

กลยุทธ์การแก้วิกฤตในภาวะราคาทองคำผันผวน
และการก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดในตลาดค้าทองคำ บริษัท ออสสิริส จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

**กลยุทธ์การแก้วิกฤตในภาวะราคาทองคำผันผวน
และการก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดในตลาดค้าทองคำ บริษัท ออสสิริส จำกัด**

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2556



นางสาววรรษมล สุขายะ

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การแก้วิกฤตในภาวะราคาทองคำผันผวน และการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมค้าทองคำ สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนจบ ทั้งในเรื่องของการทำรูปเล่ม และการทำพรีเซนเตชัน และขอขอบคุณ อาจารย์ เกียรติชัย กาพลินธุ์ในการให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งแนะนำในการหาข้อมูลและการวิเคราะห์ จนสามารถทำให้รูปเล่มประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่างสมบูรณ์จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

และขอขอบคุณ คุณบุญเลิศ สิริภักทวนิช ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ออสสิริส จำกัด คุณกัญญาภัก แก้วก้องกังวาล บริษัท ออสสิริส ที่อนุเคราะห์ช่วยเหลือด้านข้อมูลและอนุญาตให้ศึกษาบริษัท ออสสิริส คุณศจิชฐา สรมณี และคุณศักดิ์ชัย เรื่องกิตติคุณ บริษัท พีอาร์แอนด์แอสโซซิเอต ที่ให้การสนับสนุนเรื่องข้อมูล และแนวคิดในการนำเสนอพรีเซนเตชัน คุณดวงนภารัตน์ ศรีสุข สำหรับคำแนะนำต่าง ๆ และการช่วยเหลือในการทำรูปเล่ม และพรีเซนเตชัน รวมถึงเพื่อน พี่น้อง ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแหล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่ได้ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าจะขอสร้างชื่อเสียงให้สมกับเป็นนักศึกษาจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในภายภาคหน้าต่อไป

ววรรษมล สุขาเย

กลยุทธ์การแก้วิกฤตในภาวะราคาทองคำผันผวน และการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดค้าทองคำ บริษัท ออสสิริส จำกัด

STRATEGY TO SOLVE THE DOWNSIDE OF THE GOLD PRICE PROBLEM AND
BECOME THE LEADER IN GOLD MARKET OF AUSIRIS

วรรณมล สุขายะ 5550178

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การแก้วิกฤตในภาวะราคาทองคำผันผวน และการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดค้าทองคำบริษัท ออสสิริส เพื่อทำการแก้ไขปัญหาการสูญเสียลูกค้าเนื่องในสภาวะราคาทองคำผันผวนจากสาเหตุเศรษฐกิจโลกผันผวน ซึ่งในการศึกษารั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ Competitive Strategy ด้วยการมุ่งเน้นขอบเขต (Focus) กลยุทธ์เน้นเฉพาะส่วน เพื่อเป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนั้นๆ ได้ดีกว่า

นอกจากนี้ในส่วนการต้องการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดค้าทองคำ ซึ่งในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดค้าทองคำของบริษัท ออสสิริส จะต้องโดดเด่นทั้งในเรื่องของบริการ และสินค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของนักลงทุนในตลาดค้าทองคำ โดยสามารถแบ่งการใช้กลยุทธ์เพื่อการแก้ปัญหาด้วย 3 ญูญแจสำคัญคือ Innovation, Product Differentiation Collaboration และรวมถึงการทำสาขาด้านแบบ Flagship store

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเป็นผู้นำ/Innovation Strategy/Collaboration/Product Differentiation

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ออสสิริส	2
ปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด	5
บทที่ 2 การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	8
PESTEL Analysis	8
Five Force	10
Core Competency	12
SWOT Analysis	13
BCG Matrix	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	18
บทที่ 4 การแก้ปัญหาและกลยุทธ์	21
Competitive Strategy	22
Innovation Strategy	24
Product differentiation	25
One Stop Service	26
Collaboration	26
บทที่ 5 กระบวนการดำเนินการแก้ปัญหา	27
Strategy Map	28
Balanced Scorecard	29
บรรณานุกรม	36
ประวัติผู้วิจัย	37

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI) สำหรับแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นด้วยโปรแกรมออมทอง	33
5.2	แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI) สำหรับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว	34
5.3	แสดงAction Plan ของบริษัท ออสสิริส	35



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงกราฟแสดงราคาทองคำย้อนหลังปี 2555-2556	5
1.2	แสดงกราฟแสดงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐ	5
1.3	แสดงกราฟความต้องการทองคำทั้งปี 2555	6
1.4	แสดงข้อมูลการซื้อขายโดยจัดอันดับการซื้อขายตามกลุ่มสินค้า จาก บริษัท ตลาดสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) หรือ TFEX	7
2.1	แสดงPESTEL ANAYSIS	8
2.2	แสดงFive Forces Model ของ Michael E. Porter	10
2.3	แสดงBCG Matrix ของสินค้าในบริษัท ออสสิริส	17
3.1	แสดง Casual Loop Diagram การวิเคราะห์การเชื่อมโยงของปัญหา จากภาวะราคาทองที่ผันผวน	18
3.2	แสดง Casual Loop Diagram การวิเคราะห์ของปัญหาในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำของ บริษัทออสสิริส	19
5.1	แสดงแผนภาพกลยุทธ์ Strategy Map	32

บทที่ 1

บทนำ

ในช่วง 12 ปีที่ผ่านมา ถือได้ว่าเป็นยุคทองของการลงทุนทองคำ แต่ในปัจจุบันแน่นอนว่าไม่ใช่ยุคทองของทองคำอีกต่อไป จากราคาที่เคยปรับขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลับกลายเป็นขาลง ซึ่งสถาบันชั้นนำต่างๆ ออกมาคาดการณ์ว่าราคาทองคำในปี 2013 และ ปี 2014 จะลดลง แม้ว่าช่วงเวลาที่ผ่านมาการลงทุนทองคำจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าการลงทุนในหุ้นก็ตาม

ทองคำซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่นักลงทุนทั่วโลกต่างลงทุน เพราะเป็นสินทรัพย์ปลอดภัย (Safe Haven) แต่มักได้รับผลกระทบจากนโยบายเศรษฐกิจของประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป รวมถึงแนวโน้มการลงทุนในสินทรัพย์อื่นๆ ก็มีผลกระทบต่อราคาทองคำเช่นกัน ดังนั้น ข่าวสารเกี่ยวกับทองคำจึงมักพบว่ามีชื่อบุคคลสำคัญ ชื่อหน่วยงาน นโยบายและตัวเลขต่างๆ เกี่ยวกับเศรษฐกิจ กองทุน หรือตลาดหลักทรัพย์ประเทศต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ซึ่งหากเราทราบความหมายของคำย่อหรือคำศัพท์เหล่านี้ ก็จะทำให้เข้าใจเนื้อหาของข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น และยังทำให้เราเข้าใจโลกของทองคำที่นับวันจะมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและระบบการเงินของโลกมากขึ้นได้เป็นอย่างดี

ในปัจจุบันสภาพตลาดทองคำมีการแข่งขันที่รุนแรง และราคาทองคำมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลกระทบต่อราคาทองคำมาจาก 5 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย การปรับลดนโยบายการผ่อนคลายเชิงปริมาณ (คิวอี) ของสหรัฐ ทิศทางค่าเงินบาท การขายทองของกองทุนขนาดใหญ่ เศรษฐกิจเอเชียเริ่มมีการชะลอตัว และการเก็งกำไรในตลาด จึงส่งผลให้ราคาทองคำในตลาดมีความผันผวน และมีการแกว่งตัว

จากสภาวะผันผวนของตลาดทองคำ ทำให้การซื้อขายทองคำลดลง เนื่องจากผู้บริโภคชะลอการซื้อขาย ส่งผลให้บริษัทที่จำหน่ายทองคำแท่งเพื่อการลงทุนประสบปัญหา เนื่องจากตลาดชะลอตัว

โดยบริษัท ออสสิริส จำกัด เป็นบริษัทจำหน่ายทองคำแท่งเพื่อการลงทุน และเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนทองคำที่อยู่ในอันดับ 3 ของตลาดค้าทองคำ และกำลังประสบปัญหาจากการผันผวนของตลาดทองคำ ส่งผลให้ยอดขายและกำไรลดลง

บริษัท ออสสิริส จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2546 ด้วยทุนจดทะเบียน 140 ล้านบาท โดยในปัจจุบันมี Selling Agent (SA) หรือตัวแทนจัดจำหน่าย 10 สาขาทั่วประเทศไทย ได้แก่ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ หาดใหญ่ สัตหีบ ลพบุรี พัทยา ระยอง แพร่ และอุดรดิตถ์

บริษัท ออสสิริส จำกัด เป็นบริษัทในเครือบ้านช่างทองกรู๊ป ซึ่งเป็นผู้บริหารงานทองรูปพรรณที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเรื่องทองคำมากกว่า 70 ปี รวมทั้งมีประวัติการร่วมงานกับ World Gold Council (สมาพันธ์ผู้ผลิตทองคำแห่งโลก)

ในปี 2548 บริษัท ออสสิริส จำกัด ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อจำหน่ายทองคำแท่งเพื่อการลงทุน และเป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนทองคำแท่งแห่งแรกในประเทศไทย ที่มีทีมงานผู้มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านการลงทุนทองคำ ที่สามารถให้คำแนะนำอย่างมืออาชีพ และพร้อมให้ข้อมูลข่าวสาร บัญชีต่างๆที่แม่นยำซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักลงทุน โดยให้บริการผ่านหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ เว็บไซต์ www.ausirisgroup.com รวมทั้งสามารถทำธุรกรรมซื้อขายผ่านทางโทรศัพท์และสาขาต่างๆทั่วกรุงเทพฯ

นอกจากนี้ออสสิริสถือเป็นผู้นำแนวคิดใหม่ในการซื้อขายทองคำ ("Ausiris" the new concept gold trading) ด้วยการเป็นที่ปรึกษาในการลงทุนทองคำ – “Your gold investment consultant” ด้วยประสบการณ์ในธุรกิจทองคำ ความชำนาญด้านการลงทุนทองคำ บวกกับมุมมองการบริหารจัดการแนวทางธุรกิจสมัยใหม่ ที่ยังคำนึงถึงการบริการลูกค้าเป็นหลัก ทำให้เกิดมิติใหม่ของการลงทุนทองคำแห่งแรกในประเทศไทย

ออสสิริส ได้สร้างสรรค์ความสะดวกสบายในการลงทุนในทองคำ ด้วยความสะดวกสบายกับการทำธุรกรรมซื้อขาย ออสสิริสได้นำจุดเด่นของโบรกเกอร์และร้านค้าทองคำมาผสมผสานกัน ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ โดยมีการซื้อขายผ่านทางโทรศัพท์ การโอนเงินผ่านธนาคารหรือหักบัญชีอัตโนมัติ และมีการรับมอบทองคำจริง

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ (Vision & Mission) วิสัยทัศน์ของออสสิริส คือ “การเป็นผู้นำในการสร้างความมั่งคั่งให้กับนักลงทุนผ่านโลหะมีค่า ด้วยความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาด้านการลงทุนอย่างมืออาชีพ”

พันธกิจ มุ่งสร้างการเติบโตทางการเงินอย่างมั่นคง และสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง

1. ผลิตโลหะมีค่าที่มีความหลากหลายและมีมาตรฐานระดับสากล
2. พัฒนารูปแบบบริการที่มีมาตรฐานและสนองความต้องการของตลาด
3. สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาทั้งด้านความรู้และด้านคุณธรรม
4. เป็นบริษัทผู้นำด้านการให้ความรู้คำแนะนำทางการลงทุน โดยเฉพาะทองคำ

5. เป็นบริษัทที่ปฏิบัติตามฐานของธรรมาภิบาลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บริษัท ออสสิริส จำกัด เติบโตอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น และได้รับการตอบรับอย่างต่อเนื่อง ด้วยสมาชิกผู้ลงทุนกว่า 15,000 รายทั่วประเทศ สมาชิกร้านทองคำกว่า 300 ร้านทั่วประเทศ รวมไปถึงการขายสาขาตามสถานที่ต่างๆ เพื่อรองรับความต้องการของผู้ลงทุน ซึ่งในปัจจุบันมี 10 สาขาในกรุงเทพฯ และกำลังขยายไปสู่ภูมิภาคต่างๆ เช่น เชียงใหม่ หาดใหญ่

ในด้านการแข่งขันออสสิริสมีจุดแข็งขององค์กร (Corporate Strength) ทั้งในด้านของสินค้าที่มีมาตรฐานการผลิตและการหลอมทองคำระดับสากล มีขนาดน้ำหนักของทองคำแท่งที่หลากหลาย ได้แก่ 99.99%, 96.5% และเหรียญทองคำ ซึ่งเหรียญทองคำ มีความสะดวกในการซื้อขายและสามารถเก็บออมได้ในระยะยาว รวมถึงยังมีโปรแกรมออมทองเพื่อเป็นอีกแนวทางหนึ่งของการออมด้วยทองคำอีกด้วย

สำหรับทองคำแท่ง 96.5% หลอมและรับรองคุณภาพโดย UMICORE ผู้มีชื่อเสียงในด้านการหลอมทองคำจากประเทศเยอรมนี มีขนาดน้ำหนัก 5 บาท 10 บาท 20 บาท และ 50 บาท ส่วนทองคำแท่ง 99.99% หลอมและรับรองคุณภาพโดย PAMP ผู้ผลิตและจำหน่ายทองคำระดับสากลในแบรนด์ออสสิริส จากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ โดยทองคำแท่ง 99.99%: 10 บาท และ 20 บาท ส่วนทองคำแท่ง PAMP 99.99% 100 กรัม และ 1 กิโลกรัม

เหรียญทองคำ 96.5% มีความหลากหลายตามรูปแบบสากล โดยมีขนาดน้ำหนัก 0.25 บาท 0.50 บาท 1 บาท และ 2 บาท เหรียญทองคำออสสิริสแบบมาตรฐาน (Ausiris general gold coin) เหรียญทองคำออสสิริสแบบพิเศษ (Ausiris premium gold coin)

บริษัท ออสสิริส จำกัด ยังให้บริการครบวงจรแก่นักลงทุน ด้วยการเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายทองคำ สินค้ามีความเป็นมาตรฐานสากล ทั้งในด้านรูปแบบ ความบริสุทธิ์ทองคำ (เปอร์เซ็นต์ความบริสุทธิ์) ขนาด และน้ำหนัก อีกทั้งยังมีความมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่ดี และเป็นที่ต้องการของนักลงทุนทุกระดับ

ไม่เพียงทองคำที่จับต้องได้ ยังมีการนำทองคำเข้ามาเป็นเครื่องมือเพื่อการปกป้องความมั่งคั่ง เพราะทองคำเป็นสินทรัพย์ที่ไว้ใจได้เสมอ “โปรแกรมออมทอง” จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้การออมเป็นไปโดยง่ายดาย โดยการนำเงินที่ลูกค้าต้องการออมต่อเดือนเข้ามาสู่ระบบปฏิบัติการออสสิริสเพื่อเข้าซื้อทองคำตามแบบฉบับที่ถูกรอกแบบให้สะดวกสำหรับลูกค้า

ด้านบริการ ออสสิริสมีความทันสมัยของการทำธุรกรรมอย่างมืออาชีพผ่านทางโทรศัพท์และระบบหักบัญชีอัตโนมัติ จัดการและทำธุรกรรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Internet trading) การให้ข้อมูลและข่าวสารที่มีผลต่อการเคลื่อนไหวของราคาทองคำผ่านทาง Website, SMS มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจลงทุนทองคำแท่ง และเป็นที่ปรึกษาการลงทุน

โดยบริษัท ออสสิริสมีการบริการอย่างมืออาชีพ (Professional Service) ด้วยนโยบาย “ที่ปรึกษาการลงทุนทองคำ” ออสสิริสจึงเน้นการให้บริการพื้นฐานเพื่อการทำธุรกรรมซื้อขายที่สะดวกและทันสมัย พร้อมบริการข้อมูลอย่างมืออาชีพ และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเพื่อการลงทุนในทองคำ มีการบริการซื้อขายทองคำ ให้คำปรึกษาเพื่อการลงทุนทองคำ วันจันทร์-ศุกร์ ตั้งแต่เวลา 09.30 – 22.00 น. และวันเสาร์ ตั้งแต่เวลา 09.30 – 12.00 น. บริการชำระราคาทองคำผ่านระบบหักบัญชีอัตโนมัติ (ATS) หรือการชำระราคาทองคำผ่านระบบธนาคาร (Bill Payment) บริการยื่นยื่นการทำธุรกรรมผ่านทาง SMS เอกสาร แฟ้ม็กซ์ และอีเมล บริการส่งมอบทองคำที่สาขาทั้ง 4 ของออสสิริส และตู้เซฟนิรภัยเฉพาะธนาคารในเขตกรุงเทพฯ

นอกจากนี้ออสสิริสยังให้บริการข้อมูลข่าวสาร บทวิเคราะห์แนวโน้มและความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่มีผลต่อการลงทุนในทองคำผ่านทางเว็บไซต์ www.ausirisgroup.com บริการสรุปข่าวและความเคลื่อนไหวของราคาทองคำผ่าน SMS, WAP และ GPRS และยังให้บริการการทำธุรกรรมด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ (Internet Trading) มีการบริหารและพัฒนาด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) โดยให้ลูกค้าร่วมกิจกรรมของออสสิริสอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความรู้ ข้อมูล และทันเหตุการณ์ มีการส่ง Newsletter ทุกเดือน มีการแจ้งข่าวสารผ่านทาง SMS รวมถึงการจัดงานสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และเสริมสร้างยุทธวิธี เพื่อให้ลูกค้าเท่าทันต่อกระแสเศรษฐกิจ รวมถึงการจัดกิจกรรมภายในเพื่อตอบแทนและขอบคุณสมาชิก

ด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ออสสิริส จับมือกับ PAMP Ltd. ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ สมาชิก The London Bullion Market Association (LBMA) แบรินด์ทองคำซึ่งเป็นที่รู้จักในระดับโลก ทั้งด้านกระบวนการผลิตที่มาตรฐานสูง คุณภาพระดับสากล และบริการครบวงจรเพื่ออุตสาหกรรมแห่งโลหะมีค่า

อย่างไรก็ตามออสสิริสจะเน้นการพัฒนารูปแบบสินค้าที่มีคุณภาพ มาตรฐานสากล และการให้บริการที่ทันสมัยตอบสนองความต้องการของนักลงทุน

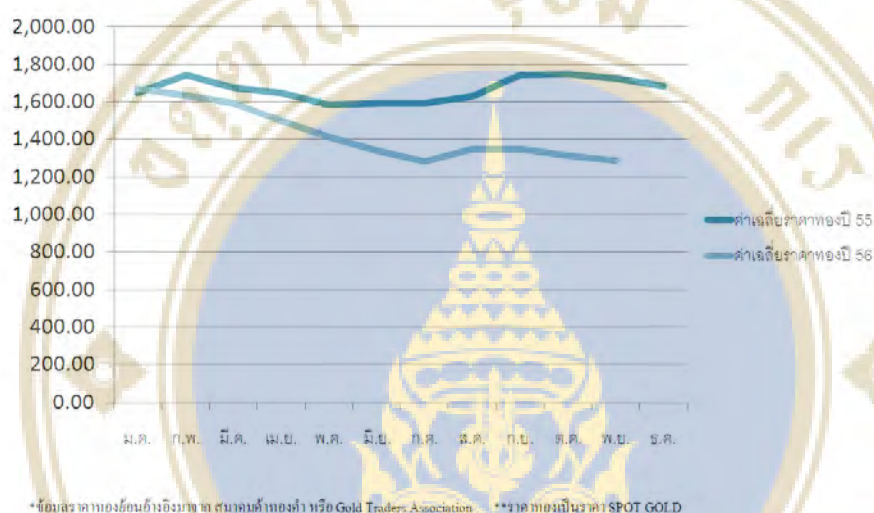
สำหรับแผนในอนาคต ออสสิริสถือเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง (Developing in All Areas of Stakeholders) มีการพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Continuous Business Development) สร้างสรรค์ทั้งสินค้าคุณภาพและบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าอยู่เสมอ เช่น มีการออกผลิตภัณฑ์เหรียญทองคำ มีนโยบายขยายสาขาเพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้าในชุมชนต่างๆ เช่น สาขาในต่างจังหวัด และมีการร่วมทุนเปิดบริษัทซื้อขายทองคำล่วงหน้า (Gold Future) ผ่านตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ บริษัท ออสสิริส ฟิวเจอร์ส จำกัด เพื่อสร้างพันธมิตรและเครือข่ายทางธุรกิจให้เกิดความแข็งแกร่งและยั่งยืนในอุตสาหกรรม

ปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด

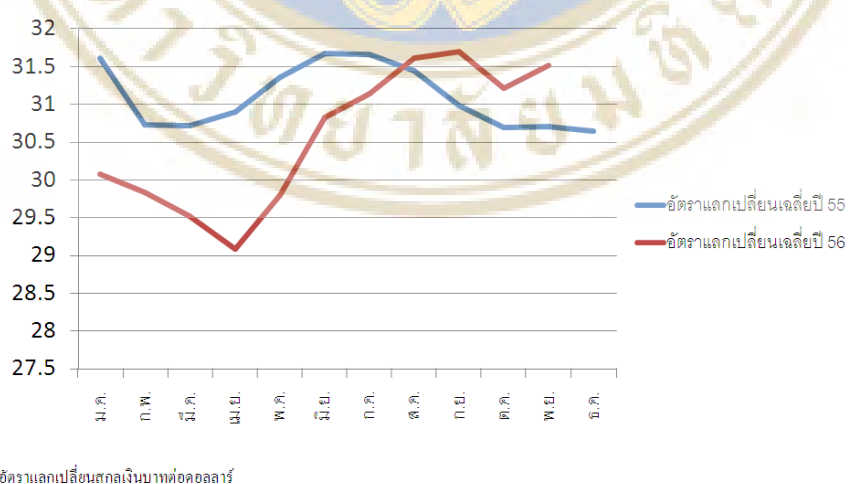
ปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัญหาดังนี้

ปัญหาจากสภาวะชบเซาของตลาดทองคำ

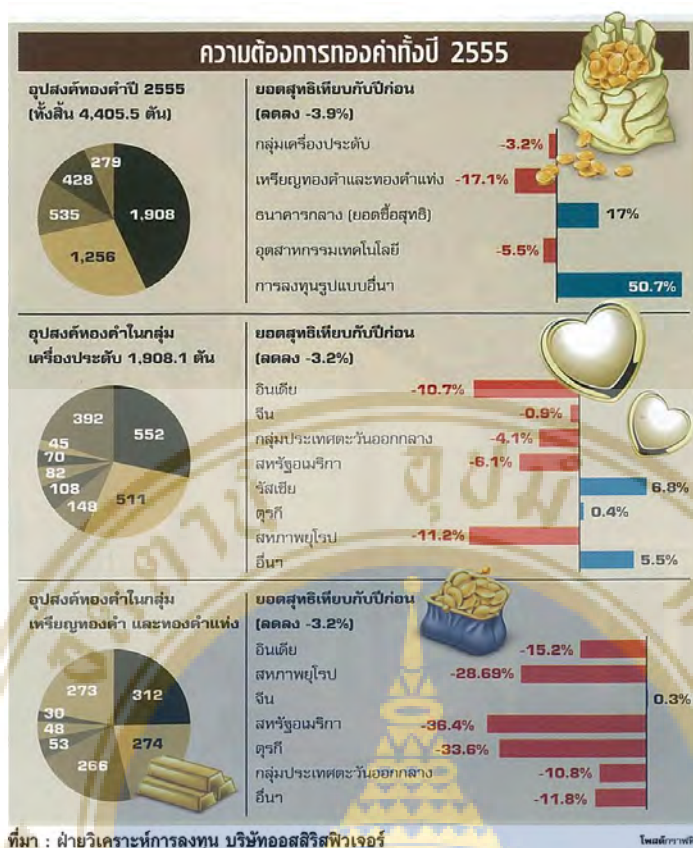
จากปัญหา 5 ปัจจัยหลัก คือ การปรับลดคิวอีของสหรัฐ ทิศทางค่าเงินบาท การขายทองของกองทุนขนาดใหญ่ เศรษฐกิจเอเชียเริ่มมีการชะลอตัว และการเก็งกำไรในตลาด ทำให้ราคาทองคำในตลาดมีความผันผวน และมีการแกว่งตัว ส่งผลให้บรรดาบริษัทจำหน่ายทองคำแห่งเพื่อการลงทุนในตลาดค้าทองคำ เกิดปัญหาการเติบโตชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ช่วงเดือนเมษายน ปี 2556 ที่ผ่านมา



ภาพที่ 1.1 แสดงกราฟแสดงราคาทองคำย้อนหลังปี 2555-2556



ภาพที่ 1.2 แสดงกราฟแสดงอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐ



ภาพที่ 1.3 แสดงกราฟความต้องการทองคำทั้งปี 2555

ดังนั้นปัญหาที่ต้องแก้ไขในระยะสั้นซึ่งเป็นปัญหาเร่งด่วนคือ การฝ่าวิกฤติราคาทองในตลาดค้าทองคำที่ผันผวน การกระตุ้นแรงซื้อขายของผู้บริโภค การพลิกวิกฤติเป็นโอกาสเพื่อให้บริษัทออสสิริสกลับมามีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาความต้องการก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดของบริษัท ออสสิริส จำกัด

ความต้องการก้าวขึ้นเป็นเจ้าตลาดผู้จัดจำหน่ายทองคำแท่ง เพื่อให้หนักลงทุนรู้จัก และนึกถึงเสมอเมื่อต้องการซื้อขายทองคำเพื่อการลงทุน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัท อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันออสสิริสอยู่ในอันดับ 3 ดังนั้น ทำอย่างไรจึงจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดค้าทองคำ ซึ่งในการแก้ไขปัญหาในจุดนี้ ถือเป็น การแก้ไขปัญหาในระยะยาว เพื่อสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

สุดยอดโบรกเกอร์อนุพันธ์ ที่มียอดซื้อขายของลูกค่าสูงสุด ปี 2556

Precious Metal Market

อันดับ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	PHATR	MTSGF	MTSGF	PHATR	PHATR	PHATR	PHATR	PHATR	MTSGF	MTSGF	MTSGF	
2	MTSGF	PHATR	PHATR	MTSGF	MTSGF	MTSGF	HGF	MTSGF	PHATR	PHATR	PHATR	
3	AFC	YLG	AFC	AFC	MBKET	HGF	MTSGF	HGF	AFC	MBKET	HGF	
4	YLG	AFC	YLG	YLG	HGF	AFC	AFC	AFC	MBKET	HGF	MBKET	
5	MBKET	CGF	CGF	MBKET	AFC	CGF	MBKET	MBKET	HGF	AFC	AFC	

หมายเหตุ

อันดับการซื้อขายเรียงตามปริมาณการซื้อขายของลูกค่า (ไม่รวมการซื้อขายเพื่อบริษัทตนเอง) การแสดงผลแบ่งตามประเภทของสินค้า ดังนี้

Equity Market: SET50 Index Futures, SET50 Index Options, Single Stock Futures, Sector Futures

Precious Metal Market: 50 Baht Gold Futures, 10 Baht Gold Futures, Silver Futures

Energy Market: Brent Crude Oil Futures

Currency Market: USD Futures

ภาพที่ 1.4 แสดงข้อมูลการซื้อขายโดยจัดอันดับการซื้อขายตามกลุ่มสินค้า จาก บริษัท ตลาดสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) หรือ TFEX

- MTSGF = MTS gold future (กลุ่มบริษัท เอ็มทีเอส โกลด์ แม่ทองสุก)
- AFC = Ausiris Future (กลุ่มบริษัท ออสสิริส)
- YLG = กลุ่มบริษัทวายแอลจี
- CGF = Classic gold future (บริษัท คลาสสิก โกลด์ ฟิวเจอร์ส)
- HGF = Huasengheng gold future (กลุ่มฮั่วเซ่งเฮง)

บทที่ 2

วิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด ที่เกิดจากสภาวะซบเซาของตลาดทองคำ ถือเป็นปัจจัยจากสภาวะภายนอกที่เข้ามากระทบกับบริษัท เมื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยการพิจารณาจากโอกาส และอุปสรรค โดยใช้เครื่องมือ PESTEL เข้ามาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก



ภาพที่ 2.1 แสดงPESTEL ANAYSIS

การวิเคราะห์ PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งทางบวก และทางลบ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม หรือที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางธุรกิจ หรือการวางแผนกลยุทธ์ โดย

Political หมายถึง การเมือง

Economic	หมายถึง เศรษฐกิจปัจจุบัน
Social	หมายถึง สังคมวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับท้องถิ่น
Legal	หมายถึง กฎหมายที่เกี่ยวข้องเช่น กฎหมายด้านแรงงาน ลูกค้า
Ecological	หมายถึง สภาพแวดล้อม
Technology	หมายถึง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เช่น การสื่อสาร

ดังนั้นจากทฤษฎีข้างต้นสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (E) จากการเปลี่ยนแปลงของรายได้ที่แท้จริง พฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ผู้บริโภคชะลอการซื้อขายและการลงทุนทองคำ เนื่องจากยังคงไม่แน่ใจในเรื่องมาตรการลดนโยบายการผ่อนคลายนโยบายการเงิน หรือคิวอี เรื่องทิศทางค่าเงินบาท การขายทองของกองทุนขนาดใหญ่ เศรษฐกิจเอเชียเริ่มมีการชะลอตัว และการเก็งกำไรในตลาดซึ่งปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทออสสิริส จากการชะลอการซื้อขายและลงทุนทองคำจากผู้บริโภค รวมถึงเศรษฐกิจยุโรปที่ยังคงผันผวน

สภาวะแวดล้อมทางการเมือง (P) และกฎหมาย (L) ปัจจุบันกฎหมายการซื้อขายทองคำ ต้องมาจากกระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เป็นผู้กำหนดกติกาเกี่ยวกับการซื้อขายทองคำของร้านค้าทองคำ หรือบริษัทที่เป็นนายหน้า (โบรกเกอร์) ซื้อขายทองคำ ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยอุปสรรคเรื่องกฎหมายที่กำหนดให้มาตรฐานการซื้อขายทองคำเข้มงวดขึ้น รวมทั้งการทำธุรกรรมออนไลน์ ที่ยังคงมีปัญหาในเรื่องของเทคโนโลยี

สภาวะแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม (S) ในปัจจุบันคนไทยยังคงนิยมซื้อทองคำ หรือทองรูปพรรณจากร้านทอง หรือร้านตู้ทองแดงตามเยาวราช ซึ่งบริษัทออสสิริสพยายามที่จะปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อของการซื้อรูปแบบนี้ มาเป็นการซื้อผ่านบริษัท เนื่องจากมีความปลอดภัยในการซื้อ รวมถึงมีความสะดวกสบายในการซื้อขาย

สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี (T) การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ๆ ทำให้เกิดการซื้อขายทองคำผ่านระบบออนไลน์ แต่ในปัจจุบันผู้บริโภคคนไทยส่วนใหญ่ยังไม่ไว้วางใจกับการซื้อขายในระบบนี้ โดยเฉพาะคนในวัย Baby boom และ Gen x ที่มีกำลังซื้อสูง

สภาวะแวดล้อมทางแวดล้อม (E) ตลาดค้าทองคำมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง รวมถึงในปี 2558 ที่จะมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้ประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจในเอเชียอย่างสิงคโปร์ ซึ่งมีศักยภาพที่เหนือกว่าประเทศไทย มีความสะดวกในการทำธุรกรรมซื้อขายแลกเปลี่ยน สิงคโปร์มีความต้องการเป็นศูนย์กลางอ้างอิงของราคาทองคำ ในขณะที่ประเทศไทยมีมูลค่าการนำเข้าทองคำเป็นอันดับที่ 3 ของเอเชีย

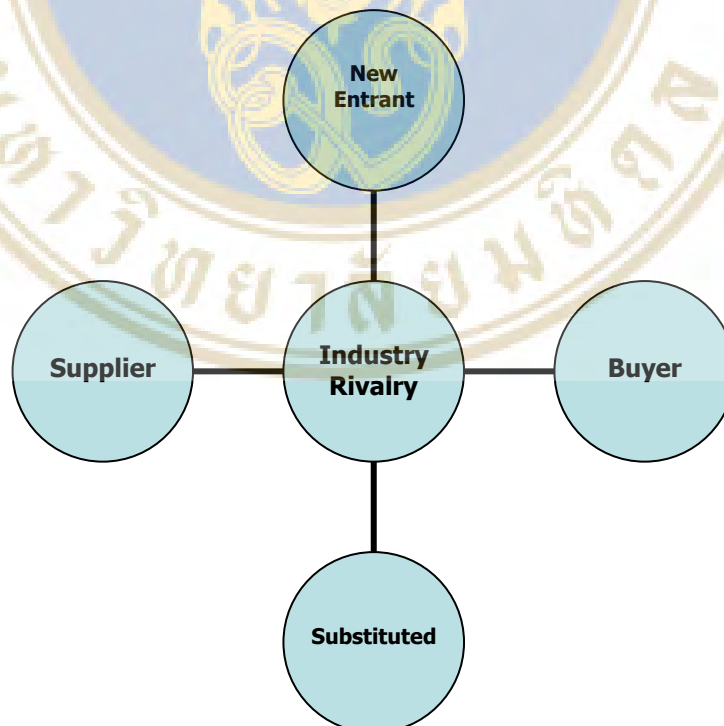
ซึ่งจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PESTEL พบว่า Opportunity หมายถึง โอกาสภายนอก ตลาดค้าทองคำในประเทศไทยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในด้านต่างๆ ทั้งจากกระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีการป้องกันการเก็งกำไร และควบคุมมาตรการซื้อขายแลกเปลี่ยนทองคำอย่างเป็นธรรม รวมถึงแนวโน้มของผู้บริโภคที่หันมาลงทุนซื้อขายทองคำมากยิ่งขึ้น

Threats หมายถึง อุปสรรคภายนอก ทั้งในเรื่องของมาตรการผ่อนคลายนโยบายการเงินหรือ ครัวอี อัตราการแลกเปลี่ยนของเงินบาท และภาวะเศรษฐกิจสหรัฐ ที่เป็นอุปสรรคที่มีความผันผวน และไม่สามารถคาดการณ์ได้

เมื่อวิเคราะห์การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามากระทบต่อบริษัททออสสิริส จำกัด โดยใช้เครื่องมือ PESTEL จะพบว่าปัจจัยหลักที่เข้ามากระทบกับบริษัททออสสิริส โดยตรงคือ ความผันผวนของราคาทองคำ ที่ขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ที่ส่งผลกระทบทางตรงต่อบริษัทและไม่สามารถควบคุมได้

ต่อมาเมื่อวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมจากภายนอกแล้ว ต้องมาประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้เลือกใช้เครื่องมือ Five Forces ของ Michael E. Porter

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในของบริษัททออสสิริส โดยใช้เครื่องมือ Five Force Model



ภาพที่ 2.2 แสดง Five Forces Model ของ Michael E. Porter

โมเดลแรงดัน 5 ประการของ Michael E. Porter เป็นตัวแบบที่ใช้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขันเพื่อให้รู้สถานการณ์ หรือตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมประกอบด้วย (Michael E. Porter, 1980)

ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition) สภาพการแข่งขัน หากมีคู่แข่งจำนวนมาก และมีการแข่งขันรุนแรงจะส่งผลกระทบต่อความสามารถทำกำไรขององค์กร

ปัจจัยการเข้าสู่ธุรกิจ หรือผู้มาใหม่ (New Entrances) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงอุปสรรคขวางกั้นผู้ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจเดียวกัน ซึ่งอุปสรรคยิ่งมากการเข้าสู่ธุรกิจก็ยิ่งยากขึ้น การถอนตัวออกจากธุรกิจก็ยากลำบากเช่นเดียวกัน

ปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution) หากมีแนวโน้มที่สินค้าเข้ามาทดแทนได้ง่าย ลูกค้านี่มีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าดังกล่าว ทำให้ความสามารถทำกำไรของธุรกิจลดลง

ปัจจัยกำหนดอำนาจการซื้อ (Buyer) ขึ้นอยู่กับระดับราคาและอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ปัจจัยกำหนดอำนาจของผู้ขาย (Supplier) ขึ้นอยู่กับลักษณะของปัจจัยที่จัดหาได้ง่ายหรือไม่ และยังขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ด้วย

สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry)

อุตสาหกรรมค้าทองคำประกอบด้วยผู้เล่นจำนวนมาก ที่มีสินค้าและบริการไม่แตกต่างกัน ทำให้การแข่งขันด้านราคาค่อนข้างรุนแรง มีการตัดค่ากำไรที่เป็นส่วนต่างของกำไร การจะเป็นผู้นำตลาดได้ จึงต้องกำหนดนวัตกรรมสินค้าและบริการ เพื่อกำหนดทิศทางของตลาด เพราะไม่สามารถกำหนดตลาดด้วยราคาได้ เนื่องจากมีสมาคมค้าทองคำเป็นผู้กำหนดราคาหลัก ดังนั้นการแข่งขันในตลาดนี้จะต้องแข่งขันเป็น Leader innovation and Product and Service difference ในขณะเดียวกันการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว สามารถเป็นผู้นำตลาดได้ก่อน จะทำให้เกิดความได้เปรียบ ประกอบกับการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมใหม่ เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค ถือเป็นการแข่งขันที่มีต้นทุนน้อยที่สุด

นอกจากนั้นการแข่งขันด้านต้นทุนในการเก็บรักษาทองคำของลูกค้า ถือว่าเป็นจุดสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันการซื้อขายทองคำผ่านบริษัทค้าทองคำ มีการซื้อขายด้วยทองคำจริง โดยบริษัทจะเป็นคนเก็บและรักษาทองคำให้แก่ลูกค้า เมื่อลูกค้าต้องการรับทองคำกลับบ้าน สามารถรับกลับได้ทันที ในขณะที่เดียวกันการแข่งขันด้านศักยภาพในการเก็บทองคำให้แก่ลูกค้า และสามารถส่งมอบทองคำให้แก่ลูกค้าได้ทันที ถือว่าเป็นการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมนี้

ดังนั้นการแข่งขันในตลาดค้าทองคำ ต้องมีกลยุทธ์ที่โดดเด่น ทั้งในเรื่องของนวัตกรรม การบริการ และสินค้าใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดผู้บริโภค และในขณะเดียวกันต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่

ผู้บริโภคในการซื้อขายทองคำ ด้วยการบริหารงานอย่างมั่นคง และซื่อสัตย์ รวมถึงการแสดงฐานะทางการเงินของบริษัท เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customer)

สำหรับตลาดค้าทองคำ อำนาจต่อรองของผู้บริโภคถือว่าสูง เนื่องจากผู้บริโภคสามารถสลับสับเปลี่ยนได้ง่าย เนื่องจากราคาที่ไม่ต่างกันมาก รวมถึงสินค้าและบริการมีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งแนวโน้มของนักลงทุนในตลาดนี้ หันมาพิจารณาจากการบริการ การเข้าถึงในเรื่องของข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจในการลงทุน การให้ความรู้แก่ลูกค้า ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ

อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัท โดยวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต โดยอุตสาหกรรมค้าทองคำในประเทศไทย ต้องพึ่งการนำเข้าทองคำเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงบริษัทใหญ่ๆ ที่มีโรงงานผลิตทองเป็นของตัวเอง แต่ก็ยังคงต้องพึ่งพาการนำเข้าทองคำเช่นเดียวกัน ดังนั้นอำนาจต่อรองของผู้ผลิต หรือที่เรียกว่าผู้ที่ส่งออกทองคำมาสู่ประเทศไทย มีอำนาจต่อรองที่สูง เนื่องจากประเทศไทยมีอัตราการนำเข้าสูงเป็นอันดับ 3 ของเอเชีย ประกอบกับผู้ส่งออกทองในโลกมีเพียงไม่กี่รายที่มีทองคำคุณภาพ เช่น ประเทศจีน ประเทศในตะวันออกกลาง ประเทศอิตาลี เป็นต้น ซึ่งประเทศเหล่านี้ถือว่าเป็นมหาอำนาจของโลกแห่งทองคำ

การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)

สำหรับการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรมค้าทองคำ ถือว่าเป็นไปได้ยาก เนื่องจากต้องผ่านการตรวจสอบจากกระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่มีมาตรการที่เข้มงวด รวมทั้งต้องมีทุนจดทะเบียนที่สูงเป็นหลักประกัน มีเงินทุนที่สูง เพื่อรองรับความเสี่ยงการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute)

ในการวิเคราะห์สินค้าและบริการในตลาดค้าทองคำ พบว่าสินค้าหลักคือ การซื้อขายทองคำ ซึ่งในปัจจุบันสินค้าทดแทนที่จะเข้ามาแทนทองในประเทศไทยยังไม่มี เนื่องจากค่านิยมและความเชื่อของคนไทยที่มีต่อทอง รวมถึงทองคำมีความผูกพันกับคนไทยมาเนิ่นนาน แต่ในส่วนของบริการที่เป็นมูลค่าเพิ่มของสินค้า กลับมีการเข้ามาทดแทนอย่างมาก เช่น การซื้อขายผ่านออนไลน์ การซื้อขายด้วยกระดาษสัญญา การซื้อขายทองคำล่วงหน้า หรือโกลด์พีวเจอร์ส ที่จะเข้ามาทดแทนการซื้อขายแบบดั้งเดิมคือการเดินไปซื้อที่ร้านและรับทองกลับบ้าน

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์สภาพแรงที่เข้ามากระทบต่อบริษัท ออสสิริส จำกัด จะพบว่าแรงที่เข้ามากระทบนั้นอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ในเกือบทุกๆ ด้าน ดังนั้นในการก้าวผ่าน

ปัญหาของบริษัท จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรอย่างลึกซึ้ง โดยการนำเครื่องมือ Core Competency เข้ามาวิเคราะห์ เพื่อหาความสามารถหลักที่แท้จริงของบริษัทออสสิริส การวิเคราะห์ประเมินสภาพภายในองค์กรของบริษัทออสสิริส โดยการใช้เครื่องมือ Core Competency

Core Competency คือ ความรู้สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการ และสร้างความแตกต่างหลากหลายให้แก่ผลิตภัณฑ์ ทักษะ และการบูรณาการให้เกิดความหลากหลายทางเทคโนโลยี ซึ่งความสามารถหลักขององค์กรมีได้ในหลายลักษณะ เช่น ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือความสามารถในการเป็นผู้นำด้วยการสั่งสมประสบการณ์เป็นเวลายาวนาน

ความสามารถหลักขององค์กร Core Competency คือการนำความสามารถของทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรมาสร้างประโยชน์ และเป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ซึ่งในการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดสรรทรัพยากรในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด อย่างตลาดค้าทองคำ ต้องมีการปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงจุดยืนของความเป็นผู้นำ และใช้ความโดดเด่นขององค์กร แสดงข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competency) หรือความสามารถขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง

ดังนั้นเมื่อนำเครื่องมือนี้มาใช้วิเคราะห์บริษัทออสสิริส จะพบว่า บริษัทมีจุดแข็งขององค์กรทั้งในด้านของสินค้า ด้านบริการ ด้านพันธมิตรทางธุรกิจ แต่มากกว่านั้นคือ ประสบการณ์จากต้นตระกูลที่เป็นตระกูลที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องทองคำมากกว่า 70 ปี ซึ่งได้นำเสนอความแตกต่างและความโดดเด่นเหนือคู่แข่งรายอื่นด้วยการสร้างบริษัทออสสิริส ให้เป็นที่ปรึกษาด้านการลงทุนทองคำแท่ง มีทีมงานที่มีประสบการณ์ และมีผู้เชี่ยวชาญด้านการลงทุนทองคำที่สามารถให้คำแนะนำอย่างมืออาชีพ ซึ่งจุดนี้ถือเป็น core competency ของบริษัทออสสิริส ที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด และได้รับการยอมรับจากนักลงทุน

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ถูกคิดขึ้นโดย อัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรด้วยเครื่องมือนี้จะช่วยให้คุณรับรู้จุดแข็งที่คุณมีอยู่ จุดอ่อนที่คุณควรต้องแก้ไขปรับปรุงโอกาสที่ส่งผลดีต่องานหรือ

ธุรกิจ และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานของธุรกิจ จุดแข็ง (Strengths) ให้พิจารณาว่าอะไรคือความได้เปรียบที่มีอยู่ บริษัทสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดีขนาดไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทรัพยากรอะไรที่สามารถเข้าถึงได้หรือหามาได้ ในขณะที่คู่แข่งไม่สามารถหาได้ หรือหาไม่ได้ด้วยความยากลำบาก และประเด็นอื่นๆ ที่เห็นว่ามันคือจุดแข็งสำหรับธุรกิจ จุดอ่อน (Weaknesses) ให้พิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่บริษัทและคนรอบข้างของบริษัทเห็นว่าต้องปรับปรุง อะไรที่ยังทำได้ไม่ดีนัก คู่แข่งมีจุดแข็งในด้านไหนบ้าง นั่นจะกลายเป็นจุดอ่อนของบริษัท โอกาส (Opportunities) ให้พิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงภายนอก ที่มีผลดีต่อธุรกิจมีอะไรบ้าง แนวโน้มที่น่าสนใจที่จะต้องคอยจับตาดู มีอะไรบ้าง อุปสรรค (Threats) ให้พิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงภายนอกอะไรบ้าง ที่จะเป็อุปสรรคกับธุรกิจ คู่แข่งกำลังพยายามทำอะไรบ้าง ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในอนาคต

การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ของบริษัทออสสิริส เป็นดังนี้

STRENGTH

1. ประสบการณ์กว่า 70 ปี (บ้านช่างทอง)
2. เชี่ยวชาญการลงทุนทองคำ
3. ใช้เทคโนโลยีในการซื้อขายทันสมัย, แสดงราคาแบบเรียลไทม์, ซื้อและรับทองไป
ได้เลย
4. มีสินค้าครบทุกประเภท (ทองลงทุน, ทองสวยงาม)
5. เป็นเจ้าแรกในการเป็นที่ปรึกษาเรื่องซื้อขายทองคำ (ทองลงทุน, ทองสวยงาม)

WEAKNESS

1. สินค้าและบริการไม่แตกต่างจากคู่แข่ง
2. ไม่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น
3. ทีมการตลาดไม่แข็ง
4. ผู้บริหารไม่มีการตัดสินใจที่แน่นอน

OPPORTUNITY

1. คู่แข่งในตลาดทำทุกอย่างเหมือนกันหมด เมื่อคิดทำอะไรให้แตกต่าง จึงเป็นเรื่องง่าย
2. การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ บอกถึงจุดขายใหม่ๆ กับกลุ่มเป้าหมาย เช่น เปิด 24 ชั่วโมง
3. ในตลาดทองแท่ง เหรียญทอง เต็มไปด้วยสินค้าใหม่ๆ ที่ออกมาขายอย่างสม่ำเสมอ ในโอกาสพิเศษต่างๆ เช่น วันแม่ ปีใหม่ หรือ ปีนักษัตร ทำให้ต้องมีโอกาสและช่องทางที่จะโชว์สินค้าใหม่ๆ กับกลุ่มเป้าหมายง่ายขึ้น

THREAT

1. ราคาทองคำผันผวน
2. ผู้บริโภคเปลี่ยนพฤติกรรมในการซื้อขาย
3. นักลงทุนไม่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์
4. การแข่งขันตัดค่ากำหนด

นอกจากนี้ เราจะนำ BCG Matrix มาช่วยวิเคราะห์สินค้าของบริษัทออสสิริส เพื่อแสดงถึงความชัดเจนของสินค้ามากยิ่งขึ้น โดย BCG Matrix คือ โมเดล ที่ใช้วิเคราะห์ด้านการเงินการลงทุนเกี่ยวกับการตลาด โดยการเริ่มต้นของ GE (General Electric) และ Boston Consulting Group (BCG) BCG matrix จะแสดงฐานะหรือความแข็งแกร่งของบริษัทเมื่อเทียบกับตลาดสินค้านั้นๆ โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา 2 เกณฑ์ คือ

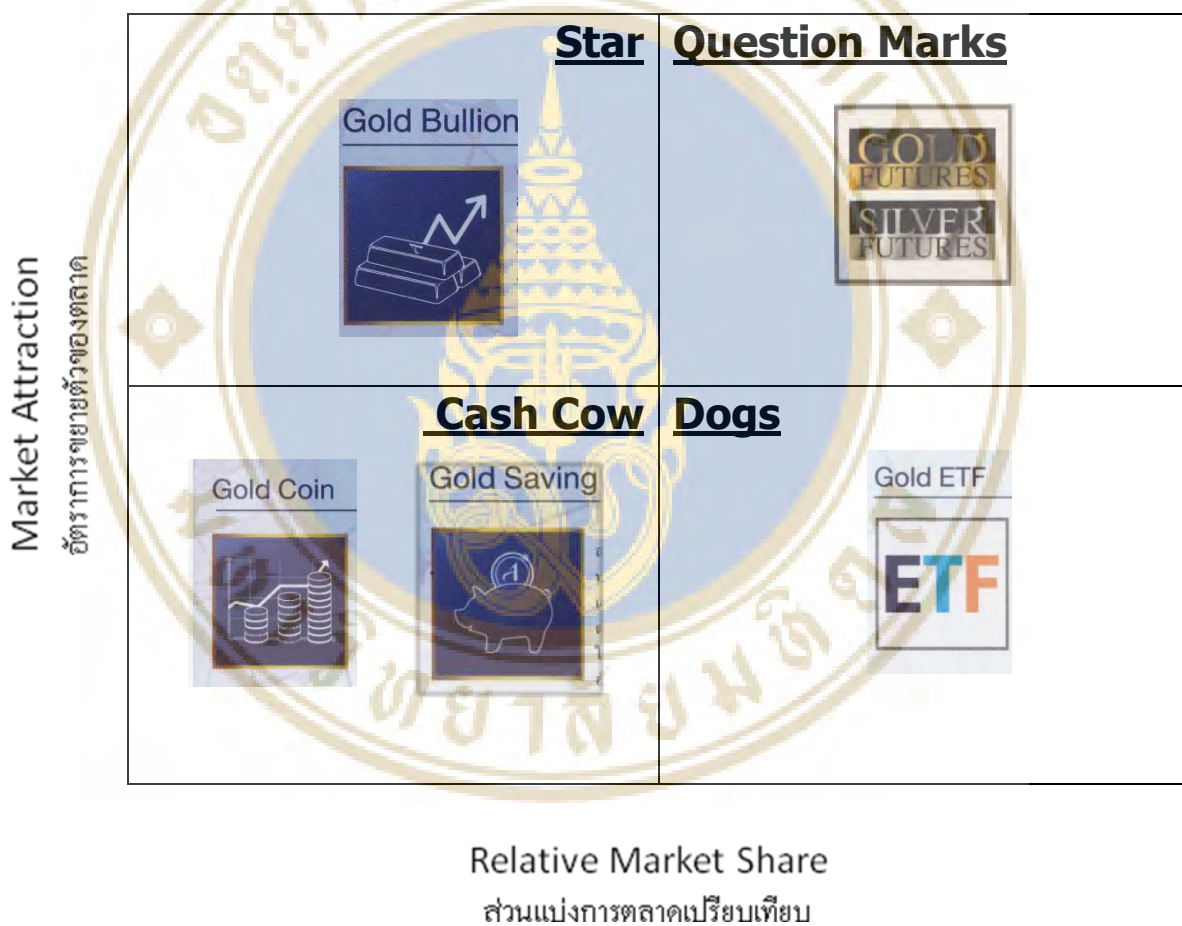
1. ส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) เป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งว่าส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์บริษัทเป็นกี่เท่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ
2. ความน่าสนใจของตลาด (Market Attractiveness) หรือ อัตราการเติบโตของตลาดสินค้า (Market Growth Rate) คือ อัตราการขยายตัวของตลาดสินค้านั้นๆ เพราะเกณฑ์ที่ใช้ขึ้นเพื่อต้องการดูว่าตลาดสินค้านั้นๆ มีความน่าสนใจมากน้อยเพียงใด

โดยสามารถสินค้าที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มตาม BCG matrix สามารถแบ่งได้ดังนี้

- Question Marks คือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในธุรกิจที่น่าสนใจเพราะมีอัตราการขยายตัวของตลาดสูงกว่า 10% แต่ส่วนแบ่งตลาดต่ำ เพราะในตลาดที่มีอัตราการเจริญเติบโต สูง แต่ธุรกิจทำกำไรได้น้อย ทั้งๆ ที่มีโอกาส เพราะมีปัญหาในการดำเนินงาน หรือ อาจจะเป็นเพราะว่าธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์ที่มีผู้นำตลาดอยู่แล้ว และบริษัทเพิ่งเข้าสู่ตลาดได้ไม่นาน
- Star คือผลิตภัณฑ์ที่เคยอยู่ในส่วนของ Question Marks แต่สามารถพัฒนาได้ประสบความสำเร็จ เพราะสามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดมาเป็นผู้นำได้ ซึ่งธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง อัตราความเจริญเติบโตสูง ธุรกิจได้กำไรสูงอันเกิดจากตลาดโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น มักมีเงินสดน้อยหรือขาดแคลนเงินสด
- Cash Cow คือผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง อัตราการเจริญเติบโตต่ำ ธุรกิจได้กำไรสูง และมีเงินสดเหลืออยู่มากเพราะตลาดเจริญเติบโตน้อย และอาจนำเงินสดไปลงทุนในธุรกิจอื่น

- Dogs ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ อัตราการเจริญเติบโตต่ำ ธุรกิจกำไรน้อย
 จิตความสามารถต่ำ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีจุดอ่อนในตลาด ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงว่าหาก
 ต้องการรักษาผลิตภัณฑ์นี้ให้อยู่ในตลาด ต้องมีเหตุผล เช่น อาจจะเป็นประโยชน์ใน
 การผลิตสินค้าอื่นที่เป็น Cash cows หรือ Star อยู่ แต่ถ้าไม่บริษัทควรจะออกจาก
 ตลาด

ดังนั้น เมื่อนำโมเดลของ BCG Matrix มาใช้วิเคราะห์ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท
 ออสสิริสจะเป็นดังนี้
 ก่าไร



ภาพที่ 2.4 แสดง BCG Matrix ของสินค้าในบริษัท ออสสิริส จำกัด

จากโมเดล BCG Matrix แสดงถึงผลิตภัณฑ์ของบริษัทออสสิริส โดยเริ่มจาก Star ผลิต
 ภัณฑ์ที่เป็นดาวเด่น มีสัดส่วนรายได้สูงสุด และได้รับความไว้วางใจจากนักลงทุน ซึ่งคือ Gold
 Bullion การทำธุรกรรมด้วยระบบซื้อขายผ่าน Internet Trading ที่ช่วยให้ให้นักลงทุนสามารถทำ

ธุรกรรมได้สะดวก และรวดเร็วในการซื้อขายได้ด้วยตัวเองผ่าน Computer, iPhone, iPad หรือสามารถไปที่บริษัท ออสสิริส เพื่อดำเนินการซื้อขายได้อีกด้วย

ผลิตภัณฑ์ที่เป็น Cash Cow คือ Gold Saving และ Gold Coin เนื่องจาก Gold Saving คือโปรแกรมออมทองซึ่งออกแบบมาเพื่อรักษาวินัยในการออมและการลงทุน และลดความเสี่ยงในการลงทุนด้วยเงินก้อนใหญ่ในครั้งเดียว ในขณะที่ Gold Coin เป็นเหรียญทองคำ ซึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภทนี้มีมูลค่าซื้อขายสูง แต่กำไรต่ำ

ผลิตภัณฑ์ที่น่าสงสัย Question Mark จะเป็น Gold Futures เนื่องจากเป็นรูปแบบการซื้อขายที่ได้รับความสนใจ และมีอัตราการเติบโตของตลาดสูง แต่ปัจจุบันได้รับผลกระทบจากความผันผวนของตลาดหุ้นและราคาทองคำ

ผลิตภัณฑ์ที่เป็น Dog คือ Gold ETF ที่ปัจจุบันมีปัญหาขาดทุนอย่างมาก เนื่องจากตลาดยังไม่ได้รับความรู้ และศึกษาตลาดที่ดีพอ

จากการวิเคราะห์ข้างต้นโดยประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กระทบต่อบริษัท ออสสิริส จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องของปัญหาจากภาวะซบเซาของตลาดทองคำ ที่เมื่อใช้เครื่องมือ PESTEL เข้ามาวิเคราะห์ จะพบปัจจัยปัญหาต่างๆ ที่กระทบต่อบริษัท

ต่อมาเมื่อวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ 5 Forces และ Core Competency สามารถเห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ออสสิริส ที่แคบลง พบว่าการแข่งขันในตลาดทองคำ มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือด ทั้งในเรื่องของสินค้าและบริการ ดังนั้นการจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดของบริษัทออสสิริส ต้องมีกลยุทธ์ที่โดดเด่น แตกต่างเหนือคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบ และก้าวขึ้นสู่ผู้นำได้

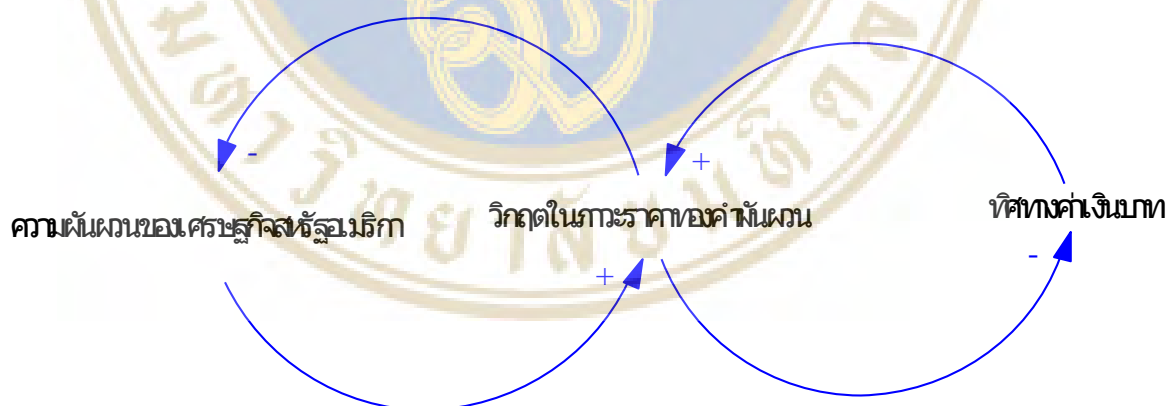
และในส่วนของ BCG Matrix จะแสดงถึงการวิเคราะห์สินค้าของบริษัทออสสิริส จะเห็นว่าสินค้าใดบ้างที่เป็นท่อน้ำเลี้ยงให้แก่บริษัท และสินค้าใดที่กทำให้อัตราการเติบโตของบริษัทหยุดชะงัก

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Causal loop diagram

การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) คือการเปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) เป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ตัวระบบที่มีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกๆ สิ่งที่เกี่ยวข้อง โดยถ่ายทอดคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมของระบบ โดยการเขียนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนี้ออกมา การวาดแผนภาพวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นเพียงหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ

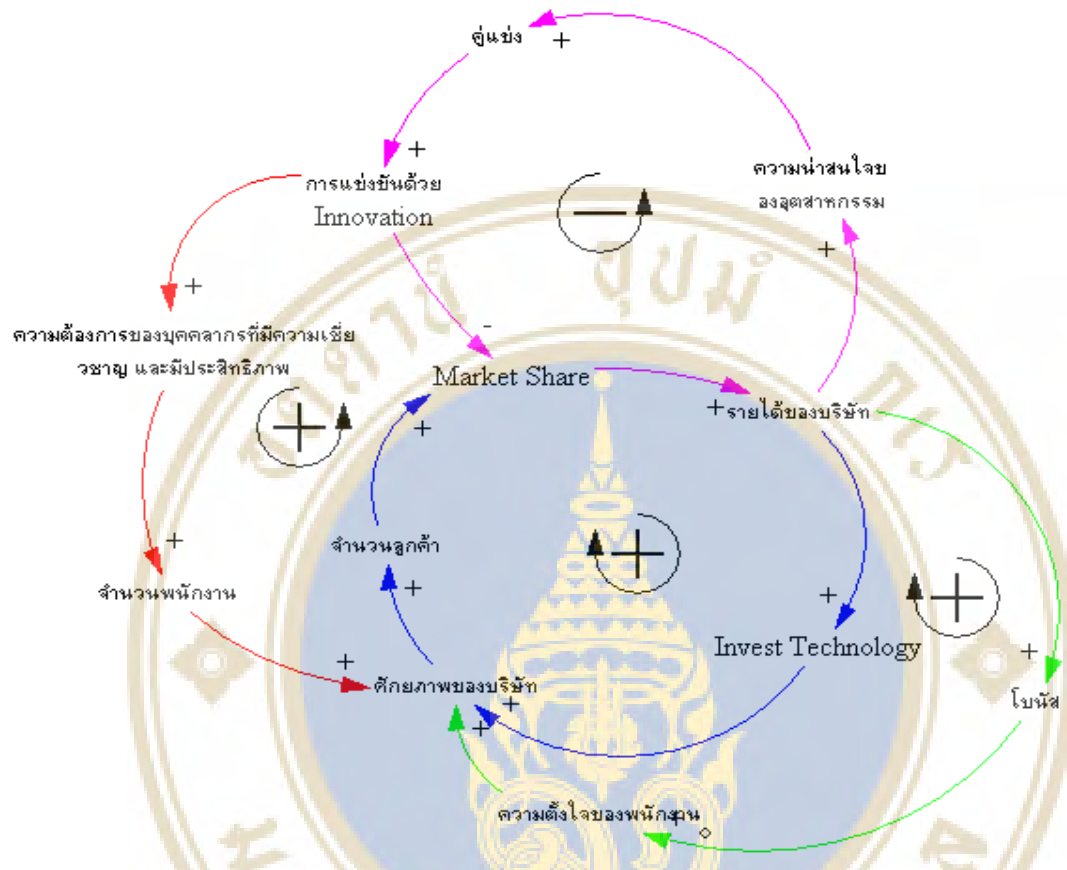
การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือการใช้เครื่องมือช่วยคิด ที่สำคัญคือเมื่อเราคิดเชิงระบบ เราจะต้องเห็นองค์ประกอบต่างๆ ของระบบที่เรากำลังพิจารณา และความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้น การคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของชีวิตในองค์กร และบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือ เราเผชิญปัญหาเหล่านี้บ่อยครั้งในโลกธุรกิจ



ภาพที่ 3.1 แสดงการวิเคราะห์การเชื่อมโยงของปัญหา จากภาวะราคาทองคำที่ผันผวน

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าปัญหาวิกฤตราคาทองคำที่ผันผวน เกิดจากผลกระทบหลักคือ ภาวะเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา จากมาตรการคว่ำบาตรที่กระทบต่อราคาทองคำโดยตรง ในขณะที่เดียวกันทิศทางค่าเงินบาทของไทย ยังเป็นอีกหนึ่งตัวแปรสำคัญที่ทำให้ราคาทองคำผันผวน

เนื่องจากประเทศไทยอิงราคาทองคำตลาดในเม็กซิโก ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนตามอัตราเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐ



ภาพที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์ของปัญหาในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำของบริษัทออสสิริส จากข้างต้นภาพที่ 3.2 แสดงวงจรความสัมพันธ์ของ Loop เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหา ของบริษัท ออสสิริส ที่ต้องการขึ้นเป็นผู้ในตลาดค้าทองคำ โดยมีวงจรแสดงความสัมพันธ์ทั้งหมด 4 วงหลักดังนี้

วงจรความสัมพันธ์รูปสี่เหลี่ยม ซึ่งถือเป็นปัญหาหลัก โดยเริ่มจากอุตสาหกรรมค้าทองคำ ในระยะ 1 ทศวรรษที่ผ่านมาที่มีการตอบรับที่ดีจากนักลงทุน ส่งผลให้มีบริษัทคู่แข่งเกิดขึ้นอย่างมาก ดังนั้นจึงเริ่มมีการแข่งขันด้วย Innovation เพื่อสร้างจุดเด่นและความแข็งแกร่งให้แก่บริษัท ซึ่งเมื่อมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ส่งผลให้บริษัทมียอดขายเพิ่ม มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และมีรายได้เพิ่มขึ้น เมื่อบริษัทได้รับการตอบรับที่ดี นักลงทุนก็ยังคงสนใจในอุตสาหกรรมค้าทองคำ

รูปความสัมพันธ์สีน้ำเงิน ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในบริษัทออสสิริส เมื่อบริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น เมื่อมีรายได้ที่มากขึ้น ก็จะสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทได้ดียิ่งขึ้น

รูปความสัมพันธ์สีเขียว เป็นความสัมพันธ์ในด้านการบริหารรายได้จากการจัดการ โดยเมื่อบริษัทมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น การให้สวัสดิการของพนักงานเพื่อสร้างแรงจูงใจก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีศักยภาพที่แข็งแกร่งจากความตั้งใจทำงานของพนักงาน ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง จนสุดท้ายบริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น

และรูปความสัมพันธ์สีแดง เป็นเส้นแสดงถึงจากความสำเร็จของอุตสาหกรรม ที่เป็นแรงดึงดูดให้เกิดคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีการใช้การแข่งขันทางด้าน Innovation มาผสม ซึ่งในการใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีนั้น จะต้องใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ จึงก่อให้เกิดจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น เมื่อมีพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ก็จะก่อให้เกิดบริษัทที่มีศักยภาพ และทำให้สามารถขยายฐานลูกค้า มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และรายได้ของบริษัทก็สูงด้วยเช่นกัน

อย่างไรก็ตามจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทุกปัจจัยได้ส่งผลกระทบต่อ Market Share หรือส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทออสสิริส ยังไม่สามารถขึ้นแท่นเป็นผู้นำของตลาดค้าทองคำได้

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจาก Model Loop ข้างต้น ปัญหาที่ต้องแก้ไขของออสสิริส ก็จะต้องกระตุ้นยอดขาย เพื่อเพิ่มแรงเหวี่ยงในการผลักดันแรงต่างๆ ให้ดันไปข้างหน้า และดัน Market Share ให้เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มแรงบวกในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำ

บทที่ 4

การจัดทำกลยุทธ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

ปัจจุบันในการจัดการองค์กร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ รวมถึงต้องสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักเลือกคนและนำคน สามารถนำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของคนมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคต สามารถกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

ดังนั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อันถือเป็นศาสตร์และศิลป์ ทางด้านการบริหารงานในองค์กร โดย กลยุทธ์ (strategy) คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือ คือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือคือแนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบางท่านอาจจะกล่าวว่ากลยุทธ์ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด 2) เราต้องการไปถึงจุดใด 3) เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร กลยุทธ์คือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์)

โดยเมื่อมองถึงปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด จะพบว่าปัญหาที่ต้องรับการแก้ไขแบ่งออกได้เป็น 2 ระยะ ได้แก่ ปัญหาระยะสั้น คือปัญหาการรับมือกับวิกฤตความผันผวนของราคาทองคำ และปัญหาระยะยาว คือความต้องการก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดค้าทองคำ ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มาของปัญหาจากบทที่ 2 จะสามารถแบ่งการแก้ไขปัญหาของบริษัท ออสสิริส ดังนี้
กลยุทธ์การแก้วิกฤตในภาวะราคาทองคำผันผวน

จากที่กล่าวมาข้างต้นในบทที่ 1 และบทที่ 2 จะพบว่าจากวิกฤตราคาทองคำที่ผันผวนสืบเนื่องมาจากวิกฤตเศรษฐกิจในภูมิภาคใหญ่ๆของโลก อาทิ สหรัฐอเมริกาและยุโรป ที่เริ่มมีสัญญาณที่ดีขึ้น สินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อป้องกันความปลอดภัยอย่างทองคำ ราคาจึงตกลงถึงร้อยละ 23

(จากการวิเคราะห์ของ เจพี มอร์แกน) แต่อย่างไรก็ตามทองคำยังถือเป็นสกุลเงินที่เก่าแก่ แม้จะมีได้ทำหน้าที่ในการป้องกันเงินเฟ้อที่ดี ทว่าทองคำนับได้ว่าเป็นตราสารที่สามารถถือไว้เสมือนเป็นสกุลเงินสำคัญอีกสกุลหนึ่ง โดยเมื่อพิจารณาจะพบว่าทองคำสามารถทำหน้าที่คล้ายกับการเป็นตัวแทนของสกุลเงินของประเทศต่าง ๆ ที่ถ่วงน้ำหนัก ซึ่งเมื่อใดดอลลาร์อ่อนแรง การถือทองคำจะช่วยให้สามารถลดการขาดทุนของพอร์ตได้

แต่อย่างไรก็ตามความต้องการของทองคำก็ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะทุกครั้งที่ราคาทองคำลดลง ร้านทองจะเต็มไปด้วยผู้คนแห่เข้ามาซื้อทอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงว่าทองคำมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากสินทรัพย์ประเภทอื่น เพราะนอกจากการลงทุนเพื่อเก็งกำไรแล้ว ทองคำยังเป็นเครื่องมือที่สามารถด้านเงินเพื่อได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าทองคำไม่มีวันตาย เพราะทองคำยังคงมีให้เลือกลงทุนอีกหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายสัญญาล่วงหน้าทางอินเทอร์เน็ต และโกลด์ฟิวเจอร์สที่ยังคงสามารถทำกำไรขาลงได้ หรือลงทุนระยะยาวในทองคำแท่ง กองทุนทองคำ อีทีเอฟ หรือแม้กระทั่งการออมทอง

ดังนั้นจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ภายนอกที่กระทบต่อบริษัท ออสสิริส จะพบว่าปัจจัยที่เข้ามารุมล้อม เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งจากรื่อง การปรับลดนโยบายการผ่อนคลายเชิงปริมาณ (คิวอี) ของสหรัฐ ทิศทางค่าเงินบาท การขายทองของกองทุนขนาดใหญ่ เศรษฐกิจเอเชียเริ่มมีการชะลอตัว และการเก็งกำไรในตลาด จึงส่งผลให้ราคาทองคำในตลาดมีความผันผวน และมีการแกว่งตัวของราคาทองคำ ซึ่งในการป้องกัน และแก้ปัญหาจากวิกฤตราคาทองคำผันผวน เป็นปัญหาเร่งด่วนที่ควรแก้ไขในระยะสั้น

จากการแก้ไขปัญหาระยะสั้น จึงมองว่าบริษัท ออสสิริส จะต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategy ด้วยการมุ่งเน้นขอบเขต (Focus) กลยุทธ์เน้นเฉพาะส่วน เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนั้นๆ ได้ดีกว่า

Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะ หรือผู้บริโภคในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับสภาวะของตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจที่มากกว่าคู่แข่ง โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1. กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2. ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง 3. มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

เมื่อพิจารณาจากตลาดค้าทองคำจะพบว่า นักลงทุน หรือผู้บริโภคในปัจจุบันจะมีอายุ 35 ปีขึ้นไป เนื่องจากเป็นกลุ่มที่เริ่มหาสินทรัพย์ที่มีความมั่นคง เพื่อการเก็บออม เพราะทองคำ

เป็นสินทรัพย์ที่ปลอดภัย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตลาดของผู้บริโภคและนักลงทุน ที่ยังมีช่องว่างเหลือคือ ตลาดกลุ่มผู้เริ่มทำงาน หรือ First jobber ที่มีความต้องการในการลงทุน แต่ยังมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการลงทุนด้วยเงินก้อนใหญ่ ซึ่งเมื่อเทียบกับการลงทุนทองคำทั่วไปมักเริ่มลงทุนที่ 5-10 บาทขึ้นไป บริษัท ออสสิริสจึงควรใช้ช่องว่างเหล่านี้เข้ามาเสริม ด้วยการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองกับตลาดที่มีอายุ 20-35 ปี รวมถึงปลูกฝัง และเสริมสร้างการลงทุนแก่กลุ่มนี้ ด้วยการใช้สินค้าโปรแกรมออมทองเป็นกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนตลาด เพื่อฝ่าวิกฤตในระยะสั้น ประกอบกับโปรแกรมออมทอง ถูกออกแบบมาสำหรับสะสมทองเพื่อการลงทุน และเป็นสินทรัพย์เก็บออมลักษณะคล้ายกับการฝากประจำของธนาคาร เป็นการลงทุนที่ปลอดภัย มีความเสี่ยงที่น้อย เหมาะกับตลาด Young gen ที่ต้องการลงทุน แต่ยังไม่พร้อมยอมรับความเสี่ยงที่มากเกินไป

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าจากปัญหาวิกฤตราคาดทองคำผันผวน ซึ่งเป็นวิกฤตที่บริษัท ออสสิริสไม่สามารถควบคุมได้ บริษัท ออสสิริส จึงควรที่จะหันมาเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค และนักลงทุน โดยการโฟกัสตลาด Young gen หรือนักศึกษาจบใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องการลงทุน แต่ต้องการความเสี่ยงน้อย ด้วยสินค้าที่สามารถตอบสนองได้ทั้งการลงทุน และสร้างผลกำไร ด้วยโปรแกรมออมทอง เพื่อสร้างยอดขาย และเพิ่มฐานลูกค้าให้แก่บริษัท เพื่อฝ่าวิกฤตในช่วงที่ราคาทองคำผันผวน

แต่ในขณะที่เดียวกันผลลัพธ์ในระยะยาว เมื่อลูกค้าหรือผู้บริโภคกลุ่มนี้มีฐานะการเงินที่มั่นคงมากขึ้น ก็จะเริ่มหันมาสู่การลงทุนทองคำในสภาวะปกติ หรือเทรดทองด้วยความมั่นใจมากขึ้น เนื่องจากการสะสมทองคำ และเล็งเห็นถึงผลกำไรที่จะเกิดขึ้น และจะกลายมาเป็นฐานลูกค้าในระยะยาว จึงมีความเห็นว่าบริษัท ออสสิริสต้องทำการขยายตลาดสู่กลุ่มผู้บริโภคที่มีอายุน้อยลง และขับเคลื่อนด้วยสินค้าโปรแกรมออมทอง เพื่อพยุหทิศทางและสถานการณ์

การก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดของบริษัท ออสสิริส

สำหรับการก้าวขึ้นเป็นผู้นำตลาดค้าทองคำของบริษัท ออสสิริส มีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เป็นอุปสรรค โดยในส่วนของปัจจัยภายในคือสินค้าและบริการ ยังคงไม่แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากสินค้าทองคำเป็นสินค้าที่มีความเหมือนกันในตลาด ไม่มีความโดดเด่นมากนัก ดังนั้นการก้าวขึ้นเป็นผู้นำของตลาดค้าทองคำ ที่ต้องอยู่เหนือคู่แข่งจึงต้องโดดเด่นด้วยสินค้าและบริการ โดยสามารถแบ่งการใช้กลยุทธ์เพื่อการแก้ปัญหาด้วย 3 กุญแจสำคัญคือ Innovation, Product Differentiation Collaboration และรวมถึงการทำ One stop service ได้ดังนี้

การสร้างความโดดเด่นของสินค้าและบริการ

การใช้ Innovation เข้ามาเป็นจุดแข่งขันขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรม Innovation Strategy หมายถึงการสร้างนิยามใหม่ ๆ ให้กับสิ่งที่ผู้บริโภครู้จักหรือรับรู้อยู่แล้วเกี่ยวกับแบรนด์และตลาด ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของสินค้านวัตกรรม (Differentiation of innovation products strategy) กลยุทธ์ทางการตลาดแบบนี้เหมาะสมกับสินค้านวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนรูปแบบของวิธีการใช้แบบใหม่ มักพบในการทำการตลาดสำหรับสินค้าตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche market) การใช้กลยุทธ์แบบนี้เหมาะสำหรับสินค้าที่มีตลาดอยู่แล้ว บริษัทจะใช้สินค้านวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยขยายตลาดที่มีอยู่เดิม

โดยการใช้ Innovation เข้ามาเป็นส่วนเสริมจุดแข็งให้แก่บริษัท ออสสิริส จะเป็นการนำ Innovation เข้ามาเป็นส่วนเสริมการบริการ เพื่อให้การเข้าถึงลูกค้าแข็งแกร่งขึ้น โดยนำ Innovation เข้ามาช่วย ในการพัฒนา Application บน Smart phone สำหรับแอปพลิเคชันข่าวสารในเรื่องของราคาทองคำแบบ Real Time การส่งบทวิเคราะห์เกี่ยวกับตลาดทองคำเป็นประจำทุกวัน เพื่อเป็นตัวช่วยให้นักลงทุน และผู้บริโภค สามารถตัดสินใจในการซื้อขายได้อย่างมั่นใจ และแม่นยำ รวมถึงการซื้อขายทอง หรือเทรดทองออนไลน์ผ่าน Application เช่นเดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้บริโภคสามารถซื้อขายทองได้ทุกที่ ทุกเวลา

นอกเหนือจาก Application ที่เสริมความแกร่งในส่วนของการบริการแล้ว Innovation ที่จะเข้ามาช่วยเหลือบริษัท ออสสิริส อีกส่วนหนึ่งคือ การบริการเทรดทองคำออนไลน์ 24 ชั่วโมง ซึ่งสามารถอิงราคาทองได้ทุกตลาดในโลก ซึ่งปัจจุบันบริษัท ออสสิริส ให้บริการเทรดทองได้ถึงเที่ยงคืนเท่านั้น อาจเป็นข้อจำกัดที่ส่งผลให้การเทรดทองลดลง เพราะความเหลื่อมล้ำของเวลา เมื่อนำนวัตกรรมเทรดทองออนไลน์ 24 ชั่วโมงเข้ามาให้บริการ ก็จะช่วยเสริมความแกร่งในเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อีกระดับ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าบริษัท ออสสิริส จะนำนวัตกรรมเข้ามาเสริมด้านบริการลูกค้าให้มีความโดดเด่นแล้ว ในส่วนของ Product line บริษัท ออสสิริส จะต้องสร้างความแตกต่าง โดยใช้กลยุทธ์ Product differentiation หรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้สินค้ามีเอกลักษณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภค และสร้างความภักดีต่อ แบรนด์ของผู้บริโภค

ในการสร้างความแตกต่างของสินค้า อาจเป็นความแตกต่างของสินค้าที่มีอยู่จริง หรือจากการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ให้เกิดในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ในหลายมิติ ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยี ด้านภาพลักษณ์แห่งความสำเร็จ ด้านบริการ ซึ่งความแตกต่าง และเอกลักษณ์ของสินค้าจะทำให้ผู้เล่นรายใหม่ในตลาด ต้องใช้ความ

พยายามและค่าใช้จ่ายอย่างสูง เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความพึงพอใจ (Satisfaction) ต่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาด ให้เปลี่ยนไปใช้ หรือทดลองสินค้าหรือบริการของตน

นอกจากนี้การพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป็นรายแรก แล้วพัฒนาให้เป็นที่พึงพอใจ จะก่อให้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ได้ ยิ่งถ้าเป็นผู้เล่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สามารถครองตลาดส่วนใหญ่ได้ ก็ยังต้องทำการพัฒนา เพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า (Customer Delight) อันจะก่อให้เกิดการเป็นลูกค้าตลอดชีวิตต่อไปในอนาคต

ดังนั้นจากกลยุทธ์ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ Product Differentiation บริษัท ออสสิริส จะต้องทำให้สินค้าใน Line Product มีความหลากหลาย และมีขนาดเริ่มต้นที่เล็กกลง เพื่อเสริมความต้องการต่อลูกค้าทุก ๆ Segment ประกอบกับที่เกริ่นนำข้างต้น บริษัท ออสสิริส จะขยายฐานลูกค้าสู่ Young gen หรือ First jobber ที่ในปัจจุบันมีสัดส่วนใหญ่ของตลาด เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อและพร้อมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่ง

โดยออสสิริสอาจจะต้องเพิ่มสินค้า เริ่มตั้งแต่น้ำหนัก 1 กรัม ราคาเริ่มต้นที่ 2,500 บาท จากเดิมที่บริษัท ออสสิริส มีเหรียญทองคำเริ่มต้นที่ 25 สตางค์ น้ำหนักประมาณ 3.8 กรัม ราคาในปัจจุบันอิงราคาทองคำจากสมาคมค้าทองคำแห่งประเทศไทยอยู่ที่ 5,000 บาท ซึ่งจะเป็นการดึงดูดลูกค้า และขยายฐานลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ต้องการสะสมทองคำเป็นสินทรัพย์ หรือสะสมทองคำเพื่อการลงทุน รวมถึงสร้างความแตกต่างและความจดจำแก่กลุ่มลูกค้าเดิม

การให้บริการแบบ One Stop Service หมายถึง การดำเนินงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน ในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันที หรือเสร็จในขั้นตอน หรือเสร็จในจุดให้บริการเดียว โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็ว ยั่งยืน ซึ่งบริษัท ออสสิริส ควรใช้กลยุทธ์ one stop service เพื่อเป็นการเสริมแกร่งในเรื่องของการบริการลูกค้าภายในจุด ๆ เดียว เนื่องจากปัจจุบันบริษัทออสสิริส มีเพียงสาขาที่ไม่สามารถทำธุรกรรมแบบครบวงจร ทั้งการเทรดทองออนไลน์ และซื้อขายทองคำได้ภายในสาขา เนื่องจากข้อจำกัดของเรื่องสถานที่ และระบบการบริการ ที่ไม่สามารถรองรับการบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นกลยุทธ์ที่แนะนำด้วยการเปิด Flagship Store กับการบริการครบวงจรด้วย Ausiris Flagship Store บนถนนสีลม เพื่อทำให้ เป็น ที่ครบวงจรแห่งการลงทุนทองคำ ที่นักลงทุนทองคำจะได้พบกับการซื้อ-ขายทองคำแท่งชนิด Premium (ทองคำแท่งชนิดสวยงาม) เหรียญต่างประเทศโดยชำระเงินสดหรือบัตรเครดิตที่หน้าร้าน ซื้อ-ขายทองคำรูปพรรณ และจิวเวลรี่ เปิดบัญชีซื้อขายทองคำแท่ง โปรแกรมออมทองและบัญชีอนุพันธ์ บริการการลงทุนทองคำแท่ง โปรแกรมออมทองและอนุพันธ์ พร้อมทั้งรับทองคำที่ซื้อได้ทันทีที่ร้าน

ในการจัดตั้ง Flagship Store จะช่วยเสริมสร้างให้ออสสิริสรู้จักในวงกว้างมากขึ้น เนื่องจากการมี Flagship Store จะช่วยสร้างการรับรู้หลักต่อกลุ่มเป้าหมายลูกค้าที่ว่าออสสิริส คือ บริษัทค้าทองคำ ที่ครบวงจรแห่งการลงทุนทองคำ และสร้างการรับรู้รองต่อกลุ่มเป้าหมายที่ว่า ออสสิริส คือ ผู้นำที่เชี่ยวชาญการลงทุนทองคำ พร้อมให้คำปรึกษากับนักลงทุน รวมถึงร้านค้าทองคำทั่วประเทศ

โดยจุดเด่นของ Ausiris Flagship Store ควรจะต้องมีการจัดทีมงานที่ปรึกษาการลงทุน สำหรับนักลงทุน พร้อมทั้งมีพื้นที่ส่วนตัวในการให้คำปรึกษา เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า และมีการจัดบริการรับรองลูกค้าสำหรับเทรดทองออนไลน์ หรือมุม Internet เพื่อบริการแก่ลูกค้า

Collaboration คือ กลยุทธ์การมองหาความร่วมมือไปยังนอกองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ ๆ สร้างความแตกต่างแบบเฉพาะตัว ด้วยการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับคู่ค้า

สำหรับคู่ค้าในความหมายของบริษัท ออสสิริส หมายถึงร้านค้าทอง ซึ่งปัจจุบันใช้แผนการตลาดด้วย SA - Selling Agent หรือตัวแทนจัดจำหน่ายทอง ซึ่งในปัจจุบัน SA ต้องใช้เงินทุนที่สูงในการจัดตั้ง ในขณะที่เดียวกัน เมื่อจัดตั้ง SA ตามหัวเมืองใหญ่ๆ ที่มีร้านทองดั้งเดิม เป็นเจ้าตลาดอยู่ก่อน ส่งผลให้ SA มีผลกำไร และยอดขายไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริโภคตามต่างจังหวัด ยังคงเชื่อและซื้อทองคำ หรือทองรูปพรรณจากร้านเก่าแก่ ส่งผลให้บริษัท ออสสิริส ที่เป็นชื่อใหม่ ทำตลาดอยากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการ Collaboration ของบริษัท ออสสิริส จะต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ด้วยการตั้งตัวเองเป็น Hub หรือ Distributor ในการกระจายทองคำสู่ร้านทองต่างๆ ซึ่งยุทธวิธีนี้จะทำให้ 1. ลดค่าใช้จ่ายในการขยายสาขาตามต่างจังหวัด แต่จะใช้ Hub Distributor กระจายทองคำสู่ร้านทองต่าง ๆ แทน เสมือนเป็นคู่ค้า 2. มีความปลอดภัย สามารถช่วยย่นระยะทางในการเดินทางรับทองไปขายยังร้าน สำหรับร้านค้าในต่างจังหวัด และเพิ่มความปลอดภัยในการขนส่ง

การยกระดับบริษัท ออสสิริสให้เป็นศูนย์กลางกระจายทองคำ จะช่วยเพิ่มพันธมิตรคู่ค้าของบริษัท ออสสิริสให้เพิ่มมากขึ้น จากปัจจุบันที่ร้านค้าทองต่างๆ ในต่างจังหวัด ต้องเดินทางขึ้นมารับทองที่กรุงเทพฯ เพื่อนำกลับไปขาย ในทางกลับกันบริษัท ออสสิริส จะยกศูนย์กระจายสินค้าไปตามภาคต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ร้านทอง และยกระดับสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่ค้าอีกด้วย

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทออสสิริส ที่ประสบกับภาวะการผันผวนของราคาทองคำจากวิกฤตเศรษฐกิจประเทศสหรัฐอเมริกาและยุโรป ซึ่งเป็นปัญหาที่บริษัทออสสิริส และคู่แข่งรายอื่นในตลาดค้าทองคำไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ รวมถึงความต้องการก้าวขึ้นเป็นผู้นำในตลาดค้าทองคำ จะพบว่าเมื่อมีการวิเคราะห์ ประกอบกับการเลือกสรรกลยุทธ์ เพื่อมาแก้ปัญหาดังกล่าว จะต้องมีกระบวนการ หรือการจัดทำขั้นตอนเพื่อนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ

โดยการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผล จึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วน ทั้งทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub Goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายที่ชัดเจนคืออะไร และควรจะดำเนินการคิดเรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย

ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical

Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2. การปฏิบัติการ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

ดังนั้นเมื่อมีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยจะเริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งคือสิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หากลองถามคนในองค์กร แล้วดูว่ามีกี่คนที่รู้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และจะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกันได้อย่างไร ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา ใน 4 มิติหรือมุมมอง ของ Balanced Scorecard (BSC) ที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กร ในภาคเอกชน 4 มิติ ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators:KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบันของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปการกำหนดมุมมองมักจะประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง และแต่ละมุมมองมักจะเรียงกันจาก การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และ การเรียนรู้ แต่ในทางปฏิบัติจริงไม่จำเป็นเสมอไปที่การจัดทำ BSC จะต้องเรียงตามลำดับดังกล่าวหรืออาจจะมีมากกว่า 4 มุมมองก็ได้เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมขององค์กรและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน

ดังนั้นในส่วนของการปฏิบัติ หรือ Action Plan ด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่ เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการในมุมมองของ Balanced Scorecard และเป็นการกระจายเป้าประสงค์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้

แผนยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด

การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้น ภายในระยะเวลา 6 เดือนเพื่อแก้ไขปัญหาสภาวะราคาทองคำผันผวนจากตลาดทองคำโลก

กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategy ด้วยการมุ่งเน้นขอบเขต (Focus) กลยุทธ์เน้นเฉพาะส่วน ที่จะหันมาเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภค และนักลงทุน โดยการโฟกัสตลาด Young Gen หรือนักศึกษาจบใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มที่ต้องการการลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย ด้วยสินค้าที่สามารถตอบสนองได้ทั้งการลงทุน และสร้างผลกำไร คือ โปรแกรมออมทอง เพื่อสร้างยอดขายและเพิ่มฐานลูกค้าให้แก่บริษัท เพื่อฝ่าวิกฤตในช่วงที่ราคาทองคำผันผวน

ซึ่งในการแก้ไขปัญหาข้างต้นนี้ สามารถพวงการแก้ไขปัญหาได้เพียงระยะสั้น เนื่องจากต้องอิงตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจโลก โปรแกรมออมทองที่จัด Promotion เพื่อกระตุ้นกำลังซื้อ โดยมี KPI เป็นตัวชี้วัดในระยะสั้น

แผนยุทธศาสตร์ในการแก้ไขปัญหาของบริษัท ออสสิริส จำกัด

การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะยาว ภายในระยะเวลา 2 ปี สู่การก้าวสู่การเป็นผู้นำของตลาดค้าทองคำ
ปีที่ 1

สำหรับปีแรก ด้วยกลยุทธ์ Innovation Strategy การบริการเทรดทองคำออนไลน์ 24 ชั่วโมง ซึ่งสามารถอิงราคาทองได้ทุกตลาดในโลก ซึ่งปัจจุบันบริษัทออสสิริส ให้บริการเทรดทองได้ถึงเที่ยงคืนเท่านั้น ก่อนอื่นบริษัทต้องเริ่ม Implement ระบบเพื่อรองรับกับการเทรดออนไลน์ 24 ชั่วโมง และทำให้ระบบมีความเสถียร สามารถรองรับการใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อชูจุดขายบริการนี้แก่ลูกค้า ที่ต้องการเทรดทองหลังเที่ยงคืน พร้อมทั้งมีการสร้างเว็บไซต์ของบริษัท ให้มีการแสดงอัตราราคาทอง (Gold Spot) จากทั่วทุกมุมโลกอัพเดท ทุก 15 นาที เพื่อความ Real Time ก็จะช่วยเสริมความแกร่งในเรื่องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อีกระดับ

การพัฒนาบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะต้องเริ่มควบคู่กันไปตั้งแต่การ Implement ระบบ เพื่อรองรับนวัตกรรมที่ก้าวหน้าขึ้น การพัฒนาบุคลากรไม่เฉพาะการพัฒนา Trader เท่านั้น แต่ต้องรวมถึงบุคลากรส่วนที่เป็น Back Office ซึ่งบริษัทก็จะต้องสร้างทักษะ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งเช่นเดียวกัน

ในส่วนของการออกแบบและพัฒนาสินค้า Product line บริษัทออสสิริส จะต้องสร้างความแตกต่าง โดยใช้กลยุทธ์ Product Differentiation หรือความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการสร้าง ความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้สินค้ามีเอกลักษณ์ บริษัทต้องมีการสร้างเสริมทักษะใน ส่วนนี้ด้วย โดยเริ่มจากการฝึกฝนพนักงานโดยอาศัยทักษะของช่างทำทองในสมัยก่อน ที่มีความ ปรารถนา เพื่อเพิ่มเอกลักษณ์ และผสานเทคนิคสู่สินค้าของบริษัท

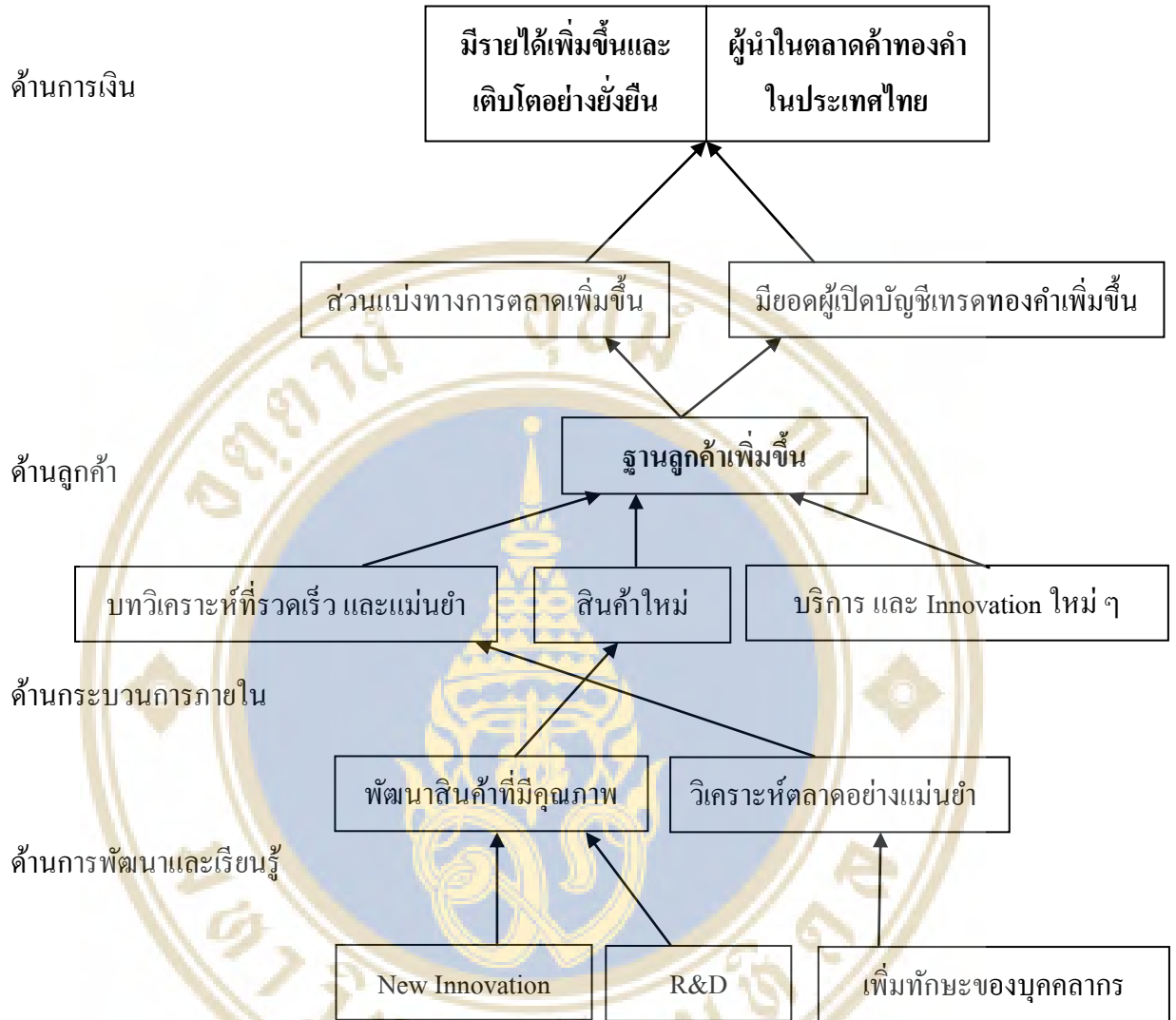
นอกจากนี้ ในการใช้กลยุทธ์ One Stop Service ควรที่จะทำในระยะเริ่มต้น เนื่องจากต้องสร้างรากฐานของการจดจำแก่ลูกค้า พร้อมทั้งขยายฐานลูกค้าในวงกว้าง เสริมแกร่งถึงการบริการที่ครบวงจร ด้วยการเปิด Flagship Store

ปีที่ 2

ในส่วน of ปีที่ 2 เมื่อพนักงานมีความพร้อมทั้งประสบการณ์ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในเรื่องของการให้คำปรึกษาการลงทุนทองคำ บริษัทจึงสามารถขับเคลื่อนไปสู่การ Collaboration ในการที่จะตั้งตัวเองเป็น Hub หรือ Distributor เพื่อกระจายทองคำสู่ร้านทองต่างๆ ซึ่งยุทธวิธีนี้จะทำให้ บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายในการขยายสาขาตามต่างจังหวัด แต่จะใช้ Hub Distributor กระจายทองคำสู่ร้านทองต่าง ๆ แทน ทำหน้าที่เสมือนเป็นลูกค้า สามารถช่วยย่อระยะทาง และเพิ่มความปลอดภัยสำหรับร้านค้าในต่างจังหวัด ในการเดินทางรับทองไปขายยังร้าน

โดยเริ่มจากการทำ Research พื้นที่ตามหัวเมืองใหญ่ในภาคต่างๆ เพื่อค้นหาทำเลที่ตั้ง จุดยุทธศาสตร์ในการตั้ง Hub Distributor อีกทั้งในการทำวิจัย จะสามารถบ่งบอกให้เห็นถึงความต้องการจากคนในภูมิภาค เพื่อนำมาปรับใช้กับ Hub Distributor ของบริษัทออสสิริส

จากนั้นจึงเปิด Hub Distributor ต้นแบบ เพื่อทดสอบ และเป็นต้นแบบสำหรับภูมิภาคอื่นให้เห็นถึงศักยภาพของ Hub Distributor ที่มีการบริการครบวงจร และทำให้บริษัทออสสิริส ไม่ใช่คู่แข่งของร้านทองคู่แข่งตามต่างจังหวัด แต่กลายเป็นลูกค้าที่ทำธุรกิจร่วมกัน รวมถึงมีการจ้างคนในพื้นที่คุม Hub Distributor เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่คนในพื้นที่ และเป็นการกระจายรายได้จากการจ้างงาน



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนภาพกลยุทธ์ Strategy Map

ตารางที่ 5.1 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI) สำหรับแผนยุทธศาสตร์ระยะสั้นด้วยโปรแกรมออมทอง

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	มีลูกค้าเปิดบัญชีออมทอง เทรดทอง และบัญชีโกลด์ฟิวเจอร์ส	บัญชีลูกค้าใหม่จากการออมทอง เทรดทอง และโกลด์ฟิวเจอร์ส	เพิ่ม 10% จากปีก่อน	กระตุ้นยอดขาย และหาลาดใหม่ๆ พร้อมทั้งขยายฐานลูกค้าในทุกเดือน
ด้านลูกค้า	ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่	15% ของจำนวนลูกค้าในตลาดรายย่อย	มีโปรแกรมออมทองให้เริ่มตั้งแต่ 500 บาท
ด้านกระบวนการภายใน	พัฒนาโปรแกรมสินค้าที่มีคุณภาพ	จำนวนลูกค้าที่เปิดบัญชีเพิ่มขึ้น	- เพิ่ม 10% จากบัญชีลูกค้าเดิม	มีทีมงานคอยตอบคำถามจากลูกค้า ด้วยความเชี่ยวชาญ
ด้านการพัฒนาและเรียนรู้	เพิ่มทักษะของบุคลากร นำเทคโนโลยีใหม่เข้าสู่องค์กร	จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อปี จำนวนเทคโนโลยีใหม่ๆ ต่อปี	30 ชั่วโมงต่อปี 3 รายการต่อปี	จัดอบรมให้ความรู้จากวิทยากรภายในและภายนอก รวมถึงจากสมาคมค้าทองคำ จัดสัมมนาแนะนำเทคโนโลยีจากภายในและภายนอกบริษัท

ตารางที่ 5.2 แสดงดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index: KPI) สำหรับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว

มุมมอง	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	มีลูกค้าเปิดบัญชีออมทองเพิ่มขึ้น	บัญชีลูกค้าใหม่จากการออมทอง	เพิ่ม 5%จากปีก่อน	กระตุ้นยอดขายและหาตลาดใหม่ๆทุกเดือน
ด้านลูกค้า	ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น	จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใหม่	10% ของจำนวนลูกค้าในตลาดรายย่อย	มีโปรแกรมออมทองให้เริ่มตั้งแต่ 500 บาท มีการเทรดทองออนไลน์ 24 ชม. เปิด Flagship ออกสินค้าใหม่ ๆ ในทุก 3 เดือน
ด้านกระบวนการภายใน	พัฒนาโปรแกรมสินค้าที่มีคุณภาพ วิเคราะห์ตลาดให้ตรงตามสภาวะตลาด	จำนวนลูกค้าที่เปิดบัญชีเพิ่มขึ้นในทุก ๆ รายสินค้าและบริการ วิเคราะห์ตลาดคาดเคลื่อน +/- 5%	เพิ่ม 15% จากบัญชีลูกค้าเดิม ลูกค้าพึงพอใจในบทวิเคราะห์จากทีมออสสิริส และซื้อขายตามคำแนะนำ	มีทีมงานคอยตอบคำถามจากลูกค้า ด้วยความเชี่ยวชาญ จัดตั้งทีมวิเคราะห์ตลาดหุ้นและทองคำ เพื่อตอบและส่งบทวิเคราะห์ต่อลูกค้ารายวัน และรายสัปดาห์
ด้านการพัฒนาและเรียนรู้	เพิ่มทักษะของบุคลากร นำเทคโนโลยีใหม่เข้าสู่องค์กร	จำนวนชั่วโมงในการอบรมต่อปี จำนวนเทคโนโลยีใหม่ๆ ต่อปี	30 ชั่วโมงต่อปี 3 รายการต่อปี	จัดอบรมให้ความรู้จากวิทยากรภายในและภายนอก รวมถึงจากสมาคมค้าทองคำ จัดสัมมนาแนะนำเทคโนโลยีจากภายในและภายนอกบริษัท

บรรณานุกรม

- เจียรนัย อุตะมะ. (2556, สิงหาคม). **ทองคำไม่มีวันตาย**. โพสต์ทูเดย์ สมาร์ทไฟแนนซ์, 3(31), 12-14.
- ศาสตราจารย์ ดร.เรวัต ชาติวิริยภักดิ์ และคนอื่นๆ. (2554). **Strategic Management**. กรุงเทพมหานคร: อิน เฮาส์ โนว์เเจ.
- สตีเวน เทน แสฟ และคนอื่นๆ. (2546). **โมเดลการจัดการแห่งศตวรรษที่ 21 (แปลจากเรื่อง KEY MANAGEMENT MODEL The Management Tools and Practices That will Improve Your Business) (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส
- ราคาทองย้อนหลัง. เข้าถึงได้จาก: <http://www.ทองคำราคา.com/ราคาทองค้าย้อนหลัง>, 15พ.ย.2556
- อันดับการซื้อขายตามกลุ่มสินค้า เข้าถึงได้จาก: <http://www.tfex.co.th/tfex/brokerRank ByProduct>.
- Ansoff, 1965, **Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy**, pp 98-99. New York: McGraw-Hill
- Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. (Ninth Edition). The United States: Pearson Education.
- Humphrey, A. (2005). **SWOT analysis for management consulting**. SPI Alumni Newsletter (SRI International).
- Michael E. Porter, 1980, **Competitive Strategy**, Press, New York
- Kaplan, R.S., & other. (2004). **Strategy map: Converting intangible assets into tangible outcome**. Harvard Business Press
- Kaplan and Norton, 1992, **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Article, Boston .
- Porter, M. (1998). **Competitive strategy**. New York.