

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจด้วยผลผลิตภาพ
กรณีศึกษา บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจด้วยผลิตภาพ

กรณีศึกษา บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2559



นายกรฤทธิ์ แสงเดช
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้จะสำเร็จไปไม่ได้เลย ถ้าหากขาดการสนับสนุนและข้อเสนอแนะจาก คณะอาจารย์ผู้สอน คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, ดร.พันธธภัทร์ เสวตภาณวงศ์, ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, ผู้บริหารบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด เพื่อนๆ นักศึกษา MS17c และผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่อาจจะไม่ได้กล่าวถึงทั้งหมด สำหรับข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณครอบครัว บิดา มารดา และผู้มีพระคุณที่เกี่ยวข้องทุกท่านรวมถึงเพื่อนๆทุกคน ที่คอย ให้กำลังใจและความช่วยเหลือในทุกๆ ด้านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ทั้งนี้ทั้งนั้น สารนิพนธ์ฉบับนี้อาจจะไม่ใช่เครื่องมือที่ดีที่สุดเพื่อใช้แก้ไขปัญหาใน องค์กร แต่ทว่า บทวิเคราะห์ และแนวทางการแก้ไขปัญหา สามารถนำไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาได้ จริง ซึ่งหากองค์กรหรือหน่วยงานใดสนใจนำไปปฏิบัติ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า บุคคลที่นำข้อมูลที่ ปรากฏในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะนำไปใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือ จุดมุ่งหมาย สูงสุดของผู้วิจัย ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้

ถ้าหากว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและยินดีนำไป ปรับปรุงให้ดีขึ้นในโอกาสถัดไป

กรฤทธิ์ แสงเดช

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจด้วยผลผลิตภาพ กรณีศึกษา : บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด

STRATEGIC TO INCREASE FIRM COMPETITIVENESS WITH PRODUCTIVITY: CASE STUDY OF FIN FUNCTION CO., LTD.

กรกฎที่ แสงเดช 5750497

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ชรรมสฤตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันทางธุรกิจด้วยผลผลิตภาพ ของบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด มุ่งเน้นแก้ไขปัญหา ยอดขายลดลง ซึ่งเป็นปัญหาเร่งด่วนเป็นอันดับแรก การศึกษานี้ใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การลงพื้นที่สำรวจ และการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้า จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดการวิเคราะห์ พร้อมกับจัดการระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็มีการวิเคราะห์ตัวเองด้วย เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และเป็นเงื่อนไขที่มุ่งใจให้ลูกค้ายังคงใช้บริการของบริษัทฯ ต่อไป ซึ่งเมื่อนำกลยุทธ์ที่วิเคราะห์ได้ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ คาดการณ์ว่า ได้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจ และเพื่อให้เข้ากันกับลักษณะธุรกิจของบริษัทฯ ขนาดของบริษัทฯ และกลุ่มลูกค้า จึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์บางประการซึ่งอาจจะเข้ากันไม่ได้กับองค์กรอื่น ผู้นำไปศึกษา จึงควรพิจารณาข้อมูลเพิ่มเติมก่อนนำไปปฏิบัติจริง

คำสำคัญ : สินค้าพรีเมียม / กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ / ผลผลิตภาพ / ซ้อมา ขายไป / ฟิน ฟังก์ชั่น

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลพื้นฐานองค์กร	2
1.2 ข้อมูลพื้นฐานในกลุ่มธุรกิจ	3
1.3 โครงสร้างบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น	7
1.4 ลักษณะปัญหาของบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด	8
1.5 วัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษา และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	12
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	13
2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกของธุรกิจ (PESTEL)	13
2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (5-Forces Analysis)	17
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT Analysis)	20
2.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	21
2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	23
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	24
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD)	24
3.2 การหาความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล	27
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	31
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	31
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	36
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	39
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	47
5.1 การจัดการกลยุทธ์โดยการใช้ Marketing Data Analysis	47
5.2 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	47
5.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	50
5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด	51
5.5 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์	52
5.6 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	53
5.7 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์	55
บรรณานุกรม	60
ประวัติผู้วิจัย	64

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แสดงการประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	52



สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่รับจ้างผลิต	4
1.2 แสดงรายการค้นหา ของข้าวสวย จาก google.co.th	5
1.3 แสดงแก้วเซรามิกที่ระลึก ในกล่องผูกโบว์	6
1.4 แสดงขั้นตอนการทำงาน การสั่งผลิตสินค้า	7
1.5 แสดงขั้นตอนการทำงาน การจัดส่งสินค้า	8
1.6 แสดงสรุปยอดขายของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด	8
1.7 แสดงตัวอย่างสินค้ากลุ่มเซรามิก	9
1.8 แสดงตัวอย่างสินค้ากลุ่มผ้าและกระเป๋า	10
1.9 แสดงตัวอย่างสินค้ากลุ่มยางและอื่น ๆ	10
2.1 แสดง PESTEL Analysis Diagram	13
2.2 แสดง 5 Forces Analysis	17
2.3 แสดง SWOT Model	20
2.4 แสดง Value Chain	22
3.1 แสดงวงรอบเหตุและผล	24
3.2 แสดงแผนภูมิวงรอบแบบเสริมแรง	26
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบแบบปรับสมดุล	26
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา	27
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของพนักงานขายสินค้า	28
3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการตลาด	29
3.7 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการจัดเก็บข้อมูล	29
4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร	35
4.2 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน	39
4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	43
5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard	49

สารบัญรูปร่าง (ต่อ)

รูปร่าง		หน้า
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด	54
5.3	แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์	57
5.4	แสดงการประเมินความเสี่ยงของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด	58



บทที่ 1

บทนำ

การแจกของขวัญ-ของชำร่วย ให้แก่ลูกค้า คู่ค้า สามารถแจกได้ทุกเวลาแต่มักเริ่มในช่วงปลายปี หรือตามแต่โอกาส เทศกาลงานต่าง ๆ การมอบของขวัญ-ของชำร่วย เป็นศิลปะในการมัดจิตใจลูกค้า พนักงาน และผู้ร่วมค้า ปัจจุบัน ของขวัญ-ของชำร่วย จะเพิ่มความเฉพาะเจาะจงคือ มิตรรา สัญลักษณ์ หรือข้อความ เพื่อให้ผู้รับ สามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการมอบของขวัญ หรือ ของพรีเมียม จะสื่อถึงความปรารถนาดี ความรู้สึกขอบคุณ จากผู้ให้ไปยังลูกค้า หรือผู้รับ

หลักในการเลือกของขวัญ ของชำร่วย หรือ ของพรีเมียม มีข้อแนะนำง่าย ๆ คือ

- ของขวัญ หรือ ของพรีเมียม นั้นต้องเป็นสินค้าที่ทันสมัย มีคุณค่า เป็นที่ต้องการของคนทั่วไป
- เลือกของขวัญ หรือ ของพรีเมียม ด้วยความใส่ใจ จะมีความหมายมากกว่าเป็นแค่ของขวัญหรือสิ่งของ ให้เพื่อหวังผลประโยชน์ในอนาคต
- ชื่อของขวัญ หรือ ของพรีเมียม ที่อยู่ในบรรจุภัณฑ์สวยงาม จะช่วยสร้างความประทับใจ เพราะของขวัญเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสื่อสาร
- การส่งมอบของขวัญ ของพรีเมียมด้วยตัวเอง และเขียนข้อความลงบนการ์ดด้วยลายมือ
- สั่งซื้อสินค้าจากบริษัท หรือแหล่งผลิตที่น่าเชื่อถือ
- ควรซื้อสินค้าโดยเลือกจากหลากหลายปัจจัยไม่เฉพาะแค่ราคา แต่ควรพิจารณาจากคุณภาพ และ คุณค่าที่จะส่งมอบให้กับผู้รับด้วย

1.1 ข้อมูลพื้นฐานองค์กร

บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด จดทะเบียนเปิดบริษัทในปี พ.ศ. 2557 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,000,000 บาท มีนางสายฝน ขาวสำรวย เป็นกรรมการบริษัทผู้มีอำนาจเต็มในการบริหารจัดการ ในส่วนของบริษัทฯ ผู้บริหาร ได้เล็งเห็นถึง ความต้องการของลูกค้า รูปแบบของอุตสาหกรรม และด้วยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ จึงตัดสินใจเปิดบริษัท เพื่อดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิตสินค้าของที่ระลึก-ของขวัญ ของพรีเมียม เพียงแต่บริษัทฯ ต้องมีจุดแข็งที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสามารถสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการได้ จุดมุ่งหมายของบริษัทฯ คือ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการอันดีเยี่ยมให้กับลูกค้า และบริการด้านการขนส่งสินค้าที่รวดเร็ว ฉับไว นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ

บริษัทฯ มีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดย่อย ประกอบธุรกิจลักษณะซื้อมา-ขายไป (Trading) จำหน่ายสินค้า ของขวัญ-ของขวัญ ของพรีเมียม ของที่ระลึกต่าง ๆ กลุ่มลูกค้าของบริษัท มี 2 กลุ่มคือ บริษัทเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ-รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ที่ต้องการสินค้าไว้เพื่อแจก จำหน่าย หรือ ส่งมอบในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ทั้งนี้ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดรายละเอียด รูปแบบของสินค้า แต่บางครั้งบริษัทฯ ก็เป็นผู้เสนอรูปแบบให้พิจารณาด้วย

บริษัทฯ นั้นมีขนาดเล็ก และดำเนินงานด้วยคนเพียงคนเดียว มีเงินลงทุนจำกัด ไม่มีโกดังไว้เก็บหรือสำรองสินค้า และอีกหลายปัญหาคือ ยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง ต้นทุนวัตถุดิบสูงขึ้นแต่กำไรลดลง ไม่สามารถเรียกเก็บเงินค่าสินค้าได้ ถูกเลื่อนการจ่าย บุคลากรของบริษัทฯ มีจำกัด นอกจากนี้ยังไม่มีการใช้สื่อออนไลน์ในการขายหรือโฆษณา จากปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นสาเหตุที่ผู้บริหารนำปัญหามาปรึกษากับผู้วิจัย เพื่อหาวิธีแก้ไข ป้องกัน ซึ่งแนะทางเลือกใหม่ ๆ และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ เพื่อจะทำให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้ และเติบโตอย่างยั่งยืน ต่อไป

1.2 ข้อมูลพื้นฐานในกลุ่มธุรกิจ

อุตสาหกรรมของชำร่วยและสินค้าพรีเมียม มีการจัดตั้งเป็นสมาคมของขวัญ ของชำร่วยไทยและของตกแต่งบ้าน เมื่อกันยายน พ.ศ. 2542 ในรูปแบบของชมรมของขวัญ (TGP: <http://thaigifts.or.th>) ซึ่งมีสมาชิกแรกเริ่มก่อตั้ง 150 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจต่าง ๆ กัน เช่น ดอกไม้ประดิษฐ์ งานเซรามิก งานเครื่องปั้นดินเผา งานเทียน งานผ้า งานเครื่องหนัง งานโลหะ งานกระดาษ งานเรซิน ของชำร่วย งานไม้ และสินค้าตกแต่งอื่น ๆ ต่อมาเมื่อธุรกิจในกลุ่มนี้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นในเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2543 ชมรม TGP จึงได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นสมาคมของขวัญ ของชำร่วยไทย และเพื่อให้ครอบคลุมในทุกประเภทสินค้าของสมาชิก จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาคมของขวัญ ของชำร่วยไทย และของตกแต่งบ้าน ในปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน

ประเทศไทยได้รับการยอมรับอย่างสูงในเรื่องฝีมือ และความคิดสร้างสรรค์ สมาชิกของสมาคมฯ ล้วนเป็นมืออาชีพที่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรมสินค้าของขวัญ ของชำร่วยไทยและของตกแต่งบ้าน ไม่ว่าจะเป็นดอกไม้ประดิษฐ์ งานเซรามิก งานเครื่องปั้นดินเผา งานเทียน งานผ้า งานเครื่องหนัง งานโลหะ งานกระดาษ งานเรซิน ของชำร่วย งานไม้ และสินค้าตกแต่งอื่น ๆ ทั้งหมดล้วนเป็นที่ยอมรับในตลาดโลก

อุตสาหกรรมสินค้าของที่ระลึก ของชำร่วย เป็นธุรกิจที่มีความหลากหลายของประเภทสินค้า ซึ่งประเภทของสินค้าได้แก่

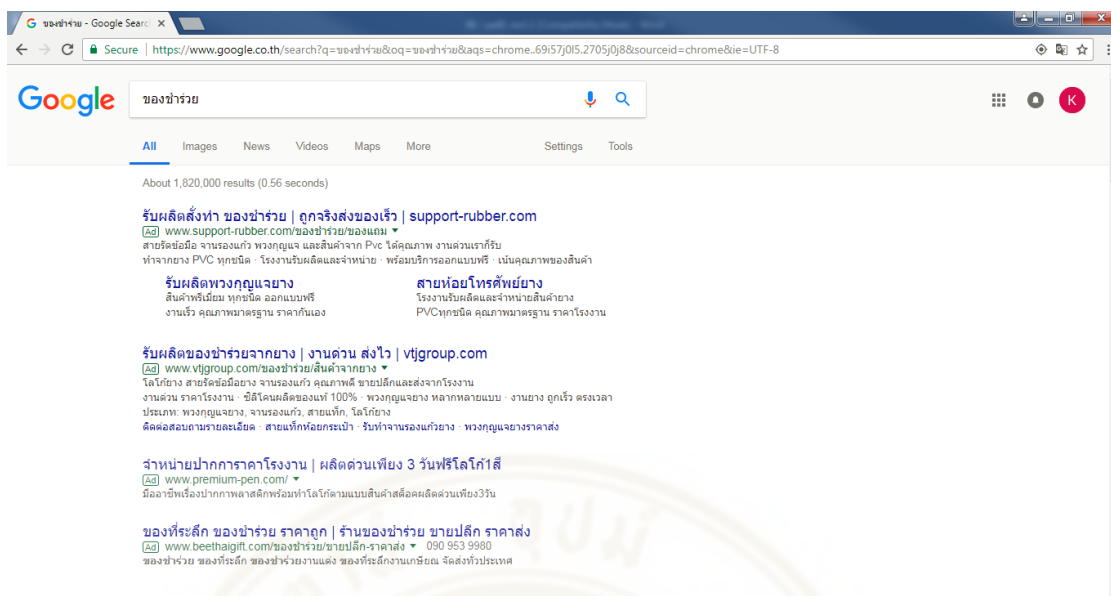
- ดอกไม้ประดิษฐ์
- เด็ก และของเล่น
- ความงาม และสปา
- เซรามิก แก้ว เครื่องปั้นดินเผา
- เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ
- ของตกแต่งบ้าน
- ไฟฟ้า และ อิเล็กทรอนิกส์
- ผ้า และสิ่งทอ
- เฟอร์นิเจอร์
- เครื่องครัว

ขณะเดียวกัน สินค้าที่ทางบริษัทฯ จ้างผลิตและจำหน่าย จะยึดตามกลุ่มสินค้าที่ TGP เป็นผู้กำหนด ซึ่งของซำร่วยจะมีลักษณะเฉพาะ คือ ใช้แสดงตัวตนขององค์กร และมักจะส่งมอบถึงมือต่อมือมากกว่าที่จะจัดส่งทางไปรษณีย์ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีขนาดกระทัดรัด ไม่แตกหักหรือซำรุดง่าย จดจำได้ง่าย สามารถใช้สื่อสารตัวตนของบริษัทได้ชัดเจน และไม่ใช้สินค้าประเภทที่มีข้อจำกัดเรื่องอายุ เช่น อาหาร ขนมหวาน ผลไม้

ปัจจุบัน บริษัทฯ มีการจำหน่ายสินค้าครอบคลุมทุกหมวดหมู่ ทั้ง 10 กลุ่มสินค้า และไม่ได้กำหนด จำนวนสินค้าหรือปริมาณขั้นต่ำในการสั่งซื้อ หากลูกค้ารายใดมีประวัติการซื้อ-ขาย ตั้งแต่ 2 ครั้งขึ้นไปจะเปิดเครดิตให้ 30 วัน ซึ่งบริษัทฯ ยินดีให้บริการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าทุกรายอยู่แล้ว



ภาพที่ 1.1 แสดงตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่รับจ้างผลิต



ภาพที่ 1.2 แสดงรายการค้นหา ของชำร่วย จาก google.co.th

ที่มา : www.google.co.th คำที่ใช้ค้นหา “ของชำร่วย”

1.2.1 แนวทางของอุตสาหกรรม

การประกาศนโยบายของภาครัฐ และการเข้ามาของเทคโนโลยี ทั้งสื่อออนไลน์ ส่งผลให้พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ช่องทางการซื้อขายสินค้ามีความหลากหลายมากขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้จำหน่ายสินค้าก็มากขึ้นตามไปด้วย ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งบริษัทๆ ก็พยายามเลือกและสรรหาสินค้า ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด ทิศทางในอนาคต และพิจารณาปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม หาผู้รับจ้างผลิตรายใหม่ๆ เพื่อลดต้นทุนสินค้า หรือใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อซื้อขายสินค้ากับลูกค้า

ปัจจุบันแนวโน้มตลาดมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งพิจารณาได้สองลักษณะ คือ ทางแรกคือขายของราคาแพง คุณภาพสูง เน้นความหรูหรา และอีกทางหนึ่งยังคงเน้นที่สินค้านำราคาถูก มีจำนวนการผลิตเยอะ เป็นผลิตภัณฑ์จากภายในชุมชน มีคุณภาพดี ซึ่งทั้งสองลักษณะขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก โดยในส่วนของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจะเน้นไปที่ พลาสติก ยาง ไม้ โลหะ แก้ว ผ้า และเซรามิก รวมไปถึงการแปรรูปสินค้าจากผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น หรือนำสินค้าเดิมมาเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้น เพื่อให้สินค้ามีความสวยงาม แปลกใหม่ คงทน แข็งแรง สามารถจัดเก็บได้นานโดยไม่เสียหาย และแสวงหารูปแบบใหม่ๆ หรือมีความหมายเป็นนัยยะสำคัญ



ภาพที่ 1.3 แสดงแก้วเซรามิกที่ระลึก ในกล่องผูกโบว์

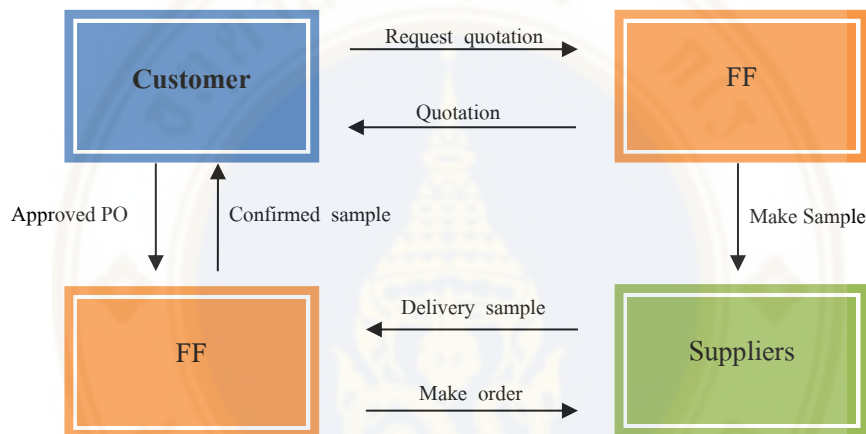
1.2.2 โอกาสเติบโตของอุตสาหกรรม

จากบทวิเคราะห์ ของ KSME Analysis ในปี พ.ศ. 2555 แสดงให้เห็นว่า โอกาสเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ยังคงมีอยู่ แต่ว่าเป็นไปในทิศทางชะลอตัวเนื่องจากปัจจัยภายนอก แต่ยังคงสามารถที่จะหาช่องทางใหม่ๆ ได้ ทั้งจากตลาดสินค้าออนไลน์ หรือจะเปลี่ยนไปที่ตลาดต่างประเทศ เช่น อินเดีย หรืออาเซียน แต่เนื่องด้วยแนวทางอุตสาหกรรมและภาพลักษณ์สินค้าไทยที่มีคุณภาพสูงกว่าสินค้าจากประเทศจีน จึงคาดการณ์ได้ว่า ความต้องการสินค้าในกลุ่มนี้จะค่อยๆเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งน่าจะเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีความน่าสนใจและยังคงเติบโตอยู่ แต่ก็ต้องศึกษาข้อมูลในด้านอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น รายละเอียดของกลุ่มแข่ง แนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราสินค้า พฤติกรรมของลูกค้า สถานการณ์เศรษฐกิจ เพื่อใช้รับมือกับการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้น

ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมานายจิรบุลย์ วิทยสิงห์ นายกสมาคมของขวัญ ของชำร่วยและของตกแต่งบ้าน ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรง คือ ตัวเลขนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเที่ยวในประเทศไทย ที่เพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้สถานการณ์ในภาพรวมยังคงสดใส ทั้งจาก ตัวเลขการส่งออกสินค้า ของขวัญของชำร่วย ไปยังตลาดหลัก คือ สหรัฐอเมริกา และยังได้คำสั่งซื้อจาก โตเกียวดิสนีย์แลนด์ มูลค่า 1 หมื่นล้านบาท ซึ่งสมาคมฯ ตั้งเป้าจะเป็นศูนย์กลางการพัฒนาของที่ระลึกของอาเซียนให้ได้

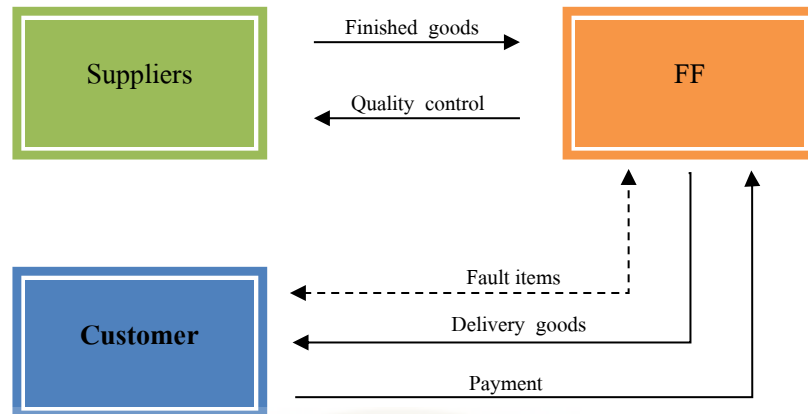
อีกส่วนหนึ่งที่ช่วยเพิ่มยอดขายให้กับ สินค้าของที่ระลึก-ของชำร่วย ที่มีมูลค่าโดยเฉลี่ย อยู่ที่ 2-3 หมื่นล้านบาท ต่อปี ได้เป็นอย่างดีที่สุด คือ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งนักท่องเที่ยวจาก จีน ชื่นชอบสินค้าจากประเทศไทย เพราะว่า เชื่อมั่นในฝีมือและคุณภาพ ยิ่งเป็นสินค้าที่เป็น หัตถกรรม หรืองานฝีมือ เช่น สินค้า OTOP จะยิ่งได้รับความสนใจเป็นพิเศษ จึงสามารถสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นตัวขับเคลื่อนในอุตสาหกรรมนี้ได้เป็นอย่างดี และจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาต่อยอดธุรกิจ ต่อ ๆ ไป

1.3 โครงสร้างบริษัท ฟิน ฟังก์ชัน



ภาพที่ 1.4 แสดงขั้นตอนการทำงาน การสั่งผลิตสินค้า

ในขั้นตอนการสั่งผลิตสินค้า จะเริ่มต้นจากลูกค้าขอใบเสนอราคาจาก บริษัทฯ และเมื่อนำเสนอราคาเป็นที่เรียบร้อย ก่อนที่จะยืนยันคำสั่งซื้อ ทางบริษัทฯ จะส่งทดลองผลิตสินค้าตามรายละเอียดและรูปแบบที่ลูกค้ากำหนด หลังจากที่สินค้าตัวอย่างผลิตเสร็จสิ้น บริษัทฯ จะจัดส่งสินค้าตัวอย่างให้ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าพิจารณาสินค้าตัวอย่าง และยืนยันคำสั่งซื้อเป็นลำดับถัดไป เมื่อได้รับคำยืนยันคำสั่งซื้อ บริษัทฯ จึงจะเริ่มต้นผลิตสินค้า รายละเอียดตามรายการในใบยืนยันคำสั่งซื้อ



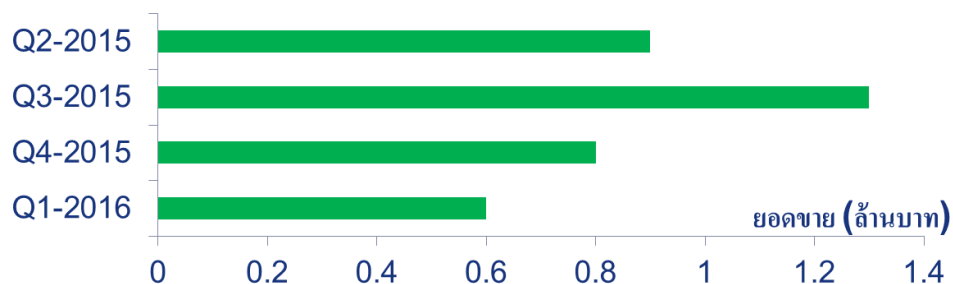
ภาพที่ 1.5 แสดงขั้นตอนการทำงาน การจัดส่งสินค้า

เมื่อสินค้าถูกผลิตเสร็จ บริษัทฯ จะทำการตรวจสอบคุณภาพสินค้าทุกชิ้น หรือบางกรณีใช้วิธีสุ่มตรวจ และถ้าพบสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ตรงตามคำยืนยันการสั่งซื้อ ก็จะทำการแก้ไข ยกเว้นว่า ความผิดพลาดนั้นไม่สามารถแก้ไขได้หรือแก้ไขได้แต่อาจจะกระทบกับแผนการจัดส่งสินค้า ทางบริษัทฯ จะแจ้งไปยังลูกค้าเพื่อขอคำยืนยันอีกครั้ง และถ้าลูกค้ายอมรับสินค้านั้น ๆ บริษัทฯ จะจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าทันที และกระบวนการสุดท้ายคือ ลูกค้าชำระค่าสินค้าและบริการตามเงื่อนไขเครดิตที่ได้รับ เป็นอันจบกระบวนการทำงาน

1.4 ลักษณะปัญหาของบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด

บริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดเล็กที่บริหารจัดการโดยบุคคลเพียงผู้เดียว ซึ่งคล้ายคลึงกับธุรกิจครอบครัว ทำให้ขาดการวางแผนงาน ขาดกลยุทธ์ และยังไม่ได้กำหนดเป้าหมายของบริษัทที่ชัดเจน หลังจากที่ได้พูดคุยกับผู้บริหารจึงได้ข้อสรุป ปัญหาและข้อเร่งด่วนของบริษัทดังนี้ คือ

1.4.1 ยอดขาย (Sale Target) และผลกำไร (Gloss Margin) ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.6 แสดงสรุปยอดขายของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด

จากภาพประกอบข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ตั้งแต่ช่วง Q3 ปี 2015 เป็นต้นมา ยอดขายของบริษัทฯ ลดลงอย่างต่อเนื่อง และใน Q1 ปี 2016 ยอดขายก็ลดลงต่ำกว่าช่วงที่เปิดบริษัท (Q2 ปี 2015) ซึ่งผู้บริหารมีความกังวลใจอย่างมากต่อสถานการณ์ของบริษัทที่มีความน่าจะเป็นที่จะขาดทุนได้ตลอดเวลา

1.4.2 การนำเสนอขาย (Sales & Marketing Promotion) และความหลากหลายของสินค้าที่นำเสนอลูกค้า (Variety of Products)

ตัวอย่างกลุ่มสินค้าที่นำเสนอขาย เช่น

- เซรามิก – แก้วน้ำ, จาน



ภาพที่ 1.7 แสดงตัวอย่างสินค้ากลุ่มเซรามิก

- ผ้า – กระเป๋าถือ, ผ้าเช็ดหน้า, เสื้อโปโล, ชุดเสื้อผ้าตุ๊กตา, หมวก



ภาพที่ 1.8 แสดงตัวอย่างสินค้ากลุ่มผ้าและกระเป๋า

- ยาง และ อื่นๆ



ภาพที่ 1.9 แสดงตัวอย่างสินค้ากลุ่มยางและอื่น ๆ

จากตัวอย่างกลุ่มสินค้าที่นำเสนอขาย สามารถอธิบายได้ว่า สินค้ามีความหลากหลาย และจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ถ้าเป็นช่วงที่วัตถุดิบขาดแคลนจะส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสูงตามไปด้วย นอกจากนี้ในการนำเสนอขายหรือการจัดทำโปรโมชั่น บริษัทฯ ยังไม่ได้มีการกำหนดแผนงาน หรือเป็นนโยบาย เพียงแต่เสนอ การเพิ่มคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นในราคาเดิม เพื่อกระตุ้นยอดขายของบริษัท

1.4.3 บริษัทผู้ค้า (Supplier) และการนำเข้าสู่สินค้า (Shipping)

เนื่องด้วย บริษัทฯ ไม่ได้มีอำนาจเหนือบริษัทผู้ค้า ไม่สามารถที่จะต่อรองราคาได้ ทำให้เกิดปัญหาขึ้น เช่น

- ราคาซื้อสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนสินค้าของบริษัทฯ เพิ่มสูงตามไปด้วย
- จัดส่งสินค้าล่าช้า ไม่ตรงตามเงื่อนไข ส่งผลให้ บริษัทฯ เสียชื่อเสียง ขาดความน่าเชื่อถือ หรืออาจจะต้องเสียค่าปรับ
- คุณภาพของสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน ไม่ตรงตามข้อตกลง ส่งผลให้บริษัทฯ ส่งมอบสินค้าไม่ทัน หรือต้องผลิตสินค้าขึ้นมาใหม่ ทำให้ต้นทุนขายสูงขึ้น
- ปัญหาจากภัยพิบัติธรรมชาติ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม พายุ หรือสาเหตุอื่นๆ เช่น รถยนต์ขนส่งชำรุดเสียหาย ทางรถไฟขาด เครื่องบินตก เที่ยวบินล่าช้า พนักงานขนส่งเจ็บป่วย จะส่งผลให้การจัดส่งสินค้าไม่เป็นไปตามแผนงาน

จากปัญหาทั้งสามเรื่องข้างต้น ผู้วิจัยและผู้บริหารได้สรุปตรงกันว่า จะดำเนินการแก้ไข ปัญหาทั้งสามด้าน แต่จะเลือกแก้ไขในเรื่องที่เร่งด่วนเป็นอันดับแรกก่อน คือ ยอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งน่าจะส่งผลให้บริษัทฯ กลับมามีประสิทธิภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ และส่งผลโดยตรงต่อ ความอยู่รอดของบริษัทฯ

1.5 วัตถุประสงค์ ขอบเขตการศึกษา และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันให้กับองค์กรเป็นอีกหนึ่งวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เพิ่มโอกาสการเจริญเติบโตทางธุรกิจและนำมาซึ่งผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

สาเหตุที่ผู้วิจัยและผู้บริหารนำปัญหาเรื่อง ยอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง มาศึกษาและหาวิธีแก้ไขก่อนปัญหาอื่น ๆ เนื่องจาก

- รายรับและกำไรที่ลดลง ส่งผลต่อฐานะทางการเงินของบริษัทฯ ทำให้ขาดสภาพคล่อง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ และหากปัญหานี้รุนแรงขึ้น อาจทำให้บริษัทฯ ล้มละลายได้
- กำไรที่ลดลง ทำให้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ
- รายรับและกำไรที่ลดลง ทำให้ผู้บริหารขาดเงินทุนที่จะว่าจ้างงาน และขาดโอกาสในการขยายธุรกิจ
- ผลทางอ้อม ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อบริษัทฯ เนื่องจากไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้

หากงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์แล้ว จะเกิดประโยชน์ในหลายทาง ดังนี้

- เป็นแนวทางในการเพิ่มความสามารถการแข่งขันของธุรกิจขนาดย่อย หรือธุรกิจกลุ่มอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในระยะยาว
- เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในอุตสาหกรรมของที่ระลึก ของชำร่วย
- เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในบทถัดไปจะเป็นการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้และผลกระทบในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

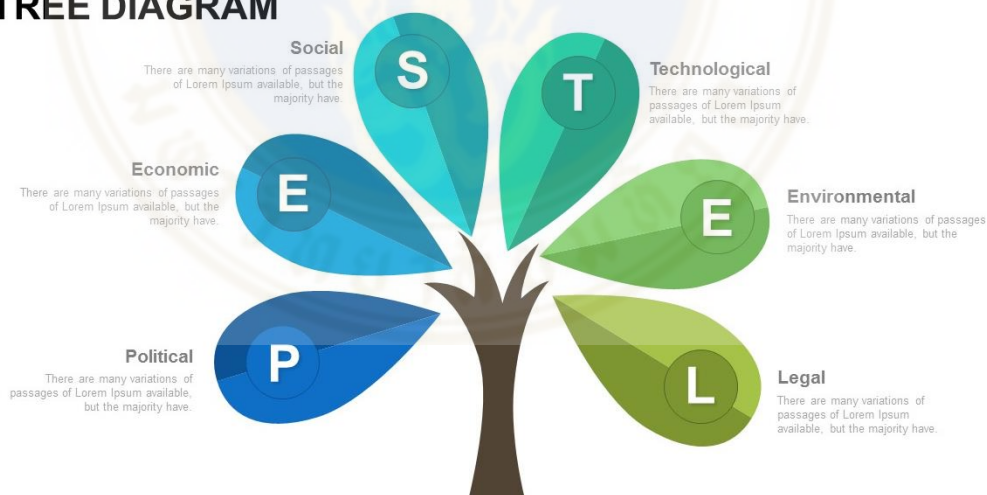
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ลดลงอย่างต่อเนื่องของบริษัทฯ อาจต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่หลากหลายและแตกต่างกัน เพื่อให้ทำความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหา ความรุนแรงของปัญหา และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถเลือก และสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และถูกต้อง เพื่อใช้บรรเทา แก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายนอกของธุรกิจ (PESTEL)

PESTEL ANALYSIS TREE DIAGRAM



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTEL Analysis Diagram

ที่มา : <http://slidebazaar.com/items/pestel-analysis-tree-diagram-powerpoint-and-keynote-template>

PESTEL analysis คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วย P – Political : ปัจจัยทางการเมือง E – Economic : ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ S – Social : ปัจจัยทางด้านสภาพสังคม T – Technology : ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ E – Environment : ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม L – Legal : ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

2.1.1 ด้านการเมือง (Political)

ปัจจัยทางการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ๆ ในบางช่วงเวลา รัฐบาลอาจมีการส่งเสริมการส่งออกก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่ส่งสินค้าไปขายออกนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลง และข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ณ เวลานั้น ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่า พร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

การออกนโยบายเพื่อส่งเสริมการลงทุน และ การท่องเที่ยว ของภาครัฐทั้งระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ทำให้มีการใช้จ่ายเงิน เพื่อซื้อสินค้าอุปโภค บริโภคมากยิ่งขึ้น เพิ่มการใช้จ่ายใช้สอยของภาคประชาชน เช่น นโยบายท่องเที่ยววิถีไทย จะทำให้เกิดรายได้ให้กับ ชุมชน และยังทำให้นักท่องเที่ยวต่าง ๆ หาซื้อสินค้าของชำร่วย ของที่ระลึก ซึ่งส่งผลดีต่อ อุตสาหกรรมของชำร่วยและสินค้าพรีเมียม

2.1.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่งผลต่อทุก ๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินงานเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

โดยเศรษฐกิจไทยในช่วงปี 2560 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยว 35.38 ล้านคน โดยขยายตัวร้อยละ 8.77 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ก่อให้เกิดรายได้รวม 1,824 ล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 11.66 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ทำให้กระตุ้นยอดขายสินค้าของชำร่วย-ของพรีเมียมมีความต้องการมากยิ่งขึ้น

2.1.3 ด้านสังคม (Social)

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมีแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่าง ๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนในด้านที่ดี โดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้น ๆ ด้วย

ซึ่งปัจจัยทางสังคมนี้ ทางชุมชนจะมีการนำผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่นมาจัดจำหน่าย เช่น สินค้า OTOP มาขายหรือจัดแสดงสินค้า ผ่านช่องทางจัดจำหน่ายต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ประชาสัมพันธ์สินค้า และเร่งทำให้เกิดการซื้อขายช่วยเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน อีกทั้งยังทำให้สินค้าหัตถกรรมได้รับความสนใจมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มยอดขายได้อีกทางหนึ่ง

2.1.4 ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology)

ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นปัจจัยที่จะส่งผลในเรื่องการพัฒนาและสนับสนุนการใช้งาน ทำให้บุคคลหรือกระบวนการมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางที่ดีขึ้น เช่น ทำให้ใช้เวลาในการจัดการงานลดน้อยลง หรือ อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่แย่ลง เช่น เทคโนโลยี Internet หรือ E-commerce ทำให้ร้านค้ารายย่อย เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านเทคโนโลยีควบคู่กันไปด้วย

ในกระบวนการผลิต จำหน่าย และจัดส่งสินค้า เมื่อมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จะช่วยให้กระบวนการทำงานต่างๆ ดีขึ้น และลดค่าใช้จ่ายได้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนี้การนำเทคโนโลยีมาช่วยงานด้านการขาย การตลาด เช่น Sale Platform, Marketing Online, CRM Module จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เป็นไปได้อย่างดียิ่งขึ้น ทั้งด้านเวลาและความพึงพอใจ

2.1.5 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมจะมีผลในการทำธุรกิจได้ เมื่อพิจารณาจาก ภูมิประเทศ สภาพอากาศ, กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ, ปัญหามลพิษทางน้ำ และอากาศ, ระบบรีไซเคิล, ระบบกำจัดขยะและทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จะเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องใส่ใจ เพราะในอนาคต เรื่องสิ่งแวดล้อมจะเป็นเรื่องใหญ่ที่ทุกบริษัทจะต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ซึ่งการจัดการสิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้ภาพลักษณ์ของบริษัทดีขึ้น ส่งผลต่อการรับรู้ของลูกค้าต่อสินค้าและภาพลักษณ์ของบริษัทได้ ปัญหาในชุมชนใกล้เคียง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หากสามารถบริหารจัดการอย่างเหมาะสมได้ก่อน จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

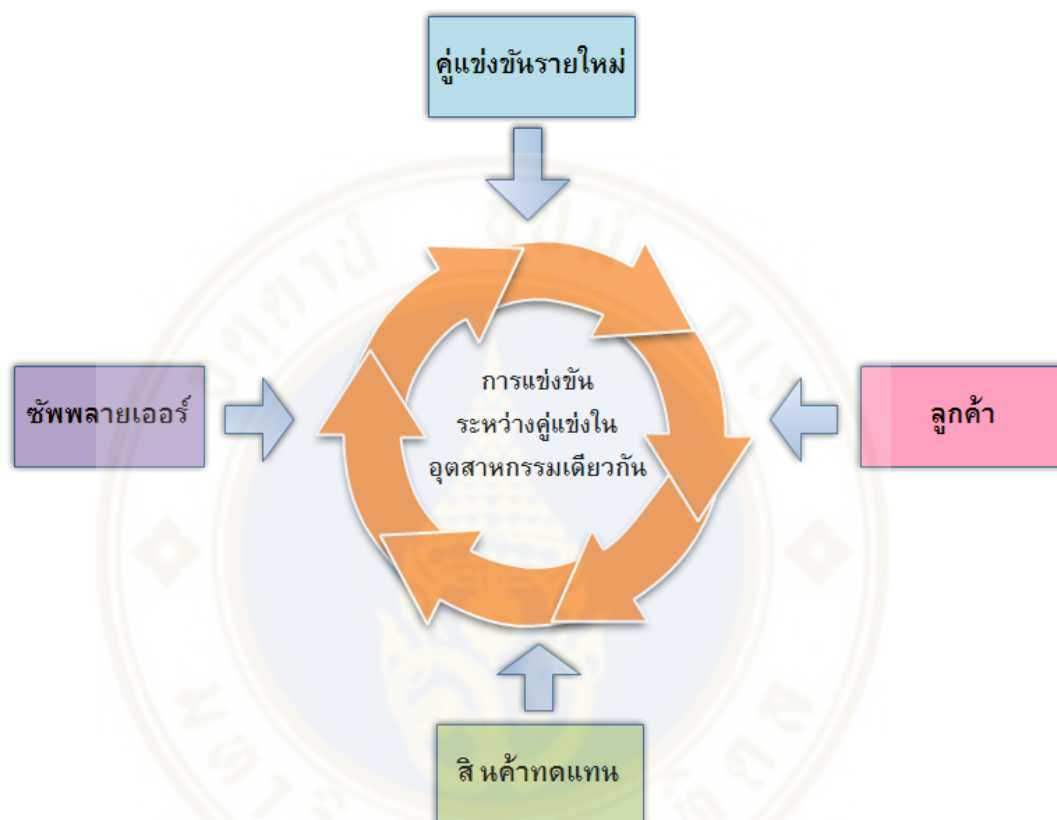
2.1.6 ด้านกฎหมาย (Legal)

ปัจจัยทางด้านกฎหมาย จำเป็นต้องนำมาพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น เนื่องจากข้อกฎหมายมีทั้งบทบังคับและบทผ่อนปรน และมีหลายแม่บทกฎหมายที่ถูกบังคับใช้ในแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน โดยแต่ละสถานที่มักจะมีกฎหมายบังคับใช้และอาจจะมีข้อผ่อนผันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องติดตามเพื่อให้ทราบถึงตัวบทกฎหมายและเข้าใจในข้อกฎหมายที่ใช้มีผลบังคับใช้อยู่

ปัจจุบันมีการออกกฎหมายเพื่อป้องกันภูมิปัญญาชุมชนสูญหาย แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในบางประการ ทำให้เกิดปัญหาการลอกเลียนแบบ หรือละเมิดในภูมิปัญญาดังกล่าวได้ ฉะนั้นการรวมตัวของในรูปแบบสมาคม หรือ สหกรณ์ อาจจะช่วยป้องกันได้บ้าง แต่ก็ต้องอยู่ที่ผู้ผลิตและผู้ซื้อสินค้าว่าจะช่วยกันอุดหนุนสินค้าที่ผลิตในชุมชนหรือไม่ หากว่าเป็นสินค้าส่งออกไปยังต่างประเทศ ก็จะต้องควบคุมคุณภาพการผลิตไม่ให้ละเมิดกฎหมายระหว่างประเทศ การใช้งานผลิตภัณฑ์ที่มีสัดส่วนการผลิตที่ต้องมีปริมาณหรือข้อจำกัดของสารประกอบภายใน โดยจะต้องพิจารณาสารเคมีที่มีอันตราย อาจจะไม่ห้ามใช้งานหรือใช้ในปริมาณจำกัด ตามความปลอดภัยที่สามารถยอมรับได้ ยิ่งทำให้การดำเนินงานยิ่งเพิ่มความยากลำบากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (5-Forces Analysis)

การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 หรือ 5-Forces Analysis เป็นวิธีการวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่คิดขึ้นโดย Michael Potter เพื่อจะได้ศึกษาสภาพของอุตสาหกรรมและความเสี่ยง รวมถึงผลกระทบที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น โดยพิจารณาใน 5 มุม ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดง 5 Forces Analysis

ที่มา : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm>

2.2.1 Threat of New Entry

การเข้ามาของบริษัทผู้ผลิตหน้าใหม่ หรือ บริษัท ที่มีลักษณะเข้ามา ขายไป ทั้งจากในประเทศ และ ต่างประเทศ ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเมื่อพิจารณาถึงขีดความสามารถในการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ จะพบว่า

2.2.1.1 Supply side economy of scale สำหรับผู้ขายรายย่อย การเข้ามาใหม่โดยที่ยังไม่มีฐานลูกค้า หรือปริมาณการผลิตที่มากพอ ทำให้อำนาจในการต่อรองเพื่อให้ได้ราคา และข้อได้เปรียบต่างๆ มีจำกัด

2.2.1.2 Demand side benefits of scale ของทางลูกค้า การที่อยู่ในอุตสาหกรรมก่อน ทำให้สามารถสร้างชื่อเสียงและสร้างความเชื่อมั่นในตัวสินค้ากลุ่มของซาร์วยของที่ระลึกให้กับลูกค้า

2.2.1.3 Customer switching costs หากว่าเราสามารถบริการลูกค้าได้ก่อนที่คู่แข่งจะเข้ามา จะทำให้รักษฐานลูกค้าเดิม และทำให้การปรับเปลี่ยนการใช้ของลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนที่สูงขึ้น

2.2.1.4 Capital requirement การลงทุนเพื่อซื้อเครื่องจักร สามารถทำให้ต้นทุนในการดำเนินการต่ำกว่าคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ แต่หากบริษัทคู่แข่งที่เข้ามาเป็นบริษัทใหญ่ มีกำลังการผลิตที่สูงกว่า คุณภาพดีกว่า ก็จะเป็นสิ่งที่ต้องกังวล

2.2.1.5 Incumbency advantages independent of size : Technology, Source, Land, Brand name, Learning curve คือ ข้อได้เปรียบที่ไม่เกี่ยวข้องกับขนาด ทั้งทางด้านเทคโนโลยี แหล่งวัตถุดิบ ภูมิประเทศ ชื่อสินค้า ประสบการณ์เรียนรู้ หากบริษัทที่เข้ามาสู่ตลาดใหม่นี้ มีขนาดใหญ่และมีศักยภาพในการทำตลาด มีเงินทุนที่มาก สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ เข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ เลือกภูมิประเทศที่เหมาะสมในการดำเนินงาน สร้างแบรนด์สินค้า และจัดหาบุคลากรที่มีประสบการณ์มาร่วมงานได้

2.2.1.6 Unequal access to distribution channels ช่องการจำหน่ายที่สำคัญสำหรับการเข้าสู่ตลาด การเปิดตัวกับตลาดก่อนจะช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยกับลูกค้า และสร้างความน่าเชื่อถือของสินค้าได้

2.2.1.7 Restrictive government policy เนื่องด้วยพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 มีการกำหนดข้อบังคับ ห้ามมิให้ผู้ใดตั้งโรงงานก่อนได้รับใบอนุญาต การดำเนินการจัดตั้งโรงงานจึงมีกระบวนการและขั้นตอนในการขออนุญาต ทำให้การเข้ามาของผู้ประกอบการอื่นทำได้ยากลำบาก แม้ว่าสินค้าในกลุ่มของซาร์วย-ของที่ระลึกมีความหลากหลายในประเภทของสินค้า ซึ่งสินค้าบางกลุ่มหากไม่เข้าเงื่อนไข ขนาดของโรงงานจำพวกที่ 2 และ 3 ก็สามารถประกอบกิจการได้ทันทีโดยไม่ต้องยื่นขออนุญาต จึงเป็นการเปิดกว้างให้กับผู้ประกอบการเช่นเดียวกัน

2.2.2 Threat of Substitution

ในกลุ่มสินค้าทุกกลุ่มนั้น สามารถใช้วัสดุที่หลากหลาย เพื่อนำมาใช้ผลิตหรือใช้ทดแทนได้ เช่น สินค้ากลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์ ก็มีการนำ ผ้า กระดาษ โลหะ พลาสติก ขางพารา และ หรือ วัสดุสังเคราะห์อื่นๆ ทำให้ความต้องการของสินค้ามีความผันผวน โดยจะอ้างอิงกับราคา หรือความนิยมในวัตถุดิบที่นำมาใช้ผลิต หากเป็นที่ยอมรับของลูกค้าก็จะทำให้จำหน่ายสินค้าได้ง่ายขึ้น

2.2.3 Bargaining of Supplier

บริษัทคู่ค้าที่จัดส่งวัตถุดิบ หรือสินค้า ให้กับบริษัทฯ มีหลากหลายแหล่ง โดยสามารถติดต่อเพื่อกำหนดปริมาณการสั่งซื้อสินค้า ทำให้มั่นใจได้ว่าจะมีวัตถุดิบหรือสินค้าเพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองกับบริษัทคู่ค้าได้มากยิ่งขึ้น

2.2.4 Bargaining of Customer

เนื่องด้วยลูกค้าจะเน้นสินค้าที่มีคุณภาพแต่ราคาไม่สูงมาก การปรับเปลี่ยนราคาจึงมีผลต่อการตัดสินใจของลูกค้า การที่มีบริษัทและบุคคลทั่วไปผลิตสินค้าออกมาจำหน่ายเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าได้มาก อำนาจต่อรองจึงตกเป็นของทางลูกค้า และเมื่อลูกค้ามีปริมาณการใช้สินค้าในจำนวนมาก อีกทั้งสัดส่วนของกำไรในสินค้านั้นมีมาก จะส่งผลให้ลูกค้ามีแนวโน้มที่จะดำเนินการผลิตสินค้าเหล่านั้นเองในที่สุด

2.2.5 Internal Rivalry

ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันทั้งทางด้านราคาและรูปลักษณ์ของสินค้า มีการจัดทำโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดใจ จะต้องอาศัยเงินลงทุนในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทำให้อัตราส่วนผลกำไรของสินค้าลดลง อีกทั้งการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจที่ไม่สูงมาก มีบริษัททั้งรายเล็ก รายใหญ่ ทำการช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดผ่านการโฆษณา ลดราคา และเน้นงานบริการ ปัจจัยที่สำคัญคือ Switching cost of buyer หากบริษัทที่เข้ามาใหม่ใช้วิธีตัดราคาให้ต่ำกว่าต้นทุนเฉลี่ยของบริษัทฯ ของเรา จะส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันได้

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและองค์กร (SWOT Analysis)

เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยกำหนด จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มีการพิจารณาโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

เพื่อให้เห็นถึงความสามารถภายในองค์กรและผลกระทบภายนอกจากสภาพแวดล้อม ของธุรกิจจัดจำหน่ายสินค้า ของขวัญ-ของขวัญ ของพรีเมียม ของที่ระลึกต่าง ๆ ต่อบริษัทฯ โดย วิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน กับโอกาสและอุปสรรคภายนอก ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้



ภาพที่ 2.3 แสดง SWOT Model

ที่มา : <https://youthincmag.com/swot-analysis>

2.3.1 จุดแข็ง (Strengths)

เนื่องจาก บริษัทฯ เป็นบริษัทขนาดเล็ก ยังไม่มีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อน ทำให้สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีขั้นตอนในการขออนุมัติต่างๆ แต่เนื่องด้วยตัวบริษัทเปิดดำเนินการเพียงแค่นี้ไม่กี่ปี อาจทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือ ไม่มีความมั่นคง จึงต้องพยายาม ยึดมั่นในคำสัญญาที่มีทั้งต่อบริษัทคู่ค้าและลูกค้าของบริษัทฯ

2.3.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

เนื่องด้วยทางบริษัทฯ มีการจัดการด้านบุคลากรอย่างจำกัด ยังไม่มีพนักงานประจำ ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และการขยายงานยังทำได้ยาก เพราะ ขอดขายและกำไรไม่สูง ส่งผลให้งบประมาณที่สามารถนำมาใช้ได้มีอย่างจำกัดตามไปด้วย

2.3.3 โอกาส (Opportunities)

จากภาพรวมของอุตสาหกรรมของชำร่วยและสินค้าพรีเมียม ที่มีการกระตุ้นเศรษฐกิจจากนโยบายของภาครัฐ อีกทั้งการจัดงานแสดงสินค้าต่างๆ มาตรการส่งเสริมการลงทุนและการนำค่าใช้จ่ายมาหักเป็นค่าใช้จ่ายทางด้านภาษีประจำปี ส่งเสริมรายได้กลุ่มผู้มีรายได้น้อยให้มีรายได้มากขึ้น

2.3.4 อุปสรรค (Threats)

จากปัจจัยภายนอกของสถานการณ์ในประเทศ และสถานะเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวดี ทำให้รายได้ยังไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับรายจ่าย และค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทำให้การใช้จ่ายสินค้ากลุ่มของชำร่วยและสินค้าพรีเมียม ซึ่งถือว่าเป็นสินค้ากลุ่มฟุ่มเฟือย และไม่ถือว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน มีการใช้จ่ายลดลงอย่างเห็นได้ชัด

2.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทำให้ทราบถึงกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้กระบวนการในการทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ โดยจะดำเนินงานไปตามขั้นตอนภายในของกิจกรรมหลัก และมีหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักทั้งระบบทำงาน

เมื่อนำ Value Chain รวมเข้ากับโครงสร้างองค์กร จะทำให้ทราบถึงผลกระทบกับแผนภายในองค์กรว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบไปที่แผนกใดได้บ้างและข้อมูลโครงสร้างขององค์กร จะทำให้ทราบถึงหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

Value Chain Analysis



ภาพที่ 2.4 แสดง Value Chain

ที่มา : <https://medium.com/@ekarinsangthammarat/value-chain>

ปัจจัยที่สำคัญในการผลิต จัดจำหน่ายสินค้าของชำร่วยและสินค้าพรีเมียม มีระบบขั้นตอนในการดำเนินงานโดยรวม ทั้งฝ่ายผลิต จัดส่ง ทีมงานขายและการตลาด และงานบริการ ภายหลังการขาย ที่ต้องอาศัยหน่วยงานสนับสนุนจากทั้งฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายงานด้านเทคโนโลยี ฝ่ายงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และหน่วยงานการบริหารจัดการงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างบริษัทฯ พบว่า ยังไม่มีพนักงานประจำทำหน้าที่ต่างๆ ตามรูปแบบต่างๆ ไป และในงานบางส่วนยังใช้วิธีการจ้าง (Outsource) ไปยังบริษัทคู่ค้า จึงทำให้การนำปัญหาต่างๆ ขึ้นมาพิจารณาวิธีการแก้ไข เป็นไปได้ยาก

2.5 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าของทางบริษัทฯ มีทั้งปัจจัยที่มาจากภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อยอดขาย เกิดจากนโยบายของภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งการชะลอตัวทางด้านเศรษฐกิจ และการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ๆ ลูกค้านบางส่วนเลือกที่จะสั่งซื้อสินค้าทางออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มลูกค้าเดิม และลูกค้ารายใหม่ที่มีความต้องการในการใช้งานสินค้าน้อยลงไป อีกทั้ง พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งจาก งบประมาณที่ลดลง ช่องทางการจำหน่ายที่มีมากขึ้น การแข่งขันของบริษัทขนาดใหญ่ที่เร่งทำการตลาดโดยเน้นการส่งเสริมการขาย เพิ่มระดับความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งช่วยเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้นไปอีก นอกเหนือจากนี้ยังได้รับผลกระทบบางส่วนจากการเข้ามาของสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ เช่น จีน ลาว กัมพูชา เวียดนาม มาเลเซีย ที่ทำให้ระดับราคาสินค้าบางประเภทในตลาดลดต่ำลง

อีกทั้ง ปริมาณนักท่องเที่ยวที่ลดลงในช่วงยังส่งผลต่อ ภาพรวมของอุตสาหกรรม เพราะสินค้าของที่ระลึก ของพรีเมียม นั้นพึ่งพา กำลังซื้อจากนักท่องเที่ยวเป็นหลัก ทำให้สถานการณ์ของบริษัทฯ โดยภาพรวม เป็นไปในทิศทางที่แย่ลง ซึ่งหากสามารถแก้ไขเรื่องนี้ได้ หรือว่า สามารถส่งเสริมการขายให้กับนักท่องเที่ยวภายในประเทศ ก็พอจะช่วยบรรเทาปัญหาที่มีอยู่ให้รุนแรงน้อยลงได้

สำหรับปัจจัยภายในที่สำคัญ ที่ทำให้ยอดขายของบริษัทฯ ลดลง คือ การไม่มีพนักงานประจำที่ช่วยงานขาย หรือว่าทำหน้าที่ดูแลลูกค้า ซึ่งโดยปกติจะต้องอาศัยเวลาในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้ากับทางบริษัทฯ ได้อย่างต่อเนื่อง ตามแต่ลักษณะของลูกค้าทั้งสองกลุ่ม อีกทั้งทางด้านการตลาดที่มีข้อจำกัดในเรื่องบุคลากร จะทำให้การส่งเสริมการขายโดยใช้หลักการตลาดทำได้อย่างไม่สมบูรณ์ การปรับวิธีในการส่งเสริมการขายจึงเกิดข้อจำกัดเนื่องด้วยปัจจัยภายในที่เกิดขึ้น จนในท้ายที่สุด ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางการตลาดที่เหมาะสมได้เลย

เพื่อจัดการกับข้อจำกัดที่มีของบริษัทฯ ทำให้ต้องศึกษาข้อมูลของลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ หรือจัดทำ Marketing Data Analysis นั้นเอง เพื่อชดเชยในกระบวนการที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ สามารถกลับมามียอดขายที่เพิ่มมากขึ้นได้ ในอนาคตอันใกล้

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ผ่านมา ทำให้เราสามารถ รับรู้และมองเห็น สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เมื่อนำสาเหตุมาจัดให้อยู่ในรูปแบบตัวแปรที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อถึงกัน การนำความสัมพันธ์ในแต่ละตัวแปรให้มาเชื่อมโยงถึงกัน โดยผ่านกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

3.1 แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram หรือ CLD)

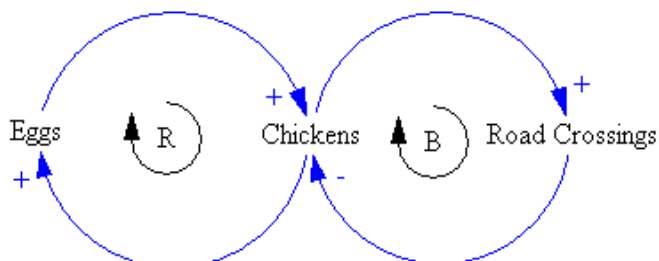
แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในพลวัตของระบบ ไม่เพียงแต่กำหนดในแบบจำลองเชิงปริมาณเท่านั้น ยังเป็นเครื่องมือที่มีค่าในการอธิบายและทำให้เข้าใจระบบด้วย (Coyle, 1979) ซึ่ง โครงสร้างของแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น

ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เราจะเชื่อมโยงกันด้วยลูกศร ซึ่งเรียกว่า Causal Link

ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายของลูกศร จะแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-)

ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop



ภาพที่ 3.1 แสดงวงรอบเหตุและผล

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06>

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบดังนี้

- วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือมากกว่า ซึ่งเป็นกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล
- ความสัมพันธ์ของเหตุและผล กระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ
- ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา

การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองออกว่า อะไร Must know อะไร Should know

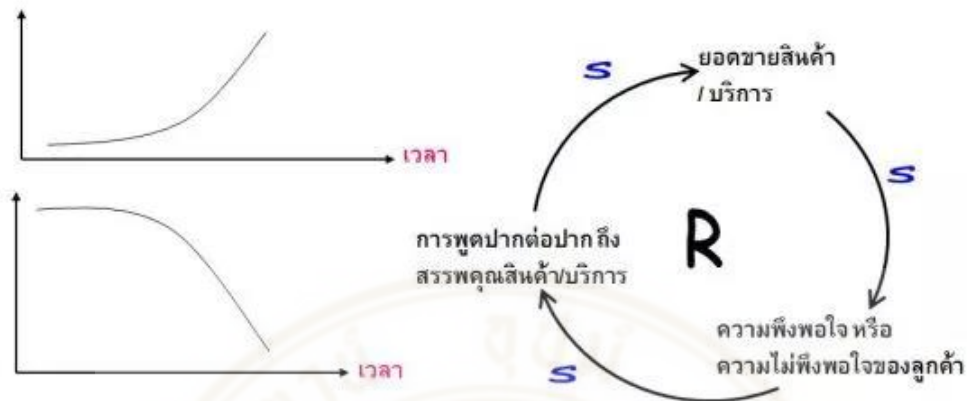
- S = Same หรือ + (Positive)
- O = Opposite หรือ - (Negative)
- R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง
- B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล

วงรอบเสริมแรงจะขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน

การเขียนผังเชิงระบบ (System Diagram / Causal Loop)

- กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
- ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนที่ทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจน ใช้คำพูดที่เป็นกลางหรือเป็นเชิงบวก
- ศึกษาพฤติกรรม โดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
- เขียนกราฟแสดงพฤติกรรม เทียบกับเวลา (BOT)
- ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร
- วาด ผังเชิงระบบ (System Diagram)

วงจรเสริมแรง (Reinforcing loop)



กลไกการขับเคลื่อน เพื่อเติบโต หรือ ถดถอย

ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงจรแบบเสริมแรง

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06>

วงจรปรับสมดุล (Balancing loop)



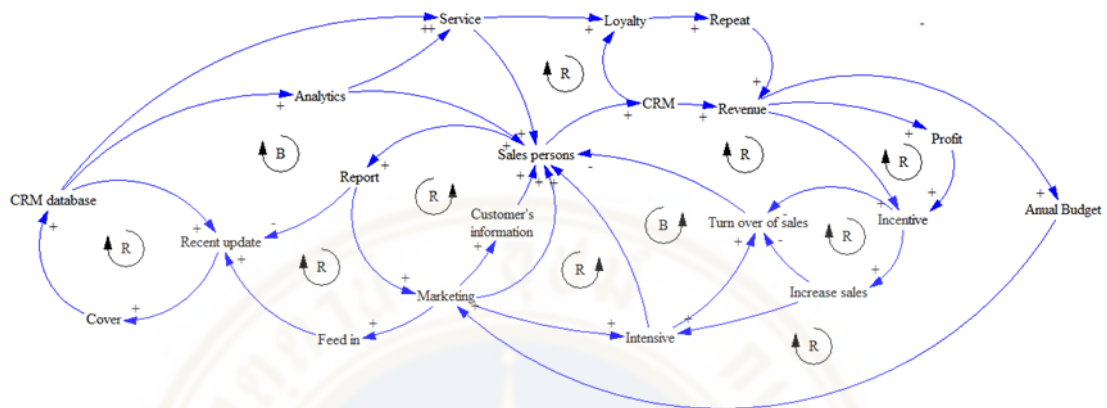
ธรรมชาติ ระบบมีกลไกการปรับสมดุล เพื่อรักษาเสถียรภาพอยู่เสมอ

ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงจรแบบปรับสมดุล

ที่มา : <https://perchai.files.wordpress.com/2012/06>

3.2 การหาความเชื่อมโยงของปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล

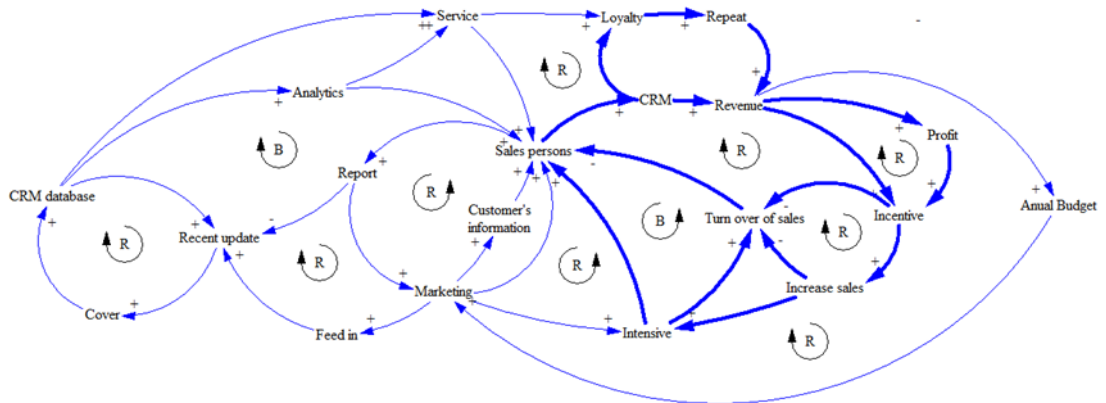
จากปัญหาของทางบริษัทฯ ที่พบว่า ยอดขายของบริษัทฯ ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแสดงออกมาในรูปแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา

เมื่อทำการวิเคราะห์ห้วงรอบเหตุของบริษัทฯ พบว่า รายได้จากการขายสินค้าของบริษัทฯ เกิดจากการให้บริการและการจัดการความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า เพื่อทำให้เกิดความซื่อสัตย์กับสินค้าของบริษัทฯ ทำให้มีการซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำ โดยการพิจารณาถึงแผนกที่เกี่ยวข้องกันที่ทำให้เกิดการขายและสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ มีด้วยกัน 3 ส่วนคือ

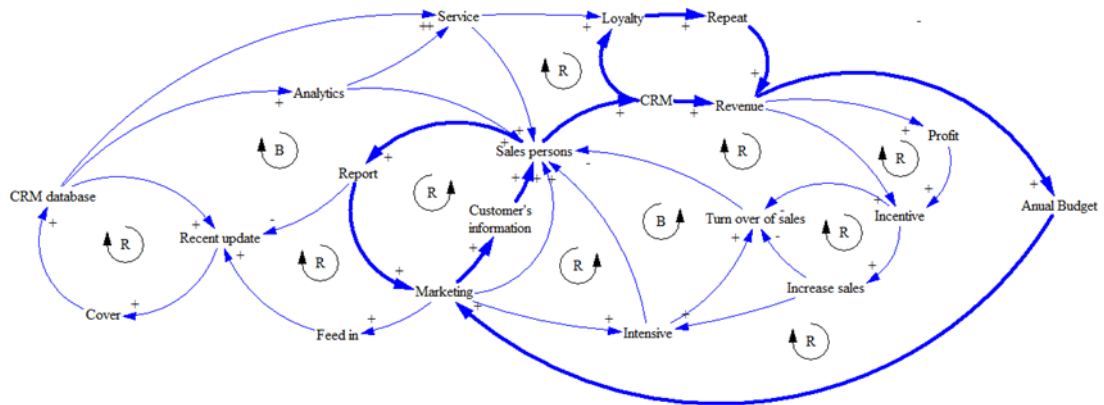
- ส่วนของพนักงานขายสินค้าที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และดูแลลูกค้าแต่ละกลุ่ม แบ่งตามประเภทของสินค้า
- ส่วนของทีมงานการตลาด หรือ ผู้ที่ออกแบบโปรโมชั่น หรือการสนับสนุนด้านการตลาดต่างๆ ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- ส่วนของการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เพื่อให้สามารถรับรู้ถึงพฤติกรรม และเข้าใจถึงความต้องการในการซื้อสินค้าของกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงจรเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของพนักงานขายสินค้า

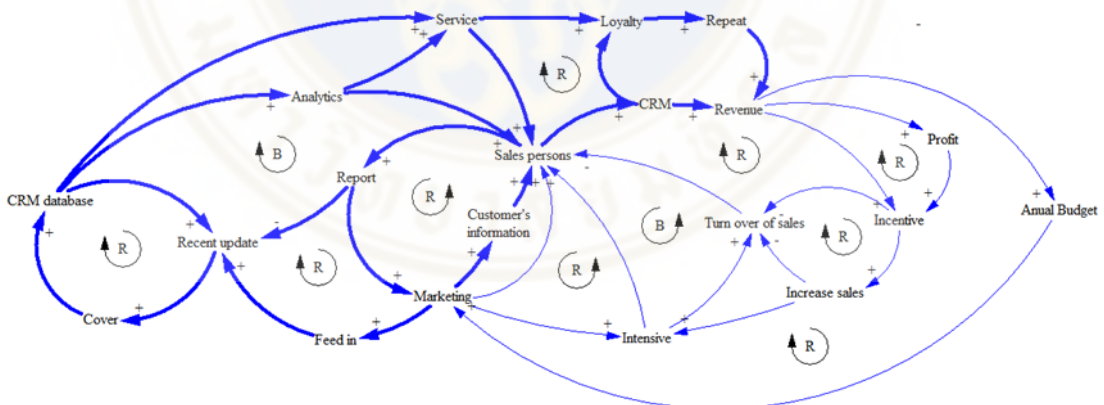
การจัดจำหน่ายสินค้าของบริษัทฯ มีกลุ่มลูกค้าอยู่ 2 กลุ่ม ซึ่งมีความต้องการคล้ายๆ กัน โดยมุ่งเน้นสินค้าคุณภาพดี มีระดับราคาไม่สูงมาก แต่วิธีการสั่งซื้อแตกต่างกัน ทำให้การจำหน่ายสินค้าต้องใช้ความสัมพันธ์ ความไวใจ ระหว่างพนักงานขายสินค้ากับกลุ่มลูกค้า ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเชื่อใจ ไวใจ ซื่อสัตย์ ทำให้เกิดการซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำ ความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ เป็นสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นได้จากการบริหารจัดการความสัมพันธ์ที่ดี การบริหารจัดการข้อมูลฐานลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการกลุ่มลูกค้า ซึ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจ แต่ว่า ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ยังมีพนักงานในส่วนงานขายสินค้าไม่เพียงพอ ทำให้ส่งผลกระทบต่อยังความสัมพันธ์ของพนักงานขายกับทางลูกค้าลดลง การตัดสินใจในการซื้อสินค้าจึงลดลงตามไปด้วย

จำนวนพนักงานที่ลดลง เนื่องจากปัจจัยของค่าตอบแทนและขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อความกระตือรือร้นในการทำงานลดลงจากผลตอบแทนที่ลดลง และรายได้ของบริษัทฯ ก็ลดลงนั้น มักจะส่งผลถึงระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าให้เกิดระดับความสัมพันธ์ที่ลดน้อยลง และทำให้โอกาสที่จะเปลี่ยนกลับมาเป็นยอดขายสินค้า น้อยลงตามไปด้วย



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการตลาด

การตลาดเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า เมื่อได้รับข้อมูลจากพนักงานขายที่เข้าไปพูดคุยกับกลุ่มลูกค้า จะทำให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าและนำข้อมูลเหล่านั้นกลับมารายงาน จากนั้นจึงส่งต่อให้ทีมงานการตลาด เพื่อออกโปรโมชั่นหรือกระตุ้นยอดขายให้เกิดการซื้อที่เหมาะสม ให้ทางพนักงานขายนำไปเสนอให้กับกลุ่มลูกค้า เพื่อเพิ่มระดับความสัมพันธ์ให้มีความซื่อสัตย์ต่อบริษัทฯ และเปลี่ยนกลับมาเป็นยอดขาย เพื่อให้บริษัทฯ สามารถจัดหางบประมาณทางการตลาด มาสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 3.7 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มการจัดเก็บข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากพนักงานขายและทีมงานการตลาด จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์และออกแบบบริการที่เหมาะสมให้กับพนักงานขายในการนำเสนอขายให้กับกลุ่มลูกค้า เพื่อสร้างความซื่อสัตย์และการจัดการความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า จะช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้น การนำส่งข้อมูลเข้าไปในระบบจัดเก็บข้อมูลส่วนที่สำคัญคือ ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ถูกต้อง นำเชื่อถือมากที่สุด การจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดการจัดการระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และช่วยเพิ่มยอดขายของบริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่งด้วย แต่หากการจัดการข้อมูลไม่ครบถ้วน ขาดความสมบูรณ์ หรือเกิดข้อผิดพลาด จะส่งผลให้การบริหารจัดการความสัมพันธ์และบริการของพนักงานขายที่มีต่อกลุ่มลูกค้าลดน้อยลง และยอดขายของบริษัทฯ ก็จะน้อยลงตามไปด้วย

หากเราสามารถบริหารจัดการ พนักงานขายสินค้า ทีมการตลาด และใช้การจัดการที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้สามารถจัดทำรูปแบบการบริการและออกโปรโมชั่นการตลาดที่เหมาะสมได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าให้เกิดความจงรักภักดีต่อบริษัทฯ และสั่งซื้อสินค้าอย่างต่อเนื่องมากขึ้น ทำให้ยอดขายของบริษัทฯ สูงขึ้น

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

การจัดการแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร สามารถแบ่งการจัดการทางกลยุทธ์ได้เป็น 3 ระดับ คือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategy Business Unit : SBU) จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลัก ในภาพรวมขององค์กร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองต่อแผนงานขององค์กร

ในการบริหารจัดการกลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์กร ผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่

- การอยู่ในธุรกิจเดิม การขยายธุรกิจหรือการหดตัว
- การอยู่ในธุรกิจเดิม หรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น
- หากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น องค์กรจะเลือกการขยายตัวจากภายในหรือภายนอกกลุ่ม

กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ

- กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)
- กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)
- กลยุทธ์การถอยตัว (Retrenchment Strategy)
- กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) ที่มา : เกริกยศ ชลาเวช

เดชะ 2546 ; อนิวัช แก้วจำนง 2551 ; วิชิต อุ่ออัน 2548 ; ณิชูพันธ์ เขจรนันท์ 2552

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วปรากฏว่า องค์กรมีความเข้มแข็งและตั้งใจจะยกระดับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการขยายตัวขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

4.1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตขององค์กรด้านเดียว ภายในตลาดเดียว ซึ่งสามารถเรียกกลยุทธ์แบบนี้ได้ว่า การเจาะตลาด ก็ได้ แบ่งวิธีการออกได้เป็น

- การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการซื้อหรือ จัดตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่า การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) นอกเหนือจากนี้ การรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะทำโดยการซื้อหรือ จัดตั้งช่องทางการจำหน่ายให้กับลูกค้าเอง ซึ่งเรียกว่า การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration)

- การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Growth Strategy) เป็นวิธีในการขยายขนาดขององค์กร โดยการซื้อหรือควบรวมกิจการ กับองค์กรอื่นๆ ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อเป็นการขยาย ครอบครองตลาด และสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายให้กับลูกค้ามากขึ้น

4.1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายตัว หรือกระจายตัวไปในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อเป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพัน กับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกได้ดังนี้

- การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมอื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท กลยุทธ์นี้

เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการตลาดที่เข้มแข็ง ซึ่งจะสามารถสร้างผลกำไรมากกว่า การกระจายธุรกิจอีกแบบหนึ่ง

- การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในอุตสาหกรรมอื่น ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท การเลือกใช้กลยุทธ์นี้เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า อุตสาหกรรมเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลง และไม่สามารถเพิ่มอัตราการเติบโตได้อีก จึงต้องมองหาโอกาสจาก อุตสาหกรรมอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ มีลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้ในกรณีที่มีแนวโน้มว่า ในอนาคตจะไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจคงตัว กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งได้ออกเป็น ดังนี้

- กลยุทธ์การยับยั้ง หรือ ดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ส่งผลให้ห้องค์กรอาจจะขาดแคลนทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จอย่างดี และสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง
- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ เพื่อพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ทำให้กำไรสุทธิขององค์กรมากขึ้น และส่งผลให้เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นเป็นระยะเวลาดำเนินการ แต่การเติบโตในระยะยาวต้องหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies)

เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร ใช้ในกรณีที่องค์กรมีปัญหา หรือความยุ่งยากทางการเงิน มีภัยคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารเองสามารถเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อพลิกสถานการณ์ขององค์กรที่แย่ให้กลับมาดีมีกำไรใหม่ โดยอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของ

พนักงานในองค์กรลง หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ หรือบริการบางประเภทที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร พยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจน การปรับเปลี่ยนราคาจำหน่าย เพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

4.1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะที่ องค์กรอยู่ในสถานการณ์ภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์การลงทุนน้อยนี้เพื่อพยายามรักษาสภาพเงินสดจากการดำเนินงานของบริษัทให้มากที่สุด โดยมีแผนที่จะขายกิจการหรือเลิกประกอบธุรกิจในระยะยาว ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้ ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาสินค้าหรือบริการ เพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดก่อนและขณะเดียวกันก็ลดต้นทุนทางการตลาด หรือลดการทำโปรโมชั่นใดๆ

4.1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจจะเลือกไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ซึ่งการไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจ จะทำให้การเติบโตของหน่วยธุรกิจนั้นหยุดชะงัก และอาจส่งผลต่อเนื่องไปยังหน่วยธุรกิจอื่น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจให้รอบคอบ

4.1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) จะใช้ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาทางด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรือไม่สามารถพลิกฟื้นสถานการณ์ได้ในอนาคต การล้มเลิกองค์กรเป็นกลยุทธ์การตัดตอนที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งการจะตัดสินใจในการเลิกธุรกิจ หรือหยุดกิจกรรมต่างๆ จำเป็นต้องมีการจัดการอย่างเหมาะสม ทั้งทางด้านบุคลากร ด้านการเงิน เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังธุรกิจอื่นๆ ได้

4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด ฉะนั้นก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์ผสมผสานมาใช้ในองค์กร จะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต ใช้ร่วมกับ กลยุทธ์การถอนตัว การที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสาน อาจมีสาเหตุมาจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไป จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมชาย ภคภาสวณิช 2547)

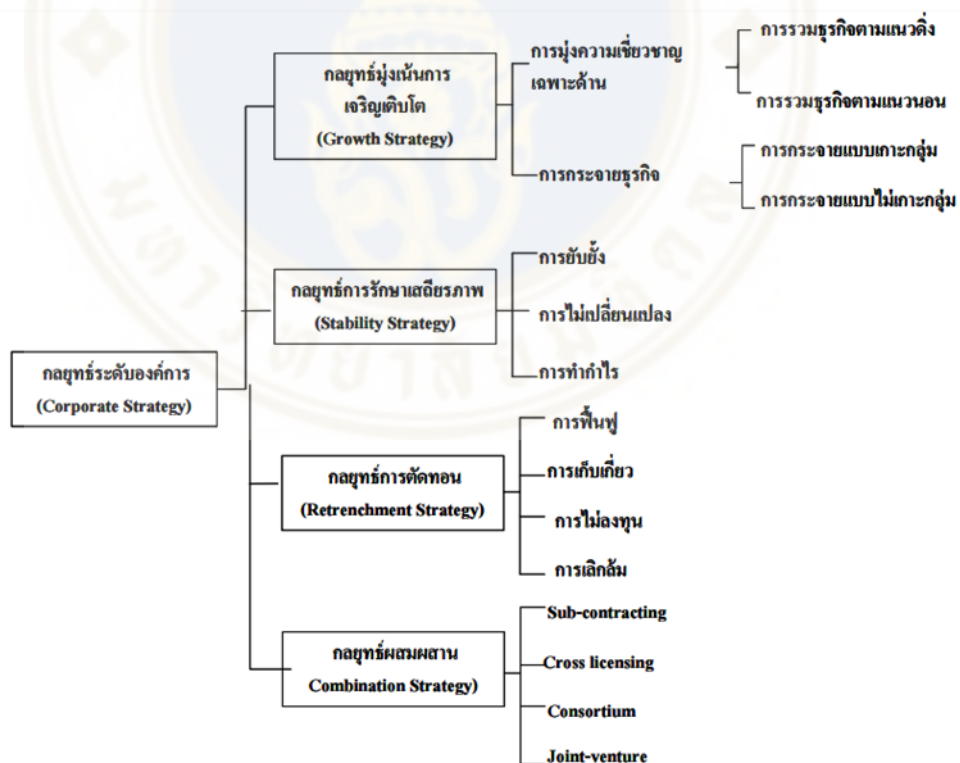
4.1.4.1 การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญา เข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับ

สัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องการขยายธุรกิจโดยการนำบุคคลอื่น เข้ามาร่วมด้วยโดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

4.1.4.2 การทำ Cross Licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกัน โดยไปขอ license ร่วมกัน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการ โดยอาศัยผู้ที่เข้ามาร่วม โดยเฉพาะการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

4.1.4.3 การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจกรรม หรือร่วมกิจการของสององค์กรขึ้นไป เพื่อช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน โดยรูปแบบที่พบได้ทั่วไป ในปัจจุบันคือ กิจการร่วมค้า หรือ สถาบันการเงินที่ปล่อยสินเชื่อให้กับลูกค้าในวงเงินที่สูง แล้วไม่สามารถดำเนินการเพียงลำพังได้ แต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นให้เข้ามาร่วมปล่อยสินเชื่อ ด้วย

4.1.4.4 การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการ โดยดึงผู้ร่วมลงทุน เข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider Web Strategy) คือ การร่วมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก เพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือ กลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go Together-split Strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรก แต่เมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา : <https://sci.dru.ac.th/sci.dru/mis/teacher/profile/32351/learn363.pdf>

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น มี 4 กลุ่มด้วยกัน ดังภาพที่ 4.1

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรเรียบร้อยแล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือ กลยุทธ์แข่งขัน (Business or Competitive Strategy) จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องมากที่สุด เนื่องด้วยเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดจากผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร หรือ สามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการดำเนินงานที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นแผนการดำเนินงานของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ทรัพยากรและความสามารถ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (สมยศ นาวิการ 2544) ถ้าองค์กรมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวอยู่ในอุตสาหกรรมเดียว ก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภท แต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ ด้วย (พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ 2545)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Michael E.Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขัน โดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ ได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใด เพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจจะกระทำโดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ดังนั้น หน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์จึงหมายถึง หน่วยปฏิบัติการที่รับผิดชอบในการวางแผน ผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการ แต่ละประเภทขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ เมื่อเปรียบเทียบการแข่งขันของกลุ่มแข่งขัน โดยทั่วไปการพิจารณา เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่า ใครคือคู่แข่ง
- ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์กรที่เสนอควรเหมือนกัน หรือเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน
- ลูกค้า (Customer) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่า ใครคือลูกค้า
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้
- ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจจะมีหลาย หน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กัน เพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
- การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กร เพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ หากผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ควรพิจารณาเลิกลงทุน

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Choice of a Business Competitive Strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน วิเคราะห์ตนเองให้ได้ ว่า มีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตของธุรกิจ สภาพการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด วิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธุรกิจ ตลอดจนคู่แข่ง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่มีประสิทธิผลและคงสถานะการแข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจากปัจจัย 4 ประการ คือ

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประเมินผลด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต นั่นคือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ
- คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือของสินค้า
- การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่ วิธีการดำเนินงานขององค์กรก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้

- การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) คือ การที่องค์กรสามารถขายสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E.Porter ก็ได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะ (เกริกยศ ชลาชเดชะ 2546 ; อนิวัช แก้วจางง 2551 ; วิจิต อุ๋อัน 2548 ; ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ 2552)

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้น การเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรง กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะอาจจะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่น แตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึง คือ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการผลิต ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าอาจจะทำให้สินค้าและบริการมีราคาจำหน่ายที่สูงกว่าคู่แข่ง แต่ก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะ หรือผู้รับบริการในบางกลุ่ม ที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นๆ มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาด แต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่น โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก

- กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ
- ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถดึงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง
- มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินลงทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

	มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)	มุมมองด้านความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
มุมมองตลาดแคบ	มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	

ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน

ที่มา : <https://sci.dru.ac.th/sci.dru/mis/teacher/profile/32351/learn363.pdf>

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

แนวคิดทั่วไปของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้น วิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจจะกล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงานหรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องด้วย ต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะ แต่ละหน่วยงานก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดย

ส่วนรวม การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร และระดับธุรกิจ การกำหนดระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้งสองระดับ กล่าวคือ (เกริกยศ หลายชเดชะ 2546 ; อนิวัช แก้วจำนง 2551 ; วิชิต อุ่ออัน 2548 ; ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

- การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติการน้อยกว่า การกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เนื่องจากเป็นการปฏิบัติการตามหน่วยงานธุรกิจที่ได้รับมอบหมาย จึงมีการกำหนดระยะเวลาที่จำกัด ต่างจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ขอบเขตกว้างกว่า
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ มีลักษณะและทิศทางการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดหน้าที่ ที่แท้จริงในองค์กร

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถในการทำงาน ส่วนฝ่ายการตลาดต้องเน้นช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ฉะนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรพิจารณาจาก Value Chain ขององค์กร เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงาน ตามหน้าที่ต่างๆ โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน และให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบไปด้วย

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต สามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

- การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ในการผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก

- การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัท ทั้งที่มีออกจำหน่ายในตลาดแล้ว และกำลังจะออกจำหน่ายในตลาด ว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ ทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้ารายใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ จะต้องนำผลการวิเคราะห์ห้วงการเงินของบริษัทมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัททั้งทางด้าน จุดอ่อน และจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญ มีดังนี้

- พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปแบบพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และวิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง
- พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาวของโครงการที่บริษัทดำเนินการ กับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กรและการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการ และกำลังดำเนินการปรับปรุง
- พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น โดยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า หรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม
- พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากการสร้างระบบบัญชีที่ดี เพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่า ในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่ม สามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทหรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

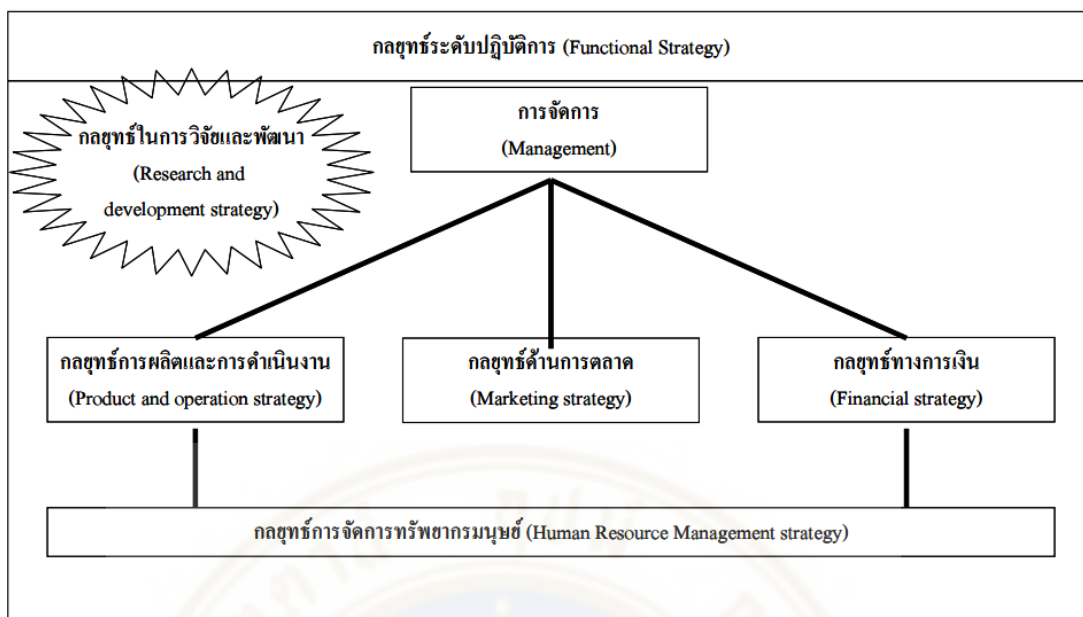
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อม และมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม ทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้ำสมัย และไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และความต้องการของตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา สามารถจำแนกได้ คือ

- Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
- Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า
- Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา เพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการตามรูปแบบของคู่แข่ง นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัยและนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือกว่าคู่แข่ง
- Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่ทำการผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 แบบข้างต้นเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี



ภาพที่ 4.3 แสดงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด แล้ว จึงพิจารณาดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในระดับองค์กร (Corporate Business Strategy) โดยบริษัทฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับต่างๆ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเกี่ยวข้องกับกำหนดทิศทางทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร ทั้งนี้ในส่วนของจุดมุ่งหมายของบริษัทฯ คือ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการอันดีเยี่ยมให้กับลูกค้า และบริการด้านการขนส่งสินค้าที่รวดเร็ว คุ้มค่า นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ

จากผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทฯ ที่มีการออกจำหน่ายทั้ง 10 กลุ่มสินค้า เช่น ดอกไม้ประดิษฐ์, เด็ก และของเล่น, ความงาม และสปา, เซรามิค แก้ว เครื่องปั้นดินเผา และอื่นๆ ซึ่งในขณะนี้ บริษัทฯ ยังไม่มีแผนในการพัฒนาสินค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่มากขึ้น อีก

ทั้งยังประสบปัญหาความพร้อมของบริษัทฯ ทั้งในด้านบุคลากรและงบประมาณ ที่ยังไม่สามารถสนับสนุนได้ ทำให้การมุ่งเน้นการเติบโตของยอดขายสินค้า ทำได้โดยเน้นการใช้การเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth) ที่มีการจำหน่ายสินค้านั้นอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นการจำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าในตลาดเดิม เป็นการจัดการตลาดโดยใช้กลยุทธ์การเจาะตลาด หรือ Market Penetration Strategy โดยใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 แบบ คือ

- กลยุทธ์ดึง (Pull Strategy) ซึ่งจะทำให้การตลาดโดยจัดการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้า
- กลยุทธ์ผลัก (Push Strategy) จะเน้นการทำโปรโมชั่น เพื่อทำให้เกิดการซื้อสินค้าออกไปมากขึ้น

เมื่อดำเนินการทางกลยุทธ์ทั้งสองแบบ จะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่อไปได้

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กำหนดการจัดการธุรกิจด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) โดยเน้นการจัดการลูกค้าในเชิงรุก (Offensive Marketing Strategy) ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารจัดการลูกค้าสามารถทำได้ในหลายระดับ ตามประเภทของกลุ่มลูกค้า ซึ่งแบ่งตามพฤติกรรมในการสั่งซื้อสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และยังสามารถทำให้เกิดความต้องการในการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ทั้งกับสินค้าเดิมและสินค้าใหม่ๆ ที่จะเปิดขายในอนาคตให้กับกลุ่มลูกค้าแต่ละกลุ่ม

การแบ่งลูกค้าเพื่อบริหารจัดการตามประเภทของลูกค้า เพื่อให้สามารถออกแบบแผนการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มลูกค้า โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งกำหนดรูปแบบกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 ระดับ จากนั้นจึงออกแบบกลยุทธ์ตามกลุ่มลูกค้า คือ

- Maintain คือ กลุ่มลูกค้าที่มีประวัติการซื้อสินค้าสม่ำเสมอเป็นประจำ ซึ่งสามารถจัดหากลยุทธ์ในการนำเสนอสินค้าให้ตรงกับความต้องการ และให้กลุ่มลูกค้ามีการสั่งซื้อสินค้าให้มากขึ้น สูงขึ้น ทั้งจากสินค้ากลุ่มเดิมและสินค้าในกลุ่มใหม่
- Build คือ กลุ่มลูกค้าใหม่ที่มียอดขายปริมาณมาก ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการขายสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มนี้

- Defend คือ กลุ่มลูกค้าเดิม ที่มียอดการสั่งซื้อสินค้าไม่ต่อเนื่อง ต้องทำการกระตุ้นการซื้อสินค้า โดยนำเสนอสินค้าที่เคยซื้อ หรือจัดหาสินค้าอื่นๆ ที่ลูกค้าต้องการ เพื่อให้ลูกค้าในกลุ่มนี้เกิดการซื้อสินค้ามากขึ้น

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภท สิ่งสำคัญคือ การจัดเก็บและใช้ข้อมูลของลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้จัดการและวางกลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (Customer Relationship Management, CRM) ให้นำเสนอสินค้าและบริการที่เหมาะสมแก่ลูกค้าแต่ละกลุ่มได้

เพื่อให้การจัดการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเหมาะสม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูล จัดทำฐานข้อมูล เพื่อทราบถึงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าและจัดทำแผนการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ การนำกลยุทธ์การจัดทำฐานข้อมูล (Database Integration Strategy) จะเน้นการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าแต่ละกลุ่ม จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์และจัดทำข้อมูลเพื่อให้ดำเนินการจัดหาแผนการตลาดได้ถูกต้อง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดทำฐานข้อมูลที่มีข้อมูลที่มีจะต้องถูกต้องครบถ้วน มากที่สุด

การจัดทำกลยุทธ์การขาย (Sales Strategy) จะพิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น

- กลุ่มลูกค้าที่มีประวัติการซื้อสม่ำเสมอ จะสามารถติดตามยอดซื้อสินค้าและคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้ ซึ่งช่วยให้การออกโปรโมชั่นกระทำได้ง่ายขึ้น
- กลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าใหม่ จะมียอดการสั่งซื้อปริมาณที่มาก หากสามารถนำเสนอสินค้าที่ตอบสนองความต้องการและสั่งซื้ออย่างต่อเนื่องได้ ก็จะทำให้ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้น
- กลุ่มลูกค้าที่มีประวัติการซื้อลดลงหรือหายไป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดตามยอดการซื้อสินค้า ให้กลับมาเป็นปกติโดยเร็วที่สุด โดยการนำเสนอสินค้าและบริการให้มากขึ้น

การใช้กลยุทธ์ไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์การจัดทำฐานข้อมูล หรือกลยุทธ์การขาย ต่างก็เป็นปัจจัยหนึ่ง เพื่อปูทางไปสู่การเพิ่มยอดขาย และการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร

การเลือกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต้องคำนึงถึงความพร้อมในการปฏิบัติ และความเร่งด่วนของการใช้เลือกใช้กลยุทธ์ องค์กรประกอบสำคัญที่ใช้ในการพิจารณา คือ พนักงานงบประมาณ และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากสถานการณ์ของบริษัทฯ และเป้าหมายที่

วางไว้ จะพบว่า ยอดขายสินค้าเกิดจากการขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้า แต่หากบุคลากรของบริษัทฯ ไม่เพียงพอที่จะกระทบกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีผลต่อระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า และขาดการเข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า อีกด้วย



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาโดยการเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทฯ ส่วนสำคัญในการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกำหนดแผนงานที่ทำให้ทราบถึงขั้นตอนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และดัชนีชี้วัดความคืบหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกไว้

5.1 การจัดการกลยุทธ์โดยการใช้ Marketing Data Analysis

การจัดการด้านข้อมูลมีความสำคัญอย่างมากในการทำธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลในด้านการขายของกลุ่มลูกค้าไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในการซื้อสินค้า จำนวนการสั่งซื้อ ประเภทของสินค้า และความถี่ในการสั่ง มาทำการวิเคราะห์เพื่อสรุปข้อมูลและมองเห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมของลูกค้า จะช่วยให้ทีมการตลาดสามารถหารูปแบบการตลาดที่เหมาะสม ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วถึง และกำหนดเป็นแผนการตลาดต่อไป

5.2 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมีอยู่มากมาย โดยในการวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงเฉพาะการจัดทำแผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map ซึ่งเป็นแผนที่ ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และมีการกำหนดดัชนีชี้วัดเป้าหมาย (Key Performance Indicator ; KPI) ของแผนงาน โครงการ รวมถึงกิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละอย่างด้วย

แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ในมุมมองต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่า แผนผังกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะแนวคิดทางการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard หรือ BSC เพราะการนำแนวคิดทางการบริหารแบบ BSC มาใช้ในองค์กรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ ซึ่งแผนผังกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการวัดผลและประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (ดร.วีระเดช เชื้อนาม, 2555)

Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมไปทั่วโลก ได้ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1990 โดย Dr. Robert Kaplan แห่ง Harvard Business School และ David Norton แห่ง Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า Balanced Scorecard เป็นระบบที่เข้ามาทดแทน ระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่า โดย BSC เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม กำกับดูแล การดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balanced) ให้กับองค์กร

5.2.1 การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

องค์กรจะให้ความสำคัญเฉพาะด้านการเงิน หรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียวไม่ได้ แต่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล ซึ่ง BSC มีการดำเนินการใน 4 ด้าน คือ

5.2.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective ; F) มองถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงิน ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกๆ ที่ควรคำนึงคือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นตัวชี้วัดว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้อย่างไร การวัดผลด้านการเงินมีปัจจัยที่ควรพิจารณา ต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้ ประเมินผลจากการเติบโตของยอดขายสินค้า กำไรจากลูกค้าและผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่
- ลดต้นทุน ประเมินจาก รายได้/พนักงาน ต้นทุนสินค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราส่วนการลดต้นทุนสินค้า

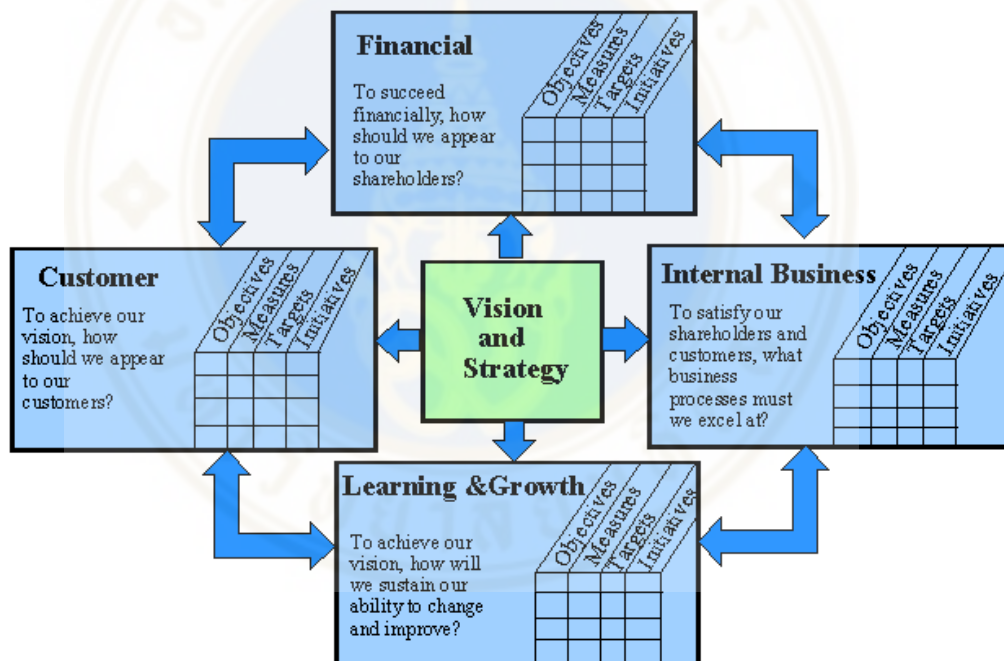
- การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุนต่างๆ

5.2.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective ; C) พิจารณาถึงผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร เช่น ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

5.2.1.3 มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective ; I) พิจารณาถึงบุคลากร ระบบการทำงาน กลยุทธ์ ชีตความสามารถ ความมีประสิทธิภาพ

5.2.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective ; L) พิจารณาถึงด้านการวิจัยและพัฒนา การนำเทคโนโลยีมาใช้และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ศูนย์การแห่งการเรียนรู้

Balanced Scorecard Framework*



* Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard

ที่มา : http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard

5.2.2 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long Term Goal)

Balanced Scorecard ทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายแต่ละช่วงได้ชัดเจนมากขึ้น สามารถบอกได้ว่า แผนงาน โครงการต่างๆ จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด

5.2.3 การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) และ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Actual Result)

Balanced Scorecard ช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อดูว่าผลงานที่เกิดขึ้นในแต่ละเวลานั้น เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร และนำผลลัพธ์มาวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่

5.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ไปปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดทำแผนผังกลยุทธ์ เพื่อระบุถึงทิศทางและเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้แต่ละฝ่าย แต่ละด้าน และให้บุคลากรทุกคนได้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมมากที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการเพิ่มยอดขายของบริษัทฯ ให้มากขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์และแนวโน้มของตลาด สร้างผลกำไรในระยะยาวที่ยั่งยืน ช่วยเพิ่มมูลค่าของบริษัทฯ

แผนผังกลยุทธ์ หรือ Strategy Map เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่องค์กรมักนิยมนำมาใช้เพื่อสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ รับทราบในทิศทางขององค์กร และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผล รวมถึงการวัด และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย ซึ่งแผนผังกลยุทธ์เป็นการทำตามแนวคิดหรือ การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ดังนั้น การจัดทำแผนผังกลยุทธ์จึงต้องพิจารณาให้ครบทั้ง 4 ด้าน คือ

- มุมมองในมิติด้านการเงิน (Financial Perspectives)
- มุมมองในมิติด้านลูกค้า (Customer Perspectives)
- มุมมองในมิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Perspectives)
- มุมมองในมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives)

Perspectives)

5.4 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์ของบริษัท ฟิน ฟังก์ชัน จำกัด



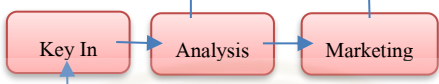

5.4.1 ในมุมมองด้านการเงิน เมื่อเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับกลุ่มลูกค้า และจัดทำโปรโมชั่นที่เหมาะสมจะช่วยส่งผลต่อยอดขายที่มากขึ้น ให้เกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าของบริษัทฯ

5.4.2 ในมุมมองด้านลูกค้า การนำเข้าสู่ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และจัดการสนับสนุนทางการตลาดที่เหมาะสมจะส่งผลถึงกลุ่มลูกค้า ทำให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าดีขึ้น สามารถวางแผนการทำงานหรือเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้าจากระดับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเพิ่มมากขึ้น และจัดทำโปรโมชั่นที่เหมาะสมให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างลงตัว ซึ่งจุดประสงค์ของการเชื่อมโยงกลุ่มลูกค้ามีไว้เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและควรจัดทำอย่างต่อเนื่อง

5.4.3 ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน สิ่งที่สำคัญในกระบวนการภายใน คือ การนำเข้าสู่ข้อมูล (Key in) ที่ถูกต้องครบถ้วน จากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ (Analysis) และนำผลที่ได้มาออกแบบการสนับสนุนทางการตลาด (Marketing) เพื่อนำเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในส่วนของการนำเข้าสู่ข้อมูลนั้น ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน ที่ร้อยละ 95 ของการนำเข้าสู่ข้อมูลทั้งหมด

5.4.4 ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ส่วนสำคัญคือ พนักงานในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานในส่วนงาน หรือแผนกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น งานขาย งานขนส่ง สินค้า การจะทำให้ทักษะในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน จำเป็นต้องมีการฝึกอบรม (Training) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น กระบวนการสำคัญในการเรียนรู้ ฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการจัดการและวางแผนอย่างเป็นระบบ ซึ่งอันดับแรกในการปฏิบัติงานทางด้าน Marketing Data Analysis คือ ขั้นตอนการนำเข้าสู่ข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์ ฉะนั้นการฝึกอบรมในเรื่อง การนำเข้าสู่ข้อมูลของลูกค้าให้เกิดความถูกต้องครบถ้วน จึงมีความสำคัญอย่างมาก โดยจะต้องมีการจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรแต่ละส่วนงานมีความเข้าใจ และทำงานได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 5.1 แสดงการประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

		Target	Measure
Financial		1.3 MB (Q3-2015)	Sales Revenue
Customer Relation		1 time/M	Contact Frequency
Internal Process		95%	Accuracy & Complete
Learning & Growth		1 time/M	Number of Training

5.5 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

ในการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร หากต้องการทราบถึงความคืบหน้าของการทำงาน สามารถติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จะต้องมีการวางแผนในการติดตามงานอย่างชัดเจน ตอบสนองได้ ดังนั้นการติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ จึงต้องอาศัยการประเมินผลที่สามารถระบุค่าได้

ในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของบริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด ที่วางไว้

5.5.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร การเรียนรู้ที่สำคัญคือ การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้สามารถเข้าใจและปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องครบถ้วน การติดตามผลการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถประเมินผลได้จากจำนวนการฝึกอบรมและเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานจึงควรมีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ ในเบื้องต้นทางองค์กรเริ่มให้มีการฝึกอบรมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

5.5.2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานภายในองค์กรมีการจัดการด้านข้อมูล การนำเข้าข้อมูลสู่ฐานข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดนโยบายทางการตลาดที่เหมาะสม ซึ่งการติดตามผลการปฏิบัติงานสามารถติดตามได้จากความถูกต้องของข้อมูล โดยคำนวณออกมาไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95 จากจำนวนข้อมูลที่นำเข้าหรือจำนวนการปฏิบัติงาน

5.5.3 มุมมองด้านลูกค้า เนื่องจากทางบริษัทฯ ต้องการเพิ่มยอดขายโดยให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจและมีระดับความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้า ที่เพิ่มขึ้น หรือจัดทำโปรโมชั่นทางการตลาดที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า จึงสามารถติดตามผลโดยใช้จำนวนความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้น เช่น การออกไปเยี่ยมเยียนกลุ่มลูกค้า หรือ จัดทำโปรโมชั่น อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

5.5.4 มุมมองด้านการเงิน เป้าหมายในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทฯ คือ การเพิ่มยอดขายของบริษัทฯ จากการจัดการด้านกลยุทธ์ต่างๆ ฉะนั้น การติดตามผลจึงพิจารณาจากยอดขายสินค้าที่เพิ่มสูงขึ้น โดยมีการกำหนดเป้าหมายเบื้องต้นไว้ที่ 1.3 ล้านบาท เทียบเท่ากับยอดขายใน Q5 ของปี 2015

5.6 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

แผนการปฏิบัติงาน (Activity Plan) จะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทฯ มีกรอบระยะเวลาดำเนินงานประมาณ 1 ปี นับตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2017 โดยกำหนดการทำงานในด้านต่างๆ ดังนี้

5.6.1 ด้านการจัดการข้อมูล เป็นการเน้นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ได้รับ ทั้งจากพนักงานภายในองค์กร และจากกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ ซึ่งเน้นการจัดการข้อมูลและนำเข้าข้อมูลที่จำเป็นให้ถูกต้อง ครบถ้วน โดยมีแผนการทำงานที่จะต้องติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ได้ข้อมูลตามความต้องการที่ได้วางแผนไว้ โดยเฉพาะในช่วงแรกที่จะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด แต่เมื่อการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว สามารถเว้นการติดตามได้เป็นช่วงเวลาก็เพียงพอเพื่อให้สามารถมีเวลาและติดตามการทำงานในการทำงานส่วนอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5.6.2 ด้านการจัดการภายใน เป็นการเน้นการจัดการที่พนักงานภายในองค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน หรือเพิ่มการทำงานมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีขั้นตอนกำหนดแผนการทำงานให้มากขึ้น และชัดเจน นั่นคือ การชี้แจงและทำความเข้าใจในความต้องการขององค์กร ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ การประสานงานในแต่ละส่วนงานต่อเนื่อง ไม่ติดขัดและโดยการจัดการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรแต่ละแผนก เพื่อให้เตรียมพร้อมในการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น มีการประชุม ชี้แจง วางแผน และติดตามทำความเข้าใจบุคลากรภายในองค์กร

อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ให้เกิดความร่วมมือกัน ประสานงานกัน และปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยจัดให้มีการกำหนดแผนการทำงานเป็นประจำสัปดาห์

5.6.3 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ซึ่งแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้เป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลของสินค้า ข้อมูลของกลุ่มลูกค้า และ ข้อมูลของแต่ละแผนภายในบริษัทฯ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลแบบแยกส่วน พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า ความต้องการในแต่ละกลุ่มลูกค้าและประเภทของสินค้า ที่พนักงานในแต่ละส่วนงานจะต้องตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ทั้งพนักงานขาย พนักงานขนส่ง หรือแม้แต่ พนักงานบริการกลุ่มลูกค้า ด้วยความรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลจากที่ได้รับมาในแต่ละครั้ง จะต้องทำการวิเคราะห์เป็นประจำ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปริมาณของข้อมูลและเวลาที่ได้รับ ว่าจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลบ่อยเพียงใด

5.6.4 ด้านการตลาด จะเป็นการทำการตลาดในรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้ พร้อมกับทำความเข้าใจแผนต่างๆ เพื่อให้เตรียมความพร้อมในการทำการตลาดให้ได้ประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสื่อสารภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร การนำเสนอโปรโมชั่นต่างๆ ให้กับกลุ่มลูกค้า โดยจะมีการวางแผนขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมด้านการตลาด ให้กับพนักงานขาย ก่อนที่จะนำไปเสนอให้กับกลุ่มลูกค้าเป็นลำดับถัดไป

Strategy Plan		Quarter	Q3 - 2017			Q4 - 2017			Q1 - 2018			Q2 - 2018																																							
No.	Activity	Month	July			August			September			October			November			December			January			February			March			April			May			June															
		Target Date / Week	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ด้านการจัดการภายใน																																																			
1	ความเข้าใจในความต้องการขององค์กร																																																		
2	ความร่วมมือของแต่ละแผนก																																																		
3	การปฏิบัติงานของแต่ละแผนก																																																		
ด้านการจัดการข้อมูล																																																			
1	การจัดการในการบันทึกข้อมูล																																																		
2	ความถูกต้องของข้อมูล																																																		
ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล																																																			
1	การวิเคราะห์ข้อมูลของสินค้า																																																		
2	การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มลูกค้า																																																		
3	การวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละแผนก																																																		
4	การวิเคราะห์ข้อมูลรวม																																																		
ด้านการตลาด																																																			
1	การจัดการด้านการตลาด																																																		
2	การจัดการภายในให้เข้าใจด้านการตลาด																																																		
3	การนำเสนอโปรโมชั่น																																																		

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชั่น จำกัด

5.7 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์

ความเสี่ยง (Risk) คือ การประเมินความสามารถที่จะดำเนินการงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไข เช่น การตัดสินใจ งบประมาณ ระยะเวลา และข้อจำกัดทางด้านเทคนิค โดยสรุป การทำโครงการจึงเป็นการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาที่ถูกจำกัด แต่เนื่องจากการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ และทรัพยากรที่ถูกจำกัด ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการเพื่อให้ปัญหาของโครงการน้อยลงมากที่สุด และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การจัดการความเสี่ยง ในกระบวนการ โดยจะต้องสามารถ วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยง ที่สัมพันธ์กันกับ กิจกรรม หน้าที่ และกระบวนการในการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงลงให้มากที่สุด อนึ่ง ภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง จะเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

ที่มา : https://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=113

การจัดการความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการประเมินในด้าน สาเหตุ ผลกระทบที่เกิดขึ้น โอกาสในการเกิด ระดับความรุนแรง การจัดการแก้ไขหรือป้องกัน การติดตามความเสี่ยง และผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ ดังนี้

- R1 ความเสี่ยงเรื่องการต่อต้านจากพนักงานภายในองค์กร

ในการเปลี่ยนแปลงการทำงานใดๆ มักจะเกิดการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์กรขึ้น ซึ่งสาเหตุมาจาก การทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยมักจะไม่ได้ใส่ใจถึงสาเหตุหรือประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต ซึ่งการต่อต้านการทำงานจะส่งผลถึงเป้าหมาย หรือยอดขายของบริษัทฯ โดยโอกาสที่จะเกิดการต่อต้านจะสูงมากและมีผลกระทบรุนแรง การจัดการกับความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการต่อต้านจากพนักงานภายในองค์กร สามารถใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อช่วยลดการต่อต้านจากภายในองค์กร โดยมีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Team)

เป็นผู้รับผิดชอบในส่วนงานนี้และรายงานผลการทำงานไปยังผู้บริหารขององค์กร เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของการดำเนินการ

- R2 ความเสี่ยงเรื่อง การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน

ในขั้นตอนการทำงานที่สำคัญ สำหรับ Data Marketing Analysis คือ การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย การบันทึกข้อมูลที่ไม่ถูกต้องนั้นมักเกิดจากความไม่เข้าใจ ไม่ใส่ใจ ในความสำคัญของการนำเข้าข้อมูลและขาดความรอบคอบในการทำงาน ไม่ตรวจสอบข้อมูลให้ชัดเจน ส่งผลอย่างต่อเนื่องไปยังเป้าหมายขององค์กรอย่างมาก การจัดการแก้ไขปัญหасสามารถกระทำได้โดยการฝึกอบรม เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบที่เกิดขึ้น หากเกิดความผิดพลาดขึ้นแล้วก็สามารถติดตามผลจากรายงานและจัดการกับความเสี่ยงนี้ จึงเป็นหน้าที่ของทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องดูแลไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้

- R3 ความเสี่ยงเรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด

จากความเสี่ยงเรื่อง การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด จะส่งผลต่อ การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดตามไปด้วย และยังส่งผลกระทบต่อการจัดการด้านการตลาด ทำให้ยอดขายของบริษัทฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ได้รับผลกระทบโดยตรง การจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ข้อมูล ทำได้โดย การประชุมหารือ ระดมสมอง เพื่อช่วยกันระดมความคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการติดตามยอดขาย เปรียบเทียบข้อมูล จากทีมการขายและการตลาด จะช่วยบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- R4 ความเสี่ยงเรื่อง โปรโมชันการตลาดที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า

เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด ออกโปรโมชัน หรือเน้นการให้บริการต่อกลุ่มลูกค้า แต่ก็ยังไม่ตอบสนองตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้ ย่อมจะเกิดความเสี่ยงที่กลยุทธ์ทางการตลาด หรือโปรโมชัน ไม่ประสบผลสำเร็จ อันเนื่องมาจาก การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด ผลลัพธ์ที่ได้ไม่ตรงกับพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าอย่างแท้จริง ทำให้ยอดขายสินค้าลดลง โดยโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนี้มีระดับปานกลาง แต่ทว่ากลับส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก ทางบริษัทฯ จึงจำเป็นที่จะต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน มีการประชุมทีมงานที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ผู้บริหาร ทีมงานขาย และ การตลาด ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการความเสี่ยงครั้งนี้

Risk Event	Cause	Impact	Risk		Risk Response	Risk Monitoring	Risk Owner
			L	I			
R1 การต่อต้านจากพนักงาน	การปฏิเสธการทำงานที่มากขึ้น	Sales Revenue	4	5	Change Management	Report	Change Team / Administrative section
R2 การนำเข้าข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน	การไม่เข้าใจในความสำคัญของข้อมูลขาดความรอบคอบ	Sales Revenue	4	4	Training	Report	Sales and Marketing
R3 การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด	การบันทึกข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน	Sales Revenue	3	3	Meeting	Sales Revenue	Sales and Marketing
R4 โปรแกรมชั้นการตลาดที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า	การวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด	Sales Revenue	3	5	Meeting	Sales Revenue	Sales and Marketing

ภาพที่ 5.3 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์

5.7.1 การประเมินความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยง สิ่งที่สำคัญคือ การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่า จะมีโอกาสในการเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรมากน้อยเพียงใด และองค์กรยอมรับความเสี่ยงได้ระดับไหน

การแบ่งระดับความเสี่ยง พิจารณาจากโอกาสในการเกิดจากค่าสถิติที่เคยเกิดขึ้น แบ่งระดับได้เป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับที่ 1 มีโอกาสในการเกิด 0 – 20%
- ระดับที่ 2 มีโอกาสในการเกิด 21 – 40%
- ระดับที่ 3 มีโอกาสในการเกิด 41 – 60%
- ระดับที่ 4 มีโอกาสในการเกิด 61 – 80%
- ระดับที่ 5 มีโอกาสในการเกิด 81 – 100%

สำหรับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร กำหนดโดยใช้การถดถอยของยอดขายใน Q4 ของปี 2015 และ Q1 ของปี 2016 เป็นตัวอ้างอิง ซึ่งยอดขายลดลงไปประมาณ 20% จากยอดขายในช่วงไตรมาสก่อนหน้า ฉะนั้นในเบื้องต้นจึงกำหนดอัตราการเติบโตที่ 20% ก่อน โดยแบ่งระดับผลกระทบเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับที่ 1 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นมากกว่า 20%
- ระดับที่ 2 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นระหว่าง 15 – 20%
- ระดับที่ 3 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นระหว่าง 10 – 14%
- ระดับที่ 4 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นระหว่าง 5 – 9%
- ระดับที่ 5 ระดับการเติบโตของยอดขายของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นน้อยกว่า 5%

เมื่อพิจารณาถึงการยอมรับความเสี่ยงขององค์กร กำหนดโดยระดับผลกระทบที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขายขององค์กร แบ่งระดับการยอมรับความเสี่ยงได้ 3 ระดับ คือ

- สีเขียว ระดับยอมรับได้

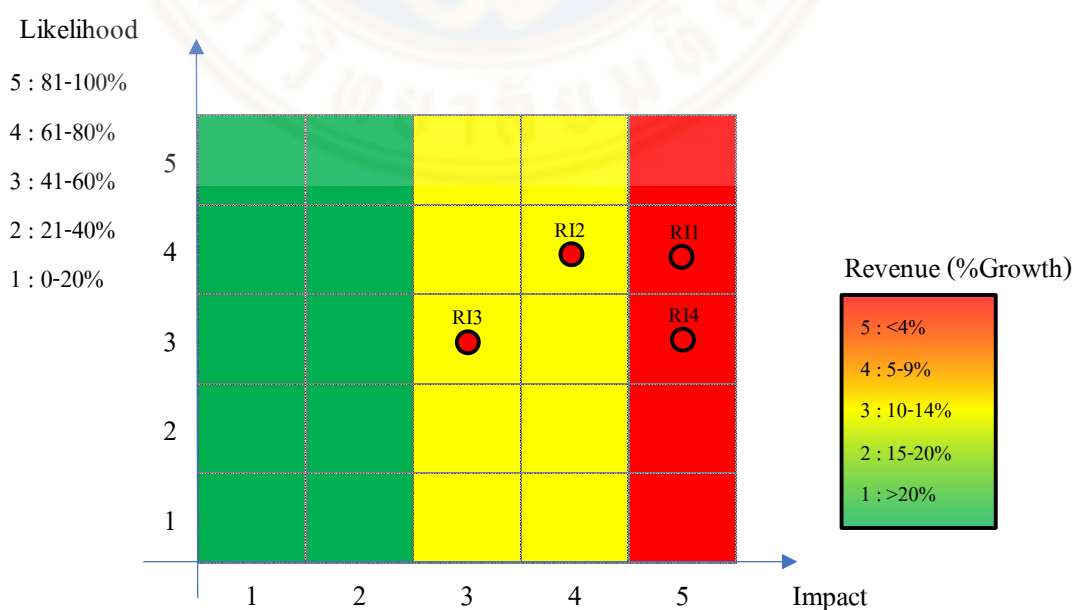
พิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย ที่ระดับมากกว่า 15% ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กรในระดับไม่สูงมาก ทำให้ไม่จำเป็นต้องจัดการกับความเสี่ยงนี้

- สีเหลือง ระดับเฝ้าระวัง

พิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย ที่ระดับระหว่าง 5 – 15% ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กรในระดับหนึ่ง ยังไม่ก่อให้เกิดปัญหาต่อองค์กรในระดับที่สูงมากพอ ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่จะต้องจัดการติดตาม เฝ้าระวัง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่สูงขึ้นได้

- สีแดง ระดับยอมรับไม่ได้

พิจารณาจากผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย ที่ระดับน้อยกว่า 5% ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดผลกระทบต่อการเติบโตขององค์กรในระดับสูงมาก จำเป็นต้องวางแผนจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้ผลกระทบขยายไปกระทบกับส่วนอื่นๆ



ภาพที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงของ บริษัท ฟิน ฟังก์ชัน จำกัด

เมื่อทำการประเมิน ระหว่างความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงกับ ผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขายขององค์กร จะพบว่า

- R1 ความเสี่ยง เรื่องการต่อต้านจากพนักงานภายในองค์กร มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับ 4 และจะส่งผลกระทบในระดับ 5
- R2 ความเสี่ยง เรื่องการนำเข้าข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับ 4 และจะส่งผลกระทบในระดับ 4
- R3 ความเสี่ยง เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับ 3 และจะส่งผลกระทบในระดับ 3
- R4 ความเสี่ยง เรื่อง โปรโมชันการตลาดที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดในระดับ 3 และจะส่งผลกระทบในระดับ 5

หลังจากที่พิจารณาการยอมรับความเสี่ยงที่มีความน่าจะเป็นจะเกิดขึ้นได้แล้ว สามารถสรุปผลและแบ่งระดับการยอมรับได้ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวัง คือ R2 ความเสี่ยง เรื่องการนำเข้าข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน และ R3 ความเสี่ยง เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาด
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ คือ R1 ความเสี่ยง เรื่องการต่อต้านจากพนักงานภายในองค์กร และ R4 ความเสี่ยง เรื่อง โปรโมชันการตลาดที่ไม่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า

บรรณานุกรม

- 362degree (2560). สถานการณ์ท่องเที่ยวชาวต่างชาติ. [Online]. Available [http://www.362degree.com/2018/01/16/ปี 2560 ประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติ 35.38 ล้านคน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสร้างรายได้รวม 2.75 ล้านล้านบาท \(วันที่ค้นข้อมูล: 16 มกราคม 2560\).](http://www.362degree.com/2018/01/16/ปี%202560%20ประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติ%2035.38%20ล้านคน%20อุตสาหกรรมท่องเที่ยวสร้างรายได้รวม%202.75%20ล้านล้านบาท)
- สมาคมของขวัญของชำร่วยไทยและของตกแต่งบ้าน (2558). ประวัติความเป็นมา. [Online]. Available <https://thaigifts.or.th/ประวัติความเป็นมา> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559).
- สยามธุรกิจ (2560). ข่าวเด่น : ของขวัญ ของชำร่วย คีคคัก-ค้ำปลึกได้ที่อัดโปร โมชั่นเด็ด. [Online]. Available <https://www.siamturakij.com/news/7886> (วันที่ค้นข้อมูล: 4 มกราคม 2560).
- K SME Analysis (2555). ของขวัญ ของชำร่วยและของตกแต่งบ้าน: โอกาสเติบโตในตลาดอาเซียน. [Online]. Available <http://oweera.blogspot.com/2012/04/ksme-analysis-gift-and-houseware.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 1 มิถุนายน 2559).
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: นนทบุรี; 2546.
- จิตราพันธ์ แสงจันทร์. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบคลังสินค้า. (สารนิพนธ์) กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2559. 85 หน้า.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น; 2552.
- ธนชัย ยมจินดา. หน่วยที่ 2 แนวคิดและหลักการบริหารกลยุทธ์: ในชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: นนทบุรี; 2548.
- นิตยา เพ็ญศิริินภา. หน่วยที่ 8 กลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข: ชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช: นนทบุรี; 2544.
- ปกรณ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม; 2544.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจกรุงเทพมหานคร.
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2542.
- รัชนก ตั้งมานะกิจ. กลยุทธ์การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำรายงาน การวิเคราะห์
ข้อมูลทรัพยากรบุคคล. (สารนิพนธ์) กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล; 2558. 79 หน้า.
- ลักขิกา มุลสันเทียะ. กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม
กล้องส่องตรวจทางเดินอาหารทางการแพทย์. (สารนิพนธ์) กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัย
การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล; 2558. 75 หน้า.
- วิจิต อุ๋อั้น. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ:
พิมพ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด; 2548.
- เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารกลยุทธ์: พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์; 2550.
- อนิวัช แก้วจ้านง. การจัดการเชิงกลยุทธ์สงขลา. บริษัทนาสิน โฆษณา; 2551.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Abbass, F. Alkhafaji. Strategic Management Formulation Implementation and Control in a Dynamic Environment. New York: Haworth Press; 2003.
- Ashridge Strategic Management Center. Retrieved January 12, 2010 from <http://www.ashridge.org.uk/website/content.nsf/wFARASM/Ashridge+Strategic+Management+Centre?opendocument>
- Baskin O, Aronoff C, Lattimore D. Public Relations: The Profession and the Practice. 4th Ed. Brown & Benchmark: Times Mirror Higher Education Group; 1997.
- Baldrige Nation Quality. Program 2009–2010 Health Care Criteria for Performance Excellenc. Retrieved January 12, 2010 from http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Business_Nonprofit_Criteria.pdf 2010
- Gatewood et al. Management Comprehension Analysis and Application. Homewood: Richard D. Irwin, Inc. In a joint venture with the Austen Press; 1995.
- Issel LM, Turnock B. Abstract Book: Association for Health Services Research; Meeting. 1999; 16: 302-3.
- Kaplan, R.S Norton D.P.. The Balanced Scorecard: Measure that drive performance. Harvard Business Review. Jan.-Feb; 1992.
- Karen Grepin, Robert F. Wagner. The effect of aggregate economic shocks and household health seeking behavior: Graduate School of Public Service. New York University: October 9, 2009.
- Mark. V. Pauly. Competition And New Technology: Health Affairs 24(6) (November/December 2005): 1523-1535.
- Pearce II, J. A. II. The company mission as a strategic tool: Sloan Management Review. Spring: 1982, pp 15-24.
- Perce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. Formulation Implementation and Control of Competitive Strategy. 11th ed. New York: McGraw-Hill; 2009.

บรรณานุกรม(ต่อ)

- Pitts, Robert A. and Lei, David. Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. 2nd. U.S.A.: South-Western Publishing; 2000.
- Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press; 1980.
- Public Health Foundation. Healthy People. Retrieved January 12, 2010 from <http://www.healthypeople.gov/State/toolkit>
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. Drvid P. The Strategy Focused Organization. Boston: HBS Press; 2001.
- Robins, S.P. and Coulter, M. Management. New Jersey: Prentice Hall; 2002.
- Scherhorn, John R. Management. 7th ed. U.S.A.: John Wiley&Sons; 2002.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Prentice Hall; 2006.
- William H. Frist, M.D. health care in 2015. N English J Med 2005; 352:267-72.