

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ของห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556



นายรณพล เลิศสุวรรณ

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์,

Ph.D.

กรรมการการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม . ที. คอมเมอร์เชียล สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความช่วยเหลือเป็นอย่างดีของอาจารย์ พาสณ์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาตลอดกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนจบ ทั้งในเรื่องของการทำ รูปเล่ม และการทำพรีเซนเตชัน และขอขอบคุณอาจารย์ ในการให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ นำมาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้รูปเล่มประสบความสำเร็จสมบูรณ์ ยิ่งขึ้นจึงขอขอบคุณมา ไว้ใน ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ เอื้อเพื่อสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับทำสารนิพนธ์

ขอขอบคุณเพื่อน พี่น้อง ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล แล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่ ผู้เป็นที่รัก ผู้ให้กำลังใจและให้ โอกาสการศึกษาอันมีค่าอย่างยิ่ง

รณพล เลิศวรรณธรรม

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล
FORMULIZING STRATEGY TO INCREASE INCOME FOR SIAM M.T. COMMERCIAL

รณพล เลิศวราธรรม 5550176

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์,
Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, DBA.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล เพื่อทำการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยของรายได้และสูญเสีย ลูกค้าให้กับร้านแลกเปลี่ยนเงินให้กับ คู่แข่งอันเกิดมาจา การบริหารปฏิบัติการภายในร้านที่มี ขาดการทำการตลาด ประชาสัมพันธ์ที่ดี ทำให้คู่แข่งซึ่งใช้การตลาดที่ดีกว่ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดไป ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์ Marketing Strategy ในการเพิ่มลูกค้าให้กับธุรกิจและดึงดูดลูกค้าในการมาให้ลูกค้ามาใช้บริการกับธุรกิจ เพื่อให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยในส่วนของกระบวนการทำงานจะ ทำการตลาดส่งเสริมให้ลูกค้ารู้จักธุรกิจมากขึ้น และประชาสัมพันธ์การบริการที่ทางธุรกิจจะมอบแก่ลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ และบริหารพนักงานโดยใช้ระบบการบริหารงานที่ทันสมัยทั้งเครื่องมือและการทำงาน สุดท้ายจึงทำการวัดผลด้วย จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น วัดผลพนักงานจากการ ทำงานแบบใหม่ การเติบโตของยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการทำงาน และกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: การตลาด/ ยอดขาย/ Marketing Strategy/เพิ่มรายได้

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหาของห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล	6
การวิเคราะห์ Swot ของบริษัท	7
การวิเคราะห์การเข้าสู่ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	12
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	14
วงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของห้างหุ้นส่วนจำกัด	16
บทที่ 4 กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา	18
การวางแผนกลยุทธ์	18
กลยุทธ์ทางการตลาดแบบไอเอ็มซี	21
กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด	26
บทที่ 5 กลยุทธ์ในการดำเนินการ	31
การกำหนดแผนยุทธศาสตร์	35
บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก	40
ภาคผนวก ก	40
ประวัติผู้วิจัย	41

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แสดงองค์ประกอบด้านการเงิน	36
5.2 แสดงองค์ประกอบด้านลูกค้า	37
5.3 แสดงองค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน	37
5.4 แสดงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา	37



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงหน้าร้าน MT Exchange	2
1.2 แสดงป้ายติดตั้งบริเวณหน้าร้าน MT	2
1.3 แสดงรูปภาพแสดงรายได้จากการค้าเงินต่างประเทศและอัตราการเติบโตของรายได้ของ หจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล	3
1.4 แสดงรูปภาพแสดงกำไรสุทธิและอัตราเติบโตของกำไรสุทธิของ หจก.สยาม เอ็ม.ที.คอมเมอร์เชียล	4
2.1 แสดง Five Forces Model	9
3.1 ความสัมพันธ์ของ หจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล	16
5.1 แสดง Balanced Scorecard	32
5.2 แสดงแผนภาพการกำหนดยุทธศาสตร์ของ หจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล	35

บทที่ 1

บทนำ

ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศเป็นธุรกิจที่เติบโตตามการขยายตัวของ การส่งออกและนำเข้าของประเทศ รวมไปถึงภาคการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นธุรกิจบริการภาคเอกชนที่ อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมให้ประชาชนและผู้ประกอบการ มีการใช้จ่ายและทำธุรกิจได้ สะดวกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้หากวิเคราะห์ถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมพบว่า มีการแข่งขัน ก่อนข้างรุนแรงมาก เนื่องจาก อัตราแลกเปลี่ยนในปัจจุบันอิงกับต่างประเทศโดยตรง ทำให้เกิด ปัญหาด้านราคาที่แข่งขันกันอย่างรุนแรง จนทำให้ ส่วนต่างของกำไรมีอยู่น้อยมาก และ ผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ก็จะต้องเน้นการบริการที่มากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าใน การอำนวยความสะดวก ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนในการบริหารจัดการที่สูงมากขึ้น

ในปัจจุบัน ยังมีปัจจัยในโอกาสทางธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินสำหรับผู้ประกอบการ ซึ่งมา จากภาคการท่องเที่ยวที่มีอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวในทุกๆปี โดยเฉพาะบุคลากรในวัย ทำงาน รวมไปถึงรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศยังคงมีการสนับสนุนการท่องเที่ยวอยู่เสมอ อาทิ ญี่ปุ่นที่มี การยกเลิกวีซ่านักท่องเที่ยว และในอนาคตที่เงินกำลังมีข้อตกลงในการยกเลิกวีซ่าของไทยกับจีนด้วย เช่นกัน ซึ่งทำให้เห็นว่าภาคการท่องเที่ยวยังคงมีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการ ใน ธุรกิจนี้ต้องรีบผลักดันให้ธุรกิจตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

ห้างหุ้นส่วน สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

ห้างหุ้นส่วน สยาม เอ็ม.ที. เอ็นเตอร์ไพรส์ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ 2526 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เลขที่ 175 ถนน ประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 ประเทศไทย เป็นธุรกิจ เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศของประเทศไทย โดยเริ่มจากร้านเล็กๆบนถนน ประดิพัทธ์ เป็นเวลากว่า 20 ปี ในธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ด้วยความซื่อสัตย์และความ จริงใจในการดำเนินธุรกิจจึงทำให้ทุกคนไว้วางใจในบริการของเรา เสมอมา

วิสัยทัศน์

เราจะเป็นสถานที่ที่แลกเปลี่ยนเงินที่ดีที่สุดในประเทศไทย และลูกค้าทุกคนเลือกใช้บริการ

พันธกิจ

- 1) เติบโตจนมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าทุกคนจนมั่นใจที่จะใช้บริการของเรา
- 2) เข้าถึงกลุ่มลูกค้าตามบริษัทให้มากขึ้น

ผลิตภัณฑ์

- 1) บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ Bank-Note ทุกสกุลเงินตราต่างประเทศ
- 2) บริการรับส่งเงินนอกสถานที่



ภาพที่ 1.1 แสดงหน้าร้าน MT Exchange ภาพที่ 1.2 แสดงป้ายติดตั้งบริเวณหน้าร้าน MT

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- 1) ลูกค้านักท่องเที่ยวทุกคน

กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของธุรกิจเรา เพราะลูกค้าหลักของทางร้าน เป็นกลุ่มลูกค้ารายย่อยที่รู้จักร้านดี หรือรู้จักทำเลที่ตั้งแถวสะพานควายที่เป็นแหล่งแรกเงินอันดับต้นๆ ในกรุงเทพ

- 2) พนักงานบริษัททั้งภาครัฐและภาคเอกชน

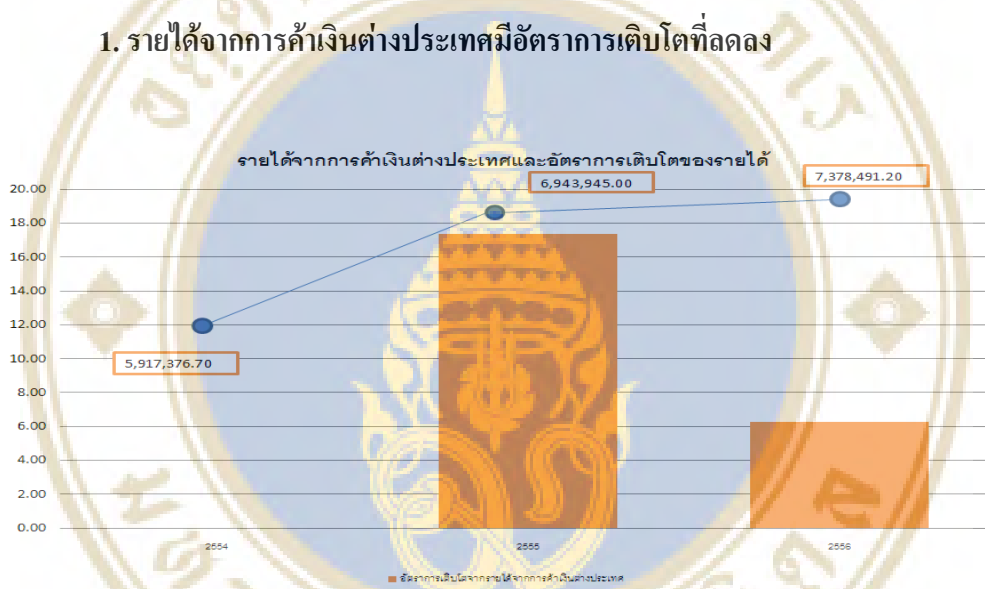
กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่บริษัทต้องการเข้าถึงให้มากขึ้น เนื่องจากปัจจุบันลูกค้ากลุ่มนี้ถือว่ามีการท่องเที่ยวเพิ่มมากยิ่งขึ้น

3) บริษัทในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

กลุ่มลูกค้าบริษัท เช่น ทัวร์ต่างประเทศ กลุ่มที่ส่งนักเรียนไปเรียนต่างประเทศ กลุ่มนี้เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่มีปริมาณการสั่งซื้อค่อนข้างเยอะ แต่จะเข้ามาในช่วงของฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season)

ปัญหาของห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

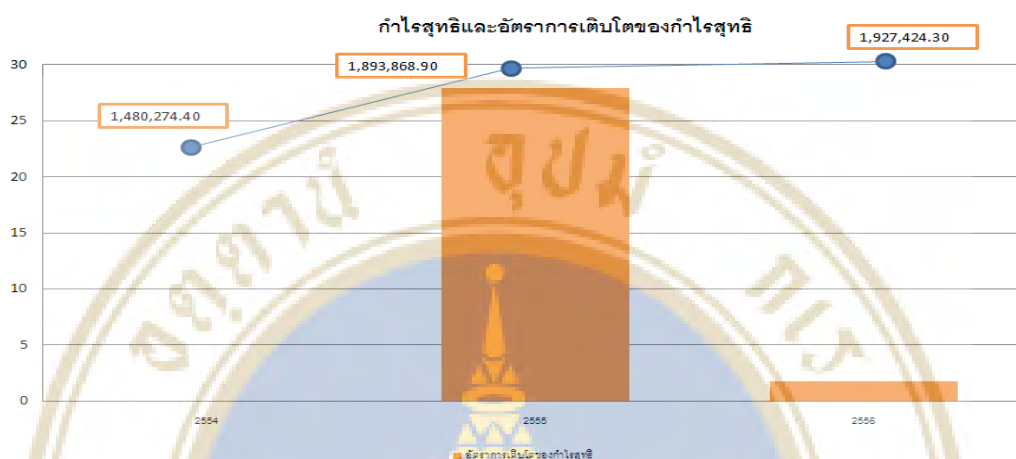
1. รายได้จากการค้าเงินต่างประเทศมีอัตราการเติบโตที่ลดลง



ภาพที่ 1.3 แสดงรูปภาพแสดงรายได้จากการค้าเงินต่างประเทศและอัตราการเติบโตของรายได้ ของ หจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

จากภาพที่ 1.3 จะเห็นได้ว่ารายได้จากการค้าเงินต่างประเทศ ในปี 2554 เท่ากับ 5,917,376.70 บาท และในปี 2555 มีรายได้เท่ากับ 6,943,945.00 บาท เติบโต 17.35% ซึ่งในปี 2556 ที่ผ่านมามีรายได้จากการค้าเงินต่างประเทศเท่ากับ 7,378,491.20 บาท เมื่อเทียบกับปี 2555 เติบโตเพียง 6.26% เท่านั้น จะเห็นได้ว่าอัตราการเติบโตของรายได้ในปีที่ผ่านมามีอัตราการเติบโตลดลงจากปี 2554 เทียบกับปี 2555 ถึง 11.09%

2. กำไรสุทธิมีการเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง



ภาพที่ 1.4 แสดงรูปภาพแสดงกำไรสุทธิและอัตราเติบโตของกำไรสุทธิ ของ หจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

จากภาพที่ 1.4 จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับรายได้จากการดำเนินงานต่างประเทศ กำไรสุทธิมีอัตราการเติบโตที่ลดลงเช่นเดียวกัน เมื่อเทียบ กำไรสุทธิจากปี 2554 กับ 2555 และ กำไรสุทธิปี 2555 กับ 2556 การเติบโตของกำไรสุทธิมีอัตราลดลงอย่างชัดเจน ซึ่งในรูปแบบที่ 4 จะเห็นได้ว่า กำไรสุทธิในปี 2555 มีอัตราการเติบโตถึง 27.94% ในขณะที่ปี 2556 เติบโตเพียง 1.77% เท่านั้นเอง

เนื่องจากสภาพตลาดในปัจจุบันการแข่งขันในตลาดสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ธุรกิจประสบกับปัญหา ทั้งด้านราคาและค่าใช้จ่ายที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งธุรกิจก็ประสบปัญหาทั้งด้านค่าแรง และค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆที่เพิ่มขึ้น แม้ว่าปัจจุบันในปี 2556 นี้ ประเทศไทยจะมีอัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น แต่ธุรกิจกลับมากำไรเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

จากข้อมูลนักท่องเที่ยวของสุวรรณภูมิ ปัจจุบัน บันมีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นถึง 53 ล้านคนต่อปีในปีล่าสุด ทำให้เห็นได้ว่าธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศยังมีผู้ต้องการใช้บริการอยู่มาก ทำให้ตอนนี้ธุรกิจเราต้อง ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำธุรกิจให้เข้าถึงลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะเพิ่มรายได้และรองรับต่อการเติบโตของตลาดในอนาคตที่จะมีประชาคมอาเซียนที่จะเข้ามาอีกในไม่กี่ปีข้างหน้า

การแข่งขันในธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในปัจจุบัน มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถให้ผู้ประกอบการภาคเอกชน สามารถทำธุรกิจนี้ได้อิสระมากยิ่งขึ้น ทำให้มีคู่แข่งเพิ่มเข้ามามากขึ้นในทุกๆปี

จากสภาวะการแข่งขันในตอนนี้ในกรุงเทพฯมีผู้ประกอบการธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ มากกว่า 100 เจ้าของกิจการซึ่งผู้ให้บริการที่สามารถให้บริการในอัตราแลกเปลี่ยนที่ถูกต้องมีอยู่เพียงไม่ถึง 20 เจ้าของเท่านั้น ทำให้เราเป็นหนึ่งในการประกอบธุรกิจนี้ มีความได้เปรียบในเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยน แต่ในขณะที่ผู้ประกอบการใหญ่อย่าง Super Rich ปัจจุบัน ขยายสาขาถึง 5 สาขาในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดอีก 1 สาขา ซึ่งยังคงมีแนวโน้มที่จะขยายสาขาต่อไปอีกในอนาคต ทำให้การแข่งขันค่อนข้างรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ หากธุรกิจเราไม่ปรับตัวตามก็จะทำให้คู่แข่งสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหาของห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสภาพการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน ทำให้องค์กรและบริษัทต้องทำการค้นหาว่าองค์กรของเรานั้นมีปัญหาเกิดมาจากจุดใดและควรแก้ปัญหาอย่างไร เพื่อที่จะทำให้อธุรกิจเติบโตต่อไปได้ ซึ่งสิ่งสำคัญเป็นลำดับแรกคือเราต้องวิเคราะห์ธุรกิจทั้งภายในและภายนอก เพื่อที่จะเข้าใจและรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ในการที่จะทำให้อธุรกิจรู้ถึงจุดอ่อนที่ควรแก้ไขและปรับปรุงการทำงานในองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาธุรกิจไปมีความสามารถในการแข่งขันกับตลาดที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบันได้

SWOT Analysis

ผู้คิดค้น SWOT เทคนิคนี้ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

1. Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
2. Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
3. Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้
4. Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ

ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT ของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

1. มีประสบการณ์ในธุรกิจมานานถึง 30 ปี
การมีประสบการณ์ในธุรกิจมายาวนาน ทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในตัวบริษัท รวมถึงมั่นใจได้ว่าจะมาใช้บริการที่ร้านจะไม่เกิดปัญหาอย่างแน่นอน
2. เป็นที่รู้จักในธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
เนื่องจากชื่อเสียงที่เคยมีมานาน ทำให้ผู้ใช้บริการรับรู้ถึงบริษัทว่ามีความน่าไว้วางใจ
ชื่อเสียงในการทำธุรกิจ ทำให้เกิดการบอกปากต่อปากไปยังลูกค้าคนอื่นต่อไป
3. มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า
กลุ่มลูกค้าที่เคยมาใช้บริการจะค่อนข้างไว้วางใจในร้านที่เคยใช้บริการ เนื่องจากไม่มีปัญหาใดๆเกิดขึ้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์มาอย่างยาวนาน ด้วยความน่าเชื่อถือที่เกิดขึ้น ทำให้ลูกค้าที่เรามีความยินดีที่จะกลับมาใช้บริการที่เราต่อไป
4. ทำเลที่ตั้งเป็นที่รู้จักในการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
ย่านสะพานควายเป็นที่รู้จักดีในธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ทำให้ทำเลที่ตั้งเป็นข้อได้เปรียบอย่างมาก แม้ว่าลูกค้าที่ไม่เคยใช้บริการก็พร้อมที่จะมาหาร้านแลกเปลี่ยนจากสถานที่ที่มีชื่อเสียงนี้ ทำให้เกิดลูกค้าใหม่ได้เช่นกัน

จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

1. ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์
เนื่องจากกำไรส่วนต่างในธุรกิจนี้ค่อนข้างน้อยมาก การไปลงทุนทำการ โฆษณาจะต้องคิดอย่างรอบคอบ เพราะถ้าหากใช้ลงทุนไปแล้วไม่เกิดผล ก็จะทำให้กำไรที่มีอยู่ลดลง
2. ขาดบุคลากรในการบริหารงาน
ด้วยค่าแรงที่สูงขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้ลูกจ้างมีผลต่อต้นทุนการบริหารค่อนข้างมาก รวมไปถึงการทำธุรกิจนี้ มีความเสี่ยงสูงมากในการจ้างคนงาน จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการคัดสรรคนเข้าทำงาน

3. ใช้ต้นทุนสูงในการทำงาน

การบริหารงานในธุรกิจนี้ ใช้ต้นทุนในการจัดเก็บทั้งเงินไทยและเงินต่างประเทศสูงมาก เมื่อเทียบกับกำไรส่วนต่างที่ได้ ทำให้เห็นได้ว่า ส่วนต่างของกำไรที่ได้นั้นต่ำมาก

4. ไม่มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน

เนื่องจากธุรกิจเรายังไม่มีการวางแผนงานที่ดี ทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ส่งผลให้ธุรกิจไม่ได้เติบโตเท่าที่ควร ซึ่งเราควรจัดแผนการที่ดีในการเพิ่มยอดขาย รวมไปถึงการบริหารงานในอนาคตด้วย

โอกาส

1. การท่องเที่ยวมีอัตราการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากสถิติตัวเลขนักท่องเที่ยวในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา อัตราการเติบโตของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างมากซึ่งส่งผลในทางที่ดีต่อธุรกิจ ซึ่งมีทั้งคนไทยและคนต่างประเทศที่เดินทางท่องเที่ยวมากยิ่งขึ้น
2. โอกาสจากการเปิดการค้าเสรีใน AEC การเปิดการค้าเสรีใน AEC จะยิ่งส่งผลให้นักท่องเที่ยวเติบโตมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของทางผ่านไปยังประเทศอื่น
3. รัฐบาลส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวในประเทศไทย การที่รัฐบาลลงทุนร่วมกับจีน รวมไปถึงการเปิดเสรีในการเข้า-ออกญี่ปุ่นที่เกิดขึ้น เป็นเพียงมาตรการหนึ่งเท่านั้น ซึ่งในอนาคตรัฐบาลยังมีแผนอีกมากที่อยากจะให้มีคนจากต่างชาติมาท่องเที่ยวในเมืองไทยมากยิ่งขึ้น

อุปสรรค หรือข้อจำกัด

1. การเพิ่มอัตราค่าแรงขั้นต่ำ การเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาทต่อวัน ทำให้เกิดต้นทุนการบริหารงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการขยายตัวในอนาคตของธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
2. คู่แข่งใหม่ในประเทศเพิ่มขึ้นตลอดเวลา จากการที่ภาคเอกชน ทำธุรกิจนี้ได้เสรีมากยิ่งขึ้น ทำให้มีร้านใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งปัจจุบันมีเกิดขึ้นมากในต่างจังหวัดโดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยว เช่น พัทยา ภูเก็ต ซึ่งในอนาคตหากเปิดเสรีให้ต่างชาติด้วย อาจจะทำให้มีคู่แข่งมากขึ้นกว่านี้ก็เป็นได้

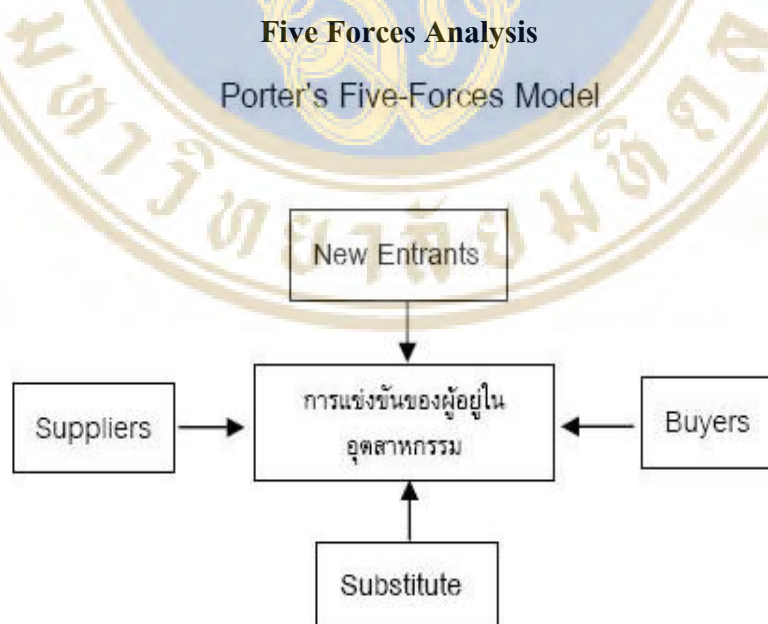
3. มีการแข่งขันด้านราคาสูงมาก

อัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบันที่แข่งขันกัน กำไรส่วนต่างมีอยู่น้อยมาก เมื่อเทียบกับในอดีต ซึ่งถ้ามีธุรกิจนี้เกิดใหม่มากขึ้น ก็ยังส่งผลต่อราคาที่จะทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรที่ลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงนี้

4. ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง

ความขัดแย้งทางการเมืองเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้ตัวเลขนักท่องเที่ยวลดลง อย่างเช่น ปัญหาความรุนแรงหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้บางประเทศ เช่น อังกฤษ อเมริกา เคยประกาศไม่ให้ประชาชนประเทศ มาเข้าประเทศไทย เพราะอาจเกิดอันตรายได้

จากการวิเคราะห์ SWOT ของ หจก.สยาม เอ็ม .ที. คอมเมอร์เชียล ทำให้เห็นว่า ปัญหาหลักๆของธุรกิจเกิดจากปัญหาภายในองค์กรที่ไม่มีระบบการบริหารงานที่ดี ทำให้ธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่คู่แข่งมีการบริหารจัดการที่ดีกว่า ซึ่งทำให้ธุรกิจต้องรีบจัดการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อที่จะกลับมาแย่งส่วนแบ่งการตลาดและทำให้ยอดขายเติบโตมากขึ้น หากดูจากปัจจัยภายนอกแล้วจะเห็นได้ว่าธุรกิจนี้ยังมีโอกาสเติบโตอีกมาก จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องรีบแก้ไขจุดอ่อนอย่างเร่งด่วน เพื่อการพัฒนาธุรกิจให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Forces Model

แนวคิด และทฤษฎี Five-Force Model

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลย ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอ แนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือ ที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการ วิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการ ตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าหรือบริการที่มี ลักษณะเหมือนหรือคล้ายกัน หรือสินค้าและบริการที่สามารถทดแทนกันได้ ในลักษณะการทดแทนความต้องการของลูกค้า เช่น เหล็กและพลาสติกที่ใช้ในการประกอบรถยนต์สามารถทดแทนซึ่งกันและกันได้ ถึงแม้ว่าจะใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้บ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ

Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มีความอ่อนแอย่อมเป็นโอกาสอันดีต่อธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้นแต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการเพื่อที่จะหาความได้เปรียบออกมาหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 ประการ

1. ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่

คู่แข่งใหม่ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปรกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่

ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสถานะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่เข้ามาย่อมต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการได้ต่อบจากองค์กรธุรกิจเดิม

2. สถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

สถานะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

3. การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้

ธุรกิจในการอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในการอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ซาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูงโดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่าย ย่อมไม่สามารถหากำไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการ

กำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อต้องมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

5. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

การวิเคราะห์การเข้าสู่ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม

ปัจจุบันธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราสามารถทำได้ง่ายมากขึ้น เมื่อเทียบกับแต่ก่อน เนื่องจากธนาคารแห่งประเทศไทยสามารถให้ภาคเอกชนทำได้อิสระมากขึ้น ทำให้มีคู่ค้ารายใหม่ๆ เกิดขึ้นเยอะมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในต่างจังหวัด ซึ่งสถานที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวจะเป็นเป้าหมายหลักของผู้ที่จะเข้ามาสู่ธุรกิจนี้

ปัญหาหลักของการเข้าสู่ธุรกิจนี้ คือต้นทุนที่สูง มากในการใช้เปิดสาขาหรือร้านใหม่ รวมไปถึงกำไรที่เป็นส่วนต่างของอัตราแลกเปลี่ยนที่น้อยมาก ทำให้คนไม่ค่อยจะเปิดที่ใหม่ในกรุงเทพ แต่จะพยายามเปิดในต่างจังหวัด เช่น พัทยา ภูเก็ต ที่เป็นแหล่งนักท่องเที่ยวต่างชาติ ซึ่งจะได้กำไรส่วนต่างค่อนข้างเยอะกว่ามาก

แรงผลักดันจากคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม

ผู้ทำธุรกิจเจ้าใหญ่ในธุรกิจอัตราแลกเปลี่ยนพยายามขยายสาขาในกรุงเทพฯ ให้เข้าถึงลูกค้ามากยิ่งขึ้น เนื่องจากลูกค้าจะเน้นความสะดวกเป็นหลัก เมื่อเทียบกับราคาที่ใกล้เคียงกัน ทำให้การแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยในอนาคตผู้ทำธุรกิจเจ้าใหญ่ยังคงแผนพัฒนาขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ต่างจังหวัดก็มีผู้ทำธุรกิจนี้พยายามขยายสาขาเช่นกัน เพื่อให้เข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์)

ไม่มีผู้ขาย

อำนาจต่อรองของลูกค้า

ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการจะดูจากอัตราแลกเปลี่ยนเป็นอย่างแรก ซึ่งในกรุงเทพฯมีเจ้าของธุรกิจที่เปิดแข่งขันด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่ดีที่สุดมีอยู่หลายเจ้าทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองค่อนข้างมาก เนื่องจากลูกค้าไม่เสียอะไรจากการเปลี่ยนที่แลกเงิน ซึ่งเมื่อราคาในแต่ละที่เท่ากัน สิ่งที่ลูกค้าก็จะเลือกตามมาคือความสะดวก ทำให้ผู้ทำธุรกิจต้องพยายามอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากที่สุด เช่น การบริการส่งถึงที่ รวมไปถึงการพยายามขยายสาขา เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

สินค้าทดแทน

การใช้จ่ายผ่านบัตรเครดิตเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะสามารถอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าได้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามจากการสำรวจลูกค้า ลูกค้าส่วนใหญ่จะชำระเป็นเงินสดมากกว่าการใช้บัตรเครดิต ซึ่งผู้ประกอบการเองก็ไม่นิยมอยากจะได้รับบัตรเครดิต เนื่องจากมีความเสี่ยงสูงหากมีปัญหาในการตัดบัตรเครดิตเหล่านั้น

จากการวิเคราะห์ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม .ที. คอมเมอร์เชียล ซึ่งประกอบธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ ทำให้ได้ข้อสรุปว่าธุรกิจเผชิญหน้ากับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นซึ่งธุรกิจควรจะต้องมีการปรับตัวอย่างเร่งด่วน มิฉะนั้นจะทำให้ธุรกิจที่ทำอยู่เกิดการแย่งส่วนแบ่งการตลาดไปหมด ถ้าไรที่เกิดขึ้นจะลดลง และในอนาคตถ้ายังไม่มีการปรับตัวให้ทันต่อคู่แข่ง ก็จะทำให้ธุรกิจเกิดความเสียหายได้

ถึงแม้ว่าคู่แข่งจะมีการแข่งขันรุนแรงขึ้นก็ตาม แต่อย่างไร โอกาสในการเติบโตของธุรกิจนี้ยังมีอยู่หลายทางเช่นกัน เพราะถ้าดูจากสาเหตุหลักๆ ธุรกิจขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นหลัก ทำให้เห็นได้ว่าการลงทุนในด้านโฆษณาให้ลูกค้ารับรู้ได้มากขึ้น ก็จะ สามารถสร้างลูกค้าใหม่ๆ ได้ จากการ ที่ธุรกิจมีข้อได้เปรียบในทำเลที่ตั้ง และเป็นที่ยอมรับในธุรกิจนี้ ซึ่งการทำโฆษณาเราก็จะต้องวิเคราะห์ถึงถ้าไรที่เกิดขึ้นว่าควรนำไปลงทุนเท่าไรและลงทุนโฆษณาแบบใดที่จะเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ที่จะทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ได้อุตสาหกรรมนี้ได้อย่างมั่นคงและเติบโตต่อไป

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

หลังจากวิเคราะห์ถึงปัญหาของธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ประกอบการ โดยจากระบบบริหารจัดการที่ได้นั้น ทำให้เราได้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นมาจาก เหตุและผล ที่ธุรกิจขาดความเชี่ยวชาญในบางเรื่องจนเกิดขึ้นเป็นจุดอ่อน จนส่งผลกระทบต่อ ยอดขายและกำไรของธุรกิจในที่สุด ความสัมพันธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นนี้จะทำให้เราเห็นได้ว่าธุรกิจ ต้องปรับปรุงแก้ไขด้านใดในการที่จะเพิ่มยอดขายให้กลับมาเติบโต และปัญหานั้นควรจะแก้ไขใน ส่วนงานบริหารส่วนใดของธุรกิจ

แนวคิดพื้นฐาน

แนวคิดพื้นฐานของพลวัตรระบบประกอบด้วยวงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Loop) และสถานะและการไหล (Stock and Flow) ตัวแบบพลวัตรระบบเชื่อว่า สรรพสิ่งในธรรมชาติ มีความเชื่อมโยงถึงกัน ผู้ริเริ่มการกระทำย่อมได้รับผลแห่งการกระทำเสมอ ส่วนแนวคิดเรื่องสถานะ และการไหลเป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงไปตามอัตราการ เปลี่ยนแปลงและเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปตลอด การเปลี่ยนแปลงสถานะของตัวแปร ณ จุดใดจุดหนึ่ง ของเวลา จะส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วส่งผลสะท้อนกลับมาสู่ระบบอย่างไร

ผลสะท้อนกลับทางบวก

ผลสะท้อนกลับของระบบที่ทำให้ระดับหรือสถานะของระบบเพิ่มขึ้น หรือลดลงแบบ ก้าวกระโดดเรียกว่าผลสะท้อนกลับทางบวก การเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดดสามารถพบ เห็นได้ใน กรณีของเงินฝากในธนาคารเป็นตัวอย่างของผลสะท้อนกลับทางบวกของเงินฝากในธนาคาร (Bank Balance) ที่มีการคำนวณโดยนำดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น (Interest Earned) มารวมเข้ากับเงินต้นทุกปี ๆ จะ ทำให้ยอดเงินฝากในธนาคารเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด

ในขณะเดียวกัน ผลสะท้อนกลับทางบวกไม่ได้ส่งผลทำให้สถานะของระบบเติบโต แบบก้าวกระโดดเท่านั้น ผลสะท้อนกลับทางบวกยังทำให้สถานะของระบบลดลงแบบก้าวกระโดด ได้ด้วย ตัวอย่างเช่นในกรณีของยอดขายสินค้า (Sales) ที่เพิ่มขึ้น แสดงว่าลูกค้าที่พึงพอใจ (Satisfied Customers) ก็จะมีจำนวนมากขึ้นไปด้วย ขณะเดียวกันการบอกต่อปากต่อปาก (Word of Mouth) ก็ จะมากขึ้นตามไปด้วย มีผลทำให้ยอดขายยิ่งเพิ่มขึ้นไปอีก แต่ถ้าในกรณีตรงกันข้ามคือ ยอดขายตก

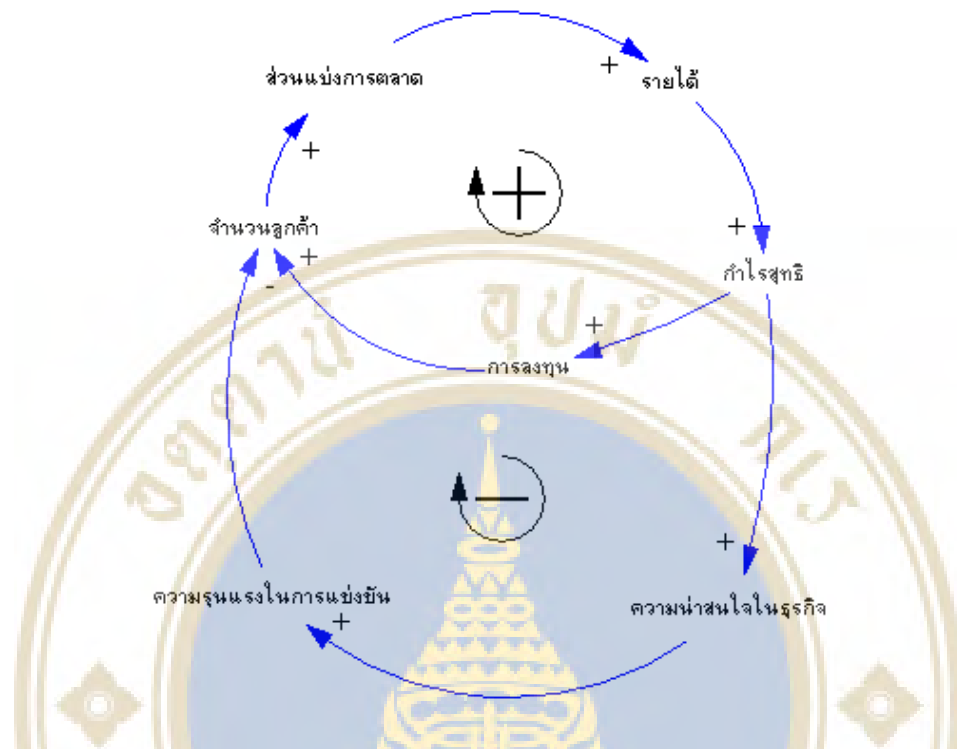
ลูกค้ำที่พอใจก็ตกลงไปด้วย เสียงพูดกันปากต่อปากก็จะลดลงไปด้วย ยิ่งทำให้ยอดขายตกไปอีก ผลสะท้อนกลับทางบวก จึงไม่ได้หมายความว่า ระบบจะเติบโตแบบก้าวกระโดดเสมอไป แต่หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ระบบจะเติบโต หรือลดลงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของตัวแปร ถ้าตัวแปรของคุณลักษณะบวก เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น ผลผลิตดีขึ้น ตัวแปรอื่น ๆ ก็จะเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นด้วย ระบบก็จะมีการเติบโตแบบก้าวกระโดด แต่ถ้า คุณลักษณะของตัวแปรมีคุณลักษณะเป็นลบ เช่น ยอดขายลดลง ผลผลิตต่ำลง ตัวแปรอื่น ๆ ก็จะเปลี่ยนไปในทิศทางที่ลดลง

ผลสะท้อนกลับทางลบ

ในขณะที่ผลสะท้อนกลับทางบวกจะส่งผลให้ระบบเติบโตหรือลดลงแบบก้าวกระโดด ผลสะท้อนกลับทางลบจะทำให้ระบบปรับตัวเข้าสู่ความสมดุลของระบบเช่นระบบควบคุม อุณหภูมิห้องด้วยเครื่องปรับอากาศที่เมื่อปรับอากาศลดอุณหภูมิห้อง ได้ถึงระดับอุณหภูมิที่ต้องการ เครื่องก็จะหยุดการทำงาน อุณหภูมิก็จะสูงขึ้นอีก ระบบทำความเย็นก็จะเริ่มทำงานอีกวนไปเรื่อย ๆ ผลสะท้อนกลับเช่นนี้เรียกว่าผลสะท้อนกลับทางลบ

การสะท้อนกลับทางลบเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การแสวงหาเป้าหมายของระบบ กระบวนการบริหารจำนวนมากโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ มักจะเป็นวงจรการสะท้อนกลับทางลบ เพราะธรรมชาติขององค์กรขนาดใหญ่ เช่น ระบบราชการ หรือบริษัทใหญ่ ๆ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระยะแรก จนกระทั่งถึงจุดที่ต้องเลือกระหว่างเปลี่ยนหรือตาย การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดขึ้น ตัวอย่างในแผนภาพ 5 เป็นตัวอย่างระบบควบคุมการทำงานของเครื่องปรับอากาศ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับระบบการบริหรานัก เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระบบควบคุมการทำงาน of เครื่องปรับอากาศเป็นไปตามกลไกแบบวัฏวิสัย ในขณะที่ระบบการบริหรานักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เปิดเผย และซ่อนเร้น อย่างไรก็ตาม ระบบการทำงาน of เครื่องปรับอากาศ ก็เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดหากจะนำวิธีคิดนี้ไปอธิบายผลสะท้อนกลับทางลบที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในเรื่องคุณภาพของสินค้าอาจทำได้โดย หากเริ่มต้นที่คุณภาพสินค้าที่ต้องการ (Desired Product Quality) มาก จะทำให้ช่องว่างของคุณภาพสินค้า (Quality Shortfall) กว้างขึ้น ทำให้การพัฒนาคุณภาพสินค้า (Quality Improvement Programs) ต้องทำมากขึ้น คุณภาพสินค้า (Product Quality) จึงจะดีขึ้น เมื่อคุณภาพสินค้าดีขึ้น ช่องว่างก็ลดลง

วงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของ หจก. สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

จากรูปที่ 1 อธิบาย Casual Loop ของห้างหุ้นส่วน สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล ได้ดังนี้
 Loop ที่ 1 - จากปัจจุบันรายได้มีอัตราการเติบโตที่ลดลง ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิก็ลดลงเช่นกัน ซึ่งทางบริษัทก็ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม ทำให้ลูกค้าที่มีอยู่ก็ลดลง ซึ่งส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงไปด้วยจากคู่แข่งที่เข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด

Loop ที่ 2 - เมื่อการแข่งขันในธุรกิจนี้รุนแรงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้จำนวนลูกค้าลดลง เพราะมีคู่แข่งเข้ามาแข่งขันมากขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดที่มีก็ลดลง รายได้ก็จะลดลงเช่นกัน ซึ่งทำให้กำไรสุทธิลดลงไปด้วย ความน่าสนใจในธุรกิจนี้ก็ลดลง ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ความรุนแรงในการแข่งขันลดลงในที่สุด

จาก Business Model ของห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล จะเห็นได้ว่าธุรกิจมีปัญหาจากการที่บริษัทไม่ไปลงทุนเพิ่มเติมเพื่อให้ธุรกิจมีการเติบโต ในขณะที่คู่แข่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ธุรกิจของเรานั้นประสบกับปัญหาการแข่งขันที่คู่แข่งเข้ามาแย่งชิง

ถูกค้าไป เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วธุรกิจควรต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อเป็นการตอบโต้คู่แข่ง และพัฒนาธุรกิจของเราให้เติบโตไปอย่างยั่งยืน



บทที่ 4

กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

จากแนวคิดความสัมพันธ์เชิงเหตุผลแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาข้างต้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม .ที. คอมเมอร์เชียล ว่าธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตในอนาคต ทำให้มีผู้มาใช้บริการมีจำนวนมากขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น จำนวนยอดขายเพิ่มขึ้น จึง ทำให้ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายเล็กเข้ามาแข่งขันในตลาดนี้มากขึ้น ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีคู่แข่งมากขึ้น โดยธุรกิจรายใหญ่ในกรุงเทพฯมีการทำการตลาดมากขึ้น เพื่อที่จะแย่งชิงลูกค้าที่มีศักยภาพในกรุงเทพฯและปริมณฑลให้ได้มากที่สุด ซึ่ง จะส่งผลให้มาแย่งลูกค้าของธุรกิจเพิ่มขึ้น จนทำให้กระทบส่วนแบ่งทางการตลาด และยอดขายของธุรกิจ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อให้บริษัทสามารถแย่งชิงลูกค้าในตลาด และทำให้ธุรกิจเติบโตต่อไปอย่างมั่นคง

การวางแผนกลยุทธ์

เลสลีย์ และลอร์ด กล่าวว่า “กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุเจตจำนงของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้” กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้ องค์กรประสบความสำเร็จ

การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วม ไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการที่ พยายาม จะเพิ่มขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้

โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายใน องค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กร ได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทาง

ที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้ง เป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้กับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคต ขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1) Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2) Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดั้งเดิม

3) Retrenchment Strategies เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

4) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัทหรือโฮลดิ้ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น

(Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทาง

1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่าง

ของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

- Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

- Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

3. กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

หมายถึงแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ในระดับของ Corporate Strategy หจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล จะใช้กลยุทธ์ Growth Strategies เพื่อที่จะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจมีเพิ่มขึ้นเพื่อการเติบโตของธุรกิจ โดยการขยายตลาดเข้าสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าบริษัทเอกชนและลูกค้ากลุ่มบริษัททั่วๆ ไป ซึ่งหากเจาะเข้าสู่กลุ่มนี้ได้มากขึ้น ก็จะทำให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งเป้าไว้ใน การขยายกลุ่มลูกค้า

ในส่วนของ Business Strategy จะใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) โดยดำเนินการในทาง Cost Focus ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจที่ประกอบการอยู่มีได้เสนออัตราแลกเปลี่ยนที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า เพียงแต่มีลูกค้าไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากขาดการทำการตลาดเชิงรุก ทำให้การใช้ Cost Focus กับกลุ่มลูกค้า เช่น บริษัททั่วๆ ไป จะเป็นการดึงดูดลูกค้า และแย่งชิงลูกค้าจากคู่แข่งได้ โดยทำการเข้าไปเสนออัตราแลกเปลี่ยนให้พิเศษเฉพาะกลุ่มนี้และให้การบริการตรงตามความต้องการแก่บริษัททั่วๆ ไป ไปถึงบริษัทเอกชนต่างๆ ที่ทางธุรกิจจะจัดทำโปรโมชั่นใน เพื่อที่จะเจาะเข้าสู่กลุ่มลูกค้าบริษัทเอกชน

ในส่วนของเป้าหมายที่ได้วางกลยุทธ์ไว้ซึ่งเป็นลำดับแรกที่จะต้องทำในส่วนของ Functional Strategy คือการเจาะเข้าสู่กลุ่มลูกค้า โดยใช้การตลาดผ่าน Social Network นั้น จะเป็น

เครื่องมือหลักที่จะเพิ่มลูกค้าให้กับธุรกิจ โดยหลักการตลาดที่ใช้จะเน้นทางการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เป็นหลัก ซึ่งมีกลยุทธ์ในการตลาดแบบไอเอ็มซี และกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด เป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยนำพองค์กรให้บรรลุไปตามกลยุทธ์ของธุรกิจนี้

กลยุทธ์การตลาดแบบไอเอ็มซี (IMC on action)

เครื่องมือการติดต่อสื่อสารการตลาด(Integrated Marketing Communication-IMC)

IMC จะใช้การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้บริโภคกลุ่มนั้น หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเปิดรับ (Exposure) ทุกรูปแบบ รูปแบบต่าง ๆ ของ IMC ซึ่งตัวอย่าง รูปแบบเหล่านี้อาจจะไม่ครบถ้วนตามรูปแบบของ IMC แต่เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมาก เพราะว่าคุณคิดทางวิชาการใหม่ๆ จะเกิดขึ้นเสมอโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การโฆษณา (Advertising) เป็นรูปแบบของการสร้างการติดต่อสื่อสารด้านตรา

สินค้า(Brand contact) การโฆษณาใช้ในกรณีต่อไปนี้

1.1 ต้องการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Differentiate product) อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง

1.2 ต้องการยึดตำแหน่งครองใจสินค้า (Brand positioning) ตัวอย่าง ต้องการสร้าง positioning ว่าโปรเทคส์ เป็นสบู่ป้องกันแบคทีเรีย รีจอยส์เป็นแชมพูที่มีตำแหน่งผลิตภัณฑ์ว่าเป็น 2 in 1 ซึ่งผลิตภัณฑ์แรกที่เข้ามาในตลาดก่อนคือ Dimension 2 in 1 แต่ Dimension ใช้โฆษณาน้อย ดังนั้น รีจอยส์จึงสามารถยึดครอง positioning การเป็น 2 in 1 ได้ดีกว่า ดังนั้นโฆษณาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าไม่มีการทำโฆษณาก็เหมือนกับว่าเราไม่มีกรรมสิทธิ์ในตราสินค้า

1.3 ใช้การโฆษณาเมื่อต้องการสร้างผลกระทบ (Impact) ที่ยิ่งใหญ่ ตัวอย่าง โครงการบ้านจัดสรรทายาทเศรษฐีมีกลุ่มเป้าหมายน้อย แต่เพื่อให้โครงการมีความยิ่งใหญ่ ถือว่าเป็นการโฆษณาให้มีผลกระทบทั้งด้านภาพลักษณ์ (Image) และผลกระทบ (Impact) ทางด้านการพูดคุยในกลุ่มลูกค้า

1.4 ถ้าสินค้าเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้วไม่ต้องให้ความรู้กับคน (Educated) ต้องการย้ำตำแหน่งสินค้า (Brand positioning) ต้องการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ลูกค้ามีพฤติกรรมที่ไม่ต้องเปลี่ยนความคิดของลูกค้า ก็ควรใช้การโฆษณา เช่น แชมพูซันซิล หากฝรั่งลือตเต้ โฆษณาบ้านธรรมดา คุณสมบัติบ้านไม่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เหล่านี้ไม่ต้องเปลี่ยนโครงสร้างความคิดของผู้บริโภคใดๆ ทั้งสิ้น เพียงสร้างการรู้จัก (Awareness) และแสดงจุดขาย (Selling point) ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (positioning) ที่ชัดเจน

2. การขายโดยใช้พนักงาน (Personal selling) เป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งจะใช้พนักงานขาย ในกรณี ต่อไปนี้

2.1 เมื่อสินค้านั้นเหมาะสมกับการขายโดยใช้พนักงาน เช่น สินค้าประเภทที่ขายตามบ้าน (Door to door selling) ไม่ว่าจะเป็นการประกันชีวิต เครื่องใช้ไฟฟ้า รวมถึงเครื่องสำอางค์

2.2 เมื่อลักษณะสินค้าต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความสลับซับซ้อนซึ่งไม่สามารถผ่านสื่อมวลชน (Mass media) ได้ สินค้าพวกนี้ ได้แก่ เครื่องดูดฝุ่น เครื่องทำน้ำแข็ง เครื่องจักร รถยนต์ เครื่องยนต์ สินค้าอุตสาหกรรมอื่นๆ จึงต้องอาศัยพนักงานขายช่วยอธิบาย เพราะไม่สามารถใช้สื่อโฆษณาอธิบายได้ชัดเจน

2.3 หน่วยงานขายจำเป็นต้องใช้ในกรณีที่สินค้านั้นต้องการบริการที่ดี (Good sales services) ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้คนให้บริการประกอบการขายสินค้านั้นด้วย โดยพนักงานขายจะเป็นผู้บริการแนะนำติดตั้งซ่อมบำรุงซึ่งพนักงานขายมีบทบาทสำคัญมากขึ้น

3. การส่งเสริมการขาย (Sale promotion) มีวัตถุประสงค์ของการวางแผน ดังนี้

3.1 การดึงดูดลูกค้าใหม่ (Attract new users) การที่จะดึงดูดลูกค้าให้มาซื้อสินค้านั้นจะต้องลดอัตราเสี่ยงจากการใช้สินค้าใหม่ให้กับผู้บริโภคการลด แลก แจก แถม เป็นวิธีหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงได้ เป็นสิ่งที่เอาชนะความเฉื่อยชา (Inershier) ของการคิดเปลี่ยนแปลง

3.2 การรักษาลูกค้าเก่าไว้ (Hold current customer) ในกรณีที่คู่แข่งมีการออกสินค้าใหม่ลูกค้าอาจจะเกิดความสนใจและมีความคิดอยากจะทำลองใช้สินค้าใหม่ ดังนั้นจะต้องแก้ไขโดยทำให้ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย (Off set หรือ dilute) ซึ่งเป็นการลดความเข้มข้นลงด้านการส่งเสริมการขาย ลูกค้ามีความสนใจในสินค้าใหม่แต่ยังไม่แน่ใจในคุณภาพของสินค้า ซึ่งตราสินค้าเก่าที่ใช้นั้นแน่ใจในคุณภาพแล้วมีการส่งเสริมการตลาดในกรณีการ เปลี่ยนใจจะยากมาก

3.3 การส่งเสริมลูกค้าในปัจจุบันให้ซื้อสินค้าในปริมาณมาก (Load present user) กรณีนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับคู่แข่งกัน แต่เกิดขึ้นเพราะไม่แน่ใจว่าลูกค้า จะกลับมาซื้อสินค้าอีกหรือไม่ เช่น นำยาล้างจานเมื่อผู้บริโภคใช้หมดแล้ว ไม่แน่ใจว่าจะกลับมาซื้อสินค้าอีกหรือไม่ สิ่งนี้จึงเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยทำอย่างไรลูกค้าจึงจะซื้อสินค้าในจำนวนมาก เช่น ให้คู่มือมูลค่า 15 บาท กับน้ำยาล้างจานขนาด 10 บาท เพื่อไปซื้อน้ำยาล้างจานขนาดแกลลอน

3.4 การเพิ่มอัตราการใช้ผลิตภัณฑ์ (Increased product usage) เกิดขึ้นเมื่อต้องการให้ผู้บริโภคใช้สินค้ามากขึ้นกว่าเดิมหรือใช้อย่าง

ต่อเนื่อง ตัวอย่าง การสะสมไมล์ เพื่อให้ใช้บริการจากสายการบินนั้นอย่างต่อเนื่อง บัตรเครดิตอาจกำหนดว่าถ้าใครใช้ถึง 50,000 บาทภายใน 3 เดือนจะได้ของแถมโดยการสะสมคะแนน

3.5 การส่งเสริมการขายทำให้ผู้บริโภคเกิดการยกระดับ (Trade up) โดยให้ซื้อสินค้าที่มีมูลค่าสูงขึ้น มีขนาดใหญ่ขึ้น หรือมีคุณภาพดีขึ้น ตัวอย่าง ให้ผู้บริโภคนำรถยนต์โตโยต้ารุ่นเก่ารุ่นใดก็ได้มาแลกซื้อรถยนต์รุ่นใหม่

3.6 การเสริมแรงการโฆษณาในตราสินค้า (Reinforce brand advertising) เมื่อโฆษณาไปแล้วควรใช้การส่งเสริมการตลาด เช่น โปสเตอร์ โฆษณา ป้ายแขวน แผ่นพับ ใบปลิว ชั้นวางที่พูดได้ (Shelf talker) เมื่อผู้บริโภคเดินผ่านก็จะพูดคุยกับผู้บริโภค เป็นการเพิ่มการรู้จัก (Increased awareness) และสร้างผู้รับข่าวสาร (Audienceship) เกิดความได้เปรียบบนชั้นวาง (Shelf advantage) สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค

4. การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation) ใช้กรณีต่อไปนี้

4.1 ใช้การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Image) ว่าเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งคุณสมบัติอื่นๆ ไม่สามารถสร้างได้เหนือกว่าคู่แข่ง คุณสมบัติต่างๆ ของผลิตภัณฑ์เท่าเทียมกับคู่แข่ง ภาพลักษณ์จะเป็นสิ่งเดียวที่จะสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ได้ดี เมื่อสิ่งอื่นเท่ากันหมด ภาพลักษณ์จึงเป็นสิ่งเดียวที่เหลืออยู่เพื่อใช้ในการต่อสู้ได้ โดยใช้เรื่องราวและตำนาน ซึ่งเป็นสิ่งที่คู่แข่งกันจะเลียนแบบกันได้ยากมาก ตัวอย่างปูน TPI จะทำปูนให้มีคุณสมบัติต่างๆ เท่าเทียมซีเมนต์ทางด้านคุณภาพ ความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติต่างๆ ได้ แต่จะบอกว่ามีประวัติอันยาวนานเหมือนสยามซีเมนต์ย่อมทำไม่ได้

4.2 การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์จะใช้เมื่อต้องการให้ความรู้กับบุคคล สินค้าบางชนิดจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อคนมีความรู้ในตราสินค้านั้นจึงต้องอธิบายถึงคุณสมบัติเกี่ยวกับสินค้า สมมติว่าขายเนื้อโกเบซึ่งมีราคาแพงกว่าเนื้อธรรมดา เนื้อสันในธรรมดาราคาโลกรัมละ 200 บาท เนื้อสหรัฐอเมริกาขายโลกรัมละ 350 บาท เนื้อโกเบขายโลกรัมละ 420 บาท ในกรณีนี้จะต้องให้ความรู้ในคุณสมบัติของเนื้อโกเบว่านุ่มไม่เหนียวไม่มีพังผืด ผู้บริโภคจะต้องมองเห็นค่าของเนื้อโกเบเขาจะยอมจ่ายเงินซื้อ

4.3 เมื่อมีข้อมูลข่าวสารจำนวนมากที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม (Values added) ให้กับผลิตภัณฑ์และข่าวสารนั้นไม่สามารถบรรจุเข้าไปในการโฆษณาได้ เพราะการโฆษณามีเวลาเพียง 30 วินาทีเท่านั้น ดังนั้นจึงใส่ข้อมูลเข้าไปในโฆษณาหลายๆ ไม่ได้ควรใช้ PR แทนในกรณีที่มีข้อมูลมากมายที่เป็นจุดขึ้นชมในสินค้าเช่น เป็นโรงงานที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ (Brand Knowledge) ซึ่งการโฆษณาไม่อาจจะครอบคลุมได้ แต่ขณะเดียวกันโฆษณาเหล่านี้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

5. การตลาดทางตรง (Direct marketing) หมายถึง การตลาดทางไกล (Telemarketing) การขายทางแคตตาล็อก (Catalogue sales) การสั่งซื้อทางไปรษณีย์ (Mail order) การตลาดทางตรง ใช้กรณีต่างๆดังนี้

5.1 เมื่อมีฐานข้อมูล (Database) ที่ดีพอในกรณีนี้ถ้าทราบว่าคุณสมบัติเป้าหมายเป็นใคร อยู่ที่ไหนจะเป็นการประหยัดกว่าการใช้สื่อถ้ากลุ่มเป้าหมายมี 8,000 คน ค่าแสดมภ์คนละ 2.50 บาท จะเห็นว่าค่าใช้จ่าย 20,000 บาท ซึ่งถูกกว่าที่เราจะไปลงในสื่อสิ่งพิมพ์ที่ราคาสูงถึงประมาณ 700,000 บาท

5.2 เมื่อต้องการสร้างการตลาดที่มีความเป็นส่วนตัว (Personalized marketing) ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้สึกว่าเป็นการตลาดแบบส่วนตัวเมื่อผู้บริโภคได้รับจดหมายแล้ว จะรู้สึกว่าเป็นลูกค้าสำคัญเป็นลูกค้าที่ประธานบริษัทรู้จัก ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี และภาคภูมิใจว่าตนเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่าง เป็นกลุ่มเป้าหมายของคอนโดมิเนียม มูลค่า 20 ล้านบาท เป็นกลุ่มเป้าหมายของบัตรเครดิตชั้นนำ

5.3 ใช้เพื่อเป็นกลยุทธ์ติดตามผล (Follow up strategy) สมมติโครงการอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจคอนโดมิเนียมมีคนมาเยี่ยมชม 200 คน แต่ว่ามีคนที่สนใจเกิดความต้องการ 20 คน ส่วนอีก 180 คนนั้นเป็นกลุ่มที่เรียกว่ารอและดูไปก่อน เป็นกลุ่มที่จะต้องติดตามต่อไป ดังนั้นรอบสอง อาจ ไม่จำเป็นต้องโฆษณาผ่านสื่อมวลชนหรือสื่อสิ่งพิมพ์ แต่ใช้การตลาดทางตรงแทน โดยใช้จดหมายส่งผ่านไปยังอีก 180 คนนั้น เป็นการเตือนความทรงจำและการเร่งรัดการตัดสินใจ

5.4 เป็นการเตือนความทรงจำ (Remind) การใช้ตลาดทางตรงเพื่อติดต่อสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเดิมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่นต่ออายุนิยตสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ เมื่อใกล้หมดอายุสมาชิกแล้ว

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาปรับใช้กับห้างหุ้นส่วน สยาม เอ็ม .ที คอมเมอร์เชียล โดยจะนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

1. การโฆษณา

ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ สิ่งสำคัญคือด้านอัตราแลกเปลี่ยน ความน่าเชื่อถือ และความน่าไว้วางใจเป็นหลัก ซึ่งสิ่งที่ทำให้ลูกค้ารับรู้คือภาพลักษณ์ของธุรกิจที่เราประกอบอยู่ ซึ่งต้องแสดงความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าเห็นรวมไปถึงด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่ดีในระดับที่แข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้ เช่น การโฆษณาให้เห็นว่าร้านเราอัตราแลกเปลี่ยนดีที่สุด ทำธุรกิจมายาวนาน จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและอยากทดลองมาใช้บริการได้

เนื่องจากการโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ จะมีการใช้ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ซึ่งเมื่อเทียบกับส่วนต่างของกำไรในธุรกิจนี้แล้ว การโฆษณาผ่านสื่ออื่น ๆ จะส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

มาก สิ่งที่ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราควรทำโฆษณาคือ การทำโฆษณาผ่าน Social Network ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้เข้าถึงลูกค้าได้มาก

ในปัจจุบันประชาชนกว่า 80% ใช้อินเทอร์เน็ตในการทำงานและใช้ในการสื่อสารชีวิตประจำวัน ทำให้ช่องทางนี้ เป็นช่องทางสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงได้ โดยเฉพาะการโฆษณาผ่านกูเกิล (Google) ซึ่งเสียค่าใช้จ่ายรายเดือนไม่มากนักในการทำ Search Engine เพื่อที่จะทำให้ลูกค้าค้นหาเว็บไซต์ของร้านได้ง่ายมากขึ้น การลงทุนใน Keyword ที่คาดว่าลูกค้าจะค้นหา เช่น คำว่า แลกเงิน อัต ราแลกเปลี่ยน แลกเปลี่ยนเงินตรา ฯลฯ ซึ่งคำเหล่านี้มีผลอย่างมากในการค้นหาที่จะทำให้ลูกค้าเข้าถึงเราได้

2. การขายโดยใช้พนักงาน

ในธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตรานี้ ลูกค้าที่จะมาใช้บริการส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าในกลุ่มนักเดินทางท่องเที่ยวซึ่งการที่จะนำสินค้าไปเสนอนั้นดูไม่เหมาะสมมากนัก เนื่องจากสินค้าไม่ใช่สินค้าจำพวกของใช้ในบ้าน หรือของที่เก็บได้เป็นเวลานาน การใช้พนักงานในธุรกิจจะดำเนินการในทางการบริการเสียมากกว่า ซึ่งไปเสนอการบริการที่เรามีคือ การรับ- ส่งเงินนอกสถานที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าที่อยู่บริเวณไม่ไกลจากที่ตั้งของบริษัท จะส่งผลให้เกิดลูกค้าใหม่ขึ้นได้ด้วยการบริการที่น่าเสนอ

3. การส่งเสริมการขาย

การบริการที่เป็นกันเอง การพูดคุย และอธิบายความเข้าใจให้ลูกค้า เป็นลักษณะที่ธุรกิจใช้อยู่ ซึ่งผลดีที่เกิดขึ้นคือลูกค้าเกิดความเป็นกันเองกับเจ้าของกิจการ ทำให้รู้สึกว่าจะสบายใจที่กลับมาใช้บริการอีกครั้ง ธุรกิจ จะต้องส่งเสริมความสะดวกสบายให้ลูกค้ามากขึ้น โดยอย่างแรกคือ การให้ลูกค้าสามารถใช้บัตรเครดิตในการแลกเปลี่ยนต่างประเทศได้ ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความสะดวกมากขึ้น

การเพิ่มสิ่งของเล็กน้อยให้ลูกค้า เมื่อมีการแลกเปลี่ยนเงินต่างประเทศก็จะเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะส่งเสริมมูลค่าให้กับธุรกิจได้ เช่น ลูกค้าแลกเปลี่ยนเงินมูลค่าถึง 100,000 บาท ก็จะแถมซองใส่เงินแบบคุณภาพดีที่มีโลโก้และเบอร์โทรของร้าน เพื่อให้ลูกค้าเก็บเงินได้ง่ายขึ้น รวมไปถึงการส่งเสริมโฆษณาแบบทางอ้อมให้กับที่ร้านได้ด้วย

4. การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์

การสื่อสารให้ลูกค้ารู้ถึงบริการของเราเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในธุรกิจนี้ที่มีการบอกปากต่อปาก ทั้งในเรื่องของคุณภาพและการบริการของที่ร้าน ซึ่งการจะเพิ่มเครดิตของธุรกิจเราจะเน้นการบอกลูกค้าถึงบริการที่มีให้มากขึ้น เช่น การไม่คิดค่าใช้จ่ายในการบริการรับ- ส่งเงินนอกสถานที่ จะทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจในความสะดวกนี้

จากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว จะเป็นการทำการตลาดโดยการเน้นการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเข้าถึงธุรกิจได้มากขึ้น รวมไปถึงการบอกบริการที่เรามีอยู่ให้ลูกค้าทราบ เพื่อที่จะให้ลูกค้ารู้จักและสนใจในการใช้บริการ เพราะจากเดิมธุรกิจไม่เคยมีการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารู้เลย มีเพียงแต่ Website ซึ่งลูกค้าก็ไม่สามารถเข้าถึงได้ หากไม่ทำการโฆษณา Website ของทางธุรกิจผ่าน Google การใช้กลยุทธ์เหล่านี้เพื่อดึงดูดลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่ทางธุรกิจจะเริ่มดำเนินการ เพื่อที่ทำให้ธุรกิจเป็นที่รู้จักและเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจในที่สุด

กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix Strategy

สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้าได้ มีอยู่ 4 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด ทั้ง 4 ประการจะต้องสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างกลมกลืน

1. ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ หมายถึง สิ่งที่จะสนองความต้องการของลูกค้า อาจมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ จะต้องพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ ต้องรู้ว่าสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคคืออะไร คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ทางเคมี ทางชีววะ ความงาม ความทนทาน รูปร่างรูปแบบของผลิตภัณฑ์

จุดเด่นของผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าสินค้าอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์ เป็นผลประโยชน์ที่ผลิตภัณฑ์มีต่อลูกค้า มี 2 ด้าน คือ ผลประโยชน์โดยหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ และผลประโยชน์ทางด้านอารมณ์

ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ คือความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปเรามักจะมีผลิตภัณฑ์มากกว่า 1 ชนิด ส่วนประสมทางผลิตภัณฑ์อาจแบ่งออกตามชนิด ตามรุ่น ตามขนาด ตามลักษณะจัดจำหน่ายหรือตามความเกี่ยวข้องกันของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด

ตราสินค้า เป็นการบรรยายถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจเป็นคำพูด สัญลักษณ์ หรือรวมกัน โดยทั่วไปเจ้าของผลิตภัณฑ์มักใช้ตราสินค้า มาจำแนกสินค้าให้เห็นว่าแตกต่างจากสินค้าของคนอื่นและทำให้ผู้บริโภคจดจำ สินค้าได้ง่าย ตราสินค้านี้มีส่วนสำคัญมากที่ทำให้ผู้บริโภคหันกลับมาซื้อสินค้าของเราในโอกาสหน้าอีก

- บรรจุกฎหมาย เป็นสิ่งที่หุ้มห่อสินค้า อาจทำหน้าที่ในการบรรจุ หุ้มห่อ รวมทั้งสื่อสารทางการตลาด โดยบรรจุกฎหมายจะเป็นตัวที่ช่วยสนองความต้องการของลูกค้า ในบางกรณีบรรจุกฎหมาย

จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจทำให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายใน ราคาที่สูงขึ้นได้

2. ราคา

- ราคาเป็นส่วนประสมทางการตลาดเพียงอย่างเดียวที่ทำให้เกิดรายได้
- องค์ประกอบหลักในการกำหนดราคาต่ำสุดคือ ต้นทุนการผลิต และองค์ประกอบในการกำหนดราคาสูงสุดคือ คุณค่าในสายตาของผู้บริโภค

- วิธีการกำหนดราคา มี 3 ประเภท คือ

- 1) พิจารณาจากต้นทุน
- 2) พิจารณาจากลูกค้า
- 3) พิจารณาจากคู่แข่ง

การกำหนดราคาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากในการบริหารธุรกิจ ในการกำหนดราคาจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ของการกำหนดราคา เช่น ลดราคาเพื่อสกัดคู่แข่ง ตั้งราคาต่ำเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการได้ลูกค้าใหม่ ลดราคาเพื่อไล่ตามคู่แข่ง สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำให้ลูกค้ายอมรับในการเปลี่ยนแปลงราคา

ประเด็นสำคัญของราคาไม่ได้อยู่ที่ตั้งไว้ที่ราคาเท่าไร หากแต่ขึ้นกับการเปรียบเทียบระหว่างราคาของสินค้า กับคุณค่าของสินค้าที่มีต่อผู้บริโภค หากลูกค้ารู้สึกว่าสินค้านั้นมีคุณค่ามากกว่าราคา เขาก็จะยินดีซื้อสินค้าในราคาที่กำหนด

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย

ช่องทางการจัดจำหน่าย มีความหมายครอบคลุมในเรื่อง การนำสินค้าจากผู้ผลิตไปถึงมือผู้บริโภค การควบคุมปริมาณสินค้า การขนส่ง การติดต่อสื่อสาร จนกระทั่งเรื่องประเภทของร้าน จำนวนของร้าน โกดัง การกระจายทางกายภาพ วิธีการกระจายสินค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึง

1) การเข้าถึง เช่น การใช้สื่อ การกระจายสินค้าไปหาลูกค้าให้ตรงตามพฤติกรรม ลักษณะนิสัยความต้องการ ฯลฯ

2) ขายสินค้าได้ จะเกิดหลังจากที่เราสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แล้ว

3) รักษาไว้ คือ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการซื้อขายต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป

ข้อพิจารณาในการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย ได้แก่

- 1) พื้นที่ครอบคลุม ซึ่งอาจครอบคลุมทุกพื้นที่ที่เป็นไปได้ ครอบคลุมเฉพาะพื้นที่ที่

เลือกสรร หรือครอบคลุมพื้นที่เพียงจุดเดียว

- 2) ประเภทของร้านค้าปลีก
- 3) ผลประโยชน์ที่ต้องให้กับร้านค้า
4. การส่งเสริมการตลาด

หมายถึง ความพยายามทั้งสิ้นที่จะส่งเสริมให้การตลาดบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้า สนใจสินค้าของเรา ลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสินค้าและรักษาไว้ไม่ให้เปลี่ยนแปลง

การส่งเสริมการตลาดประกอบไปด้วย

- 1) การแจ้งข่าวสารข้อมูล
- 2) การโน้มน้าวชักจูงใจ
- 3) การเตือนความจำ ประกอบไปด้วย

- การโฆษณา
- การส่งเสริมการขาย
- การขายโดยใช้พนักงาน
- การประชาสัมพันธ์
- การพูดแบบปากต่อปาก

1. การโฆษณา เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ที่มีประสิทธิภาพสำหรับตลาดแบบมวลชน มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสาร ทำให้เกิดการรับรู้ สร้างสรรความรู้สึกที่ดีต่อสินค้า และทำการสร้างการเรียนรู้เร่งเร้าให้เกิดการซื้อ

2. การส่งเสริมการขาย เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับเนื้อหาที่น่าสนใจเฉพาะอย่าง ทำให้เกิดแรงจูงใจระยะสั้น ๆ มีวัตถุประสงค์ทำให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้และแนะวิธีการใช้สินค้า

3. การขายด้วยพนักงานขาย เป็นการสื่อสารสองทางที่มีคุณภาพสูง โดยผ่านการพูดคุยหรือชี้แนะการใช้สินค้า ต่อผู้บริโภคแต่ละคนโดยตรง มีลักษณะเป็นการเสนอข่าวสารข้อมูลพิเศษให้กับผู้ที่จะเป็นลูกค้า

4. การประชาสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารทางเดียวเกี่ยวกับข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของสินค้าผ่านสื่อ สาธารณะมีลักษณะเป็นการเสนอข่าวผลิตภัณฑ์ใหม่ การประเมินผลิตภัณฑ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสนับสนุนการตัดสินใจ

5. การพูดปากต่อปาก เป็นการสื่อสารสองทาง มีลักษณะเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสนับสนุนการ

ตัดสินใจ การพูดแบบปากต่อปากมีอิทธิพลต่อผู้บริโภคมาก โดยเฉพาะสินค้าที่มีราคาสูง และสินค้าที่ไม่มีรูปร่าง

จากกลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด Marketing Mix Strategy นี้ การปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจะเน้นไปทางช่องทางการจัดจำหน่ายและการโฆษณาเป็นหลัก เนื่องจากสินค้าเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ผู้ประกอบการมีสินค้าที่เหมือนกัน ไม่ว่าจะเป็นธนาคารพาณิชย์ ผู้ประกอบการภาคเอกชน ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาสูงมาก ซึ่งในปัจจุบันอัตราแลกเปลี่ยนของธนาคารพาณิชย์กับผู้ประกอบการภาคเอกชนจะมีส่วนต่างของอัตราแลกเปลี่ยนค่อนข้างมาก ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้บริการของผู้ประกอบการภาคเอกชนมากกว่า สิ่งที่เกิดขึ้นคืออัตราแลกเปลี่ยนที่ผู้ประกอบการเสนอแก่ลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว แต่ละร้านค้าส่วนต่างห่างกันน้อยมาก ซึ่งแทบไม่มีนัยสำคัญสำหรับลูกค้าเลย ผู้ใช้บริการจึงเลือกความสะดวกสบายและความเชื่อถือในภาพลักษณ์ของร้านค้าที่ลูกค้าเลือกจะมากกว่า

สิ่งที่ธุรกิจเราจะต้องเข้าไปครองใจลูกค้าให้ได้คือการสื่อสารให้ลูกค้ารับรู้ถึงธุรกิจที่เราประกอบมานาน มีความน่าไว้วางใจ และทำเลที่ตั้งของร้าน สะดวกต่อการเดินทาง รวมไปถึงการบริการที่เรามีให้แก่ลูกค้า ลูกค้าในกรุงเทพฯมีปริมาณอยู่มาก และการเติบโตของ ภาคการท่องเที่ยวก็ยังคงมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญของธุรกิจเรา นี้ ต้องรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้แน่นและสร้างลูกค้าใหม่ให้มาใช้บริการเราอยู่เสมอ

ในส่วนของช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดจึงเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาธุรกิจนี้ให้มีการเติบโตอย่างมั่นคงในธุรกิจ ซึ่งในส่วนนี้เราเลือกที่จะใช้การส่งเสริมการตลาดมาก่อน เนื่องจากการขยายช่องทางจัดจำหน่ายหรือการขยายสาขานั้นใช้เงินลงทุนค่อนข้างมาก ทำให้ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในการขยายสาขา ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ ราคาเช่าหรือเช่าตึก ค่าการตลาดที่จะต้องเสียไปในการ โปรโมทสาขาใหม่ ล้วนแล้วแต่ใช้เงินลงทุนอย่างมาก เราจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศในเมืองต้น เพื่อขยายฐานลูกค้าและเพิ่มยอดขายให้กับธุรกิจ

จากกลยุทธ์ที่จะส่งการตลาด การโฆษณาให้กับธุรกิจนี้ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับธุรกิจ คือลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้น ชื่อเสียงของธุรกิจดีขึ้น มีคนรู้จักมากขึ้น รวมไปถึงยอดขายของธุรกิจมีการเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหากผลจากการลงทุนเป็นไปตามที่คาดไว้ ในอนาคตก็จะมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องในการขยายสาขา เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจมีเพิ่มขึ้น เติบโตรอบรับในการเข้ามาของประชาคมอาเซียนในอนาคตต่อไป

ดังนั้นจากภาพรวมของธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ดำเนินการอยู่จะทำการตลาดให้กับธุรกิจโดยผ่าน Social Network ในส่วนของการค้นหาผ่าน Internet และ โฆษณาผ่าน

สื่อ Facebook Twitter และ Blog ที่เป็นตัวสนับสนุนในการค้นหา ในส่วนต่อมาจะเป็นการจัดการภายในบริษัท เพื่อให้มี การบริการที่เป็นเชิงรุกมากขึ้น โดยการใช้พนักงานเป็นตัวสื่อในการบริการของธุรกิจ ซึ่งส่วนเสริมเพื่อเติมก็จะมีเพียงของแถม เช่น ซองใส่เงินที่มีคุณภาพ กระเป๋าใส่เงิน รม เป็นต้น เพื่อส่งเสริมการบริการให้กับลูกค้า โดยในส่วนที่กล่าวมาการจัดการจะเป็นในส่วนของ Functional Strategy

ในส่วนของ Business Strategy ธุรกิจจะเริ่มการติดต่อกับลูกค้าบริษัทเอกชน ผ่านลูกค้ากลุ่มเดิมที่มีอยู่ และกลุ่มลูกค้าบริษัททั่วไป โดยประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่เราใช้คือ Cost Focus ในกลุ่มลูกค้า 2 กลุ่มนี้ เราให้อัตราแลกเปลี่ยนพิเศษ หากลูกค้ามาใช้บริการกับเรา เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าบริษัทภาคเอกชนให้มาใช้บริการให้มากขึ้น โดยทำที่คุ้มค่าที่สุดประสงค์หลักจะเป็นไปตาม Corporate Strategy ที่วางไว้คือ Growth Strategy เพื่อให้องค์กรเติบโตจากการขยายตลาดในกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่และเพิ่มยอดขายให้กับองค์กรในการเติบโตต่อไปอย่างมั่นคง



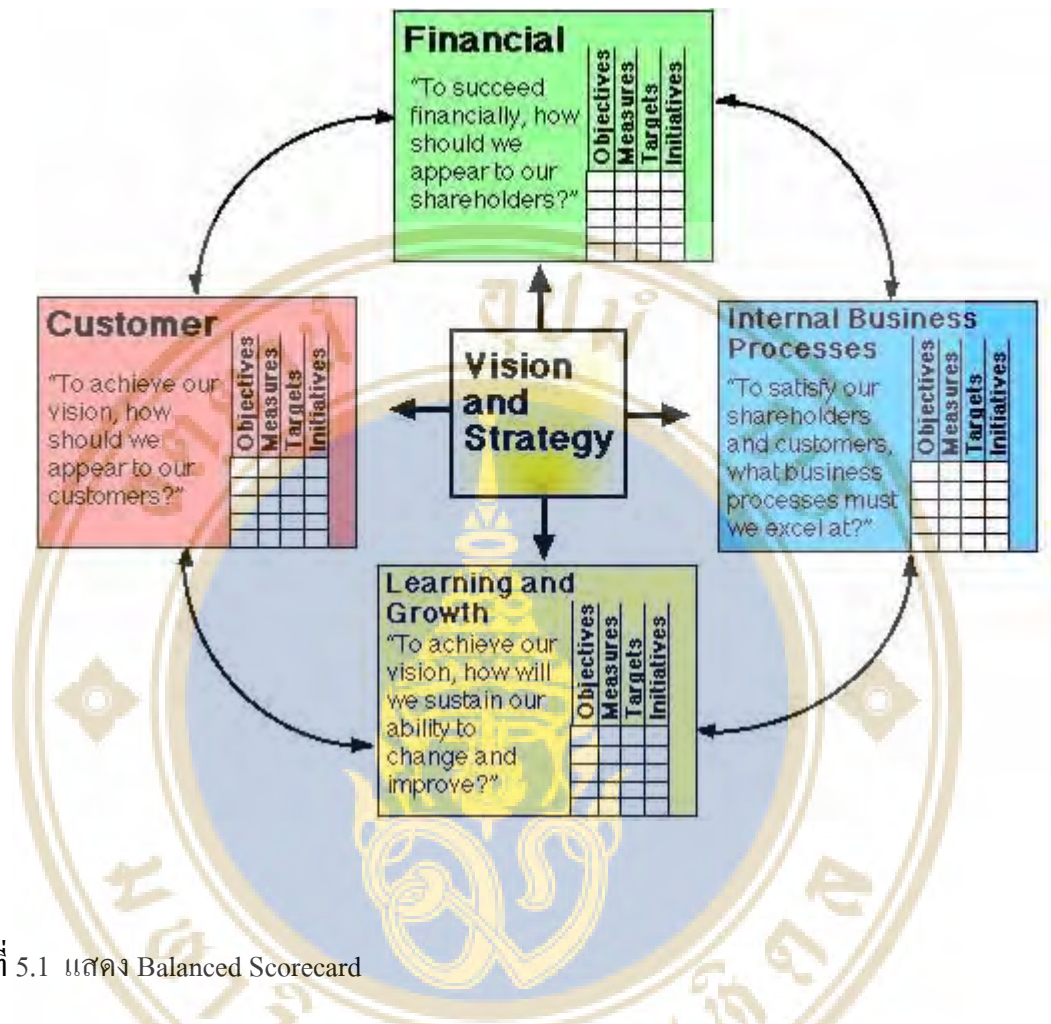
บทที่ 5

กลยุทธ์ในการดำเนินการ

กลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ที่ผู้บริหารขององค์กรมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจน ได้รับรู้ถึงจุดอ่อน ของการบริหารงาน ทั้ง จะช่วยในการจัดการองค์กร โดยดูจากผลของการวัดได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ทำนี้ ถึง เช่น รายได้ กำไรผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด อีกทั้ง ยังเป็นระบบการบริหารงาน และประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน เป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุง การดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบ จากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ กลยุทธ์ที่มีความนิยมภายใต้ชื่อว่า Balanced Scorecard ที่จะ ช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอด กันมา” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร ”

Balanced Scorecard (BSC) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อ ระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งเป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยการจัดการองค์กรในการประเมินผล และวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งแต่เดิม การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการ วัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่ BSC จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้น ว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ขององค์กร นอกจากนั้น BSC ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ และทำให้แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ BSC ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่นั้นมา โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ ที่นักวิชาการผู้พัฒนา BSC ได้เสนอไว้ คือ การประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และ

มุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญ หรือ Key Performance Indicators (KPI) เป็นชุดที่มีความสัมพันธ์กันคือ



ภาพที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญที่จะบอกถึงผลประกอบการขององค์กรได้ว่าเป็นอย่างไร มุมมองด้านการเงินมีตัวอย่างของตัวชี้วัด หรือ KPI เช่นการเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือยอดขายและการลดลงของต้นทุน

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามว่าลูกค้ามองเราอย่างไร มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่และกำไรต่อลูกค้าเป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการองค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการได้ มีตัวอย่างตัวชี้วัด KPI เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร มีตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ความพึงพอใจของพนักงานทัศนคติของพนักงานและอัตราการเข้าออกของพนักงาน

BSC ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและต่อมา ได้มีการพัฒนา BSC ให้เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับ กลยุทธ์มากขึ้น BSC ทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กรมากขึ้นการจัดทำ BSC มีขั้นตอนที่สำคัญๆประกอบด้วย

1. ขั้นการวิเคราะห์องค์กร เพื่อให้รู้สถานะพื้นฐานขององค์กร ซึ่งอาจใช้ เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
2. ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กรมีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. ขั้นการกำหนดมุมมอง(Perspective) การกำหนดมุมมองการประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีความสำคัญและอาจจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ
4. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่างๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่างๆ ของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในและมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา
5. ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map)
6. ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ
7. ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) การนำ BSC ไปเป็นเครื่องมือทางการจัดการในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาองค์กรภาคเอกชนของไทยให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมีตัวอย่างที่ได้รับความสำเร็จในหลายบริษัท เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด บริษัทแอดวานด์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด, ธนาคารกสิกรไทย จำกัด และบริษัทซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้น โดยพิจารณาธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เพื่อที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นกลไกเพื่อการบริหารธุรกิจ และการบริหาร

ภายในหน่วยงานระดับต่างๆ สิ่งที่จะต้องมาก่อนเป็นอันดับต้นๆ ก็คือ ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราจะต้องกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรหลักของธุรกิจขึ้นมาก่อน และในการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าการปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุตามที่ ตั้งเป้าประสงค์ไว้หรือไม่ บอกได้ว่า ธุรกิจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และยังสามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ว่าสามารถตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของลูกค้าหรือไม่

แนวปฏิบัติสำหรับการใช้ BSC ในการบริหาร หจก. สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

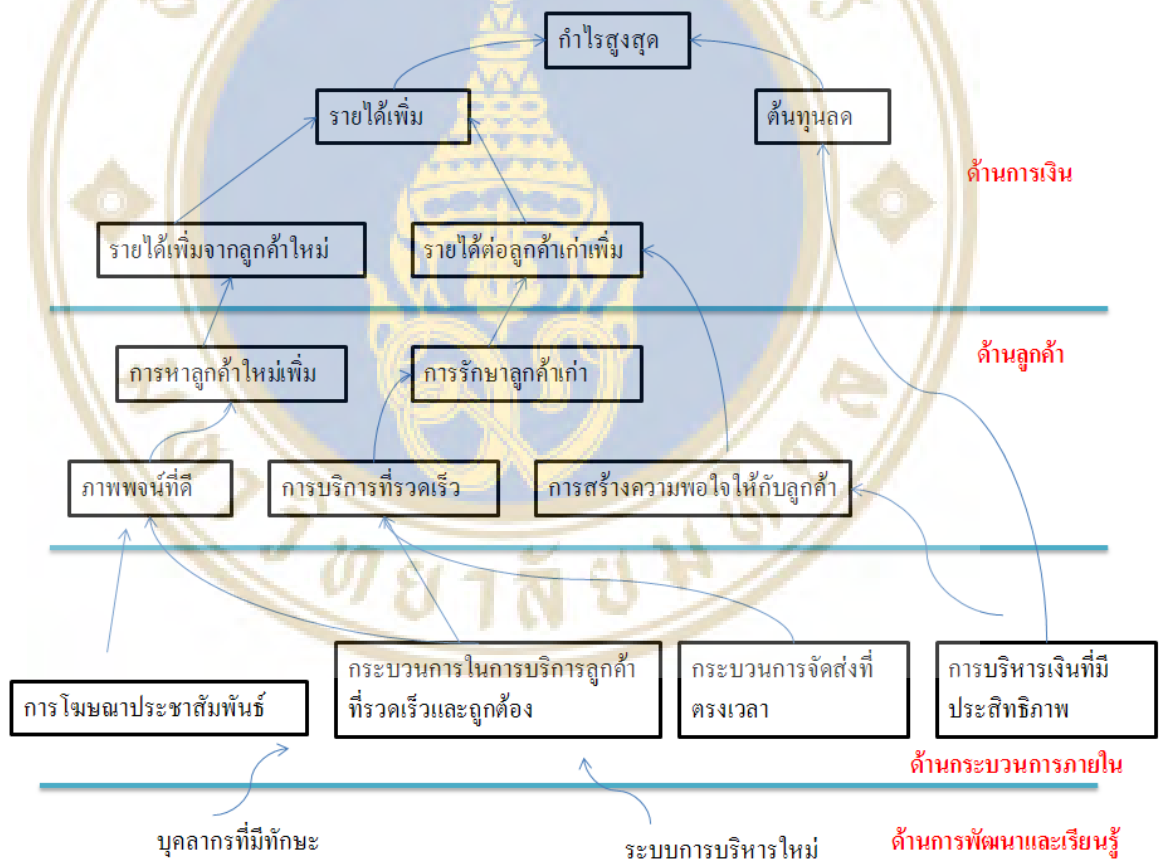
- 1) ตรวจสอบวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ ว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้วนั้นมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนใหม่บ้างหรือไม่ เพื่อให้ครอบคลุมและมีความชัดเจนครบทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิดของ BSC ภายใต้กรอบพันธกิจหลักของ หจก. สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล 4 ด้าน
- 2) เชื่อมโยงวัตถุประสงค์แต่ละข้อกับดัชนีวัดผลสำเร็จ ที่ต้องการวัดและนำไปคำนวณเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน
- 3) การเชื่อมโยงดัชนีวัดผลสำเร็จภายใน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินอื่นในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน
- 4) การประเมินผลอาจมีการกำหนดองค์กรอื่นเป็น Benchmark เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงาน

แนวคิดเรื่อง BSC มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารในองค์กรได้มีโอกาสได้บริหารงานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมของธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ดังนั้น Balanced Scorecard จึงช่วยให้บริษัทสามารถตอบคำถาม 4 ข้อ ต่อไปนี้

1. คนทั่วไปและสาธารณชนมีมุมมองต่อธุรกิจนี้อย่างไร และธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร (มุมมองลูกค้า)
2. ธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศต้องดีเด่นในเรื่องใด (มุมมองกระบวนการภายใน)
3. บริษัทจะสามารถพัฒนาและสร้างสรรค์คุณค่าต่อไปได้อย่างไร (มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา)
4. ผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร (มุมมองด้านการเงิน)

BSC เป็นเครื่องมือช่วยให้บริษัทสามารถนำปัจจัยหลักทางกลยุทธ์ของบริษัทและนำไปสู่การปฏิบัติ และเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพิจารณาผลสำเร็จของการทำงานโดยผ่านมุมมองด้านการเงิน มุมมองลูกค้า มุมมองกระบวนการภายใน และมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา จึงนับเป็นการเชื่อมโยงการวางแผนในระดับบนหรือระดับผู้บริหารซึ่งเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ลงมาสู่ระดับปฏิบัติการ ในกรณีของมหาวิทยาลัยก็สามารถใช้เป้าหมายตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จตามแนวคิด BSC ในมุมมอง 4 ด้านได้เช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นการวัดผลสำเร็จขององค์กรภายในเองเท่านั้น หรืออาจเป็นการเปรียบเทียบกับธุรกิจแลกเปลี่ยนเงินตราอื่นหรือบริษัทใหญ่ในธุรกิจนี้ที่สามารถเทียบเคียงเป็น Benchmark เพื่อการพัฒนาคุณภาพในอีกระดับหนึ่งด้วยก็ได้

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนภาพการกำหนดยุทธศาสตร์ของหจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

จากภาพที่ 5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ของหจก.สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล ใน 4 ด้าน เริ่มจากด้านการพัฒนาและเรียนรู้ บริษัทจะคัดสรรบุคลากรใหม่ รวมไปถึงการสอนการดูชนบท เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว เพื่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ในส่วนของด้านกระบวนการภายในจะต้องพัฒนาด้านโฆษณาประชาสัมพันธ์เป็นหลัก เพื่อให้เกิดลูกค้าใหม่ต่อธุรกิจ ควบคู่กับการจัดเส้นทาง การส่งสินค้าเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการส่งเงิน จะสามารถทำให้สามารถรองรับลูกค้าได้มากขึ้น หากจัดระบบการส่งที่ดี ซึ่งจะมีผลกระทบต่อลูกค้าได้ด้านความพึงพอใจจากการบริการที่รวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ ทำให้ธุรกิจสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้และควบคู่ไปกับการสร้างลูกค้าใหม่

ในส่วนด้านการเงินเมื่อดำเนินตามกลยุทธ์จะส่งผลให้เกิดรายได้จากทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น รวมไปถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลง ซึ่งท้ายที่สุดจะทำให้ธุรกิจมียอดขายและกำไรเติบโตขึ้น และมีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งต่อการเติบโตในอนาคตต่อไป

ตาราง 5.1 แสดงองค์ประกอบด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพื่อเพิ่มยอดขาย	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้น	20%	การโฆษณาเพื่อเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้เข้ามาใช้บริการ
กำไรเพิ่มขึ้น	ร้อยละของกำไรที่เพิ่มขึ้น	15%	การจัดการเพื่อให้รายได้เพิ่มและต้นทุนลดลงจากการบริหารเงินที่ดี

ตาราง 5.2 แสดงองค์ประกอบด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ผู้รับบริการพึงพอใจในการรับบริการ	ร้อยละของความพึงพอใจในการบริการ	95%	เพิ่มความรวดเร็วและความถูกต้องในการบริการ
จำนวนผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น	ร้อยละของผู้มาใช้บริการที่เพิ่มขึ้น	30%	โฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจและทำโปรโมชั่นแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

ตาราง 5.3 แสดงองค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ระยะเวลาในการให้บริการลดลง	ร้อยละของระยะเวลาการให้บริการลดลง	25%	การจัดการตรวจเงิน การใช้อุปกรณ์ของพนักงานมีความชำนาญมากขึ้น
การโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้คนรู้จักเพิ่มขึ้น	ร้อยละของคนที่ใช้บริการรู้จักธุรกิจเพิ่มขึ้น	20%	ประชาสัมพันธ์โฆษณาผ่าน Social Network

ตาราง 5.4 แสดงองค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าฝึกอบรมการทำงาน	90%	ตรวจสอบพนักงานถึงการบริการและการตรวจเช็คธนบัตร
บุคลากรพัฒนาการใช้ระบบ IT	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าพัฒนาระบบ	85%	การสอนพนักงานให้ใช้เครือข่าย Internet และมือถือในการทำตลาดผ่าน Website

จากกระบวนการในการวัดผลโดยการใช้ Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นถึงธุรกิจว่า ธุรกิจเราเดินหน้าไปในทิศทางใด และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาในทุกองค์ประกอบทุกๆเดือน เพื่อที่จะทราบถึงความเคลื่อนไหวของธุรกิจ เพราะถ้าหากเกิดการผิดพลาดก็จะสามารถปรับกลยุทธ์ใหม่ได้ทัน และปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจนี้ได้

การใช้ BSC นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้เห็นถึงทิศทางและเป้าหมายของธุรกิจ แลกเปลี่ยนเงินที่ประกอบอยู่ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร การพัฒนาด้านการตลาดอื่นๆ การตลาดเชิงรุก ก็ยังคงเป็นสิ่งที่ธุรกิจจะต้องดำเนินการ เพื่อพัฒนาต่อไปในการทำให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและเกิดความมั่นคงกับธุรกิจต่อไป



บรรณานุกรม

- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." *If you read nothing else on strategy, read these best-selling articles*. (2008): 25.
- Sterman, J. (2000). *Business dynamics*. Irwin-McGraw-Hill.
- Reich, Michael, David M. Gordon, and Richard C. Edwards. "A theory of labor market segmentation." *The American Economic Review* 63.2 (1973): 359-365.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Annual Report Siam M.T. Commercial 2011-2013*

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยาม เอ็ม.ที. คอมเมอร์เชียล

งบกำไรขาดทุน

สำหรับสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2556

หน่วย : บาท

	2556	2555	2554
รายได้			
รายได้จากการขาย	967,569.90	2,064,718.90	1,904,578.90
รายได้จากการค้าเงินตราต่างประเทศ	7,378,491.20	6,943,945.00	5,917,376.70
กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	18,216.30	-
รวมรายได้	8,346,061.10	9,026,880.20	7,821,955.60
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนขาย	826,621.60	1,844,226.70	1,653,310.60
ค่าใช้จ่ายในการขาย	4,290,749.10	3,936,325.50	3,786,923.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,220,588.00	1,241,613.90	899,787.00
รวมค่าใช้จ่าย	6,337,958.70	7,052,166.10	6,340,020.60
กำไรสุทธิก่อนต้นทุนทางการเงินและภาษีเงินได้	2,008,102.40	1,974,714.10	1,481,935.00
ต้นทุนทางการเงิน - -			76.30
กำไรสุทธิก่อนภาษีเงินได้	2,008,102.40	1,974,714.10	1,481,858.70
ภาษีเงินได้	80,678.10	80,845.20	1,584.30
กำไรสุทธิ	1,927,424.30	1,893,868.90	1,480,274.40