

กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับ บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

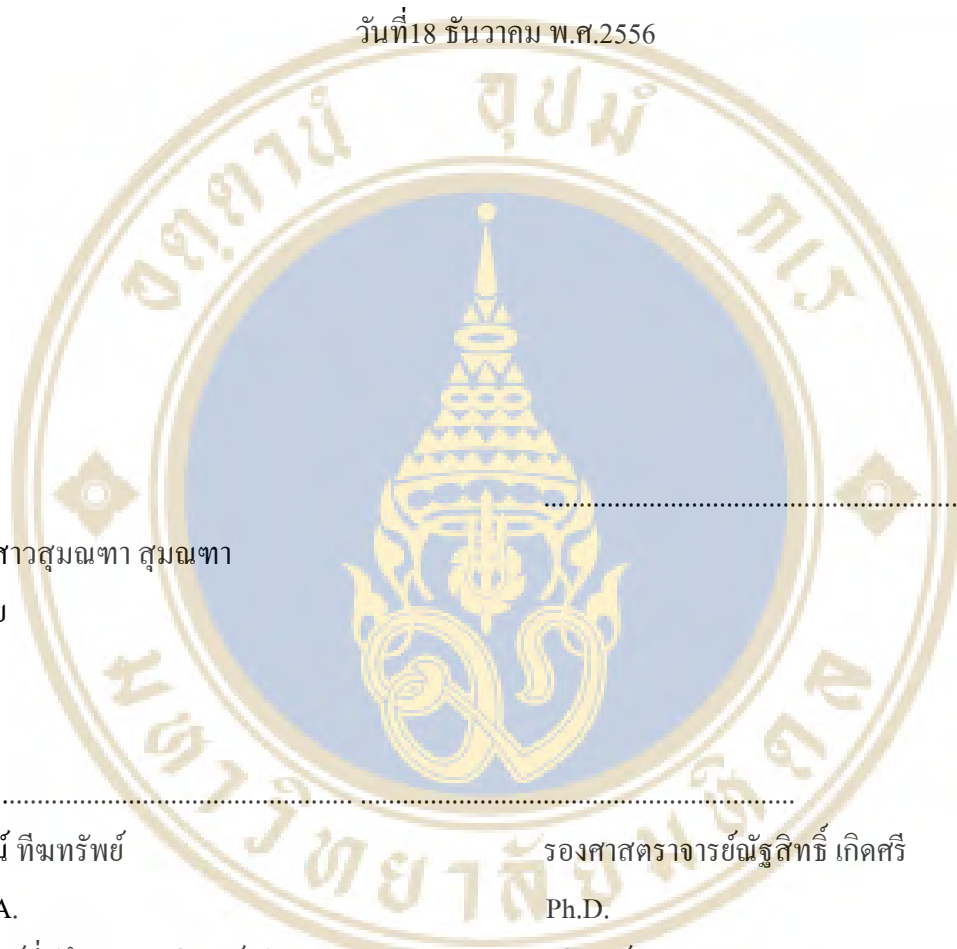
เรื่อง

กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับ บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นางสาวสุมณฑา สุมณฑา  
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

รองศาสตราจารย์อรรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล กรรมการสอบสารนิพนธ์

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำสารนิพนธ์ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับ บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไข และขัดเกลาเนื้อหาของสารนิพนธ์ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผศ.ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.เกียรติชัย กภาพสินธุ์ ที่ให้คำแนะนำ ตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และอาจารย์ภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ผู้จัดทำจึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้จัดการ บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ที่ได้ให้ข้อมูลภายในองค์กรอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา สาขา การจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15A วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ และเป็นกำลังใจอย่างดี รวมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์กับงานสารนิพนธ์ฉบับนี้อย่างยิ่ง  
สุดท้ายนี้ผู้จัดทำขอขอบคุณบิดา มารดา ซึ่งเป็นผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน และให้กำลังใจผู้จัดทำเสมอมา

สุมณฑา สุมณฑา

กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับ บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด

DEVELOP GROWTH STRATEGY IN INCREASING AND ACHIEVING SALE TARGET  
FOR KHUNTHAMMACHART LTD.

สุমনงา สุมนงา 5550185

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,  
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกำหนดกลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายสำหรับบริษัทคุณธรรมชาติจำกัด เพื่อแก้ไขปัญหาการเติบโตของรายได้ เนื่องจากคู่แข่งทั้งรายใหญ่และรายย่อยมีแนวโน้มสูงขึ้น และทำเลที่ตั้งของร้านอยู่ในเขตชุมชน ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าออร์แกนิกเพื่อสุขภาพได้หลากหลาย และ ลูกค้าโดยส่วนใหญ่มักเป็นกลุ่มลูกค้าประจำที่พักอาศัยอยู่ในบริเวณใกล้กับร้าน จึงทำให้อยอดขายของบริษัทไม่เติบโต ซึ่งในการศึกษานี้ในกลยุทธ์ระดับองค์กร จึงใช้กลยุทธ์การเติบโตแบบ Market Development โดยการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) ที่เน้นการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ารักสุขภาพและในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ นำ Marketing Mix มาใช้ ที่เน้นในส่วนของการเพิ่มช่องทางการขายทางอินเทอร์เน็ต กับผลิตภัณฑ์และบริการโดยการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

จากนั้นนำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการวัดผล โดยจากการมียอดขายที่เพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น สามารถพัฒนาแนวทางการให้คำแนะนำให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเติบโต/เพิ่มยอดขาย/Marketing Mix

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์	6
การวิเคราะห์ศักยภาพSWOT Analysis	6
การวิเคราะห์Five Force Model ของบริษัท	9
บทที่ 3 การคิดเชิงระบบ	12
วงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของบริษัท	13
บทที่ 4 กลยุทธ์	14
กลยุทธ์การเติบโต	15
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	16
กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด	17
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	23
บรรณานุกรม	30
ประวัติผู้วิจัย	31

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1 แสดง	แนวปฏิบัติสำหรับการใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารบริษัท	28



## สารบัญรูปลูกภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงยอดขายร้านสุขภาพดีปี 2555-2556	4
2.1	แสดงแบบจำลอง Five Force Model	9
3.1	แสดงวงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของร้านสุขภาพดี บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด	13
4.1	แสดง Porter's generic competitive strategy	17
4.2	แสดงร้อยละของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปและสถานประกอบการที่มีคนทำงานตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปที่ใช้อินเทอร์เน็ต พ.ศ. 2548-2553	18
4.3	แสดงร้อยละของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปที่เคยจองหรือซื้อสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ตจำแนกตามประเภทสินค้าและบริการ	19
5.1	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทคุณธรรมชาติ จำกัด	24
5.2	แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของมุมมองทั้งสี่	26

## บทที่ 1

### บทนำ

ในปัจจุบันกระแสสินค้าอุปโภคบริโภคเพื่อสุขภาพมีแนวโน้มมาแรงอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ในยุคที่ผู้บริโภคโอบล้อมไปด้วยพิษภัยจากสารเคมีตกค้างอันตรายที่แทรกซึมอยู่ในทุกอณูของการใช้ชีวิต ทั้งจากอาหาร เครื่องดื่ม ของใช้ ล้วนซ่อนความเล็งต่อการเกิดสารพัดโรค ไม่ว่าจะเป็นโรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคหอบหืด โรคภูมิแพ้และโรคผิวหนัง ทำให้ทุกวันนี้คนเราหันมาตื่นตัวเรื่องของการดูแลสุขภาพกันมากขึ้น โดยการเลือกรับประทานอาหารและบริโภคของใช้ที่ไม่มีพิษภัยต่อสุขภาพ ซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของคนรักสุขภาพ คงต้องยกให้ สินค้าออร์แกนิก (Organic Product) อาทิ อาหาร พืชผลที่ได้จากเกษตรอินทรีย์ สินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ส่วนผสมจากธรรมชาติและปราศจากการใช้สารเคมี

ตลาดรวมสินค้าออร์แกนิกในไทยปี 2556 น่าจะมีมูลค่าตลาดไม่ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตร้อยละ 20-25 โดยจุดเริ่มต้นน่าจะเกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2533-2534 จากกระแสความตื่นตัวด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค จนทำให้ “ธุรกิจสินค้าออร์แกนิก” เริ่มเปิดตัวขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจสินค้าออร์แกนิกในไทยได้พัฒนาความหลากหลายมากขึ้นตามลำดับ จากเดิมที่เริ่มต้นจากสินค้าเกษตร เช่น ผักผลไม้ (เพราะคนทั่วไปให้ความสำคัญกับการกิน) ก็ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและบริการที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบของร้านจำหน่ายสินค้าวัตถุดิบที่ใช้ประกอบอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภคในครัวเรือน ร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง ร้านอาหารออร์แกนิก รวมไปถึงร้านจำหน่ายสินค้าในกลุ่มเสื้อผ้าเด็กและเสื้อผ้าแฟชั่นที่ผลิตจากผ้าออร์แกนิก เป็นต้น

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าธุรกิจสินค้าออร์แกนิกมีศักยภาพการเติบโตในทิศทางที่ค่อนข้างสดใส และน่าจะเป็นโอกาสธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจแนวรักษ์สุขภาพนี้ได้ไม่ยาก

ธุรกิจออร์แกนิกได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคมากขึ้น โดยได้รับปัจจัยหนุนจากความตระหนักเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ปนเปื้อนไปด้วยมลพิษ ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยและ ก่อให้เกิดโรคภัยไข้เจ็บแก่ผู้บริโภคเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริโภคเหล่านี้เริ่มใส่ใจกับวิธีการกินอยู่ และเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อสินค้าที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อร่างกายมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังประโยคคมตะที่ว่า



“You are what you eat” ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงความน่าสนใจทางธุรกิจ จะพบว่า ธุรกิจสินค้าออร์แกนิก มีจุดขายที่สำคัญอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มาจากกระบวนการผลิตจากธรรมชาติ ไร้การปนเปื้อนสารพิษ/สารเคมี มีความพิถีพิถันตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงปลายทางผู้บริโภค ซึ่งผลผลิตที่มาจากธรรมชาติ 100% นี้เองที่ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการอย่างมากสำหรับกลุ่มผู้บริโภค

การดำเนินธุรกิจออร์แกนิกในไทย ยังมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่อีกจำนวนมาก เนื่องจากยังมีผู้ประกอบการในตลาดอยู่ไม่มาก เมื่อเทียบกับขนาดและประชากรของประเทศ แม้ว่าทุกวันนี้จะมีผู้ประกอบการในห่วงโซ่การผลิตสินค้าออร์แกนิกเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทั้งผู้ผลิต เครื่องขายและผู้จำหน่ายสินค้า แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ โดยเฉพาะช่องทางการจัดจำหน่ายที่ยังกระจุกตัวอยู่ไม่กี่แห่ง อาทิ ซูเปอร์มาร์เกตในห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ที่จัดโซนสำหรับสินค้าเพื่อสุขภาพ ร้านขายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและสิ่งแวดลอม ร้านตัวแทนจำหน่าย ตลาดนัดเกษตรอินทรีย์และตลาดค้าส่งจากไร่ เป็นต้น ในขณะที่ร้านอาหารแนวออร์แกนิกก็ยังมีจำนวนไม่มากนัก และค่อนข้างจะหารับประทานได้ยากในบางพื้นที่ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ แม้จะมีเพิ่มมากขึ้นในส่วนของสินค้าเกษตร และวัตถุดิบในการประกอบอาหาร จากผลผลิตภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น แต่สินค้าบางประเภทก็ยังคงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ อาทิ เครื่องปรุงรส ส่วนผสมในอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภคที่ใช้ในครัวเรือน และเสื้อผ้าเด็ก เป็นต้น จึงถือเป็นโอกาสของผู้ประกอบการ SMEs ที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการที่กำลังเติบโต

สินค้าออร์แกนิกเป็นสินค้าที่มีความสามารถในการทำกำไรค่อนข้างสูง เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความ Value added ในตัว ดังนั้น ผู้ประกอบการสามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมได้ หากสินค้ามีความแตกต่างจากสินค้าของกลุ่มคู่แข่งที่วางขายทั่วไปตามท้องตลาด เนื่องจากผู้ซื้อยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อประโยชน์ที่แฝงอยู่ในตัวสินค้าที่มาจากความพิถีพิถันตั้งแต่กระบวนการผลิต เพาะปลูก และหลีกเลี่ยงการใช้สารเคมีในทุกขั้นตอน ตลอดจนการเก็บเกี่ยวที่เน้นความสดใหม่ และการแปรรูปผลผลิตที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพ ทำให้ผลตอบแทนทางธุรกิจของสินค้าออร์แกนิกเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย โดยปกติแล้วสินค้าออร์แกนิกจะมีราคาเฉลี่ยสูงกว่าสินค้าทั่วไปค่อนข้างมาก ประมาณ 2-3 เท่า โดยเฉพาะในกลุ่มของผักและผลไม้ และจะมีราคาสูงมากขึ้นหากเป็นสินค้าที่แปรรูป และสินค้าในกลุ่มอุปโภคบริโภค จากความน่าสนใจที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ น่าจะเป็นอีกหนึ่งโอกาสของธุรกิจออร์แกนิกที่ก้าวเข้ามาแข่งขันในสมรภูมิธุรกิจที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่ที่ใส่ใจสุขภาพได้ในขณะนี้

## ประวัติบริษัท

บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้น เมื่อปี 2554 โดยเปิดให้บริการร้านค้าปลีก ชื่อ “ร้านสุขภาพดี” ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกสำหรับจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์และสินค้าออร์แกนิกครบวงจร (Natural and Organic Products Shop) มีสินค้าอุปโภค - บริโภคที่มีคุณภาพจากธรรมชาติปลอดสารเคมีและถูกหลักอนามัยผ่านการรับรองจากหน่วยงานรับรองสินค้าเกษตรอินทรีย์ โดยทางบริษัทมีสินค้าไว้บริการผู้รักสุขภาพ มากกว่า 3,000 รายการ สินค้ามีความสะอาด ปลอดสารเคมี และมีประโยชน์ต่อผู้บริโภค เช่น ผลิตภัณฑ์จากโครงการหลวง , คอยคำ, คอยน้ำซั้ว, คอยคูน, สวนจิตรลดา ผลิตภัณฑ์สมุนไพร ปัญจะศรี , เจ้าพระยาอภัยภูเบศร์ , ผลิตภัณฑ์จากเกษตรกร ชุมชนวิสาหกิจชุมชนและผลิตภัณฑ์อื่น ๆ อีกมากมายหลากหลายชนิด

นอกจากนี้ทางร้านยังจำหน่ายสินค้า House-Brand ตรา คุณธรรมชาติและสุขภาพดี ที่ผ่านการผลิตและควบคุมอย่างดีโดยผู้เชี่ยวชาญ อาทิ น้ำสมุนไพรธรรมชาติบรรจุขวด , สมุนไพรอบแห้งบรรจุถุงอย่างดี , รวมทั้งซูปรูเพื่อสุขภาพ ได้แก่ ซูปรังค้ำ , ซูปรักทอง , ซูปรังค้ำ , ซูปรังค้ำ , ซูปรังค้ำ และยังมีร้านเครื่องสำอางสุขภาพจำหน่ายอีกด้วย เช่น น้ำตั้นข้าวอ่อนสาดี , น้ำสมุนไพรธรรมชาติ เป็นต้น

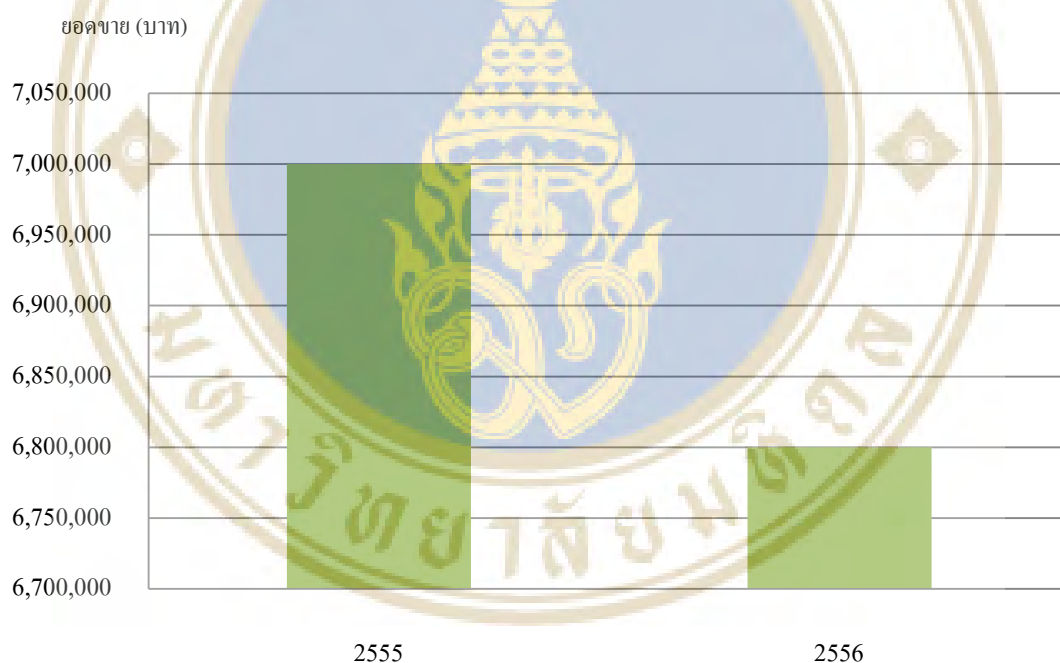
โดยได้เปิดดำเนินการเปิดร้านสุขภาพดี สาขาเมกาบางนา เป็นร้านแรกต่อมาก็ได้มีการขยายสาขา และจำหน่ายแฟรนไชส์ร้านสุขภาพดี ทำให้ปัจจุบันมีร้านสุขภาพดีจำนวน 7 สาขา ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

## ปัญหาของบริษัทคุณธรรมชาติ จำกัด

ธุรกิจร้านค้าจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกในไทย ยังเป็นตลาดค่อนข้างเล็ก แต่มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ผู้เล่นในตลาดจึงมีจำนวนน้อยราย การแข่งขันในตลาดส่วนใหญ่จะเป็นการจับเคี้ยวกันระหว่างผู้ประกอบการรายใหญ่ ซึ่งมีสองกลุ่มคือ กลุ่มผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่ที่ประกาศตัวเข้าสู่ตลาดสินค้าออร์แกนิกระดับไฮเอนด์ ( High-End) เช่น ทีโอพีซูเปอร์มาเก็ต กลุ่มผู้ประกอบการจำหน่ายสินค้าเชิงสุขภาพเจ้าใหญ่ที่เป็นผู้บุกเบิกตลาด เช่น โกลเด้นเพลส เลมอนฟาร์มซึ่งทั้งสองเป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียง ฐานลูกค้ากว้าง มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ซัพพลายเออร์และเครือข่ายสาขาที่ครอบคลุม ซึ่งบางรายเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย ทำให้ภาพลักษณ์ที่ปรากฏแก่ผู้บริโภคเป็นไปในเชิงบวก ในแง่ของความมั่นใจในคุณภาพสินค้า กับผู้ประกอบการรายย่อยที่ประกอบกิจการในลักษณะเปิดร้าน เช่น ร้านสุขภาพดี โดยการรับสินค้ามาจำหน่ายอีกทอด จากเครือข่ายและผู้ผลิตสินค้าออร์แกนิก ทั้งที่ผลิตในประเทศและนำเข้าจาก

ต่างประเทศ ซึ่งในจุดนี้มักจะเสียเปรียบผู้ประกอบการรายใหญ่ในเรื่องฐานลูกค้า เครือข่ายผู้ผลิตที่จะป้อนสินค้าให้รวมไปถึงความคล่องตัวในการบริหารจัดการจัดซื้อและคลังสินค้า

นอกจากนี้ปัจจัยในเรื่องของราคาสินค้าออร์แกนิกที่สูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกันโดยทั่วไปเฉลี่ย 2-3 เท่า ยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค (โดยเฉพาะกลุ่มที่จะเริ่มหันมาบริโภคสินค้าออร์แกนิก) ทำให้ฐานลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายที่สนใจบริโภคสินค้าออร์แกนิกจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางถึงสูง และผู้ที่ใส่ใจสุขภาพเป็นหลัก การที่ฐานลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายมีจำนวนจำกัดนี้เองส่งผลทำให้เกิดปัญหายอดขายของบริษัทไม่เติบโต เพราะกลุ่มลูกค้าโดยส่วนใหญ่มักเป็นกลุ่มลูกค้าประจำที่พักอาศัยอยู่ในบริเวณใกล้กับร้าน ซึ่งถ้าหากปล่อยให้ปัญหาเรื่องยอดขายไม่เติบโตเกิดขึ้นต่อไป จะส่งผลกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียน การพัฒนาและการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างแน่นอน



ภาพที่ 1.1 แสดงยอดขายร้านสุขภาพดี

## เป้าหมายสำหรับการศึกษา

บริษัท คุณธรรมชาติ ในส่วนธุรกิจร้านค้าปลีก “ร้านสุขภาพดี” มียอดขายเพิ่มขึ้น

## ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา เพื่อกำหนดกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ในส่วนธุรกิจร้านค้าปลีกร้านสุขภาพดี จำนวน 4 สาขา ที่บริษัทบริหารงานเอง เท่านั้น



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

#### การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์

ในการแข่งขันทางธุรกิจนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสำหรับการทำธุรกิจนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมองเห็นภาพรวมการแข่งขันของธุรกิจที่ตนเองอยู่ ประเมินศักยภาพ จุดบกพร่องภายในองค์กร และสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจภายนอกองค์กร ได้ ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างครบถ้วน และผู้บริหารสามารถนำไปกำหนด พันธกิจ กลยุทธ์และ แผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมให้กับองค์กรในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้

การวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis)(Humphrey, 2005) เป็นการวิเคราะห์องค์กร ในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง) , W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค)

ทฤษฎีนี้คิดค้นขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ 1960 – 1970

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ในการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อธุรกิจของตน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และ แผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป

## การวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis)

### ปัจจัยภายใน

**จุดแข็ง (Strengths)** พิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเกี่ยวกับส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จ

**จุดอ่อน (Weaknesses)** พิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเกี่ยวกับ ส่วนเสีย ความอ่อนแอ สิ่งที่ต้องพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ข้อจำกัด ความไม่พร้อม รวมทั้งประเด็นปัญหา

### ปัจจัยภายนอก

**โอกาส (Opportunities)** สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีสภาพเป็นเช่นไร ส่งผลกระทบในทางบวกอย่างไร และจะสร้างให้เกิดโอกาสใดให้กับองค์กร

**ภัยคุกคาม (Threats)** สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหรือภัยคุกคามก่อให้เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัดต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้รู้สภาพขององค์กร และสภาพการณ์ภายนอกที่จะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เราวิเคราะห์ การรู้เขา-รู้เรา จะทำให้โอกาสของความสำเร็จสูงขึ้น ดังนั้นจึงได้นำ SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์ศักยภาพบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ ดังนี้

**จุดแข็ง (Strengths)** เนื่องจากผู้บริหาร บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด เป็นเกสัชกร ซึ่งมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจร้านสุขภาพดีเป็นมินิมาร์ทเพื่อสุขภาพ โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สุขภาพกับลูกค้าแบบร้านขายยา ดังนั้นพนักงานขายในร้านจะต้องผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สุขภาพต่างๆ ภายในร้านก่อนการออกไปปฏิบัติงานประจำร้าน เพื่อให้ลูกค้าได้รับข้อมูลผลิตภัณฑ์ภายในร้าน ได้อย่างถูกต้อง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่สร้างความแตกต่างด้านการบริการที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจนี้

**จุดอ่อน (Weakness)** เนื่องจากร้านสุขภาพดีตั้งอยู่ในห้างค้าปลีก และในแหล่งชุมชน ทำให้ลูกค้าร้านสุขภาพดีส่วนใหญ่เป็นลูกค้าประจำ ที่อาศัยอยู่บริเวณนั้นๆ จึงทำให้ลูกค้ารายใหม่ๆ มีไม่มาก ซึ่งส่งผลทำให้ยอดขายร้านค่อนข้างคงที่ และร้านสุขภาพดีมีการจำหน่ายสินค้าผ่านทางหน้าร้านเพียงช่องทางเดียว ทำให้ไม่มียอดขายจากด้านอื่นๆ การจัดทำโปรโมชั่นมีเพียงช่องทางการแจกใบปลิว และติดป้ายหน้าร้านเท่านั้น ซึ่งทำให้ลูกค้ารับรู้ได้น้อย แม้กระทั่งในกลุ่มลูกค้าประจำหรือสมาชิกของร้านเอง และไม่มีการอัพเดทเว็บไซต์ หรือเฟสบุ๊คของทางร้าน



**โอกาส (Opportunities)**สินค้าออร์แกนิกกำลังเป็นกระแสนิยมโดยมีจุดขายเป็นสินค้าปลอดสารพิษ สารเคมีและผลิตจากธรรมชาติ 100% ทำให้ได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพที่ต้องการหาสินค้าเหล่านี้มาอุปโภค บริโภคเพื่อสุขภาพที่ดี ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีรายได้ปานกลางไปจนถึงรายได้สูงที่มีกำลังซื้อ โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องราคาสินค้า และในธุรกิจนี้ยังมีผู้ประกอบการไม่มากนัก และส่วนมากร้านค้า หรือห้างสรรพสินค้าที่มีสินค้าออร์แกนิกจำหน่ายยังคงกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพมหานคร ทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยยังสามารถแข่งขันในตลาดได้ และมีโอกาสในการขยายธุรกิจไปยังเมืองใหญ่ๆ ได้

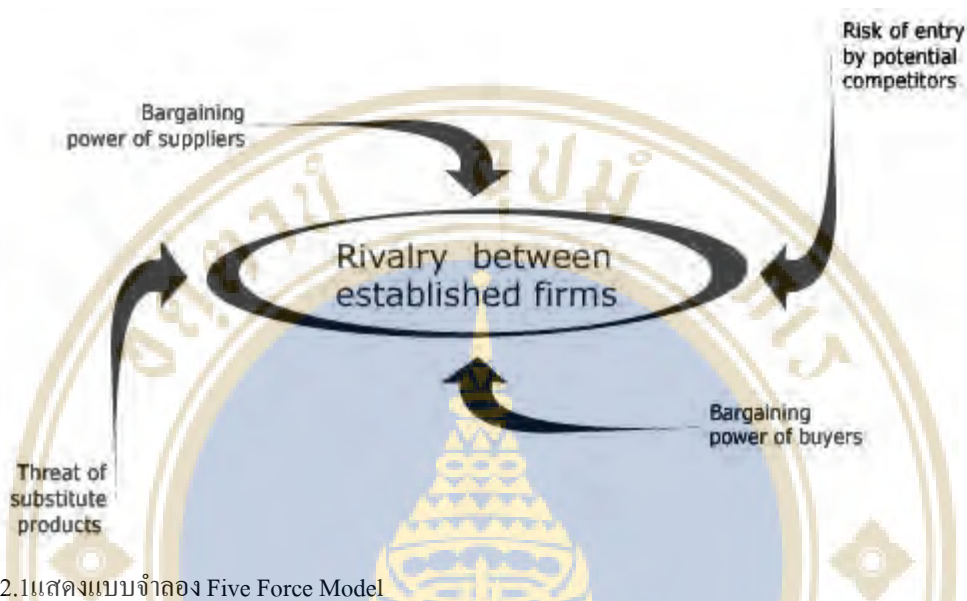
**ภัยคุกคาม (Threats)** การแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีจำนวนสาขาเยอะ และมีอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์สูงกว่าทำให้ผู้ประกอบการรายย่อยมีต้นทุนสูงกว่า และเข้าถึงลูกค้าได้น้อยกว่า นอกจากนี้ความสับสนของลูกค้าในเรื่องความแตกต่างของมาตรฐานการผลิตสินค้าออร์แกนิกกับสินค้าประเภทอื่นที่มีความใกล้เคียงกันที่มีอยู่มากในปัจจุบันทำให้เกิดความสับสนในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าได้ และอีกอุปสรรคที่สำคัญคือความไม่มั่นคงทางการเมืองที่ส่งผลให้เศรษฐกิจมีแนวโน้มชะลอตัว ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าทางเลือกที่มีราคาสูงกว่าสินค้าทั่วไปอย่างสินค้าออร์แกนิกมีแนวโน้มซื้อมากขึ้น เพราะมีความระมัดระวังการใช้จ่ายเงินมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่าธุรกิจร้านจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกมีแนวโน้มเติบโตขึ้น เนื่องจากกระแสรักสุขภาพที่กำลังมาแรง การให้บริการโดยการให้ความรู้และคำแนะนำแบบร้านขายยาจะสร้างการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันธุรกิจนี้ อย่างไรก็ตามองค์กรยังคงมีจุดอ่อนในการเพิ่มยอดขาย และการประชาสัมพันธ์ที่ผู้บริหารต้องเข้ามาแก้ไข โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรในปัจจุบันแล้วการวิเคราะห์อุตสาหกรรมหรือตลาดที่องค์กรอยู่ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ทราบถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพราะผู้บริหารจะไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จได้เลย หากไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันโดยในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นสามารถนำเครื่องมือมาช่วยในการวิเคราะห์ ดังนี้

**Five Force Model**(M. E. Porter, 1980)ของ Michael Porter เป็น Model ที่นิยมกันมากในการวิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรากับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเราโดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่งแต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตรอย่างไรก็ตามมักมีความเข้าใจกันว่าวิเคราะห์ธุรกิจโดยนำหลัก Five

Force มาใช้นั้นควรใช้สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันสูง ส่วนธุรกิจขนาดเล็กนั้น ไม่มีความจำเป็นต้องทำเป็นเรื่องเป็นราวขนาดนั้น หากแต่ในความเป็นจริงแล้วธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็สามารถใช้ Model ธุรกิจแบบ Five Force มาใช้ได้เพื่อเสริมให้ธุรกิจของเรานั้นมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.1 แสดงแบบจำลอง Five Force Model

### การวิเคราะห์ Five Forces Model

1. **สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)** เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับเราผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา ตรวจสอบว่าคุณแข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบองค์กรของเราการวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขันกำลังการผลิตเงินทุนส่วนแบ่งการตลาดกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันรวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. **อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)** เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใดถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. **อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)** เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆให้แก่บริษัทเราโดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิตถ้าธุรกิจเรา



ต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้นเพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

#### 4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)

เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใดถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

#### 5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการ

วิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัทซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของการทำธุรกิจทำให้เรารู้ถึงสถานะที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆดำรงอยู่เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเราและในขณะเดียวกันก็สามารถทนแรงผลักดันจากด้านต่างๆซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นจึงได้นำ Five Forces Model มาใช้ในวิเคราะห์ สถานะแวดล้อมภายนอก ของบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ซึ่งสามารถวิเคราะห์ออกมาได้ ดังนี้

##### 1.สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)ร้านจำหน่าย

สินค้าออร์แกนิกนั้น มีแนวโน้มการแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจากมีทั้งผู้ประกอบการรายใหญ่ และผู้ประกอบการรายย่อยทยอยเข้าสู่ตลาด อันเป็นผลมาจากกระแสสินค้าอุปโภค บริโภคมีแนวโน้มมาแรงและใช้เงินในลงทุนไม่สูงมาก แต่ร้านจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกส่วนใหญ่ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร ทำให้อุตสาหกรรมนี้ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อไปได้อีกทั้งในชาวมืองกรุงเทพมหานคร รวมไปถึงต่างจังหวัด การที่บริษัทจะเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดได้นั้นต้องมีการปรับกลยุทธ์อยู่เสมอ และการสร้างความแตกต่าง (Differentiate) จากคู่แข่ง ร้านสุขภาพดีมีการสร้างความแตกต่างโดยการเป็นมินิมาร์ตเพื่อสุขภาพ ที่มีการบริการให้คำปรึกษา และแนะนำเหมือนร้านขายยา ซึ่งนับว่ายังไม่มีร้านจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกใดสร้างจุดขายเช่นนี้ดังนั้น แรงด้านนี้จึงเป็นบวกต่อบริษัท

##### 2.อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)เนื่องจากมีร้าน

จำหน่ายสินค้าออร์แกนิกอยู่จำนวนมาก รวมทั้งสินค้าออร์แกนิกที่มีจำหน่ายตามซูเปอร์มาเก็ต ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อจากแหล่งใดก็ได้ และสินค้าออร์แกนิกยังมีต้นทุนการเปลี่ยนตราสินค้า (Switching Cost) ต่ำ จึงทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองสูง ดังนั้นแรงด้านนี้จึงเป็นลบต่อบริษัท

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) ในปัจจุบันผู้ผลิตสินค้าออร์แกนิกมีจำนวนมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศทำให้บริษัทมีทางเลือกในการจะนำสินค้าจากผู้ผลิตมาจำหน่ายในร้านสุขภาพดีได้จากหลากหลายแหล่ง ดังนั้น แรงด้านนี้จึงเป็นบวกต่อบริษัท

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) ในธุรกิจร้านจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกนั้น มีต้นทุนในการทำธุรกิจไม่สูงมากนัก และกระแสการรักและใส่ใจสุขภาพมีมากขึ้นทำให้ความต้องการสินค้าออร์แกนิกเพิ่มมากขึ้นด้วย จึงทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่สามารถเข้ามาสู่ตลาดได้ง่าย ดังนั้น แรงด้านนี้จึงเป็นลบต่อบริษัท

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) สำหรับสินค้าทดแทนของสินค้าออร์แกนิกนั้นนับว่ามีอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไปที่มีราคาต่ำกว่าสินค้าออร์แกนิก หรือสินค้าเพื่อสุขภาพอื่นๆ ที่ไม่ใช่สินค้าออร์แกนิก แต่เน้นการโฆษณาว่าเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพ ซึ่งสินค้าทดแทนเหล่านี้ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกเพิ่มขึ้น ดังนั้น แรงด้านนี้จึงเป็นลบต่อบริษัท

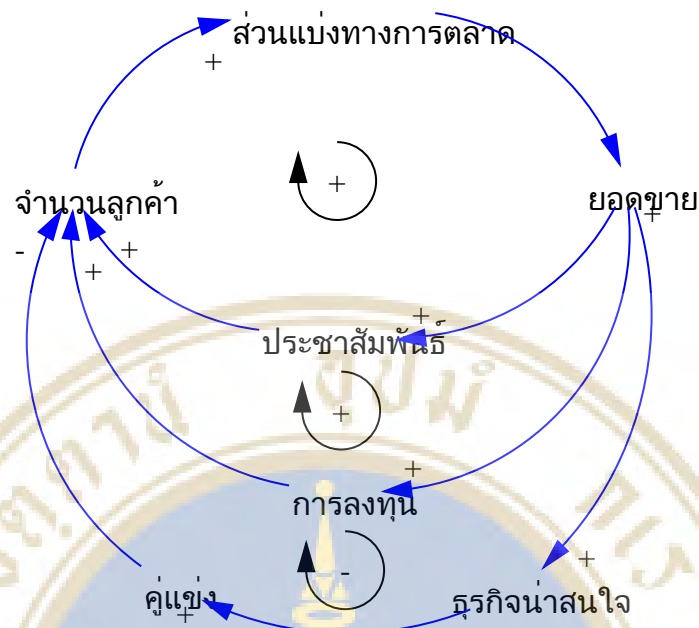
จากการใช้ Five Force Model ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมนี้พบว่า การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมถึงแม้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น การเข้ามาของคู่แข่งเข้ามาแข่งขันได้ง่าย และสินค้าทดแทนมีหลากหลาย ทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น แต่อุตสาหกรรมนี้ยังเติบโตได้อีก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างความแตกต่าง และมีจุดขายที่ทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจเลือกเราเป็นอันดับหนึ่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุป การวิเคราะห์ปัญหาเชิงกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยการใช้การวิเคราะห์ศักยภาพ (SWOT Analysis) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยการใช้ Five Force Model ทำให้เห็นว่ากระแสสุขภาพกำลังได้รับความนิยม ทำให้อุตสาหกรรมนี้ดึงดูดนักลงทุนหน้าใหม่ให้เข้ามาลงทุน ทำให้บริษัทจำเป็นต้องปรับตัว โดยนำกลยุทธ์มาใช้กับบริษัทเพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

### บทที่ 3

#### การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)(ดร.วิทยา สุฤทธิคำรงค์ , n.d.)เปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ดังที่พวกเราคุ้นเคย (เช่นเหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B หรือถ้าเจ้านายให้งบประมาณในการพัฒนามากกว่านี้การเปิดตัวสินค้าใหม่ก็จะประสบความสำเร็จแน่นอน) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกันตัวระบบเองมีความซับซ้อนมากและเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆสิ่งในแวดล้อมมัน(เช่นในขณะที่เหตุการณ์ A ทำให้เกิดเหตุการณ์ B แต่ B ก็มีผลกระทบต่อ A ในเวลาเดียวกันด้วยนี้ยังไม่เอ่ยถึงปัจจัยอื่นๆเช่น X, Y และ Z หรือการประสบความสำเร็จของการเปิดตัวสินค้าใหม่ขึ้นอยู่กับทั้งงบประมาณและปัจจัยอื่นๆอีกหลากหลายอย่างซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันไปหมด ฯลฯ ) เป็นความท้าทายอย่างยิ่งที่จะถ่ายทอดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของระบบโดยการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ออกมาการวาดแผนภาพวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram)(Teekasap, 2013)เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอนหรือการใช้เครื่องมือช่วยคิดที่สำคัญคือเมื่อเราคิดเชิงระบบเราจะต้องเห็นองค์ประกอบต่างๆของระบบที่เรากำลังพิจารณาและความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้นการคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของชีวิตในองค์กรและบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือเราเผชิญปัญหาเหล่านี้บ่อยครั้งในโลกธุรกิจเมื่อเรามีวินัยแห่งการคิดเชิงระบบเราก็เริ่มจะเห็นโลกในลักษณะที่แตกต่างออกไปสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงเมื่อเรามีความตระหนักรู้เชิงระบบคือเราอาจเปลี่ยนท่าทีจากแค่มีปฏิกิริยาตอบโต้กับเหตุการณ์ต่างๆไปเป็นการมีการตอบโต้แบบสร้างสรรค์หรือท่าทีที่ทำได้ตั้งใจซึ่งทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้



ภาพที่ 3.1 แสดงวงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของร้านสุขภาพดี บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด

จากภาพแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาของบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ในธุรกิจร้านค้าจำหน่ายสินค้าออร์แกนิก ซึ่งจากกระแสรัศสุภาพกำลังมาแรง ทำให้จำนวนผู้บริโภคมีมากขึ้น เมื่อผู้บริโภคมีมากขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทมากขึ้น และยอดขายเพิ่มมากขึ้นด้วย ทำให้บริษัทมีเงินในการประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น ลูกค้าจะรู้จักร้านมากขึ้น ทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น อีกความสัมพันธ์หนึ่งเมื่อยอดขายเพิ่มขึ้นส่งผลให้การขยายการลงทุนของบริษัทมากขึ้น การที่ยอดขายเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้ตลาดร้านค้าจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น จึงมีผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายย่อยเข้ามามากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าของร้านสุขภาพดีลดลง ในขณะที่คู่แข่งมีมากขึ้น ทำให้ลูกค้าลดลง

ถ้าหากในระยะยาวร้านสุขภาพดีไม่มีการปรับตัว การประชาสัมพันธ์ การทำโปรโมชั่น สินค้าและบริการที่โดดเด่น จะส่งผลให้จำนวนลูกค้าใหม่มีน้อยลงเรื่อยๆ ทำให้ยอดขายของร้านลดลงซึ่งจะส่งผลต่อกรดำเนินธุรกิจอย่างแน่นอน

ดังนั้น จากความสัมพันธ์นี้สิ่งที่ควรแก้ไขการประชาสัมพันธ์ และการลงทุนเพิ่มเติม เพื่อให้ยอดขายเติบโตมากขึ้น

## บทที่ 4

### กลยุทธ์

#### กลยุทธ์

จากการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)(ดร.วิทยา สุหฤทธำรง , n.d.)แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด ว่าธุรกิจร้านค้าจำหน่ายสินค้าออร์แกนิกกำลังอยู่ในกระแสนิยม ทำให้ผู้บริโภคมีจำนวนมากขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น จำนวนยอดขายเพิ่มขึ้น จึงดึงดูดผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายเล็กเข้ามาแข่งขันในตลาดนี้ ซึ่งส่งผลให้ร้านสุขภาพดีมีคู่แข่งมากขึ้น ด้วยทำเลที่ตั้งของร้านสุขภาพดีที่ตั้งอยู่ที่เทสโก้โลตัส และร้านมินิมาร์ทสินค้าเพื่อสุขภาพที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ทำให้ลูกค้าของร้านสุขภาพดีส่วนมากเป็นลูกค้าประจำ ซึ่งอาศัยอยู่บริเวณนั้น ทำให้ยอดขายร้านสุขภาพดีไม่เติบโต ในอนาคตอันใกล้หากมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น และทางร้านสุขภาพดีเองยังไม่มีปรับตัว จะส่งผลให้ลูกค้าลดลงเรื่อยๆ จนทำให้กระทบส่วนแบ่งทางการตลาด และยอดขายได้ ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ และอยู่รอดอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)(Johnson & Scholes, 1989)เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางขององค์กรซึ่งเป็นทางเลือกต่างๆที่ใช้ในการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรกลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์คือกลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy) กลยุทธ์ลดถอย (Investment Reduction Strategy) และกลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy)ในการประกอบธุรกิจต่างๆโดยทั่วไปองค์กรมักจะตั้งถามตนเองก่อนว่าจะขยาย (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continuous operations unchanged) จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) หรือหากจะขยายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือในตลาดโลกองค์กรจะใช้วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) ควบรวม (Mergers) หรือพัฒนาหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถให้คำตอบได้ เช่นกลยุทธ์เติบโตเป็นคำตอบสำหรับการขยายธุรกิจกลยุทธ์คงที่เป็นคำตอบที่ว่าองค์กรจะไม่ทำการเปลี่ยนแปลงใดๆในกิจกรรมต่างๆขององค์กรส่วนกลยุทธ์ลดถอยก็แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะลดระดับกิจกรรมต่างๆลง



จากสถานการณ์บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัดที่เผชิญกับยอดขายที่ไม่เติบโต มีคู่แข่งทยอยเข้ามาสู่ตลาดเพิ่มขึ้น แต่ธุรกิจนี้ยังเติบโตได้อีกมาก ดังนั้นเพื่อให้บริษัทเติบโต และยั่งยืน กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) แบบ Intensive growth จึงเหมาะกับบริษัทมากที่สุด

**กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)**(Collis & Montgomery, 1997)คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขายโดยมีรายละเอียดดังนี้

**Intensive Growth** คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- **Market Penetration** คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาดเช่นการเพิ่มจำนวนพนักงานขายการเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขายเป็นต้นตัวอย่างเช่นการที่แมคโดนัลด์ขยายเวลาทำการไปจนถึงเที่ยงคืนก็เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยวิธีการนี้

- **Market Development** คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ตัวอย่างเช่นการที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development

- **Product Development** คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเช่นการเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศเป็นต้น นอกจากนี้การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิมเช่นน้ำยาอูทัยทิพย์ปกติใช้ผสมน้ำคั้นเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่นต่อมาเจ้าของผลิตภัณฑ์ทำ Product Development ด้วยการแนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีอีก 1 อรรถประโยชน์คือสามารถใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้เป็นต้น

กลยุทธ์เติบโตด้วยวิธี Market Development โดยวิธีการมุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่หรือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่จึงเหมาะสมมากที่สุดที่จะนำมาปรับใช้กับบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)**(Collis & Montgomery, 1997)หมายถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการให้คุณค่าแก่ลูกค้าและก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการมุ่งเน้นการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจหรือองค์กรอื่นมีหลักการที่สำคัญคือการรู้จักคู่แข่งชั้นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันรู้กลุ่มเป้าหมายและตลาดมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรคำนึงถึงทรัพยากรและความสามารถหลักมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาวมุ่งเน้นผลกำไรและผลประโยชน์

กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic competitive strategy)(M. Porter, 1998)Michael E.Porter ได้เสนอกกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันเป็น 3 กลยุทธ์ได้แก่

**กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy)** ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำที่สุดประโยชน์คือสามารถนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในท้องตลาดได้อีกทั้งหากเกิดความรุนแรงด้านสงครามราคา (red ocean) ก็ยังสามารถยืนหยัดในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบจากต้นทุนที่ต่ำทุกวันนี้นี้การแข่งขันไม่เพียงแค่แพร่หลายแต่เพิ่มความรุนแรงขึ้นทุกๆปีบริษัทในอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นยังย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำและนำสินค้าราคาถูกลงสู่ท้องตลาด

**กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy)** ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะต้องคิดหาความแตกต่างในตัวสินค้า (product) ไม่ให้ซ้ำกับสินค้าอื่นในตลาดหรือต้องมีนวัตกรรมใหม่มานำเสนอทำให้สินค้าดูโดดเด่นกว่าสินค้าคู่แข่งในตลาดสำหรับแหล่งที่มาของความแตกต่างนั้นเกิดจากความเร็ว (speed) ความน่าเชื่อถือ (reliability) การบริการ (service) การออกแบบ (design) ลักษณะของสินค้าและบริการ (features) เทคโนโลยี (technology) บุคลิกภาพขององค์กร (corporate personality) และความสัมพันธ์กับลูกค้า (relationships with customer) ความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ (quality) ประสิทธิภาพ (efficiency) นวัตกรรม (innovation) และการตอบสนองลูกค้า (response to customer)

**กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy)** เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (target group) ให้เล็กลงเพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้าการที่บริษัทเข้าใจลูกค้าของตัวเองได้อย่างแท้จริงและสามารถคาดคะเนความต้องการในอนาคตของลูกค้าได้ย่อมทำให้สามารถขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่องเกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำไปเรื่อยๆจนเกิดความภักดีในที่สุดหากบริษัทประสบความสำเร็จกับกลุ่มเป้าหมายที่แคบลงมาทำให้บริษัทสามารถขายกลุ่มเป้าหมายต่อได้ในอนาคตตัวอย่างการทำตลาดมุ่งเฉพาะส่วนเช่นสินค้าสำหรับคนท้องสินค้าสำหรับคนอ้วน เป็นต้น

Target Scope	Advantage	
	Low Cost	Product Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (low cost)	Focus Strategy (differentiation)

ภาพที่ 4.1 แสดง Porter's generic competitive strategy

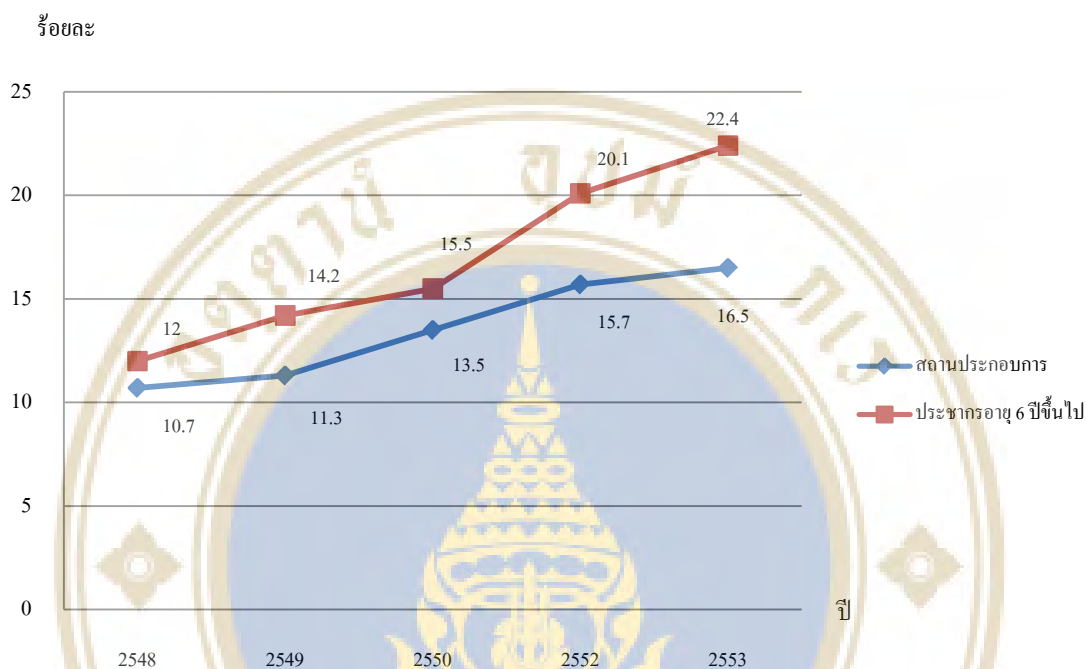
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายใน ภายนอก ภายใน ลักษณะการดำเนินธุรกิจ และกลุ่มลูกค้า ร้านสุขภาพดีจะดำเนินธุรกิจโดยใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) ที่เน้นการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้ารักสุขภาพ ที่หันมาใช้สินค้าออร์แกนิก ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะทำให้ร้านสุขภาพดีมีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation Strategy)(Collis & Montgomery, 1997)เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ซึ่งสำหรับบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด จะมุ่งเน้นในส่วนการตลาดโดยนำ Marketing Mix มาใช้ ที่เน้นในส่วนของการบริการ

สถานที่ (Place) ในปัจจุบันเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าอินเทอร์เน็ตได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของใครหลายๆคนไปแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีและอุปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร รวมถึงระบบเครือข่ายสัญญาณต่างๆ ทำให้การติดต่อสื่อสารทำได้ง่ายและสะดวกขึ้นอย่างมาก ผลจากการสำรวจการมี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน



ครัวเรือนและสถานประกอบการที่สำนักงานสถิติแห่งชาติเผยแพร่ไปแล้ว พบว่า ในรอบ 5 ปี ประชากรที่มีอายุ 6 ปีขึ้นไปมีการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้นเกือบสองเท่าคือ เพิ่มจากร้อยละ 12.0 ในปี 2548 เป็นร้อยละ 22.4 ในปี 2553 และสถานประกอบการทั้งใหญ่และเล็กที่มีคนทำงานตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปมีการใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10.7 ในปี 2548 เป็น ร้อยละ 16.5 ในปี 2553



ภาพที่ 4.2 แสดงร้อยละของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปและสถานประกอบการที่มีคนทำงานตั้งแต่ 1 คนขึ้นไปที่ใช้ อินเทอร์เน็ต พ.ศ. 2548-2553

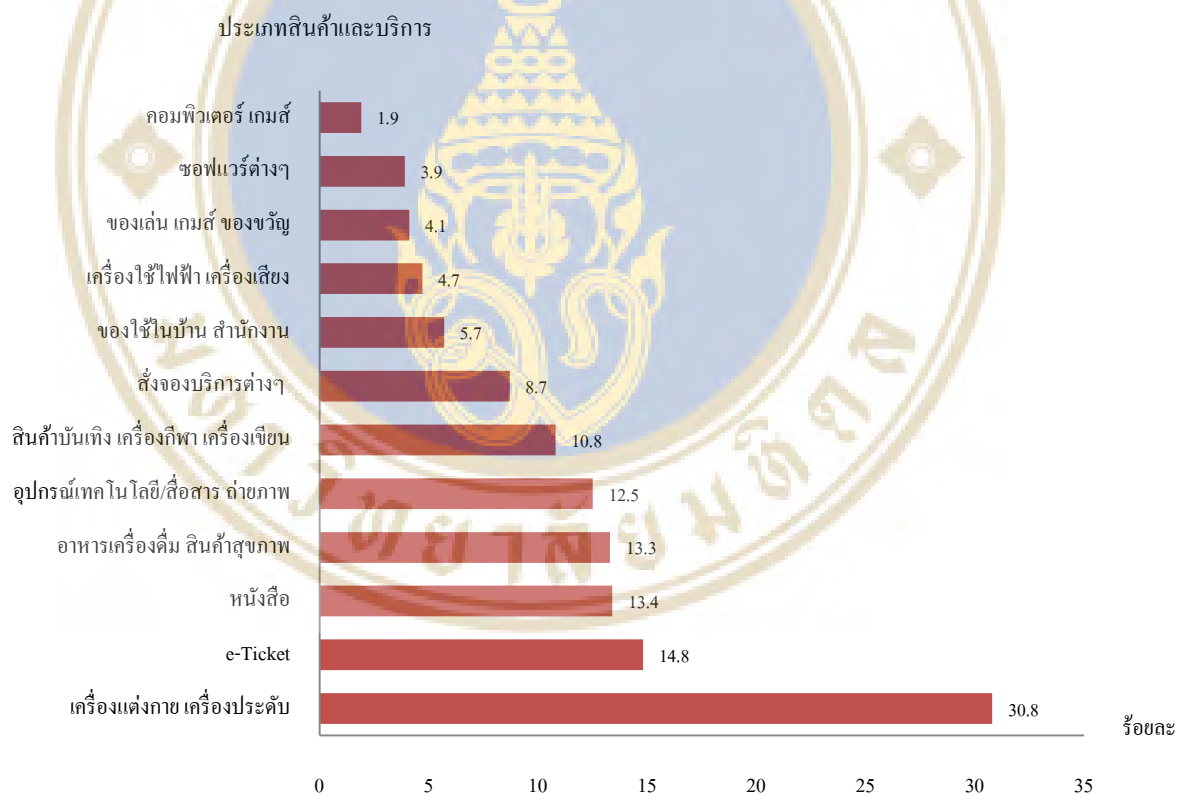
ที่มา: สํารวจการมีกรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ พ.ศ.2548-2553

สํารวจการมีกรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2548-2553 โดยสำนักงานสถิติ แห่งชาติ

การใช้อินเทอร์เน็ตมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย เช่น ค้นหาข้อมูล ติดตามข่าวสาร รับส่งข้อมูล การดูหนัง ฟังเพลง เล่นเกมส์ เป็นต้น แต่สิ่งที่น่าสนใจ คือ มีการนำอินเทอร์เน็ตมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มช่องทางสำหรับการทำธุรกิจซื้อขายสินค้าและบริการผ่านออนไลน์ หรือที่เรียกว่า ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) การทำธุรกิจ e-commerce นั้นเหมาะสำหรับผู้ประกอบการที่มีเงินทุนน้อย และยังช่วยลดต้นทุนได้ เพราะเพียงแคมีเว็บไซต์หนึ่งเว็บไซต์ ก็สามารถเปิดการค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน โดยไม่มีวันหยุด สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้

โดยตรง รวมทั้งยังเป็นช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าได้โดยตรงและหากเกิดปัญหาจะสามารถแก้ไข  
ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว การทำธุรกิจการค้าเพียงการขายผ่านทางหน้าร้านนั้น จะต้องใช้เงินลงทุนสูง  
ไม่ว่าจะเป็นการจัดการร้าน การจ้างคนพนักงานขาย ค่าเช่าพื้นที่ ข้อจำกัดทางด้านเวลาในการเปิด  
ร้าน ทำเลที่ตั้งร้านค้า ซึ่งในการตั้งร้านค้าในรูปแบบเดิมนั้นส่วนใหญ่จะเป็นที่รู้จักและเข้าถึงได้  
เฉพาะลูกค้าในพื้นที่นั้นเท่านั้น

หลายคนคงสงสัยว่าสินค้าและบริการประเภทไหนที่ควรทำในรูปแบบของ  
e-commerce คำตอบคือ สินค้าทุกชนิดสามารถนำมาทำได้ แต่ขึ้นอยู่กับว่าสินค้านั้นจะได้รับความ  
นิยมน้อยแค่ไหน การทำธุรกิจนั้นไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดก็ตามสิ่งสำคัญคือ ต้องรู้ก่อนว่า  
ใครคือกลุ่มลูกค้าของเรา และสินค้าที่จะขายเหมาะกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มไหน และลูกค้ากลุ่มนั้นมี  
โอกาสมากน้อยในการเข้าถึงเทคโนโลยี



ภาพที่ 4.3 แสดงร้อยละของประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปที่เคยจองหรือซื้อสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ต

จำแนกตามประเภทสินค้าและบริการ

ที่มา: สํารวจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ในครัวเรือน พ.ศ.2554 สำนักงานสถิติแห่งชาติ

จากการสำรวจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2554 ยังพบอีกว่า มีคนที่อายุตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไปที่เคยจองหรือซื้อสินค้าและบริการผ่านทาง อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 3.8 โดยมีสินค้าและบริการที่ได้รับความนิยมสูงสุดที่สุด คือ เครื่องแต่งกายและ เครื่องประดับ ร้อยละ 30.8 รองลงมาคือ e-Ticket ร้อยละ 14.8 หนังสือ และ อาหาร เครื่องดื่ม สินค้าสุขภาพ ร้อยละ 13.4 และ 13.3 ตามลำดับ

เนื่องจากทำเลที่ตั้งร้านสุขภาพดีเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ของร้านสุขภาพดีส่วนมากเป็นลูกค้าประจำ การเพิ่มช่องทางการขายจะช่วยทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการทำธุรกิจ e-commerce มีแนวโน้มเติบโตขึ้นทุกปี และสินค้าสุขภาพ เป็นสินค้าอยู่ในลำดับต้นๆ ของธุรกิจ e-commerce ดังนั้น การนำร้านสุขภาพดีเข้าไปสู่ตลาด e-commerce เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ต และการใช้สื่อสังคมออนไลน์จะช่วยให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยใช้เงินลงทุนน้อยกว่าการเปิดสาขาเพิ่ม โดยวิธีการดังนี้

#### **อินเทอร์เน็ต (Internet)**

วัตถุประสงค์ เพื่อสื่อสารให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคในวงกว้าง และทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงสินค้าได้ โดยไม่ต้องออกไปที่ร้านค้า

#### วิธีการดำเนินงาน

- จัดทำเว็บไซต์ร้านสุขภาพดี [www.sukapabdee.com](http://www.sukapabdee.com) เพื่อจำหน่ายสินค้าผ่านเว็บไซต์ โดยบอกรายละเอียดสินค้า ราคา ที่ตั้งสาขาต่างๆ วิธีติดต่อ วิธีซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ รวมทั้งเกร็ดความรู้เพื่อสุขภาพเพื่อสร้าง Product knowledge และ Product awareness ให้แก่กลุ่มลูกค้า
- ร่วมมือกับเว็บไซต์จำหน่ายสินค้าเพื่อสุขภาพชื่อดังลำดับต้นๆ ของประเทศไทย อย่าง [www.greenshopcafe.com](http://www.greenshopcafe.com) ที่มีฐานลูกค้าอยู่มาก โดยนำสินค้า House Brand ของร้านสุขภาพดีเข้าไปจำหน่ายเพื่อสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image) ที่ดีให้กับสินค้า รวมทั้งเป็นการตอกย้ำตราสินค้า (Brand awareness) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้าถึงและสร้างการรับรู้แก่ผู้บริโภคให้รู้จักสินค้าตราสุขภาพดี และร้านสุขภาพดี
- สื่อสังคมออนไลน์อย่าง Facebook ซึ่งมีจำนวนผู้ใช้อย่างแพร่หลาย โดยสร้าง Facebook Fanpage ในการให้ข้อมูลเกร็ดความรู้เพื่อสุขภาพและเป็นการสร้างสังคมเพื่อการสื่อสารกับผู้บริโภค ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงสินค้าของร้านสุขภาพดี ผู้บริโภคสามารถเข้ามาพูดคุย สอบถามเรื่องการดูแลสุขภาพ หรือสินค้าและบริการได้

ระยะเวลา ธันวาคม 2556 – มกราคม 2557

ค่าใช้จ่าย 50,000 บาท

ดังนั้นการก้าวสู่ตลาด e-commerce ของบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด โดยการจัดทำเว็บไซต์ และfacebook สำหรับเพิ่มช่องทางและสื่อสารกับผู้บริโภค จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริษัทมีหนทางในการเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น โดยใช้เงินลงทุนน้อยกว่าการเปิดสาขาเพิ่ม แต่ในการแข่งขันในตลาดสินค้าออร์แกนิกเพื่อสุขภาพนั้น การมีช่องทางการขายที่มากขึ้น หรือการมีสาขาที่มากขึ้นนั้น อาจไม่ใช่แนวทางการทำให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องนำมาใช้

**ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service)** ซึ่งร้านสุขภาพดีมีผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

- บริการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ว่า ร้านสุขภาพดีจะเป็นมินิมาร์ทสินค้าออร์แกนิกที่ให้บริการเหมือนร้านขายยา โดยพนักงานที่จะให้คำปรึกษานั้นจะต้องผ่านการอบรมความรู้และผ่านการทดสอบก่อน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ หากมีคำถามที่พนักงานไม่สามารถตอบได้ จะส่งต่อให้เภสัชกรซึ่งเป็นเจ้าของร้านในการตอบคำถามให้ลูกค้า
- สร้างเว็บไซต์ร้านสุขภาพดี เพื่อให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านเว็บไซต์ได้ และให้บริการตอบคำถามสุขภาพผ่านช่องทางเว็บไซต์และ facebook ซึ่งมีเภสัชกรในการตอบคำถามให้กับลูกค้า

-บริการจัดส่งสินค้า (Delivery)

- กิจกรรมส่งเสริมการขายที่เน้นลูกค้าเฉพาะราย โดยสำรวจความต้องการและนำเสนอกิจกรรมส่งเสริมการขายสำหรับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย ผ่านการเก็บข้อมูลด้วยระบบสมาชิก

**โปรโมชั่น (Promotion)** จัดทำโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขายสำหรับสินค้าภายในร้าน และสินค้าที่จำหน่ายผ่านเว็บไซต์

**ราคา (Price)** ตั้งราคาขายที่เหมาะสมและเป็นราคามาตรฐาน

สรุป สำหรับร้านสุขภาพดีที่บริหารงานโดยบริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด กลยุทธ์ระดับองค์กรที่แนะนำคือกลยุทธ์เติบโตด้วยวิธี Market Development ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ นอกจากกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีความสำคัญแล้ว กลยุทธ์ระดับธุรกิจยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งร้านสุขภาพดีจะใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างแตกต่างเหนือคู่แข่งที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เป็นการนำกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาใช้ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการตลาด โดยการนำ Marketing Mix มาใช้ด้วยการขยายตลาดการเข้าสู่ธุรกิจ e-commerce เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ต

ด้วยการสร้างเว็บไซต์เพื่อจำหน่ายสินค้า และการใช้สื่อสังคมออนไลน์โดยใช้ facebook ในการสร้างสังคมเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มลูกค้า ซึ่งในการแข่งขันนั้น การนำกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจ และสภาพแวดล้อมที่บริษัทอยู่จะทำให้บริษัทเติบโตได้อย่างยั่งยืน



## บทที่ 5

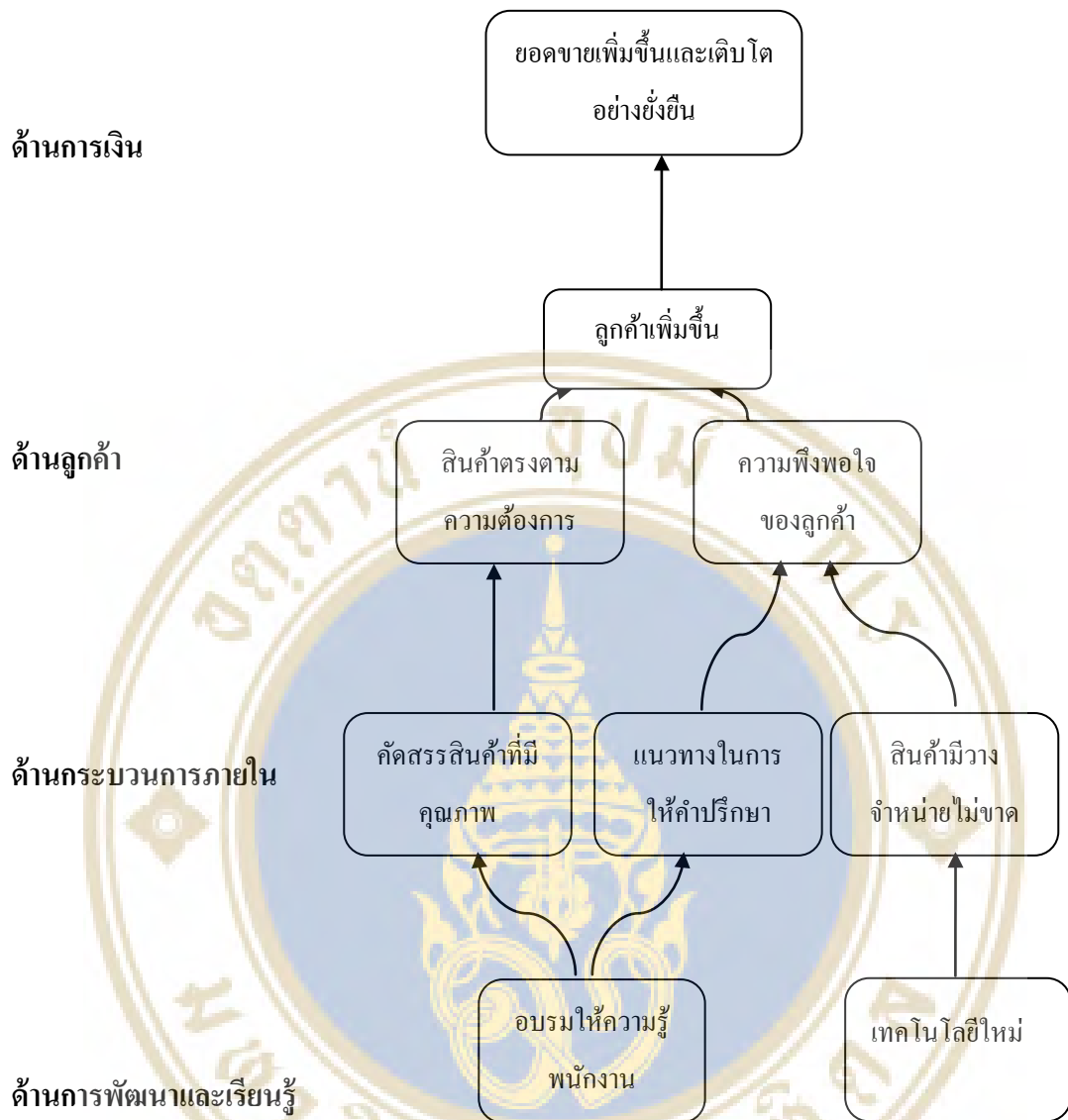
### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ภายหลังจากการที่ได้จัดทำกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญถัดมาคือการการนำกลยุทธ์มาแปลงเป็นแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรได้ประจักษ์ว่ากลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือกลยุทธ์ที่จัดทำมานั้นส่งผลให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่คิดเอาไว้

การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือที่เรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หากลองถามคนในองค์กร แล้วดูว่ามีกี่คนที่รู้ว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกันได้อย่างไร ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map)

แผนที่กลยุทธ์ คือวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์ ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือมุมมองของ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007) ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทคุณธรรมชาติ จำกัด เป็นดังนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัทคุณธรรมชาติ จำกัด

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นี้ จะทำให้คนในบริษัทเข้าใจเป้าหมายของบริษัทในแต่ละด้านซึ่งมีความสัมพันธ์กันบนพื้นฐานทั้งสี่ด้านของ Balanced Scorecard ได้ง่ายมากขึ้นซึ่งจะช่วยให้บริษัทคุณธรรมชาติ จำกัด ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างมั่นคงและยั่งยืน



## Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

ในอดีตที่ผ่านมา เครื่องมือที่องค์กรมักนำมาใช้เพื่อการประเมินผลภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ปัจจัยมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลมุมมองด้านการเงินนั้น ในอดีตถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญมาก เพราะการเงินมีผลกับการดำเนินธุรกิจ ถ้าธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน ก็จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจต่างๆ จึงให้ความสำคัญกับข้อมูลทางการเงินเป็นหลัก

ปี 1990 Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative จึงตระหนักว่า เครื่องมือที่ใช้วัดประสิทธิภาพของบริษัทแบบเก่าๆ นั้นมีจุดอ่อนและกำกวม เช่น ดูแต่ตัวเลขสถานะการเงินของบริษัท ซึ่งเป็นแค่มุมมองของความสำเร็จบริษัทและมักเป็นข้อมูลจากอดีต ไม่ได้แสดงถึงศักยภาพและแนวโน้มบริษัทในอนาคต ทั้งสองจึงได้พยายามคิดค้นเครื่องมือใหม่ ที่ช่วยให้ผู้บริหารของบริษัทเข้าใจสถานะของบริษัทในหลายๆ มุมมองได้อย่างถูกต้องและกระชับ ซึ่งเครื่องมือที่ว่าก็คือ Balanced Scorecard นี้เอง คือจะพยายามถ่วงดุลผลประโยชน์ของบริษัทในทุกๆ ด้าน เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนทั้งปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการแบบใหม่ จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการบริหารองค์กร

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard ได้เสนอแนวคิดของมุมมองไว้เป็น 4 แบบ ดังนี้

**1. The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน , ความพึงพอใจของพนักงาน , การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

**2. The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเองเช่นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ , การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ , การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

**3. The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้าเช่นความพึงพอใจของลูกค้า , ภาพลักษณ์, กระบวนการด้านการตลาด, การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น



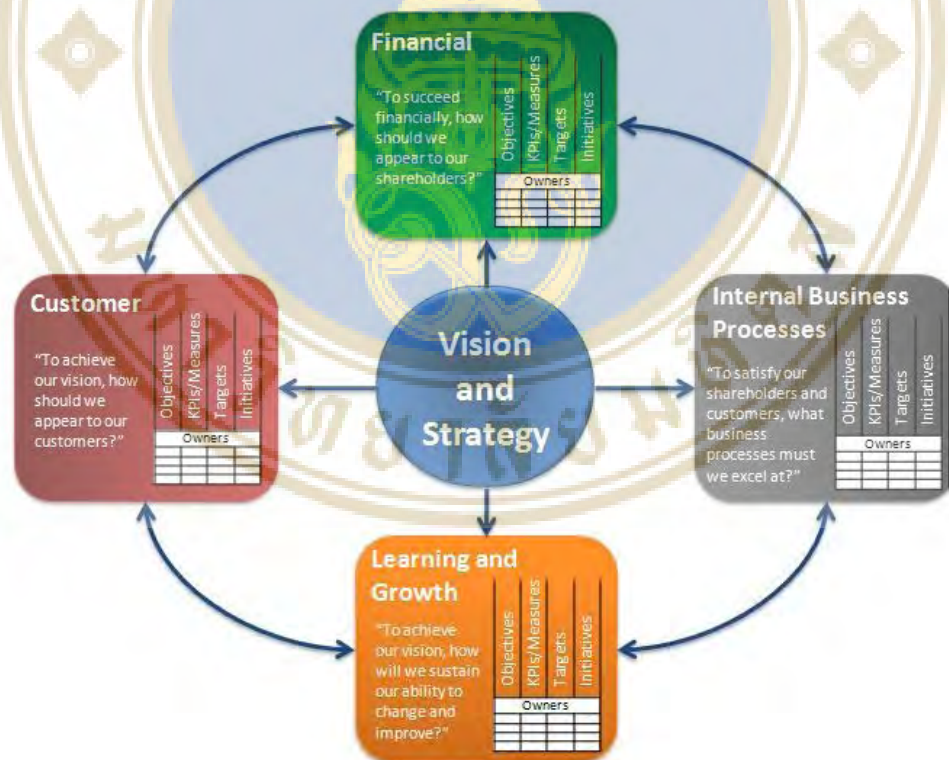
**4.The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงินเช่นการเพิ่มรายได้ , ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย , การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น โดยแต่ละมุมมองจะมีองค์ประกอบย่อย 4 อย่าง ได้แก่

1.วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2.ตัวชี้วัด (Measure)คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ซึ่งในหนึ่งมุมมองอาจมีตัวชี้วัดมากกว่าหนึ่งตัว

3.เป้าหมาย (Target) คือ การกำหนดตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4.แผนที่จะทำ (Initiative) คือ โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำไว้ล่วงหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของมุมมองทั้งสี่

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ได้แสดงให้เห็นว่ามุมมองทั้งสี่ด้านมีส่วนช่วยเหลือหนุนซึ่งกันและกันตัวอย่างเช่นความพึงพอใจของลูกค้าสามารถส่งเสริมให้การเงินของบริษัทดี มีผลกำไรดี, บุคคลากรมีความรู้สามารถทำให้ดำเนินงานภายในระบบขององค์กรมีประสิทธิภาพ, การอบรมพนักงานขายในการนำเสนอสินค้าส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ เป็นต้น

บริษัท คุณธรรมชาติ จำกัด นำ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือช่วยให้บริษัทสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ของบริษัท ไปสู่แนวทางการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพิจารณาผลสำเร็จของการทำงานโดยผ่านมุมมองด้านการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



ตารางที่ 5.1 แนวปฏิบัติสำหรับการใช้ Balanced Scorecard ในการบริหาร บริษัทคุณธรรมชาติ จำกัด

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	- ยอดขายเพิ่มขึ้น	- รายได้ต่อปี	- เพิ่ม 15% จากปีก่อน	- เพิ่มช่องทางการขายผ่านอินเทอร์เน็ต
ด้านลูกค้า	- ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น  - ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการ	- จำนวนลูกค้าใหม่  - ความพึงพอใจของลูกค้า	- เพิ่มลูกค้าใหม่ 30%  - ลูกค้ามีความพึงพอใจมากกว่า 80%	- มีสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า - ให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสุขภาพโดยบุคลากรที่มีความรู้ - จัดทำระบบสมาชิก
ด้านกระบวนการภายใน	- คัดสรรสินค้าออร์แกนิกที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า - สินค้าไม่ขาดจากชั้นวางจำหน่าย - มีแนวทางในการให้คำแนะนำลูกค้า	- จำนวนสินค้าที่ขายได้  - จำนวนครั้งที่สินค้าขาดจากชั้นวางจำหน่าย - สามารถพัฒนาแนวทางในการให้คำแนะนำ	- สินค้าแต่ละชนิดขายได้ 50% ต่อเดือน  - 0 ครั้ง  - จัดทำแผนในการให้คำแนะนำปรึกษาภายใน 2 เดือน	- สร้างทีมงานในการคัดเลือกสินค้าออร์แกนิกที่มีคุณภาพและอยู่ในกระแสนิยม  - สร้างทีมงานในการบริหารคลังสินค้า และใช้ระบบไอทีช่วยในการบริหาร - จัดทำแผนการให้คำแนะนำ
ด้านการพัฒนาและเรียนรู้	- พัฒนาศักยภาพและความรู้ของบุคลากร - บุคลากรใช้ระบบ IT ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	- จำนวนวันในการอบรมต่อปี  - จำนวนบุคลากรที่เข้ารับการอบรมการใช้ระบบ IT	- 4 วันต่อปี  - 4 วันต่อปี	- จัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพและให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง  - จัดอบรมเพื่อให้บุคลากรใช้ระบบ IT ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้นั้นจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นถึงทิศทางเป้าหมายของธุรกิจ และความสัมพันธ์แต่ละมุมมองในการดำเนินธุรกิจ การพัฒนา และ ประเมินผลอย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

สรุป การมีกลยุทธ์ที่ดีจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง แล้วประเมินผลว่ากลยุทธ์นั้น มีประสิทธิภาพเหมาะกับองค์กรหรือไม่ ซึ่งการจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้คนในองค์กรเข้าใจมุมมอง ด้านต่างๆขององค์กร ให้ตรงกัน จากนั้นนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและสร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้จัดทำนั้น สามารถทำให้องค์กรแข่งขันได้และอยู่รอดได้ อย่างยืนหรือไม่ หรือจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับองค์กร



## บรรณานุกรม

- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1989). *Exploring corporate strategy* (Vol. 216). Prentice Hall London.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard*. Springer.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies*. New York.
- Teekasap, P. (2013). *Strategy Crafting and Formulation*. College of Management Mahidol University(CMMU).
- ดร.วิทยา สุหฤทดำรง. (n.d.). การคิดเชิงระบบ(Systems Thinking). Retrieved December 15, 2556, from [http://www.job-passport.com/th/tip\\_and\\_trick\\_detail.php?id=159](http://www.job-passport.com/th/tip_and_trick_detail.php?id=159)