเคลือบชนิดวิเทรียสไชน่า (Vitreous China) เป็นสุกัณฑ์ดินเผาที่มีคุณภาพสูงและแข็งแรง โดยต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ ได้แก่ การดูดซึมน้ำน้อยกว่า ร้อยละ 0.5 ของน้ำหนักแห้ง ไม่ดูดซับกลิ่น ไม่เกิดการร้าวเมื่อใช้งานเป็นเวลานาน และไม่เกิดปัญหาความเสียหายบริเวณผิวเคลือบเมื่อเช็ดล้างทำความสะอาด และการผลิตอยู่ภายใต้ข้อกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ซึ่งควบคุมโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม กรมอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ในส่วนของสุกัณฑ์ที่ใช้จับถ่ายสามารถแบ่งเพิ่มเติมได้ตามลักษณะต่างๆ เพิ่มเติม เช่น จำนวนชั้นของสุกัณฑ์ ได้แก่ สุกัณฑ์ชั้นเดียว สุกัณฑ์สองชั้น ลักษณะการทำงานแบ่งตามลักษณะการนั่ง ได้แก่ นั่งราบ นั่งยอง แบ่งตามลักษณะแหล่งจ่ายน้ำ ได้แก่ แบบหม้อน้ำ แบบปลั๊วหัว เป็นต้น แต่ที่นิยมใช้กันมากที่สุดจะเป็นสุกัณฑ์หม้อน้ำสองชั้นแบบนั่งราบ

1.5 สภาพปัญหา

บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด กำลังประสบปัญหายอดขาย ไม่เติบโตตามเป้าหมายและมีแนวโน้มที่จะลดลง ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2558 อันเนื่องมาจากสภาพการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรงในปัจจุบัน และเนื่องมาจากการเติบโตที่ชะลอตัวของโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้สินค้าในระดับกลางและระดับล่าง แต่ในส่วนของผลิตภัณฑ์สุกัณฑ์ระดับบน ยังคงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสังเกตได้จากจำนวนของการเปิดตัวโครงการคอนโดมิเนียมระดับราคา 200,000 บาทต่อตารางเมตร และบ้านเดี่ยวระดับราคา 20 - 100 ล้านบาท หรือจะเป็นกลุ่มโรงแรมระดับห้าดาวและห้างสรรพสินค้า ทั้งนี้ทางบริษัทมีนโยบายที่จะพัฒนาสินค้าที่สร้างมูลค่าให้กับลูกค้าหรือสินค้า High Value Added

(HVA) เพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขันและหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางด้านราคาตามนโยบายของบริษัท



ภาพที่ 1.1 ยอดขายและผลกำไรของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด (หน่วย: ล้านบาท)

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้และส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย

P - Politic ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ โดยนโยบายต่างๆ อาจเป็นการช่วยสนับสนุนอุตสาหกรรมหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินอุตสาหกรรมก็ได้ ทั้งนี้จึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยดังกล่าวในแต่ละประเทศซึ่งแตกต่างกันออกไป

E - Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศซึ่งมีผลกับทุกๆ อุตสาหกรรม โดยปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศจะเป็นตัวกำหนดความต้องการซื้อสินค้าและบริการของคนในประเทศในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งอาจจะมีผลกระทบมาจากปัจจัยอื่นๆ จึงต้องพิจารณาเพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินธุรกิจในแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสม เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการให้สามารถแข่งขันได้ และเพื่อใช้พิจารณาแนวโน้มอุตสาหกรรมในอนาคตอีกด้วย

S - Social ปัจจัยทางสังคม คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องสภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ที่กระทบกับการดำเนินอุตสาหกรรม เช่น อายุเฉลี่ย อัตราการเกิด เพศ ภาษา ศาสนา เป็นต้น โดยปัจจัยทางด้านสังคมจะมีส่วนช่วยผลักดันให้อุตสาหกรรมที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมได้ดี สามารถเติบโตได้อย่างเหมาะสม

T - Technology ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ณ ช่วงเวลาที่มีการดำเนินอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมหรือส่งผลกระทบทางอ้อมก็ได้ เช่น เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่ที่ช่วยสร้างกำลังการผลิตให้เพิ่มขึ้น เป็นต้น หรืออาจเป็นเทคโนโลยีที่มาทดแทนการดำเนินอุตสาหกรรมแบบเดิม การทดแทนสินค้าหรือบริการในปัจจุบัน

E - Environmental ปัจจัยทางสภาพสิ่งแวดล้อม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม เช่น ที่ตั้งของโรงงาน ความเหมาะสมของพื้นที่สำหรับการหาทรัพยากรในการผลิตวัตถุดิบ สภาพอากาศ อุณหภูมิ ความชื้น เป็นต้น

L - Legal ปัจจัยทางกฎหมาย คือ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น กฎหมายการจ้างงาน การขึ้นค่าแรง กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบก่อสร้างและการขออนุมัติก่อสร้าง เป็นต้น

ผลวิเคราะห์ PESTEL ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม

1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P-Politic) เป็นปัจจัยในเชิงบวกกับอุตสาหกรรม จากนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข โดยกรมอนามัยจะทำการพัฒนาสิ่งแวดล้อมสาธารณสุขในประเทศไทย ให้ได้มาตรฐาน ด้วยการออกแบบห้องน้ำ-ห้องสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานสิ่งแวดล้อมระดับประเทศและเหมาะสมกับกลุ่มผู้ทุพพลภาพ คนพิการและผู้สูงอายุ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้สามารถเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มวัยตามแผนแม่บทพัฒนาสิ่งแวดล้อมสาธารณสุขไทยระยะที่ 3 (พ.ศ. 2556-2559) ให้สิ่งแวดล้อมได้มาตรฐาน HAS ร้อยละ 90 ในปี 2559 และกำหนดให้ สิ่งแวดล้อมมีโครงสร้างแบบนั่งราบอย่างน้อย 1 ที่ไว้ให้บริการ เพื่อให้ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้มีปัญหาด้านสุขภาพ เพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุด้วยการป้องกัน โรคข้อเข่าเสื่อมแทนการใช้โถ้วแบบนั่งยอง

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E-Economic) เป็นปัจจัยในเชิงบวกกับอุตสาหกรรม เนื่องจากแนวโน้มของเศรษฐกิจในประเทศกำลังจะดีขึ้น อันเนื่องมาจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของรัฐบาล ได้แก่ ระบบรถไฟฟ้ารางคู่ รถไฟฟ้า ซึ่งจะส่งผลให้ความต้องการในการลงทุนอสังหาริมทรัพย์เติบโตขึ้น โดยอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์จะแปรผันตามการเติบโตของที่ต้องมีการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์เหล่านี้ และในส่วนของผู้ผลิตสุขภัณฑ์ในประเทศปัจจุบันยังมีจำนวนน้อยราย

3. ปัจจัยทางสังคม (S-Social) เป็นปัจจัยเชิงบวก กับอุตสาหกรรม จากข้อมูลประชากรของสำนักบริหารงานทะเบียน กรมการปกครอง พบว่า ในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทย มีประชากรที่มีอายุ 60 ปี ขึ้นไป ประมาณ 10.35 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 15.44 ของจำนวนประชากร 67.01 ล้าน และคาดว่าภายในปี 2563 จะเพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวน 12.62 ล้านคน ซึ่งคิดเป็นจำนวนร้อยละ 17.89 ของจำนวนประชากร 70.51 ล้านคน ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวเรียกว่าการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) และคาดว่าจะเข้าสู่สังคมสูงวัยระดับสุดยอด (Super Aged Society) ในปี พ.ศ. 2578 โดยประมาณการว่าจะมีประชากรผู้สูงอายุเพิ่มเป็นประมาณ 1 ใน 3 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางด้านแรงงานและการบริการในอนาคตอย่างแน่นอน

4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T-Technology) เป็นปัจจัยเชิงบวกกับอุตสาหกรรม เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิตสามารถผลิตสุขภัณฑ์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นได้ รวมทั้งจากการที่เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นและใช้คนเป็นหลัก จึงทำให้มีต้นทุนแรงงานที่สูง แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีการผลิต

หรือเครื่องจักรสำหรับขึ้นรูปสุกซ์ภัณฑ์โดยการใช้แรงดันสูง (High Pressure) ทำให้สามารถลดจำนวนการใช้แรงงานคนและความผิดพลาดในการดำเนินงานอันทำให้เกิดต้นทุนการผลิต และตอบสนองด้านราคาได้ดีขึ้น ดีไซน์ปรับตามรูปแบบที่ต้องการได้มากขึ้น แต่สำหรับรูปแบบที่มีความเฉพาะยังคงต้องใช้แรงงานฝีมือในการขึ้นรูปตัวของสุกซ์ภัณฑ์อยู่ ทั้งนี้เทคโนโลยีการเชื่อมต่อของอุปกรณ์สื่อสารในปัจจุบัน เช่น โทรศัพท์มือถือสามารถเชื่อมต่อเพื่อสั่งการทำงานสุกซ์ภัณฑ์ได้แล้ว จึงช่วยให้การออกแบบพัฒนาสุกซ์ภัณฑ์สามารถทำได้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น

5. ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (E-Environmental) เป็นปัจจัยเชิงบวกกับอุตสาหกรรมเนื่องจากประเทศไทยเป็นตำแหน่งที่อยู่ศูนย์กลางของ ASEAN มีบริการโลจิสติกส์และมีท่าเรือขนส่งที่สามารถขนส่งสินค้าไปยังต่างประเทศได้ง่าย ทั้งนี้จังหวัดสระบุรีถือเป็นสถานที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรม มีทรัพยากรธรรมชาติ และแหล่งพลังงาน เพื่อการอุตสาหกรรม เป็นจำนวนมาก ได้รับการกำหนดให้เป็นพื้นที่ส่งเสริมการลงทุน (BOI ZONE 2) จึงทำให้มีโรงงานอุตสาหกรรมก่อสร้างและเซรามิกตั้งอยู่เป็นจำนวนกว่า 36 โรงงาน (ที่มา: สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสระบุรี)

6. ปัจจัยทางกฎหมาย (L-Legal) เป็นปัจจัยเชิงบวก กับอุตสาหกรรม เนื่องจากมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกฎกระทรวง กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคาร สำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชรา พ.ศ. 2548 หมวด 7 ห้องส้วม ในข้อ 21 ที่กำหนดให้ห้องส้วมสำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชรา โดยมีข้อกำหนดวรรคที่ 5 ให้มีโถส้วมชนิดนั่งราบ สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 45 เซนติเมตร แต่ไม่เกิน 50 เซนติเมตร มีพนักพิงหลังที่ให้ผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชราที่ไม่สามารถนั่งทรงตัวได้เองใช้พิงได้ และที่ปล่อยน้ำเป็นชนิดคันโยก ปุ่มกดขนาดใหญ่หรือชนิดอื่นที่ผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชรา สามารถใช้ได้อย่างสะดวก มีด้านข้างด้านหนึ่งของโถส้วมอยู่ชิดผนัง ส่วนด้านที่ไม่ชิดผนังให้มีที่วางมากพอสำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชราที่นั่งเก้าอี้ล้อสามารถเข้าไปใช้โถส้วมได้โดยสะดวก มีที่ปล่อยน้ำเป็นชนิดคันโยก ปุ่มกดขนาดใหญ่ที่ผู้สูงอายุสามารถใช้ได้อย่างสะดวก

โดยข้อกำหนดดังกล่าวนี้บังคับใช้กับโรงพยาบาล สถานพยาบาล ศูนย์บริการสาธารณสุข สถานเอนามัย อาคารที่ทำการของราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย สถานศึกษา หอสมุดและพิพิธภัณฑ์สถานของรัฐ สถานิชนสงฆ์ มวลชน เช่น ท่าอากาศยาน สถานีรถไฟ สถานีรถ ท่าเทียบเรือที่มีพื้นที่ให้บริการแก่บุคคลทั่วไปเกิน 300 ตารางเมตร รวมไปถึงสำนักงาน โรงแรม หอประชุม สนามกีฬา ศูนย์การค้า ห้างสรรพสินค้าประเภทต่างๆ ด้วย จึงเกือบครอบคลุมทุกประเภทของสิ่งก่อสร้างทำให้มีโอกาสทางการตลาดที่เติบโตค่อนข้างมาก

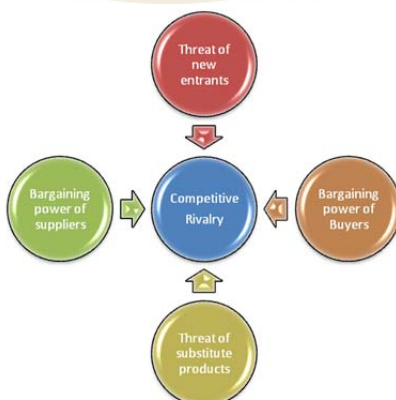
ตารางที่ 2.1 สรุปผลวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมสุกัณฑ์

ปัจจัยภายนอก	ระดับผลกระทบ
ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P-Politic)	เชิงบวกในระดับปานกลาง
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E-Economic)	เชิงบวกในระดับสูง
ปัจจัยทางสังคม (S-Social)	เชิงบวกในระดับสูง
ปัจจัยทางเทคโนโลยี (T-Technology)	เชิงบวกในระดับปานกลาง
ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (E-Environmental)	เชิงบวกในระดับปานกลาง
ปัจจัยทางกฎหมาย (L-Legal)	เชิงบวกในระดับสูง

กล่าวโดยสรุปการวิเคราะห์ PESTEL ทำให้เห็นผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลในระดับที่แตกต่างกันไป เพื่อวิเคราะห์แนวทางการวางกลยุทธ์องค์กรให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ เครื่องมือแรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5-Forces Model Analysis)

โดยการอ้างอิงการวิเคราะห์ 5-Forces Model ของ Michael E. Porter (Porter, 1980) เพื่อทำการพิจารณาแนวโน้มของภัยคุกคามและสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โครงสร้างของอุตสาหกรรม และแรงกระทำต่างๆ ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วยแรงต่างๆ ที่มากับกระทำกับอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังภาพ



ภาพที่ 2.1 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม (5-Forces)

ผลวิเคราะห์ Five Forces ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมสุกัณฑ์

1. การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among exiting competitors) อุตสาหกรรมสุกัณฑ์มีคู่แข่งจากต่างประเทศเข้ามาดำเนินการธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ทั้งจากยุโรป อเมริกาและญี่ปุ่น ที่มีจุดแข็งในด้านดีไซ์และเทคโนโลยีการผลิตที่ก้าวหน้ากว่าประเทศไทย รวมไปถึงการรับรู้แบรนด์ดีกว่าในกลุ่มของผู้บริโภค และคู่แข่งจากประเทศจีน ซึ่งมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าจากการประหยัดต่อขนาดการผลิต (Economies of Scale) จากการผลิตเพื่อจัดจำหน่ายภายในประเทศจีนเอง ซึ่งเพิ่มมากขึ้นโดยใช้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสินค้าไปยังประเทศข้างเคียงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีการเติบโตของตลาดสุกัณฑ์ จึงทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในด้านของราคาเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้

2. การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat of new entrants) (+) ปัจจุบันอุตสาหกรรมสุกัณฑ์ในประเทศไทยมีผู้ผลิตน้อยราย ผู้ประกอบการใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมเข้ามาได้ยากเนื่องจากมีระเบียบในการจัดตั้งโรงงานผลิตและต้นทุนการผลิตที่ค่อนข้างสูง รวมไปถึงการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคและเทคนิคการติดตั้งสุกัณฑ์ รวมไปถึงบริการหลังการขายที่มีต้นทุนในการดำเนินการในอุตสาหกรรม ผู้เล่นหน้าใหม่บางบริษัทที่ทำเป็นธุรกิจแบบลักษณะซื้อมาขายไป (Trading) เข้ามาในตลาดสุกัณฑ์แต่มีจำนวนไม่มากที่เข้ามาและออกจากอุตสาหกรรมไปเนื่องจากไม่สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตและค่าขนส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมาก และเงินทุนหมุนเวียนได้ในระยะยาว รวมทั้งผู้บริโภคยังให้ความสำคัญกับคุณค่าของแบรนด์จึงกลายเป็นอุปสรรคที่ยากสำหรับผู้ประกอบการหน้าใหม่ในอุตสาหกรรม

3. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes) (+) ปัจจุบันด้วยคุณสมบัติของเซรามิกที่มีความแข็งแรงทนทาน สิ่งสกปรกติดค้างฝังตัวได้ยากเนื่องจากเมื่อเซรามิกได้รับการพ่นเคลือบและนำไปเผาแล้วจะไม่มีรูพรุนซึ่งเป็นพื้นที่ให้สิ่งสกปรกเกาะตัว รวมทั้งสีของตัวเนื้อเซรามิกคงทนในระยะยาวไม่ซีดจาง ความสามารถในการดูดซึมน้ำต่ำ มีลักษณะเงางามสวยงาม ทำความสะอาดง่าย ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แตกต่างจากวัสดุชนิดอื่นๆ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีการผลิตสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ดีกว่าอย่างสมบูรณ์ แต่ก็มีสินค้าเทียบเท่าที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงซึ่งมีราคาถูกกว่า เช่น สุกัณฑ์ที่ผลิตจากสแตนเลส สุกัณฑ์กระดาศ สุกัณฑ์ที่ผลิตจากพลาสติก หรือผ้าอ้อมผู้ใหญ่สำหรับใช้งานกับผู้สูงอายุ เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างสินค้าทดแทนของสุขภัณฑ์วิเทียสไชน่าที่ผลิตจากเซรามิก

4. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) (-) ซัพพลายเออร์ที่สำคัญของอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ส่วนใหญ่จะเป็นอุปกรณ์ที่ผลิตจากพลาสติก อันได้แก่ ฝารองนั่ง และอุปกรณ์หม้อน้ำ ซึ่งปัจจุบันผู้ผลิตส่วนใหญ่จะนำเข้าจากต่างประเทศเนื่องจากต้นทุนต่ำกว่าซื้อจากผู้ผลิตในประเทศ ซึ่งซัพพลายเออร์ที่มีคุณภาพจะมีอำนาจต่อรองค่อนข้างสูงเนื่องจากวัสดุที่นำเข้ามาต้องมีการรับรองคุณภาพและใช้ต้นทุนในการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะมีการนำเข้า รวมทั้งไม่ต้องมีความต่อเนื่องของการผลิตและกำลังการผลิตสูงไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบบ่อย เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการขายสินค้าอย่างงานโครงการที่มีการระบุรายละเอียดชนิดของสินค้าไว้อย่างชัดเจน และบริการหลังการขายในอนาคต เช่น ไม่มีอะไหล่สำหรับซ่อมแซม เป็นต้น รวมทั้งต้องมีกำหนดการจัดส่งที่เชื่อถือได้เพราะหากอุปกรณ์ที่นำเข้ามาไม่ตรงตามเวลาจะส่งผลให้กำหนดการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าจะถูกเลื่อนออกไปซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อแบรนด์สินค้าในอนาคต

5. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) (+,-) ปัจจุบันผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองปานกลาง เนื่องจากแม้จะมีจำนวนผู้ขายน้อยรายในอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์ แต่ผู้บริโภครายใหญ่เริ่มมีการลงทุนเพื่อไปนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาใช้เองในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งทำให้เกิดอำนาจการต่อรองที่เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่เป็นที่นิยมเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนที่สูงและการให้บริการหลังการขายและการรับประกัน ยังมีส่วนในการตัดสินใจเลือกสินค้าที่ผลิตและจัดจำหน่ายในประเทศ

ตารางที่ 2.2 สรุปผลวิเคราะห์ Five Force ของอุตสาหกรรมสุขภัณฑ์

แรงผลักดันของอุตสาหกรรม	ระดับผลกับอุตสาหกรรม
การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	เชิงลบระดับรุนแรง
การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่	เชิงบวกระดับปานกลาง
การคุกคามของสินค้าทดแทน	เชิงบวกระดับปานกลาง
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	เชิงลบระดับปานกลาง
อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค	ทั้งเชิงบวก และ เชิงลบ ระดับปานกลาง

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วยเครื่องมือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเพื่อใช้ในวิเคราะห์กิจกรรมภายในบริษัท เพื่อการเปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขัน ใช้ในการแยกกิจกรรมเพื่อดูประสิทธิภาพของบริษัทซึ่งกิจกรรมแต่ละอย่างจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าให้สินค้าหรือบริการของบริษัท และนำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยง โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กร กิจกรรมหลักและกิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน ดังนี้

2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่

2.3.1.1 Inbound Logistics หรือการนำเข้าวัสดุการผลิต ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ จัดเก็บและแจกจ่ายวัตถุดิบเพื่อนำไปใช้ในการผลิต ได้แก่กิจกรรมต่างๆ ประกอบด้วย การรับวัตถุดิบ การจัดเก็บและการจัดการเกี่ยวกับตัวป้อนเข้า (Input) ทั้งหมดรวมทั้งหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การเคลื่อนย้ายวัสดุ (Materials Handling) การคลังสินค้า การควบคุมวัสดุคงคลัง (Inventory Control) การจัดการรายการขนส่งลำเลียงวัสดุ เป็นต้น การดำเนินงานในขั้นนี้จะมีส่วนช่วยลดต้นทุน (Cost Reductions) และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (Increased Productivities) ได้มาก

2.3.1.2 Operations กิจกรรมที่เป็นขั้นตอนการผลิตซึ่งเกี่ยวกับการกระบวนการแปรรูปหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนตัวนำเข้าต่างๆ เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Final Products) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การใช้เครื่องจักรผลิตสินค้า การบรรจุภัณฑ์การประกอบ การบำรุงรักษาเครื่องมือต่างๆ และการทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนออกจำหน่าย เป็นต้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ สูงขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้รวดเร็วมากขึ้น

2.3.1.3 Outbound Logistics การนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย กิจกรรมที่ทำการจัดเก็บ รวบรวม และกระจายสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเข้าสู่ระบบการจัดจำหน่าย เพื่อนำสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่งการส่งมอบและการดำเนินคำสั่งซื้อ เป็นต้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยลดต้นทุนด้านการจัดจำหน่าย ทำให้ฐานะด้านการแข่งขันดีขึ้น รวมทั้งระดับการให้บริการแก่ลูกค้าสูงขึ้น

2.3.1.4 Marketing and Sales กิจกรรมการตลาดและการขาย ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจหรือการโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องส่วนประสม

การตลาด คือ ผลิตภัณฑ์ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการขาย โดยทำงานร่วมกับ พ่อค้าส่งหรือทีมงานขาย การตลาดจะมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของการแข่งขัน (Competitive Scope) เพื่อนำความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะหรือตำแหน่งของบริษัท จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท

2.3.1.5 Customer Services กิจกรรมที่เป็นการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้ารวมถึงการบริการหลังการขาย เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การจัดอบรมให้ความรู้แก่ลูกค้าการจัดการอะไหล่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีและความเป็นมิตร เป็นต้น การบริการลูกค้าจึงถือเป็นอาวุธสำคัญในการแข่งขัน เพราะสามารถช่วยองค์การสร้างคุณค่าที่ลูกค้ามองเห็นได้ในทันที และจะมีผลกระทบต่อความชอบของลูกค้าที่จะกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์อีกในอนาคต

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างสะดวกหรือสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

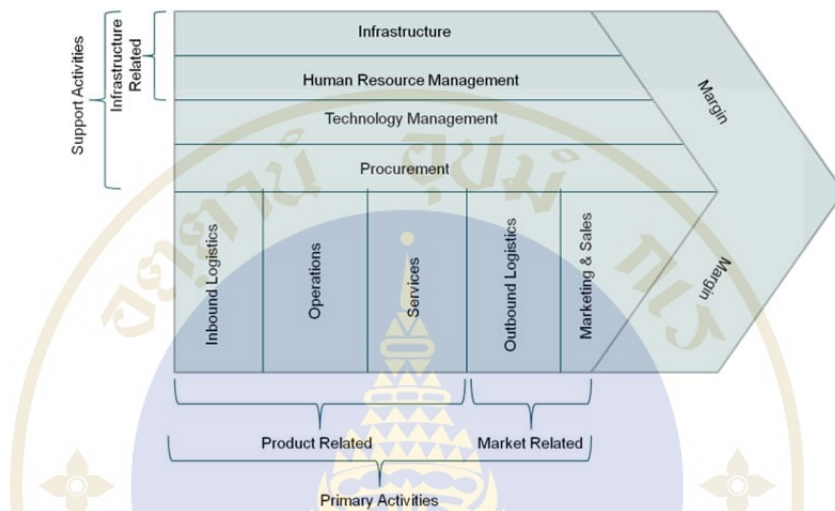
2.3.2.1 Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อหรือจัดหาวัตถุดิบหรือเครื่องมือเพื่อใช้ในการผลิต หรือใช้ในกิจกรรมหลักทั้งหมด หมายถึง กิจกรรมที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการซื้อ สิ่งนำเข้าทั้งหมด (Inputs) ที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าของธุรกิจประกอบด้วย การซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลืองและตัวป้อนเข้าอื่นๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิตโดยตรง รวมทั้ง อุปกรณ์ เครื่องจักร และอาคาร เป็นต้น แม้ว่าการจัดซื้อเป็นกิจกรรมสนับสนุน แต่หน้าที่การจัดซื้อจะมีผลช่วยที่สำคัญต่อฐานะต้นทุน (Cost Position) ของบริษัทเปรียบเทียบกับต้นทุนของกลุ่มแข่งขัน การปรับปรุงประสิทธิภาพ ด้านการจัดซื้อ เช่น การตรวจสอบสิ่งบกพร่องต่างๆ ในการซื้ออย่างใกล้ชิด จะมีส่วนต่อการเพิ่มคุณภาพ ของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลงและทำให้การทำกำไรของบริษัทสูงขึ้นด้วย

2.3.2.2 Technology Development กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับการผลิตสินค้าหรือบริการ เทคโนโลยีเข้าไปเกี่ยวข้องในทุกกิจกรรมขององค์กร และมีส่วนสำคัญในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับตัวผลิตภัณฑ์และบริการกระบวนการเทคโนโลยีมีส่วนช่วยในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การออกแบบ การค้นหาคำความคิดเพื่อผลิตสินค้าและการนำผลิตภัณฑ์ออกจำหน่าย เป็นต้น

2.3.2.3 Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคล รวมไปถึงการสรรหา ประเมินผล ฝึกอบรมและพัฒนา การทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนทั่วทั้งองค์กร เริ่มตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การจ้างงาน การฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ รวมทั้ง

การจ่ายค่าตอบแทน ให้กับพนักงานทุกระดับในบริษัท กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อ กิจกรรมการสร้างมูลค่า (Value-Adding Activities) ทุกชนิดในบริษัท

2.3.2.4 Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เช่น การเงิน บัญชี การบริหารจัดการทั่วไป กฎหมาย สัญญาต่างๆ ระบบข้อมูล เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ทำหน้าที่ ช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับทุกหน้าที่ในองค์กร



ภาพที่ 2.3 Porter's Value Chain Activities

2.3.3 ผลการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- Inbound Logistics (การประเมินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง: ปานกลาง) บริษัทมีการนำเข้า วัตถุดิบการผลิตที่สำคัญประกอบด้วยดินขาว ดินดำ และหินฟีนมา จากต่างประเทศเนื่องจากคุณภาพ และปริมาณของดินในประเทศไทยไม่เพียงพอต่อการผลิต โดยมีการจัดเก็บไว้ภายในบริเวณ โรงงาน ของตนเอง เป็นลักษณะลานที่มีหลังคาสูงและมีกำแพงล้อมรอบ และมีการสั่งสินค้าอุปกรณ์ประกอบ จากซัพพลายเออร์ได้แก่ อุปกรณ์หม้อน้ำ ฝารองนั่ง ถังบรจุสินค้า หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ บางชนิด ซึ่งไม่สามารถผลิตเองได้ แต่อยู่ภายใต้การตรวจสอบมาตรฐานและควบคุมคุณภาพ ณ สถานที่ ผลิต โดยมีการเก็บสินค้าที่ส่งมาไว้ใน โกดังภายในบริเวณ โรงงาน มีการประมาณการสั่งล่วงหน้าตาม กำหนดการหารือของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวางแผนการผลิตล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน ปัญหาสินค้า วัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ไม่ส่งตามกำหนดเวลาแต่สามารถบริหารจัดการได้ภายในระยะเวลา 30 วัน ซึ่งหากสามารถประมาณการได้แม่นยำว่าจะใช้วัตถุดิบไหนช่วงใดก็จะทำให้บริษัทมีอำนาจในการต่อรอง ราคา กับซัพพลายเออร์ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเสียค่าบริหารจัดการคลังสินค้าลดลง

- Operations (การประเมินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง: ปานกลาง) บริษัทมีโรงงานผลิต 2 แห่ง มีการผลิตสุขภัณฑ์หลายชนิด เช่น ชักโครก อ่างล้างหน้า อุปกรณ์ที่ใช้ในห้องน้ำ ได้แก่ ราวแขวนผ้า ชั้นวางของ เป็นต้น มีการใช้เครื่องจักรแรงดันสูงในการขึ้นรูปสินค้า และใช้หุ่นยนต์ในการพ่นสีเคลือบ เพื่อแก้ไขปัญหาสุขภาพของพนักงานที่จะเกิดกับระบบทางเดินหายใจจากการสูดดมสารเคมีที่ใช้ในการผลิต และลดการใช้แรงงานคนในขั้นตอนการผลิตลงทำให้ต้นทุนการผลิตดีขึ้น การรักษาระดับความร้อนของเตาเผา เนื่องจากการปิดเตาเผาและเดินเครื่องใหม่จะใช้ทรัพยากรมากโดยจะมีการหยุดเพียงช่วงเทศกาลสงกรานต์และวันสิ้นปีเพื่อทำความสะอาดและซ่อมบำรุงเตา การควบคุมคุณภาพสินค้า มีการทดสอบการพลีซชำระล้าง การทดสอบคุณภาพสินค้าก่อนนำไปบรรจุภัณฑ์รวมทั้งมีเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถขึ้นรูปสินค้าตามความต้องการของตลาดได้ หากมีการศึกษาและวางแผนการออกแบบผลิตภัณฑ์มาล่วงหน้า โดยการเก็บข้อมูลจากสินค้าที่ขายผ่านผู้แทนจำหน่ายต่างๆ และนำมาวางแผนการผลิตโดยปกติจะใช้เวลาผลิตสินค้าประมาณ 30 วัน แต่หากเป็นสินค้าใหม่จะใช้เวลาไม่น้อยกว่า 1 ปีในการดำเนินการทำต้นแบบและทดสอบคุณภาพของสินค้า

- Outbound Logistics (การประเมินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง: ดี) บริษัทใช้การจัดเก็บสินค้าภายในโกดังของโรงงาน และจ้างบริษัท เอสซีจี โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ภายในเครือข่ายปูนซีเมนต์ไทยในการจัดการกระจายสินค้าไปยังร้านผู้แทนจำหน่ายต่างๆทั่วประเทศ และไปยังศูนย์กระจายสินค้าต่างๆที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เชียงใหม่ สงขลา สุราษฎร์ฯ และขอนแก่น มีรถขนส่งสินค้ากว่า 10,000 คัน

- Marketing and Sales (การประเมินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง: แย่) บริษัทมีการทำการตลาดเพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ผ่านสื่อออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์และนิตยสาร การออกงานแสดงสินค้าและงานนิทรรศการต่างๆ และประชาสัมพันธ์ผ่านร้านผู้แทนจำหน่าย มีการจัดโปรโมชั่น โดยมีทั้งลักษณะโมเดิร์นเทรด เช่น โฮมโปร บุญถาวร ไทยวัสดุ โกโบลเฮ้าส์ เป็นต้น รวมทั้งลักษณะผู้แทนจำหน่ายวัสดุก่อสร้างอื่นๆ เช่น ซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท รวมไปถึงผู้แทนจำหน่ายเฉพาะสินค้าตกแต่ง ทางด้านของช่องทางจัดจำหน่ายถือว่าดีกว่าคู่แข่งในประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ยังมีจุดอ่อนด้านการทำการตลาดในการสร้างภาพลักษณ์และเป็นที่รับรู้ของแบรนด์ในแง่การเป็นสุขภัณฑ์ระดับบนเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่เป็นบริษัทที่มาจากต่างประเทศ จึงทำให้ในปัจจุบันต้องมีการแข่งขันทางด้านราคาเพิ่มขึ้นเพื่อครองส่วนแบ่งทางการตลาด โดยบริษัทมีผู้แทนขายสำหรับการนำเสนองาน โครงการไปยังบริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เจ้าของโครงการต่างๆ เช่น อพาร์ทเม้นท์ ห้างสรรพสินค้า ผู้รับเหมา สถาปนิกผู้ออกแบบ รวมไปถึงหน่วยงานราชการที่เป็นผู้ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานในการก่อสร้าง เช่น กรมโยธาธิการและผังเมือง การเคหะแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น ส่วนเรื่องระบบคำสั่งซื้อนั้น ทางบริษัทได้ใช้ระบบ E-Ordering ให้ผู้แทนจำหน่ายสามารถ

สั่งสินค้าและเช็คจำนวนสินค้าคงเหลือได้สำหรับกลุ่มผู้แทนจำหน่ายที่มีศักยภาพ ขณะเดียวกันผู้แทนจำหน่ายบางส่วนยังนิยมใช้ลักษณะใบสั่งซื้อแบบปกติส่งมาทางแฟกซ์หรือทางอีเมล ก็จะมีพนักงานดูแลและนำคำสั่งซื้อนั้นป้อนเข้าสู่ระบบต่อไป

- Customer Services (การประเมินเมื่อเทียบกับคู่แข่ง: ดี) บริษัทมีการเปิดรับฟังความคิดเห็น ความพึงพอใจ และมีศูนย์บริการรับปรึกษาเกี่ยวกับสุขภาพ หรือ คอตโต้สตูดิโอ ซึ่งกระจายอยู่ตามเมืองหลักในแต่ละภูมิภาค ได้แก่ ดอนเมืองกรุงเทพฯ เชียงใหม่ ขอนแก่น ภูเก็ต พัทยาชลบุรี ซึ่งคอยให้บริการด้านคำปรึกษาและบริการซ่อมสุขภาพ รวมถึงการจำหน่ายอะไหล่สำหรับสุขภาพ และเป็นสถานที่สำหรับนำเสนอสินค้าต่างๆ มีบริการช่างเทคนิคเข้าแนะนำวิธีการติดตั้ง ดูแลรักษา และแก้ไขปัญหาหน้างานคอยให้บริการแก่ลูกค้า รวมทั้งมีการรับประกันสินค้าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัท โดยสามารถติดต่อได้ทั้งทางตรงผ่านคอตโต้สตูดิโอ ทางโทรศัพท์สายตรง หรือทางสื่อออนไลน์

2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

- การจัดซื้อ บริษัทมีการปฏิบัติต่อคู่ค้าทุกรายด้วยความเสมอภาค สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อคู่ค้าทุกรายด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาสินค้า และควบคุมคุณภาพร่วมกัน มีการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าตามสรุปผลของการประชุม S&OP และการจัดหาคู่ค้าใหม่ตามงานนิทรรศการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น อุปกรณ์ไฟฟ้า แผงวงจรควบคุมต่างๆ เป็นต้น

- การพัฒนาเทคโนโลยี มีการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยการทำงานและเชื่อมโยงข้อมูลในการทำงานระหว่างฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายบัญชี รวมทั้งติดตามข้อมูลสถานะปัจจุบันในการจัดส่งสินค้าและฐานข้อมูลลูกค้าได้ผ่านระบบต่างๆ เช่น ERP CRM DDSN System (SAP) และมีการใช้ High Pressure Production Technology ในการช่วยลดต้นทุนในการผลิตและช่วยควบคุมคุณภาพสินค้าอีกด้วย และการใช้ซอฟต์แวร์ในการช่วยออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เห็นภาพได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีสรรหาบุคคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน จัดอบรมและส่งเสริมให้พนักงานได้มีการพัฒนาทักษะและศักยภาพในส่วนงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการจัดทำแผนหมุนเวียนตำแหน่งของพนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาและมีความชำนาญในงานด้านอื่นนอกเหนือจากงานเดิมที่เคยทำ รวมทั้งมีโครงสร้างของค่าตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มุ่งมีความพึงพอใจ

- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร มีระบบที่ใช้เพื่อการติดต่อสื่อสารและประสานงานพื้นฐานภายในองค์กร เช่น ระบบบัญชีการเงิน ระบบวางแผน ระบบจัดซื้อ ระบบการผลิต ระบบขนส่ง เป็นต้น

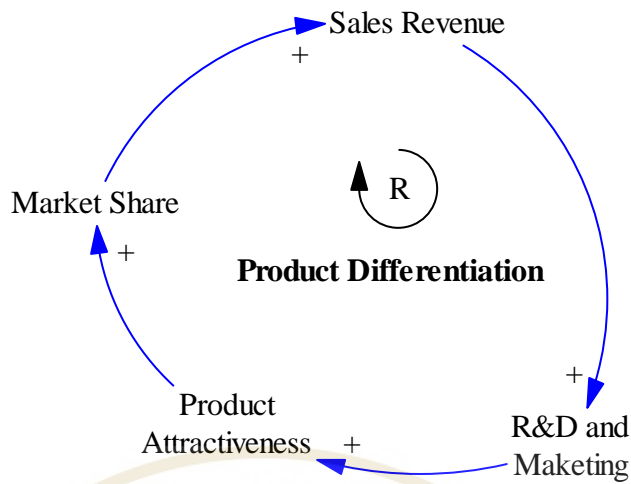
บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

3.1 การคิดเชิงระบบ

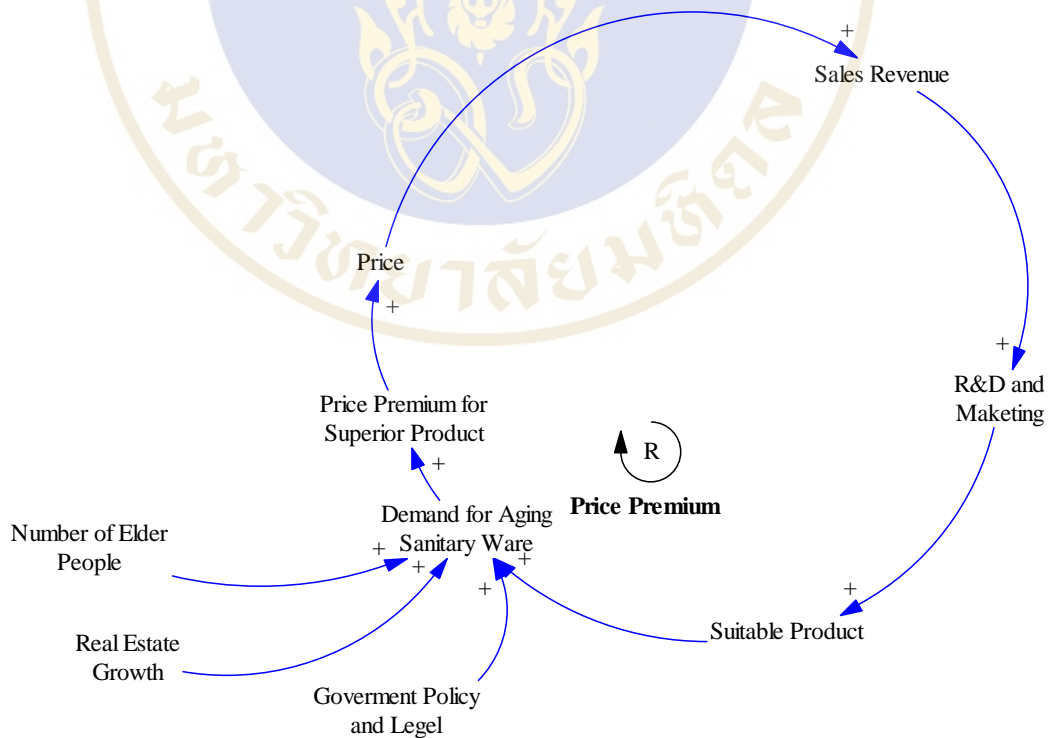
การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) คือ การคิดที่โดยการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบและเป็นการคิดเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือองค์ประกอบย่อยที่ทำให้เกิดเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งขึ้น โดยเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถเข้าใจและเห็นภาพได้ง่ายเครื่องมือหนึ่ง ได้แก่ เครื่องแผนภูมิวงรอบเหตุผลหรือ Causal Loop Diagrams (CLD) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการศึกษา ถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในแต่ละองค์ที่กระทบต่อเนื่องกัน และช่วยให้สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น ประกอบด้วย การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop หรือ Reinforcing Loop) คือ สาเหตุและผลกระทบมีค่าแปรผันไปในทิศทางเดียวกัน หากสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้นผลกระทบก็จะมีค่าเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และการเชื่อมโยงเชิงลบ (Negative Loop หรือ Balancing Loop) คือ สาเหตุและผลกระทบมีค่าแปรผกผันกัน เมื่อสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้นแต่ผลกระทบจะมีค่าลดลง

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากธุรกิจของบริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด นั้นมาจากยอดขายสินค้าสุขภัณฑ์ ที่ลดลงทั้งที่แนวโน้มของอุตสาหกรรมยังอยู่ในทิศทางที่เติบโต แต่เนื่องมาจากการแข่งขันทางด้านราคาที่สูงขึ้นจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม ประกอบกับการเข้าในตลาดประเทศไทยของกลุ่มระดับโลกที่มีกำลังการผลิตที่สูงกว่าและมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ดีกว่า รวมทั้งการเป็นที่รับรู้เรื่องของตราสินค้าที่ดีกว่า ดังนั้นการสร้างความแตกต่างในสินค้าสุขภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะช่วยให้บริษัทไม่ต้องแข่งขันทางด้านราคากับคู่แข่งในอุตสาหกรรมซึ่งจะช่วยให้ยอดขายของบริษัทฯ เติบโตขึ้นตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์สภาพสังคมในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าประเทศไทยได้เข้าสู่ยุคสังคมผู้สูงอายุ ทำให้แนวโน้มความต้องการของตลาดนี้มีมากขึ้น ในขณะที่ยังมีคู่แข่งจำนวนไม่มากที่มีสินค้าสำหรับตอบโจทย์ตลาดของสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ ทั้งนี้ การสร้างความแตกต่างทางการตลาดของสุขภัณฑ์สำหรับยุคผู้สูงอายุจึงจะช่วยให้บริษัทสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมและสามารถสร้างรายได้ให้บริษัทได้มากขึ้นตามเป้าหมาย ดังแสดงได้ตาม ภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด ส่วนที่ 2

จากภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบส่วนที่ 2 ที่แสดงถึงเมื่อส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น จะทำให้มีรายได้จากการขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น และเมื่อมีรายได้มากขึ้น จึงทำให้มีเงินทุนสำหรับการวิจัยและพัฒนาในสินค้าและจัดทำการตลาดเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สินค้ามีความน่าสนใจ และจะส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดสูงขึ้นและสร้างรายได้จากการขายสินค้าให้มากขึ้นตามลำดับ



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด ส่วนที่ 3

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบส่วนที่ 3 ซึ่งเมื่อมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าและทำการตลาดให้มากขึ้นจะทำให้มีสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้ามากขึ้น ซึ่งสินค้าใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะทำให้ความต้องการสินค้าสูงขึ้นสำหรับผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้สูงอายุ การเติบโตของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ และการสนับสนุนทางด้านนโยบายของภาครัฐรวมไปถึงกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ จะส่งผลให้ความต้องการสินค้าสำหรับผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ทั้งนี้เมื่อความต้องการเพิ่มมากขึ้นในขณะที่ยังมีสินค้าที่ตอบสนองได้ไม่มากจะทำให้ราคาสินค้าดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้นซึ่งเป็นไปตามกฎของอุปสงค์อุปทาน จึงทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าที่มีราคาสูงขึ้นได้ ทั้งนี้จะส่งผลให้ยอดขายสินค้าสูงขึ้นและรายได้จากการขายสินค้าของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย

ซึ่งจากการวิเคราะห์แผนภูมิดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าเดิมในตลาดจะช่วยให้บริษัทสามารถหลุดพ้นจากการแข่งขันทางด้านราคา และช่วยให้บริษัทสามารถมีรายได้จากการขายสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้นซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายสินค้าได้ตามที่วางไว้



บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหา

จากการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก (Five Forces, PESTEL) ปัจจัยภายใน(Value chain) และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้แผนภูมิมิวรอบ (Causal Loop Diagram) แล้วนั้น จึงสรุปได้ว่าอุตสาหกรรมสุกักภัณฑ์มีการเติบโตและบริษัทมีความสามารถที่จะรองรับการเติบโตของตลาดตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปได้ แต่ต้องมีการสร้างความแตกต่างจากเดิมและพัฒนาตลาดใหม่เพื่อหลีกเลี่ยงแรงกดดันจากการแข่งขันทางด้านราคา ทั้งนี้ตลาดในอนาคตมีแนวโน้มที่ผู้ใช้จะเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น แต่การดำเนินการในปัจจุบันบริษัทยังไม่สามารถสร้างยอดขายให้เติบโตตามเป้าหมายของบริษัทได้ และคู่แข่งที่เป็นแบรนด์ระดับโลกมีทุน เทคโนโลยี และกำลังการผลิตที่สูงกว่า จึงต้องมีวิธีทำการตลาดที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อให้บริษัทสามารถยอดขายให้เติบโตตามเป้าหมายได้ต่อไป ดังนั้นบริษัทจึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) ร่วมกันดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate Level Strategy)

บริษัทเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการเติบโต(Growth Strategy) สร้างรายได้ และกำไร ให้มีการเติบโตขององค์กรที่มากขึ้น และเลือกใช้กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ซึ่งหมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันแบบดั้งเดิมโดยผู้ประกอบการต้องพยายามพัฒนาสินค้าให้มีความแตกต่าง หรือต้องสร้างความต้องการใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า โดยเรียกการดำเนินการดังกล่าวว่า Four Actions Framework ทำได้โดยประเมินทางเลือกของธุรกิจตนเองตามกรอบการดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่

1. กำจัดหรือตัดทิ้ง (Eliminate) ซึ่งหมายถึงปัจจัยที่เคยสำคัญแต่ปัจจุบันไม่สำคัญจำเป็นแล้ว ได้แก่ การยกเลิกปุ่มหรือก้านกดที่หมอน้ำด้านหลัง และใช้เป็นฟังก์ชันบางอย่างที่ช่วยให้ระบบชำระล้างทำงานได้จากด้านข้างแทนเพื่อลดการเอี้ยวตัวในขณะที่ใช้งาน ซึ่งจะส่งผลต่อสุขภาพของผู้ใช้งาน

2. ลด (Reduce) การลดบางองค์ประกอบที่เคียดคิดว่ามีความจำเป็นต่อลูกค้า แต่อาจจะไม่มากเท่าที่คาดการณ์ไว้ ได้แก่ การออกแบบเพื่อ โดยเน้นความสวยงามเป็นหลัก เพราะหากเป็นสุขภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุนั้น ลูกค้าให้ความสำคัญกับฟังก์ชันและประสิทธิภาพในการใช้งาน ความแข็งแรงทนทานของสินค้า มากกว่ารูปลักษณ์ที่สวยงาม และความสำคัญของการประหยัดน้ำเพียงจะลดลงแต่ให้ใช้น้ำภายใต้เกณฑ์มาตรฐานอุตสาหกรรมที่ปริมาณ 6 ลิตรต่อหนึ่งการชำระล้าง

3. ยกกระดานหรือเพิ่มมากขึ้น (Raise) ปัจจัยที่ควรที่จะยกให้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม ได้แก่ สุขภัณฑ์ต้องมีปุ่มหรือลักษณะของอุปกรณ์ที่ช่วยให้ติดต่อบุคคลภายนอกห้องน้ำหรือบริเวณใกล้เคียง เช่น ภายในตัวบ้านได้ เพื่อให้ลูกหลานสามารถช่วยเหลือได้ในกรณีหกล้มหรือฉุกเฉิน และต้องทำงานได้ตลอดเวลาหรือมีไฟสำรองในกรณีที่ไฟดับ ซึ่งลูกค้าให้ความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้สูงอายุ รวมไปถึงความแข็งแรงทนทานและความปลอดภัยในการทำงานต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายนอกเหนือจากร้านทั่วไป ได้แก่ สถานที่เช่น โรงพยาบาล หรือสถานที่ทางศาสนา เช่น วัด โบสถ์ หรือ มัสยิด โดยไม่จำเป็นต้องมีพื้นที่สำหรับเก็บสินค้าแต่สามารถรับคำสั่งซื้อและจัดส่งตามไปภายหลังได้

4. สร้างใหม่ (Create) ปัจจัยใหม่ที่ควรที่จะพัฒนาขึ้นมา คือ การสร้างความปลอดภัย ความมั่นใจ และความสะดวกสบาย ในการใช้งานสุขภัณฑ์ของผู้สูงอายุด้วยการใช้เทคโนโลยีในปัจจุบัน เชื่อมต่อสุขภัณฑ์ให้สามารถมีการทำงานอัตโนมัติและส่งข้อมูลให้แก่ผู้ใช้ได้ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบัน รวมไปถึงการแจ้งเตือนเกี่ยวกับอายุการใช้งานของสินค้าว่าจำเป็นปรับเปลี่ยนอะไหล่ หรือซ่อมแซมเมื่อใด และในอนาคตอยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้สามารถตรวจสอบสุขภาพของผู้ใช้งานจากสิ่งที่จับถ้ำออกมาได้

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

ด้วยความสามารถของบริษัทที่มีจุดแข็งทางด้านช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางการจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขายที่เข้าถึงผู้บริโภคทั่วทั้งประเทศ จึงควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในลักษณะที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้เนื่องจากการแข่งขันในลักษณะสินค้าสุขภัณฑ์แบบปกติจะมีการแข่งขันทางด้านราคาทำให้สร้างยอดขายหรือกำไรได้น้อย หากเป็นสินค้าที่มีความแตกต่างจะช่วยเมื่อนำมารวมกับจุดแข็งของบริษัทประกอบกับแนวโน้มของผู้สูงอายุที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นจะช่วยทำให้บริษัทสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ก่อนคู่แข่ง สร้างเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าบริการ และสร้างยอดขายให้เติบโตไปตามเป้าหมายของบริษัทต่อไป โดยขอเสนอเป็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยพัฒนาสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และตอบสนองต่อการใช้งานของผู้สูงอายุ ซึ่งสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาต้องมีความโดดเด่นแตกต่างจากสินค้าปกติทั่วไปในตลาด และลอกเลียนแบบได้ยาก หรือมีต้นทุนสูงในการลอกเลียนแบบ ซึ่งจะต้องมาจากการศึกษาข้อมูลความต้องการผู้บริโภคในตลาด โดยสินค้าที่ผลิตออกมาต้องมีความแตกต่าง ที่ฟังก์ชันการใช้งาน และความสามารถของสินค้า (Product Features) ตามที่ได้มีการเก็บข้อมูลจากการสำรวจตลาด โดยมีการควบคุมต้นทุนโดยการลดหรือตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไป

2. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) การทำตลาดเพื่อมุ่งสร้างความต้องการของลูกค้าผ่านกลุ่มเป้าหมายทั้งสามกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นซื้อสินค้า (Influencer) กลุ่มผู้นำในการใช้สินค้า (Lead-User) และกลุ่มผู้ใช้งานจริง (User) โดยผ่านสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำการใช้งานเพื่อให้ทราบถึงประโยชน์สินค้าและลักษณะที่เหมาะสมกับการใช้งานของผู้สูงอายุ โดยแต่ละกลุ่มเป้าหมายมีรายละเอียดต่างๆ ประกอบด้วย

- กลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นซื้อสินค้า (Influencer) ได้แก่ บุคลากรทางการแพทย์ผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมกับผู้สูงอายุ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานใกล้ชิดกับผู้สูงอายุ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่สามารถให้คำแนะนำกับผู้สูงอายุและมีแนวโน้มสูงที่ผู้สูงอายุจะรับฟัง รวมทั้งกลุ่มลูกหลานหรือผู้ที่อยู่อาศัยร่วมกับผู้สูงอายุ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่จะเป็นผู้ที่มีกำลังซื้อและมีอำนาจในการเลือกใช้สินค้าเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุ รวมทั้งเป็นกลุ่มที่ใกล้ชิดกับผู้สูงอายุซึ่งทราบปัญหาและข้อจำกัดในการใช้งานของผู้สูงอายุ รวมถึงจะเป็นผู้สนใจและแนะนำสินค้าที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้สูงอายุ

- กลุ่มผู้นำในการใช้สินค้า (Lead-User) ได้แก่ สถาปนิกผู้ออกแบบ และผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นกลุ่มคนที่มีอำนาจในการเลือกใช้สินค้าในโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ที่จะเป็นโครงการและสถานที่อ้างอิงสำหรับการสร้างประสบการณ์ใช้งานสินค้าจริง อาทิเช่น โครงการบ้านเดี่ยว คอนโดมิเนียม หรือ โรงพยาบาล รวมไปถึงสำนักงานและห้างสรรพสินค้า ทั้งนี้หากมีการใช้สินค้าสุกักหนำสำหรับผู้สูงอายุในโครงการต่างๆแล้ว จะทำให้เป็นช่องทางในการทำตลาดก่อนที่จะมีการกระจายตัวไปสู่ผู้บริโภคในลำดับต่อไป

- กลุ่มผู้ใช้งานจริง (User) ได้แก่ ผู้สูงอายุที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้ที่ใช้งานสุกักหนำสำหรับผู้สูงอายุ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับปัญหาในการใช้งานสินค้าซึ่งจะเป็นกลุ่มที่แม้จะไม่มีกำลังซื้อหรือกำลังซื้อน้อยเนื่องจากรายได้ลดลง แต่เป็นกลุ่มที่ผลิตภัณฑ์ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้กลุ่มนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการในการใช้สินค้า

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

จากกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่จัดทำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจึงต้องจัดทำแผนเพื่อรองรับ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

- ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการของลูกค้า รวมถึงเงื่อนไขในการใช้งานต่างๆ เกี่ยวกับสุขภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุที่ลูกค้าให้ความสนใจ คาดการณ์ปริมาณความต้องการของตลาด เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาส่งต่อไปให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาไปวิจัย วิเคราะห์ และออกแบบเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างละเอียดต่อไป
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์และศึกษาความเป็นไปได้ รวมทั้งระยะเวลาในการผลิตร่วมกับฝ่ายผลิต เพื่อให้ฝ่ายขายและฝ่ายการตลาดสามารถเตรียมความพร้อมและจัดเตรียมสื่อรวมถึงเครื่องมือส่งเสริมทางการตลาดต่างๆ เพื่อจัดเตรียมไว้ล่วงหน้า
- ฝ่ายผลิต จัดทำการเตรียมการผลิต ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับความต้องการของลูกค้าและการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาให้เหมาะสมกับความสามารถในการผลิตให้เกิดขึ้นจริง รวมทั้งเตรียมความพร้อมทางด้านต้นทุนเพื่อไม่ให้เกิดกระทบกับราคาจำหน่ายที่ลูกค้ามีความพึงพอใจที่จะซื้อสินค้าชนิดนี้
- ฝ่ายขาย ต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการขายและเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับผู้สูงอายุให้มากขึ้น ทำหน้าที่ให้ข้อมูลกับลูกค้าล่วงหน้าเพื่อเตรียมรองรับการขาย โดยการแจ้งลูกค้าเกี่ยวกับข้อมูลของสินค้า ลักษณะการใช้งานที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และทำการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มในในตลาดเพื่อการปรับแต่งสินค้าให้มีความได้เปรียบในการนำเสนอ

4.3.2 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)

- ฝ่ายการตลาดจัดทำสื่อส่งเสริมการตลาด โดยการทำสื่อโฆษณาเพื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านป้ายกลางแจ้ง การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ และการลงโฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ และทำการอบรมเพื่อสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญในการเข้าใจ คำปรึกษา คำแนะนำเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ลูกค้าจะได้รับ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับสินค้าสำหรับผู้สูงอายุ และการสร้างประสบการณ์ในการทดลองใช้งานสินค้าดังกล่าว โดยนำสินค้าไปประชาสัมพันธ์ในลักษณะสถานที่ต่างๆ ที่มีศักยภาพซึ่งจัดทำเป็นลักษณะนิทรรศการ ออกบูท เพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า (Influencer) เช่น งานสถาปนิกสยามที่เป็นงานสำหรับการแสดงสินค้าและนวัตกรรมใหม่ๆ งานบ้านและสวนแฟร์

ซึ่งเป็นงานที่ผู้มีความต้องการสร้างและตกแต่งบ้านให้ความสนใจ เป็นต้น รวมไปถึงการนำทีมผู้เชี่ยวชาญเดินทางไปตามสถานที่ต่างๆศึกษา เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้นำในการใช้สินค้า (Lead-User) กลุ่มผู้ใช้งานจริง (User) เช่น กลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพดุสิตเวชการ กลุ่มโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ กระทรวงสาธารณสุข หรือเป็นสถานที่ผู้สูงอายุจำนวนมากมาพบกัน เช่น วัด โบสถ์ มัสยิด สวนสาธารณะ เป็นต้น รวมไปถึงการเสนอให้ใช้สินค้าโดยไม่มีค่าใช้จ่าย (Free of Charge) เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการใช้สินค้าจริง อันจะนำไปสู่การขายสินค้าหรือบริการต่อไป หรือนำข้อมูลส่งต่อให้ฝ่ายขายเข้ามาปิดการขายในลักษณะที่เป็นทั้งลักษณะของการขายโครงการและการขายผ่านผู้แทนจำหน่าย

- ฝ่ายขายจัดเตรียมทีมขายที่มึความรู้เฉพาะด้านเกี่ยวกับผู้สูงอายุเพื่อสร้างจูงใจและทักษะในการปิดการขายรวมทั้งสามารถประสานงานเพื่อให้การช่วยเหลือในแง่ของการประสานงานบริการหลังการขายได้อย่างรวดเร็วและมีความรู้ความเข้าใจในข้อจำกัด และความต้องการของผู้สูงอายุ

สรุปได้ว่าจากสภาพปัญหายอดขายไม่เติบโตตามเป้าหมายที่วางไว้ อันเนื่องมาจากการแข่งขันทางด้านราคาที่เกิดขึ้น จะต้องจัดทำกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นกลยุทธ์เพื่อการเติบโต (Growth Strategy) แบบน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) โดยนำจุดแข็งของบริษัทในเรื่องของช่องทางการจัดจำหน่ายและบริการหลังการขายมารวมเข้ากับการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) ซึ่งแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีการจัดทำแผนงาน และประสานงานเพื่อส่งต่อข้อมูลกันให้รองรับกับการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้ยอดขายของบริษัทสามารถเติบโตเพิ่มขึ้นได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

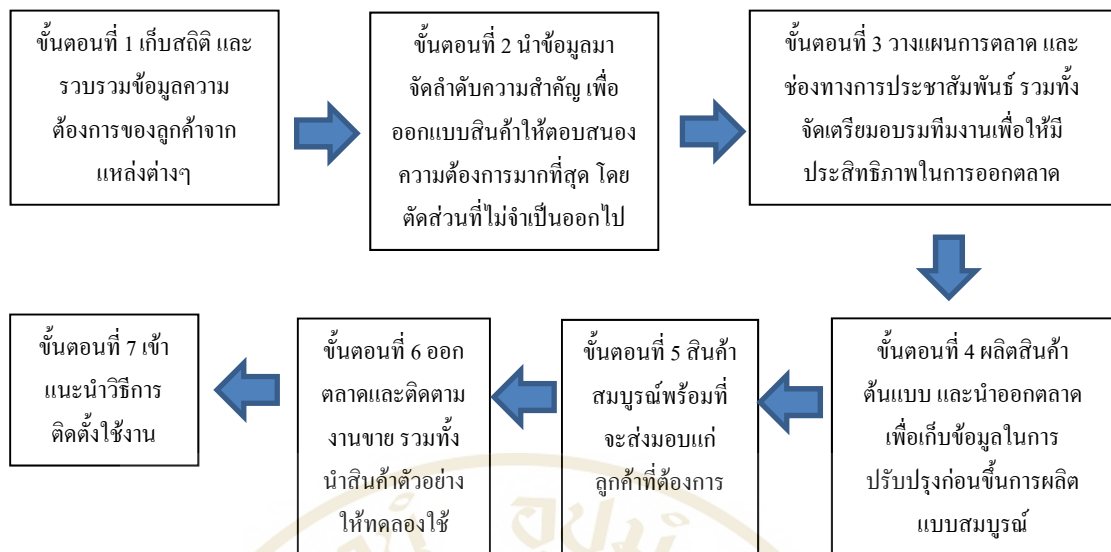
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เมื่อบริษัท ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ รวมทั้งผู้ที่เข้ามารับผิดชอบแล้วนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นไปตามจุดประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่บริษัทวางไว้ โดยจัดทำเป็นโครงการขึ้นเพื่อวางแผนการทำงานและกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เพราะยิ่งโครงการสำเร็จได้เร็วมากเพียงใดนั้นหมายถึงการนำส่งคุณค่าให้แก่ผู้บริโภคได้เร็วขึ้นเท่านั้น และเพื่อให้สามารถทำโครงการดังกล่าวให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมการทำงานที่สำคัญ โดยเครื่องมือที่บริษัทควรนำมาใช้ในการบริหารงานนั้น คือ เครื่องมือการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) เพื่อกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ ด้านระยะเวลาการดำเนินโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อจัดตั้งเป็นโครงการ “พัฒนาสินค้าและตลาดสุขภัณฑ์ของผู้สูงอายุ”

5.1 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

วัตถุประสงค์ของโครงการ: เพื่อพัฒนาสินค้าและตลาดสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ รวมไปถึงจนถึงการผลิตเพื่อส่งมอบสินค้าสุขภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุจำนวนหนึ่งชิ้นภายในระยะเวลา 12 เดือน นับจากวันที่เริ่มเก็บข้อมูลลูกค้า

ขอบเขตของโครงการ โครงการพัฒนาสินค้าและตลาดสุขภัณฑ์ของผู้สูงอายุ จะเน้นการสร้างแตกต่างจากสุขภัณฑ์ทั่วไป โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเจาะกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมาย B2B โดยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ B2C ด้วยการประชาสัมพันธ์ผ่านร้านผู้แทนจำหน่าย สื่อออนไลน์ และสถานที่ที่มีศักยภาพ เช่น โรงพยาบาล สถานที่ประกอบพิธีกรรมทางศาสนาต่างๆ อาทิ วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นต้น



ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนของโครงการพัฒนาสินค้าและตลาดสุขภัณฑ์ของผู้สูงอายุ

ตารางที่ 5.1 การระบุลำดับความสำคัญของโครงการ

	Time	Cost	Performance
Constrain			X
Enhance	X		
Accept		X	

จากตารางที่ 5.2 ได้แสดงถึงการระบุความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการเพราะเนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จเร็วที่สุดที่จะเป็นไปได้ เพราะการออกสินค้าใหม่ได้ก่อนคู่แข่งจะทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะจะช่วยให้ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดเป็นเจ้าแรก (First Mover) เพราะสินค้าจะติดตลาดก่อนและสามารถทำกำไรสูงได้ในระยะเวลาสั้นๆ ในขณะที่เดียวกันหากคู่แข่งออกสินค้ามาก่อนจะทำให้เกิดความเสียหายต่อเป้าหมายของกลยุทธ์ที่วางไว้ ทั้งนี้ส่วนเรื่องของคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมทั้งการทำการตลาดให้ทำตามมาตรฐานของบริษัทที่มีคุณภาพดีและสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งอยู่แล้ว และสุดท้ายเรื่องของงบประมาณสามารถอนุมัติเพิ่มเติมได้ภายใต้การควบคุมที่เหมาะสมเนื่องจากบริษัทเป็นธุรกิจในเครือที่มีบริษัทใหญ่รองรับ หากมีแผนงานของการดำเนินการที่ชัดเจนสามารถขออนุมัติเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม รวมถึงสามารถของสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เพิ่มเติมได้

ตารางที่ 5.2 กำหนดการของการจัดทำโครงการ

รายการดำเนินงาน	KPI	ระยะเวลา(เดือน)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
สำรวจตลาด	30% ของฐานลูกค้า	■												
รายงานสรุปผลลำดับ ความสำคัญ และออกแบบ สินค้าให้เสร็จ	สินค้าที่มีฟังก์ชันที่ลูกค้า ต้องการมากที่สุด 5 อย่าง สินค้าให้เสร็จ		■											
วางแผนการตลาด	แผนการจัดจำหน่ายผ่าน ช่องทางต่างๆ			■	■									
ช่องทางประชาสัมพันธ์	จำนวนช่องทางที่ กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบ			■	■									
จัดฝึกอบรมทีมผู้เชี่ยวชาญ และทีมขาย	ทีมงานมีความรู้เกี่ยวกับ สินค้า 80% ขึ้นไป			■										
ผลิตสินค้าต้นแบบ	ระยะเวลาการผลิตที่เร็ว กว่า 1 เดือน			■										
กระบวนการผลิต ● Mold Making ● Test & Modify ● Flushing/Function	ระยะเวลาการผลิตที่เร็ว กว่า 6 เดือน, สินค้ามี คุณภาพไม่ถูกรื้อเรียน				■	■	■	■	■	■				
ทีมผู้เชี่ยวชาญออกตลาด	จำนวนลูกค้าที่เข้าพบต่อ เดือน											■	■	■
ทีมขายออกตลาด	ยอดขายสินค้าใหม่ต่อ เดือน											■	■	■
ทีมการตลาดออก ประชาสัมพันธ์สินค้า	จำนวนลูกค้าที่ติดต่อเข้า มาต่อเดือน											■	■	■
ทีมการตลาดจัดโปรโมชัน	ยอดขายเพิ่มขึ้นมากกว่า 30% ของงบโปรโมชัน											■	■	■
ทีมเทคนิคให้บริการ	%การไม่ต้องเข้าบริการซ้ำ											■	■	■

จากตารางที่ 5.3 การบริหารจัดการโครงการดังกล่าวจะมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละช่วงไว้เพื่อใช้ให้ผู้จัดการโครงการสามารถตรวจติดตามและควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดและภายใต้ประสิทธิภาพที่เหมาะสม ทั้งนี้หากสามารถดำเนินการได้ตามแผนงานดังกล่าวแล้ว

ทำให้โครงการสำเร็จเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือหากมีอุปสรรคก็สามารถปรับปรุงและแก้ไข เพื่อพัฒนาการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นต่อไป

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ระหว่างการดำเนินการตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ อาจเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งมากระทบกับการดำเนินการที่วางไว้ ไม่ว่าจะกระทบกับแผนงานในด้านต้นทุน ระยะเวลาการดำเนินงาน หรือคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการนั้น เรียกว่า ความเสี่ยง (Risk) ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอาจส่งผลในเชิงบวกหรือเชิงลบในการดำเนินงานก็ได้ หากเป็น เชิงบวกจะกลายเป็นโอกาสในการดำเนินการ แต่หากเป็นเชิงลบจะถือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินการไม่สามารถบรรลุ และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นบริษัทจึงต้องเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อป้องกันบรรเทา รวมไปถึงการจัดทำแผนสำรอง (Contingency Plan) เพื่อลดโอกาสหรือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยการกำหนดเกณฑ์ประเมินมาตรฐานความเสี่ยง โดยแบ่งเป็นระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อใช้ในการกำหนดกิจกรรมที่จะควบคุมสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นให้ลดลงหรืออยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ โดยเลือกพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีระดับของความเสี่ยงสูงมาดำเนินการเป็นลำดับต้นๆ ซึ่งโดยสรุปประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ กระบวนการในการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) และ การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

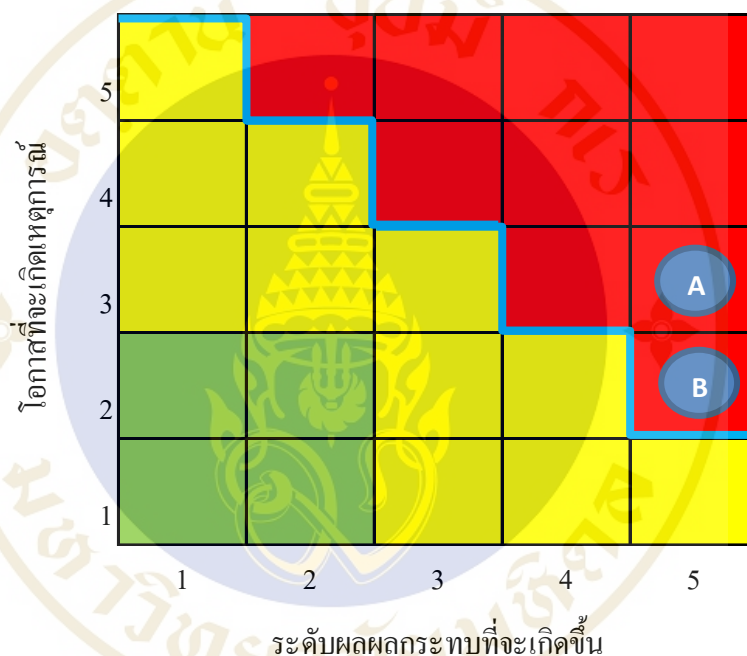
5.2.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางที่ 5.3 การระบุความเสี่ยงของ บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด

เหตุการณ์	สาเหตุ	ผู้รับผิดชอบ
Market Risk Time to market สภาพตลาดเปลี่ยนไปเมื่อสินค้า ผลิตเสร็จ	เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภค เปลี่ยนไป เพราะสินค้าสุกเร็วกว่าที่ผลิต เสร็จและส่งมอบแก่ลูกค้าได้ต้องใช้เวลาใน การผลิต	ฝ่ายการตลาด ฝ่าย R&D ฝ่ายผลิต
Reputation Risk แปรนด์ไม่เป็นที่ ยอมรับในตลาดสุกเร็วกว่าผู้สูงอายุ	เนื่องจากคู่แข่งระดับโลกมีชื่อเสียงและเป็น ที่รู้จักมากกว่าในสินค้าปกติ	ฝ่ายการตลาด

จากตารางดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบริษัทต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ที่วางไว้ คือ ความเสี่ยงในการที่สภาพตลาดเปลี่ยนไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ เนื่องจาก ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป เพราะสินค้าสุภภัณฑ์เป็นสินค้าที่ต้องใช้ระยะเวลาในการผลิต และอีกหนึ่งความเสี่ยงได้แก่ ความเสี่ยงที่แบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาดสุภภัณฑ์ผู้สูงอายุ เนื่องจาก คู่แข่งเป็นบริษัทระดับโลกมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักอย่างยาวนานในสินค้าสุภภัณฑ์ ทั้งนี้จึงอาจมี ความเสี่ยงที่ลูกค้าจะยอมรับแบรนด์ของกลุ่มมากกว่าสำหรับสินค้าสุภภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุ

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)



ภาพที่ 5.2 แสดงโอกาสและระดับผลกระทบจากความเสี่ยง โดย A แทนความเสี่ยงเมื่อสภาพตลาด เปลี่ยนไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ และ B แทนความเสี่ยงแบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาด สุภภัณฑ์ผู้สูงอายุ

จากภาพที่ 5.2 ความเสี่ยงเมื่อสภาพตลาดเปลี่ยนไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จมีโอกาสเกิดขึ้นใน ระดับที่ 3 และมีผลกระทบอยู่ในระดับที่ 5 เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างมาก และเมื่อเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและเป้าหมายในการดำเนินกลยุทธ์ และความเสี่ยงแบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับ ในตลาด สุภภัณฑ์ผู้สูงอายุมีโอกาสเกิดขึ้นในระดับที่ 2 และมีผลกระทบอยู่ในระดับที่ 5 เนื่องจากมี โอกาสเกิดขึ้นไม่มากเพราะจากตลาดคู่แข่งในปัจจุบันยังไม่เน้นเกี่ยวกับผู้สูงอายุแต่จะเน้นความทันสมัย สวยหรูและความเป็นระดับโลกมากกว่า แต่หากคู่แข่งเปลี่ยนกลยุทธ์มาทำตลาดผู้สูงอายุอาจได้รับ

การยอมรับมากกว่าเนื่องจากได้รับการยอมรับมากกว่าสำหรับสุขภัณฑ์ปกติ ถือเป็นความเสี่ยงอยู่ในระดับผลกระทบที่สูงมาก และอยู่เหนือเส้นของเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เช่นกัน

5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

การป้องกันสำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพตลาดเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ จะดำเนินการป้องกันได้โดยฝ่ายการตลาด ร่วมมือกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา รวมทั้งฝ่ายผลิต ออกแบบสินค้าร่วมกันเพื่อให้สินค้าถูกออกแบบมาในลักษณะ โมดูลาร์ (Modular Design) ให้สามารถแยกชิ้นส่วนบางชิ้นในระหว่างการผลิตสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของความต้องการในตลาด โดยอาจเป็นการเพิ่มหรือลดหรือเปลี่ยนฟังก์ชันการทำงาน รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนความสูงความกว้างของขนาดสุขภัณฑ์ เพื่อให้เหมาะสมกับต้นทุนในการผลิต ณ ขณะเวลานั้น เพื่อให้ความเสี่ยงเกิดจากสภาพตลาดเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จนั้นลดลง ส่วนการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากแบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาดสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ สามารถทำได้โดยการให้ทีมผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยอาจการสร้างทีมดังกล่าวเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถกระจายและสร้างการรับรู้ในตลาดได้ก่อนอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เป็นที่รู้จักและสร้างการบอกต่อเกี่ยวกับภาพของสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุภายในประเทศให้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง รวมทั้งต้องทำการควบคุมภาพสินค้าและบริการให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง เมื่อลูกค้ามีการเลือกใช้สินค้าแล้วต้องควบคุมรวมทั้งดูแลบริการหลังการขายสำหรับสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุเป็นพิเศษ เช่น หากมีปัญหาเกี่ยวกับการใช้งานต้องมิชิ่งเข้าให้บริการภายใน 24 ชั่วโมง โดยไม่มีค่าใช้จ่าย เป็นต้น และสุดท้ายต้องยึดแนวปฏิบัติที่ดีมีจริยธรรม รวมถึงการรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งเสมือนเป็นการต่อยอดถึงภาพลักษณ์การให้ความสำคัญกับผู้สูงอายุ เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมสำหรับผู้สูงอายุ การดูแลและให้สิทธิพิเศษสำหรับผู้สูงอายุในการใช้บริการต่างๆ ของบริษัท การดูแลสถานที่รวมไปถึงการปรับปรุงห้องน้ำในสถานที่ที่ผู้สูงอายุอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก เช่น บ้านพักคนชรา เป็นต้น ซึ่งจะช่วยป้องกันการที่แบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับสำหรับตลาดสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ

การบรรเทาความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพตลาดเปลี่ยนแปลงไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จนั้น ทำได้โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าหรือทำการจัดหาจากภายนอก (Out Sourcing) จากผู้ผลิตต่างประเทศ โดยอาจจะเป็นการช่วยออกแบบสินค้าใหม่โดยการสนับสนุนข้อมูลทางการตลาดจากทางบริษัท หรือการสั่งอุปกรณ์เฉพาะที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาด ณ ขณะนั้นเข้ามาขาย หรือเป็นการนำเข้าสินค้าสุขภัณฑ์จากต่างประเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการ ณ ขณะนั้นเข้ามาขายก่อน จากนั้นจึงค่อยพัฒนาสินค้าของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขัน ควบคุมคุณภาพ และควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่าง

ต่อเนื่องในภายหลัง อย่างไรก็ตามการดำเนินการเพื่อบรรเทาความเสี่ยงดังกล่าวอาจทำให้เกิดต้นทุนในการดำเนินการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสภาพทางการเงินของบริษัท ส่วนการบรรเทาความเสี่ยงที่เกิดจากแบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาดสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ เมื่อเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อแบรนด์ขึ้นต้องมีผู้แทนบริษัทออกมาตอบสนองและมีอำนาจตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันที โดยการให้สินค้าทำหน้าที่ในการสร้างชื่อเสียงเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ทั้งนี้ เมื่อเกิดปัญหาหรือมีเหตุการณ์เกิดขึ้นต้องมีผู้บริหารออกมาดำเนินการตัดสินใจทันที เช่น การจัดสรรงบประมาณสำหรับการโปรโมชันหรือการตลาดเป็นการเร่งด่วนในกรณีที่คุณแข่งมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสินค้าสุขภัณฑ์ของผู้สูงอายุ เพื่อให้สามารถตอบโต้และดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เพื่อบรรเทาความรุนแรงที่จะเกิดขึ้น

ตารางที่ 5.4 สรุปการตอบสนองต่อความเสี่ยง

ความเสี่ยง	การป้องกัน	การบรรเทา	ผู้รับผิดชอบ
Market Risk Time to Market สภาพตลาด เปลี่ยนไปเมื่อสินค้า ผลิตเสร็จ	ออกแบบสินค้าที่เป็น ลักษณะ Modular เพื่อให้ สามารถปรับเปลี่ยนได้เร็ว ตามสถานการณ์ตลาด	ทำการปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เร็ว ที่สุดโดยการใช้ outsourcing เพื่อ ช่วยออกแบบ หรือปรับเปลี่ยน เฉพาะอุปกรณ์ประกอบเพื่อให้ ทันต่อสภาพตลาด	ฝ่ายการตลาด ฝ่าย R & D ฝ่ายผลิต
Reputation Risk แบรนด์ไม่เป็นที่ ยอมรับในตลาด สุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ	1. ทีมผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่ให้ คำปรึกษาและรับฟังความ คิดเห็นจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และทำถึง 2. ควบคุมภาพสินค้าและ บริการให้เป็นไปตามที่ลูกค้า คาดหวัง 3. ชีตแนวปฏิบัติที่ดีมีจริยธรรม รวมถึงการรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะสังคมผู้สูงอายุ	เมื่อเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อ แบรนด์ขึ้นต้องมีผู้แทนบริษัทออกมา ตอบสนองและมีอำนาจตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันที	ฝ่ายการตลาด

5.2.4 การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

สำหรับความเสี่ยงดังกล่าวนี้เป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ทางบริษัทจึงจำเป็นต้องมีการเฝ้าระวังและติดตามอย่างใกล้ชิด เพราะเมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นจะได้มีการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์

การเฝ้าระวังความเสี่ยงจากสภาพตลาดเปลี่ยนไปเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ ทั้งนี้เมื่อเกิดความเห็นที่เป็นลบจากการนำเสนอของทีมผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มผู้ที่มีอิทธิพลส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า(Influencer) และกลุ่มผู้นำในการใช้สินค้า(Lead-User) เกินกว่าร้อยละ 20 ของปริมาณลูกค้าที่นำเสนอทั้งหมด จำเป็นต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจร่วมกับเพื่อปรับแนวทางในการพัฒนาสินค้าและพัฒนาตลาดเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นร่วมกัน

การเฝ้าระวังความเสี่ยงจากการที่แบรนด์ไม่เป็นที่ยอมรับในตลาดสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุ บริษัทต้องมีการเฝ้าติดตามตัวชี้วัดเกี่ยวกับการรับรู้จดจำแบรนด์(Brand Awareness) โดยหลังจากเริ่มมีการประชาสัมพันธ์ จะต้องมีการติดตามเป็นระยะทุกๆเดือน เพื่อสำรวจการรับรู้ที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของการเป็นแบรนด์สุขภัณฑ์สำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งยังช่วยให้เราได้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น ทั้งนี้หากมีแนวโน้มที่คู่แข่งจะมีสัดส่วนการรับรู้เกี่ยวกับสุขภัณฑ์ผู้สูงอายุที่สูงกว่าในช่วง 3 เดือน จะต้องมีการทบทวนการประชาสัมพันธ์รวมถึงรูปแบบการดำเนินการทางการตลาดเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

หากบริษัทฯ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ทั้งในกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นการเติบโต ระดับธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ พร้อมมีเครื่องมือการบริหารจัดการ โครงการที่ดีเพื่อกำหนดแนวทางการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการดูแลบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะได้มีแผนรองรับสถานการณ์ดังกล่าว สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาออกขายที่ไม่เติบโตตามเป้าหมายได้ และเมื่อพบอุปสรรคก็จะสามารถตรวจสอบ ควบคุม รวมทั้งแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานเป็นไปมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

บรรณานุกรม

- การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย ปี 2544 – 2563 กองวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://forestinfo.forest.go.th/Content/file/stat2547/TAB65.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล : 11 มีนาคม 2560).
- การเปลี่ยนแปลงของร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.doctor.or.th/article/detail/4930> (วันที่ค้นข้อมูล : 13 มีนาคม 2560).
- ฐานข้อมูลกรมโยธาธิการและผังเมือง กฎกระทรวง กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารสำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชรา พ.ศ. ๒๕๔๘. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.bsa.or.th> (วันที่ค้นข้อมูล : 15 มีนาคม 2560).
- ประชากรสูงอายุไทย:ปัจจุบันและอนาคต. (2557). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : https://www.m-society.go.th/article_attach/13225/17347.pdf (วันที่ค้นข้อมูล : 13 มีนาคม 2560).
- ปัจจัยทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการซื้อสุขภาพภัณฑ์วิเทียสไซนาของผู้บริโภคในกรุงเทพมหานคร. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/MBASBJ/article/download/3776/3766> (วันที่ค้นข้อมูล : 11 มีนาคม 2560).
- Blue Ocean Strategy. (2549). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.marketeer.co.th/inside_detail.php?inside_id=5020 (วันที่ค้นข้อมูล : 30 มีนาคม 2560).
- Five Forces Model. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc> (วันที่ค้นข้อมูล : 20 มีนาคม 2560).
- Mapping of Porter's value chain activities into business functional units. (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.managementexchange.com/hack/mapping-porter%E2%80%99s-value-chain-activities-business-functional-units> (วันที่ค้นข้อมูล : 24 มีนาคม 2560).