

กลยุทธ์รักษาสถานลูกค้า แสวงลูกค้าใหม่ของธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นรภัยส่วนบุคคล
บริษัทอัลติเมท พลัส ซัพพลาย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์รักษาสถานลูกค้า และสร้างลูกค้าใหม่ของธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล

บริษัทอัลติเมท พลัส ซัพพลาย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2557



นางสาวธนภรณ์ อัครวิจิตรสม
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาพลินธุ์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า และสร้างลูกค้าใหม่ของธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล บริษัทอัสติเมท พลัส ซัพพลาย สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีได้ด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิพนทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาดูแลกระบวนการทำตั้งแต่ต้น จนถึงทั้งในเรื่องของการทำฟรีเซนต์ชั่น และให้คำแนะนำในเรื่องของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำรูปเล่มให้ประสบความสำเร็จได้เป็นรูปเป็นร่างสมบูรณ์จึงขอขอบคุณมาไว้ใน ณ ที่นี้

และขอขอบคุณเพื่อน ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล แหล่งนี้ที่ให้การช่วยเหลือในการศึกษาและการใช้ชีวิตในวิทยาลัย ประสบความสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบคุณบิดามารดา ที่กรุณาให้ข้อมูลรวมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์และให้กำลังใจในการทำสารนิพนธ์

สุดท้ายนี้จากการประสบความสำเร็จในการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ข้าพเจ้าหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ สำหรับเป็นแนวทางในการทำสารนิพนธ์ต่อไป

ธนภรณ์ อัสวลิจิตสม

กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าและสร้างลูกค้าใหม่ของธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล CUSTOMER RETENTION STRATEGY

ธนภรณ์ อัสวลิจิตสม 5550354

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ปัจจุบันความต้องการอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลเติบโตอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ผลิตหันมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าอุปกรณ์นิรภัย รวมถึงการเข้ามาในตลาดของผู้เล่นรายใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อบริษัทอัลติเมท พลัส ซัพพลาย ไม่สามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมได้ อาจทำให้ในอนาคตบริษัทมียอดขายที่ตกต่ำลง ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษาปัญหาเพื่อวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยยังคงรักษาลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนใครของบริษัทไว้

จึงศึกษากลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าและสร้างลูกค้าใหม่ของธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล โดยใช้กลยุทธ์ในระดับต่างๆ กลยุทธ์ระดับบริษัทกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้าง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผล เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับแข่งขันในธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล

ซึ่งในส่วนของกระบวนการทำงานให้ทางบริษัทคัดเลือกทีมงานเพื่อเข้าร่วมปฏิบัติการนี้ขึ้นมาเฉพาะ พร้อมทำการวัดผลด้วยผลด้วยเป้าหมายยอดขายขององค์กร การเติบโตของยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า ความรวดเร็วในการทำงาน จำนวนฐานลูกค้าเดิม และจำนวนลูกค้าใหม่ที่เกิดขึ้น ที่มีต่อกลยุทธ์การทำงานแบบใหม่

คำสำคัญ: ระบบปฏิบัติการ/ Business Strategy/การประเมินผล

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
อัลติเมท พลัส ซัพพลาย	2
รายละเอียดของปัญหา	4
บทที่ 2 การนำกลยุทธ์มาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	6
Five-Force Model	6
PEST Analysis	8
SWOT Analysis	11
บทที่ 3 การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา	15
บทที่ 4 แนวทางในการแก้ไขปัญา	20
กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	20
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	20
กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจ (Functional Strategy)	22
บทที่ 5 การประยุกต์ใช้กลยุทธ์	25
บรรณานุกรม	29
ประวัติผู้วิจัย	30

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
5.1 แสดงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	25
5.2 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน	28



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงผลการดำเนินงาน ปี 2552 – 2555 ปริมาณลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ในแต่ละปี ผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง	3
1.2 แสดงโครงสร้างองค์กร	4
2.1 แสดง Model ธุรกิจแบบ Five Force	6
3.1 แสดง Casual Loop Diagram	15
3.2 แสดง Casual Loop Diagram บริษัทติเมท พลัส ชัพพลาย	16
3.3 แสดง Casual Loop Diagram price war	17
3.4 แสดง Casual Loop Diagram demand	18
3.5 แสดง Casual Loop Diagram variety item	19
4.1 แสดง ราคาถูงมือนิรภัยตามท้องตลาด	23
4.2 แสดง ราคาครองเท้าตามท้องตลาด	23

บทที่ 1

บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหากลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้า และสร้างลูกค้าใหม่ของธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร โดยนำกลยุทธ์มาประยุกต์ เช่น สร้างความแตกต่างของสินค้า พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานและการบริการ เมื่อผู้ผลิตหันตัวมาเป็นคู่แข่ง และการเข้ามาในตลาดของกลุ่มแข่งขันรายใหม่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นบริษัทอัลติเมท พลัส ซัพพลาย ผู้จำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล ต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อาทิ เป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล มีผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน

1.1 บทนำ

ปัจจุบันความปลอดภัยของพนักงานได้ถูกหยิบยกให้เป็นประเด็นสำคัญที่ภาครัฐให้การสนับสนุนด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงทำให้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต้องปรับตัวออกนโยบายด้านความปลอดภัย รวมถึงส่งเสริมดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัยภายในองค์กรโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในทุกกระบวนการทำงาน และกำหนดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ด้านความปลอดภัยของโรงงานทำหน้าที่ดูแลความปลอดภัยของพนักงานงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ทำงานอยู่ในกระบวนการผลิตมีความเสี่ยงสูงอาจจะได้รับอันตรายจากการทำงาน หากป้องกันไม่รัดกุมเพียงพอก็จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งพนักงาน และผู้ประกอบการ จึงทำให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความปลอดภัย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งนับเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลและอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยให้มีบทบาท มากยิ่งขึ้น

1.2 ประวัติความเป็นมา

บริษัททิเมท พลัส ซัพพลาย จำกัด เริ่มต้นทำธุรกิจเมื่อปี พ.ศ.2550 ได้ทำการจัดจำหน่ายสินค้าประเภทอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล หรือ PPE (Personal Protective Equipment) เป็นระยะเวลา 7 ปี มีพนักงาน 30 คน ครอบคลุมการบริการในพื้นที่ภาคกลาง ทางบริษัทมีสินค้าเพื่อความปลอดภัยในการทำงานและอาชีวอนามัย ครอบคลุมแบรนด์ชั้นนำมากกว่าหลากหลายรายการที่ได้มาตรฐานคุณภาพ ทั้งระดับมาตรฐานยุโรป (CE) มาตรฐานอเมริกา (ANSI) มาตรฐานออสเตรเลีย (AS/NZS) มาตรฐานญี่ปุ่น (JIS) มาตรฐานเกาหลี (KOSHA) และมาตรฐานคุณภาพของไทย มอก. (TIS) และอื่นๆ ที่นานาชาติยอมรับ โดยแบ่งออกเป็น 2 หมวด ได้แก่

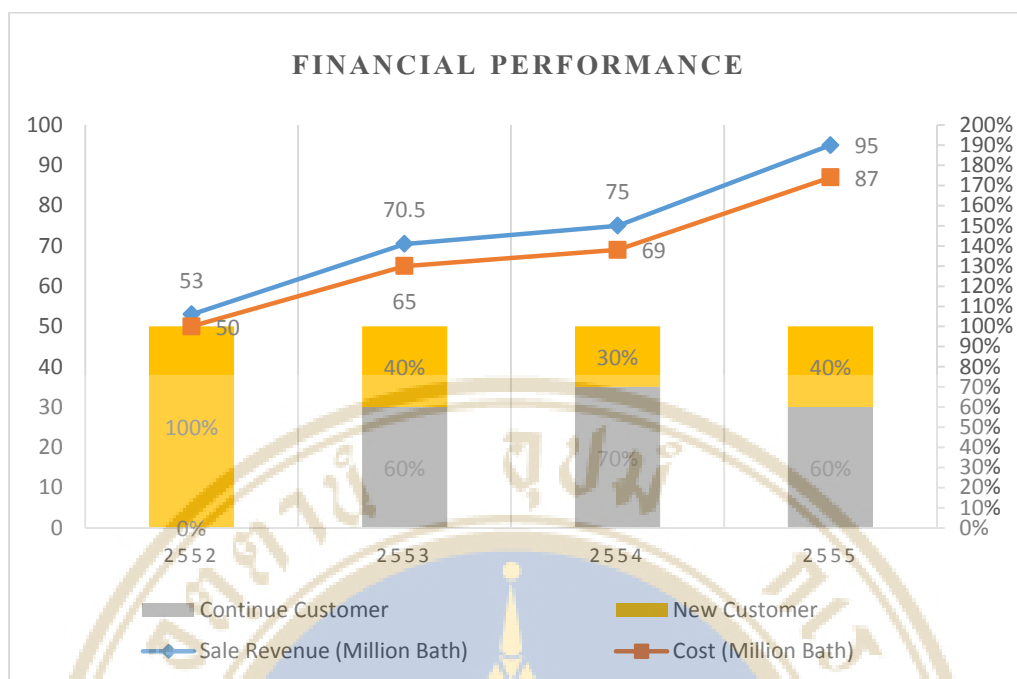
1.2.1 อุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล

อุปกรณ์สำหรับผู้ปฏิบัติงานสวมใส่ขณะปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากสภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งในหลายวิธีการป้องกัน อันตรายจากการ ทำงาน โดยทั่วไปจะยึดหลักการป้องกันและควบคุมที่สิ่งแวดล้อมการทำงานก่อน ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้จึงนำกลวิธีการใช้ อุปกรณ์ป้องกันอันตรายส่วนบุคคลมาแทน ได้แก่ หมวกนิรภัย ถุงมือนิรภัย หน้ากากกันฝุ่นและสารเคมี ชุดกันสารเคมี

1.2.2 อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย

อุปกรณ์ควบคุมสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ อุปกรณ์กันตกรจากที่สูง อุปกรณ์จับเก็บสารเคมี อุปกรณ์ชำระล้าง และอุปกรณ์อื่นๆเพื่อสร้างความปลอดภัยในที่ทำงาน

เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานในกลุ่มอุตสาหกรรม อาทิ อุตสาหกรรมยานยนต์, อุตสาหกรรมเคมี, อุตสาหกรรมปิโตรเคมี, อุตสาหกรรมเกษตร, อุตสาหกรรมไฟฟ้า, อุตสาหกรรมห้องเย็น, อุตสาหกรรมโลจิสติก และอุตสาหกรรมก่อสร้าง เป็นต้น การดำเนินงานที่ผ่านมาบริษัทได้รับความไว้วางใจจากบริษัทชั้นนำของประเทศ และองค์กรต่างๆ ของภาครัฐ แสดงในรูปภาพที่ 1 ผลการดำเนินงาน ปี 2552 – 2555 ปริมาณลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ในแต่ละปี ผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.1 แสดงผลการดำเนินงาน ปี 2552 – 2555 และปริมาณลูกค้าเก่าใหม่ในแต่ละปี รวมถึงผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

1.3 โครงสร้างองค์กร

1.3.1 วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลและอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย

1.3.2 พันธกิจ

จัดจำหน่ายสินค้าคุณภาพด้วยราคาที่เหมาะสม และบริการจัดส่งที่รวดเร็ว

1.3.3 นโยบายคุณภาพ

คัดสรรสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา และพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

มีการบริหารจัดการโดยทีมงานผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และเข้าใจในธุรกิจอย่างลึกซึ้ง มุ่งหวังที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและคงอยู่ได้ในระยะยาว มุ่งเน้นกิจกรรมที่สนับสนุนทีมงานขายที่มีถึง 2 ใน 3 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดภายในบริษัท โดยแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ฝ่ายการเงิน ฝ่ายจัดซื้อและการตลาด และฝ่ายขาย ดังรูปภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กร

1.4 สภาพปัญหา

องค์กรต้องการเป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยที่มีคุณภาพสูง และต้องการเพิ่มกำไรอย่างยั่งยืน แต่ปัจจุบันก็มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น ทั้งคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งหน้าใหม่อย่างผู้ผลิตอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลปรับตัวมาเป็นคู่แข่งขายตรง เช่น บริษัทแพงโกลิน เซฟตี้ โปรดักส์ จำกัด ที่เป็นผู้ผลิตรองเท้านิรภัย แต่ปัจจุบันผันตัวเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้นำเข้าอุปกรณ์นิรภัย เป็นต้น

ในปัจจุบันพบว่าแนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์อุปกรณ์นิรภัยมากขึ้น จึงทำให้ผู้ผลิตอุปกรณ์นิรภัยภายในประเทศผันตัวมาเป็นคู่แข่งขายตรง และมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาจับธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยเช่นเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันรุนแรงเมื่อเข้าเสนอสินค้าแก่ลูกค้ารายเดียวกัน เช่น แข่งด้านราคา แข่งด้านของแถม และแข่งด้านการบริการ ส่วนลูกค้ามีช่องทางการซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น มีสินค้าให้เลือกซื้อมากมาย ทำให้ลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบด้านลบกับผู้นำขาย ดังนั้นภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงองค์กรควรปรับตัวเพื่อ

เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยองค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม และมีทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล มีผลกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน

ในการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการศึกษาและเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเมื่อทั้งคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งหน้าใหม่อย่างผู้ผลิตอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลปรับตัวมาเป็นคู่แข่งขายตรง โดยมีเป้าหมายในส่วนของยอดขายมีอัตราเติบโต 20% ต่อปี และสามารถรักษาลูกค้ารายเดิมไว้ได้ทั้งหมด

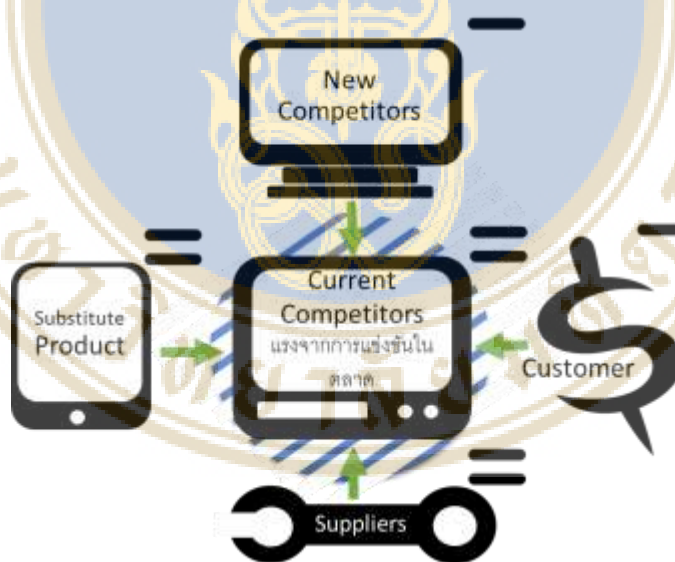


บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five-Forces Model (Michael E. Porter)

วิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเรา กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเรา โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่งแต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร อย่างไรก็ตาม มักมีความเข้าใจกันว่า การวิเคราะห์ธุรกิจโดยนำหลัก Five Force มาใช้นั้นควรใช้สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันสูง ส่วนธุรกิจขนาดเล็กนั้นไม่มีความจำเป็นต้องทำเป็นเรื่องเป็นราวขนาดนั้น หากแต่ในความเป็นจริงแล้ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็สามารถใช้ Model ธุรกิจแบบ Five Force มาใช้ได้เพื่อเสริมให้ธุรกิจของเรานั้นมีความแข็งแกร่ง แสดงในรูปภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดง Model ธุรกิจแบบ Five Force

2.1.1 แรงจากการแข่งขันในตลาด (Current Competitor)

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีกับบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในตลาด เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง นอกจากนั้นการแข่งขันกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของผลกำไรจนถึงขั้นขาดทุนในที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขัน ประกอบด้วย ความ

เหมือนหรือความแตกต่างของกันทั้งในตลาด จำนวนคู่แข่งในตลาด ขนาดของตลาด และอัตรา
การเจริญเติบโตของตลาด

จากการสำรวจในตลาดพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจอุปกรณีนีรภัยอยู่ประมาณ 10 ราย ที่มี
ผลประกอบการมากกว่า 100 ล้านบาทต่อปี และผู้จำหน่ายรายย่อยกระจายอยู่ตามนิคมอุตสาหกรรม
ในกลุ่มที่ขายอุปกรณ์นิรภัยด้วยตนเองนั้นก็มิได้ตั้งอยู่ติดกัน การแข่งขันแย่งชิงลูกค้าอยู่ในระดับ
ปานกลางไม่เข้มข้นเท่ากับกรณีที่ร้านอยู่ติดกันตามนิคมอุตสาหกรรม เนื่องจากไม่มีการเปรียบเทียบ
สินค้าให้เห็นได้ง่ายเพราะว่าสินค้าเป็นสินค้าเฉพาะทาง และผู้ค้าเองก็สามารถที่จะให้พนักงานขาย
เข้าไปหาลูกค้ารายใหญ่แนะนำเสนอสินค้าได้ง่ายขึ้น

ส่วนในกลุ่มที่อยู่กระจายอยู่ทั่วไปนั้นอาจเรียกได้ว่าไม่มีผลมากนักต่อการแข่งขัน
เนื่องจากสินค้าชนิดนี้เป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม บริษัทรายย่อยไม่มีการเก็บสินค้าเพื่อรองรับลูกค้าได้
ทั้งหมด และตามปกติแล้วลูกค้าที่ต้องการเข้ามาหาซื้อของมักจะตรงเข้าไปหาแหล่งอยู่แล้ว ส่วน
ลูกค้าที่ใช้บริการร้านค้าในกลุ่มนี้มักจะเป็นพวกที่ต้องการใช้ของเร่งด่วนซื้อจำนวนน้อย ซึ่งกลุ่ม
ลูกค้าเป้าหมายเป็นคนละกลุ่มกัน

อย่างไรก็ตามก็มิควรตัดผู้จำหน่ายรายย่อยที่อยู่นอกกลุ่มออกจากคู่แข่ง เพราะว่ามีผู้
จำหน่ายรายย่อยอาจจะคิดกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการขายสินค้าเพื่อแข่งขันกับกลุ่มที่อยู่รวมกัน ดังนั้นผู้ค้า
จึงควรพัฒนาสินค้าและบริการของร้านอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกัน มิให้ข้อได้เปรียบเรื่องฐานลูกค้านี้
ถูกแย่งชิงไปโดยคู่แข่ง

2.1.2 แรงจูงอำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Suppliers)

ผู้จัดหาสามารถสร้างแรงกดดันต่อบริษัท โดยการปรับระดับราคาให้สูงขึ้น หรือปรับ
ลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้บริษัทต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคา
สูงขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งให้ผู้จัดหาสามารถสร้างแรงกดดันได้ ประกอบด้วย มีผู้จัดหาน้อยรายขณะที่มี
บริษัทที่ต้องการซื้อจำนวนมาก วัตถุดิบของผู้จัดหาเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของบริษัท
การรวมตัวกันของผู้จัดหาเพื่อสร้างแรงกดดันให้บริษัท และผู้จัดหาที่มีความรู้ในตลาด จนสามารถ
กลายมาเป็นคู่แข่งในตลาดได้

ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะมีแหล่งผลิตมาจากที่เดียวกัน เช่น แวนดา เสื้อกันสารเคมี
โรงงานผลิตจากประเทศจีน ดังนั้นผู้จัดหาที่มีอำนาจต่อรองมากกว่าเพราะว่าแหล่งผลิตสินค้าประเภท
นี้มีไม่มากนักที่ได้มาตรฐาน แต่ก็ยังมีวิธีการที่สามารถนำมาใช้เพื่อลดอำนาจการต่อรองของผู้จัดหา
ได้หลายวิธี วิธีการที่จะลดอำนาจของผู้จัดหา ก็คือ หาแนวร่วมสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากและให้ลด

ราคา จะทำให้ต้นทุนราคาของลดลง ผู้ค้าก็สามารถทำกำไรได้มากขึ้น โดยที่ไม่ต้องเพิ่มราคาสินค้า หรือหาโปรโมชั่นอื่นๆ มาเป็นจุดดึงดูดลูกค้า

2.1.3 แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Customer)

ลูกค้าจะสร้างแรงกดดันให้บริษัทจนทำให้บริษัทต้องลดราคาให้ถูกลง หรือปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้ลูกค้าจะมีอิทธิพลเหนือบริษัท ลูกค้าสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ในปริมาณมาก ลูกค้ามีทางเลือกในการสั่งซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทอื่นๆ ในตลาด ต้นทุนสำหรับลูกค้าในการหาซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทอื่นๆ ไม่สูงนัก รวมไปถึงลูกค้ามีความรู้ในตลาดเป็นอย่างดีเพราะสินค้าสามารถเรียนรู้ได้ จนสามารถกลายมาเป็นคู่แข่งในตลาดได้

2.1.4 แรงจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitute Products)

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้มีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ทดแทนที่ต่ำกว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์ทดแทนที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ผลิตภัณฑ์ทดแทนสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นหรือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือการแข่งขันด้านคุณภาพระหว่างผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ทดแทน ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ดีกว่า จะทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาให้ได้กำไรสูงขึ้น จนทำให้คู่แข่งรายอื่นๆ ต้องเปลี่ยนมาผลิตผลิตภัณฑ์ทดแทนตาม

เนื่องจากสินค้าเป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม สินค้าจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมกับงานจึงมองว่ามีแรงปานกลางจากสินค้าทดแทน

2.1.5 แรงจากการคุกคามของกลุ่มแข่งรายใหม่ (New Competitors)

การเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่มากเท่าใดก็ยิ่งเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วเท่านั้น ซึ่งข้อจำกัด ประกอบด้วย การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ต้นทุนการผลิต การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย และนโยบายของรัฐบาล

กลุ่มที่อยู่กระจายอยู่ทั่วไปมองว่ามีแรงคุกคามเป็นอย่างมาก เนื่องจากลูกค้ารายเดิมมีการหันไปซื้อขายกับผู้ค้ารายย่อยเนื่องจากเห็นว่ามีความสะดวกมากกว่า สินค้าไม่ได้มีความแตกต่างมากนัก

2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis (Francis J.Aguilar. 1967)

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ“ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมในพื้นที่ ที่องค์กรกำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจ เพื่อคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคาม ซึ่งจำเป็นต้องทำการค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตลาด รวมถึงคิดวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยามลดภัยคุกคามลงให้ได้ ซึ่งประกอบกับการวิเคราะห์ด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ

2.2.1 P – Political การเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

มีการนโยบายส่งเสริมความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต้องปรับตัว ออกนโยบายด้านความปลอดภัย รวมถึงส่งเสริมดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัยภายในองค์กร โดยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เมื่อออกเป็นกฎส่งผลทำให้มีอัตราความต้องการผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อผู้จำหน่าย

ในช่วง พ.ศ. 2554-2555 นั้น คือการที่ภาครัฐออกนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนผู้ที่ยังไม่เคยซื้อรถยนต์ ได้มีรถยนต์เป็นของตนเองภายใต้ นโยบายรถคันแรก โดยจะคืนเงินให้ไม่เกิน 100,000 บาท ซึ่งในช่วงนั้นอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ เติบโตเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีอุปสงค์ ความต้องการซื้อสินค้าและบริการที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์ขยายตัว เกิดการจ้างงานเพิ่มที่กระบวนการผลิต นโยบายดังกล่าวจึงเป็นการสนับสนุนเรื่องความต้องการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่หลังจากสิ้นโครงการรถคันแรกอุตสาหกรรมยานยนต์ก็กลับมาซบเซาอีกครั้ง เริ่มมีการลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร และลดต้นทุนการผลิต จึงส่งผลทำให้การส่งซื้อสินค้าพวกอุปกรณ์นิรภัยมีอัตราชะลอตัวลงไปด้วยเช่นกัน

2.2.2 E – Economic เศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

จากนโยบายของภาครัฐ มีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน โดยเพิ่มกำลังซื้อภายในประเทศ สร้างสมดุลและความเข้มแข็งอย่างมีคุณภาพให้แก่ระบบเศรษฐกิจมหภาค อย่างโครงการรถคันแรกนี้ ส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ขยายตัว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ก็เป็นหนึ่งใน การสนับสนุนให้มีการใช้จ่ายภายในประเทศ รวมถึงส่งผลให้รัฐบาลจัดเก็บรายได้เพิ่มมากขึ้นจาก ภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีสรรพสามิตรถยนต์ เพราะมีอัตราการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ประชาชนเกิดการใช้จ่ายใช้สอย เงินหมุนเวียนภายในประเทศ

เศรษฐกิจไทยปี 2555 กระโดดไปถึง 6.4% โดยเฉพาะไตรมาส 4/2555 พุ่งถึง 18.9% ขึ้นจากอุทกภัยที่ทำให้เศรษฐกิจปี 2554 โตเพียง 0.1% ยอดการจัดเก็บรัฐบาลเพิ่มจากปี 2554 ถึง 14.1% หรือ 8.16 หมื่นล้านบาท แต่หลังจากสิ้นโครงการรถคันแรกอุตสาหกรรมยานยนต์ก็กลับมาซบเซาอย่างเห็นได้ชัด ดัชนีบริโภคนุคลไตรมาส 1/2556 ที่ระดับ 3.8 ลดลงมาอยู่ที่ 0.8 ในไตรมาส 2/2556 ล่าสุดมีการยกเลิกสิทธิรถคันแรกกว่า 2 หมื่นราย และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการรถยนต์ต้องแบกรับภาระสินค้าในคลัง ส่งผลให้เริ่มมีการลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร และลดต้นทุนการผลิต จึงส่งผลให้ยอดการสั่งซื้อสินค้าพวกอุปกรณ์มีอัตราชะลอตัวลงตามไปด้วย และหาสินค้าทดแทนที่มีราคาถูกกว่าปกติเพื่อให้ไม่ผิดกฎหมาย ด้วยเช่นเดียวกัน

2.2.3 S – Sociological สังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมี ความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่นและเป็น ที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

ผลจากการที่ปัจจุบันมีการสนับสนุน อบรมให้ความรู้กับนักเรียนนักศึกษา และพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน เรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการปลูกฝังตั้งแต่เด็กเพราะการเข้าใจเรื่องความปลอดภัยจะช่วยทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น การทำงานอย่างปลอดภัยในโรงงานโดยสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ เครื่องจักรมีอุปกรณ์ป้องกัน อันตรายเพียงพอจะทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงกว่าสภาพการทำงานที่มีอันตราย เพราะคนงานมีความรู้สึกลปลอดภัย ความหวั่นวิตกลดลง จึงมีความมั่นใจ ทำงานได้เต็มที่ และรวดเร็วยิ่งขึ้น ผลผลิตรวมโรงงานจึงเพิ่มขึ้นด้วย เป็นสาเหตุทำให้กำไรเพิ่มมากขึ้นด้วย เนื่องจากผลผลิตที่สูงขึ้น แต่ก็ยังมีพนักงานรุ่นเก่าที่ไม่เข้าใจเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ไม่ยอมใช้อุปกรณ์นิรภัย และบางองค์กรที่ไม่สนับสนุนเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

อีกส่วนหนึ่ง คือผู้จัดซื้อสินค้าที่เน้นเรื่องการลดต้นทุนเน้นของถูกแต่ไม่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่ในองค์กรจะมีหน่วยงานจัดซื้อที่หาของให้กับพนักงาน ซึ่งไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์นั้นๆมาก่อนจะไม่ทราบว่าอุปกรณ์ที่สั่งซื้อมานั้นมีประสิทธิภาพการใช้งานอย่างไร

2.2.4 T – Technology เทคโนโลยี

ปัจจัยทางเทคโนโลยีหมายถึงแต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไปบางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้ สะดวกสบายมาก เป็นต้น

ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ๆ ปัจจุบันธุรกิจนำเข้า และจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล ต้องหันมาเน้นเรื่องการบริการ เนื่องจากตัวสินค้ามีความแตกต่างกันไม่มาก เรื่องการจัดการเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบบริหารสินค้าคงคลัง และระบบการเงินการบัญชี เป็นต้น แต่ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาเรื่อยๆ จึงเริ่มมีระบบขายของออนไลน์บนอินเทอร์เน็ตที่สามารถเปิดเป็นอีกหนึ่งช่องทางการขายที่ไม่ต้องลงทุนงบประมาณเป็นจำนวนมาก รวมไปถึงเรื่องการโฆษณาที่ผ่านระบบ Social media ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ถ้าองค์กรขาดเรื่องเทคโนโลยีอาจส่งผลทำให้คู่แข่งรายอื่นเข้ามามีส่วนแบ่งในตลาดมากขึ้น จนอาจจะส่งผลต่อภาพรวมของธุรกิจเรา

ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะใช้ในขั้นตอนแรกในการระดมความคิดเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายใน องค์กร สำหรับการที่จะเข้าไปเปิดตลาดและดำเนินธุรกิจ

2.3 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis (Albert Humphrey)

SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2.3.1 Strengths และ Weaknesses

เป็นการวิเคราะห์ภายใน เปรียบเทียบ ของตนเองในอดีต และคู่แข่งอุตสาหกรรม เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจ สถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

จุดได้เปรียบขององค์กร เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์ระดับสากลแต่เพียงผู้เดียว ได้แก่ ถุงมือนิรภัยนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นแบรนด์ SHOWA เป็นแบรนด์ถุงมืออันดับ 1 ของประเทศญี่ปุ่น และรองเท้านิรภัยนำเข้าจากประเทศออสเตรียแบรนด์ STEEL BLUE และ KRUSHERS แบรินด์อันดับ 1 ของประเทศออสเตรีย และมียอดขายเป็นอันดับ 1 ซึ่งสินค้าทุกรายการได้รับมาตรฐานระดับสากล และได้รับการสนับสนุนจากผู้จำหน่ายเป็นอย่างดีด้านความรู้ของผลิตภัณฑ์ และแนะนำสินค้าให้กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นการสร้างความหน้าเชื่อถือให้กับทางบริษัท สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทต่างชาติที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากบริษัทอัสติเมท พลัส ชัพพลาย จำกัด

จุดได้เปรียบขององค์กรอีกด้าน คือ มีระบบการทำงานรวดเร็วเนื่องจากไม่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายฝ่าย ซึ่งแตกต่างจากองค์กรใหญ่ที่ต้องมีขั้นตอนดำเนินงานงาน ระบบการตัดสินใจไม่สามารถตัดสินใจได้เพียงลำพังจำเป็นต้องประชุมและขอความคิดเห็นจากหลายฝ่าย ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้าต่อการทำงาน

จุดที่ควรต้องปรับปรุง คือ เรื่องชื่อเสียงขององค์กรไม่เป็นที่รู้จัก เนื่องจากมีการทำการตลาดน้อย ที่ผ่านบริษัทออกนุทปีละ 2 ครั้ง และไม่ได้ใช้ช่องทางอื่นสำหรับโฆษณา มีเพียงเว็บไซต์แนะนำสินค้าเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอย่างบริษัทแพงโกลิน เซฟตี้ โปรดักส์ จำกัด ที่ใช้ช่องทางสื่อสารกับลูกค้าผ่าน social network และสาขาย่อย อีกจุดที่ควรปรับปรุงคือ ฝ่ายพนักงานที่ขาดการติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้ลูกค้าจะมีการสลับสับเปลี่ยนซื้อสินค้ากับซัพพลายเออร์อื่น รวมถึงระบบที่จะเข้ามาช่วยเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้ายังขาดอยู่

2.3.2 Opportunities และ Threats

เป็นการพิจารณาจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยชี้้นำ ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถ ค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

มีโอกาสด้านนโยบายส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต้องปรับตัว ออกนโยบายด้านความปลอดภัย รวมถึงส่งเสริมดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัยภายในองค์กร โดยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เมื่อออกเป็นกฎส่งผลทำให้มีอัตราความต้องการผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อผู้จัดจำหน่าย และในปีที่ผ่านมาภาครัฐมีการออกนโยบายสร้างโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ รถไฟฟ้าความเร็วสูง และสาธารณูปโภค เกิดแนวโน้มความต้องการใช้อุปกรณ์นิรภัยในการทำกิจกรรมสร้างโครงสร้างพื้นฐานเหล่านั้น

โอกาสจากระบบ social network และ e-commerce ที่เข้ามามีบทบาทมากในปัจจุบันมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ผู้ซื้อเลือกซื้อและค้นหาสินค้าผ่านระบบออนไลน์

อุปสรรคที่เกิดขึ้น มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น ทั้งคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งหน้าใหม่อย่าง ผู้ผลิตอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลปรับตัวมาเป็นคู่แข่งขายตรง เช่น บริษัทแพงโกลิน เซฟตี้ โปรดักส์ จำกัด ที่เป็นผู้ผลิตรองเท้านิรภัย แต่ปัจจุบันผันตัวเป็นทั้งผู้ผลิต ผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัย เป็นต้น ที่สามารถขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิมได้ สินค้าทดแทนที่มีราคาถูกกว่าเข้ามามีส่วนแบ่งในตลาดอุปกรณ์นิรภัยมากขึ้น เนื่องจากผู้ซื้อส่วนใหญ่มองที่ราคามากกว่าคุณภาพ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรพบว่าจากจุดแข็งที่มี จะเป็นโอกาสขององค์กรในการเป็นผู้นำด้านการจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล โดยรุกไปข้างหน้าเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่มีแบรนด์อันดับต้นๆ ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการ ส่วนในเรื่องข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ใช้โอกาสสร้างพันธมิตรและหาความร่วมมือกับทางภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ปฏิบัติตามนโยบาย และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายนอกเหนือจากให้เซลส์วิ่งไปหาลูกค้า จะส่งผลให้เกิดความต้องการที่มากขึ้น มีช่องทางในการสั่งซื้อของที่มากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถเกิดประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด รวมไปถึงส่งผลให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

2.4 สรุปปัญหาของ บริษัทอัลติเมท พลัส ชัพพลาย จากการวิเคราะห์ข้างต้น

เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายด้านการเป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยที่มีคุณภาพสูง และต้องการเพิ่มกำไรอย่างยั่งยืน สามารถสรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ FIVE-FORCE PEST และ SWOT ได้ดังนี้

2.4.1 ธุรกิจแปรผันตามเศรษฐกิจปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง คือ ปัญหาราคาสินค้านำเข้าจะมีต้นทุนสูงเมื่อค่าเงินบาทอ่อนตัว ที่ทางบริษัทไม่สามารถควบคุมได้

2.4.2 สินค้าทดแทนที่มีราคาต่ำกว่า และไม่ได้มาตรฐาน แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจซื้อสินค้า และบริการที่ผู้บริโภคต้องการซื้อแต่แปรผันกับระดับราคาสินค้า และการบริการเสมอ หมายถึง เมื่อราคาอุปกรณ์นิรภัยมีการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ความต้องการในสินค้านั้นจะลดลงทันทีในทางกลับกันเมื่อสินค้านั้นราคาถูกลงผู้บริโภคจะกลับมาซื้อสินค้ามากขึ้น

2.4.3 ปัญหาเรื่องแบรนด์สินค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก

2.4.4 ขาดช่องทางการจัดจำหน่าย และช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างใกล้ชิด

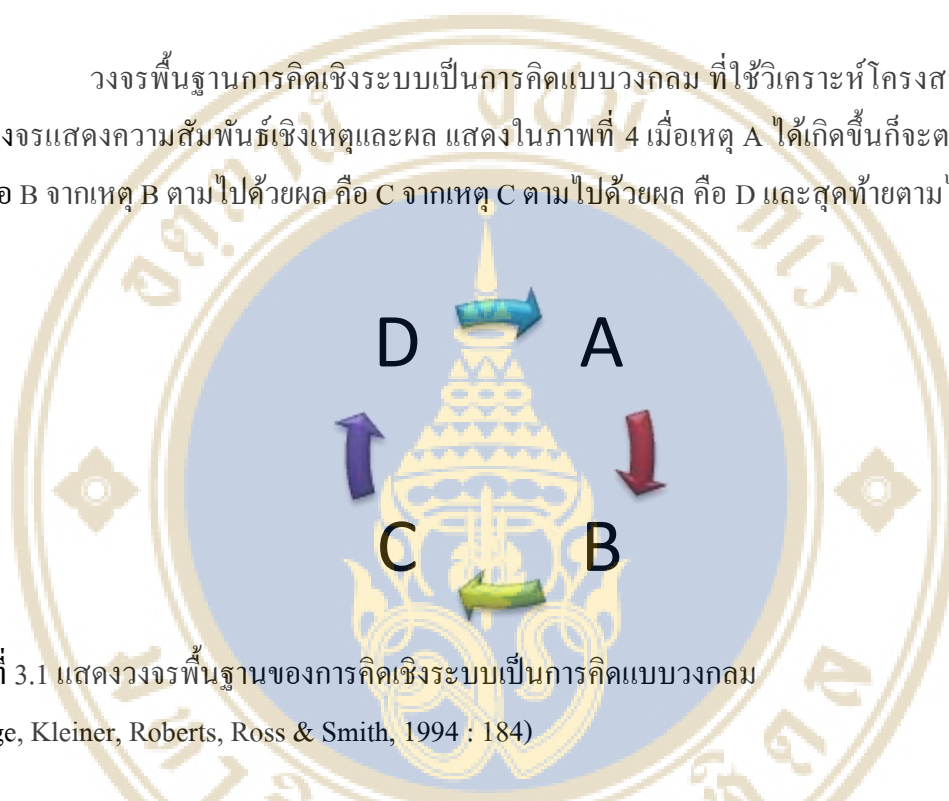
2.4.5 คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาธุรกิจนี้ได้ง่าย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อน อีกทั้งในการขายไม่มีการทำสัญญาใดๆทั้งสิ้น

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและการเชื่อมโยง

(Causal Loop Diagram: CLD)

วงจรพื้นฐานการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบวงกลม ที่ใช้วิเคราะห์โครงสร้างระบบ เป็นวงจรแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล แสดงในภาพที่ 4 เมื่อเหตุ A ได้เกิดขึ้นก็จะตามมาด้วยผล คือ B จากเหตุ B ตามไปด้วยผล คือ C จากเหตุ C ตามไปด้วยผล คือ D และสุดท้ายตามไปด้วยผล คือ A



ภาพที่ 3.1 แสดงวงจรพื้นฐานของการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบวงกลม (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994 : 184)

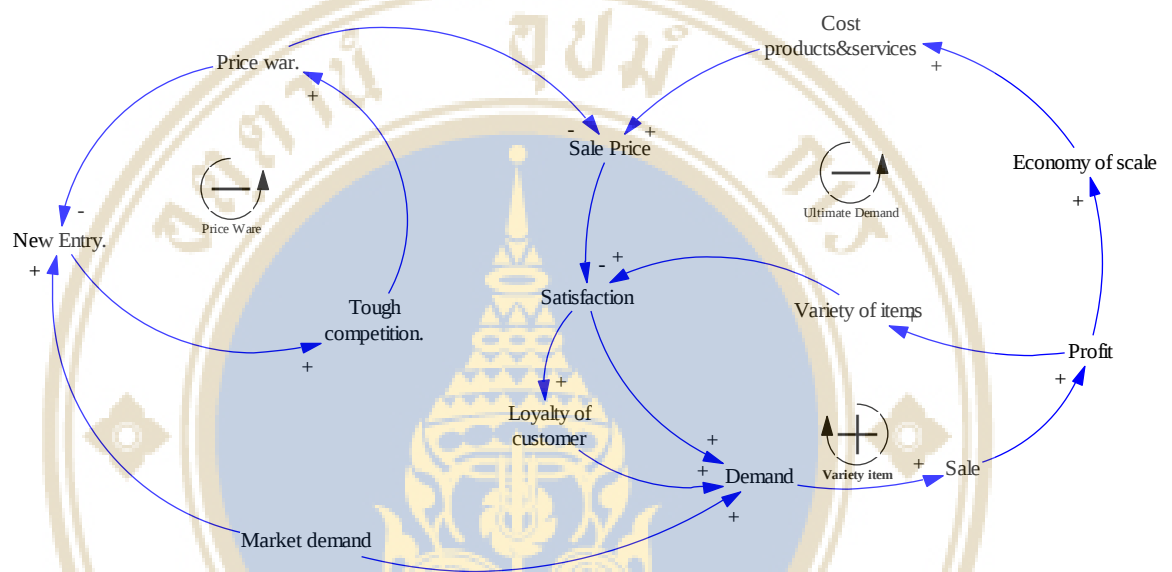
วงจรพื้นฐานการคิดเชิงระบบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วงจรเสริมแรง (Reinforcing loop) เป็นวงจรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของโครงสร้างในลักษณะที่ป้อนกลับไปในทางเดียวกันหรือผกผันกัน บางครั้งอาจขับเคลื่อน วงจรเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcing loop) หรือ วงจรเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcing loop) (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1994)
2. วงจรสมดุล (Balancing loop) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงป้อนกลับในระบบตรงกันข้ามกับในตอนต้น คือ การทำให้เกิดผลกระทบน้อยลงๆ จนกลายเป็นความสมดุล

จากการวิเคราะห์ปัญหาหากบริษัทไม่มีการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจอุปกรณณ์รักษาสวนบุคคล ก็จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียไปทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้า

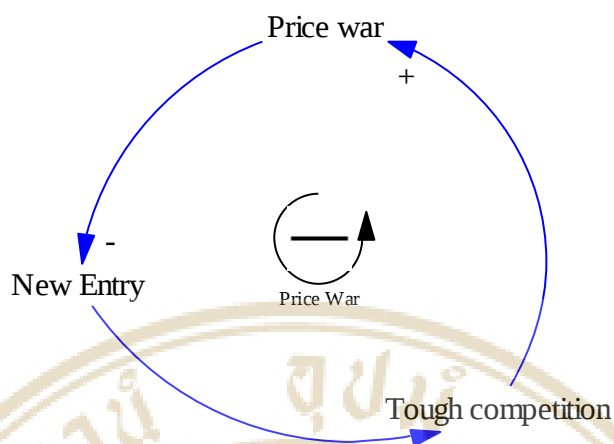
ใหม่ ซึ่งจะทำให้ผลกำไรของบริษัทลดลง ดังนั้นบริษัทจึงต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ด้วย Causal loop diagram ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram



ภาพที่ 3.2 แสดง Causal loop บริษัทอัลติเมท พลาสติก ชัพพลาย

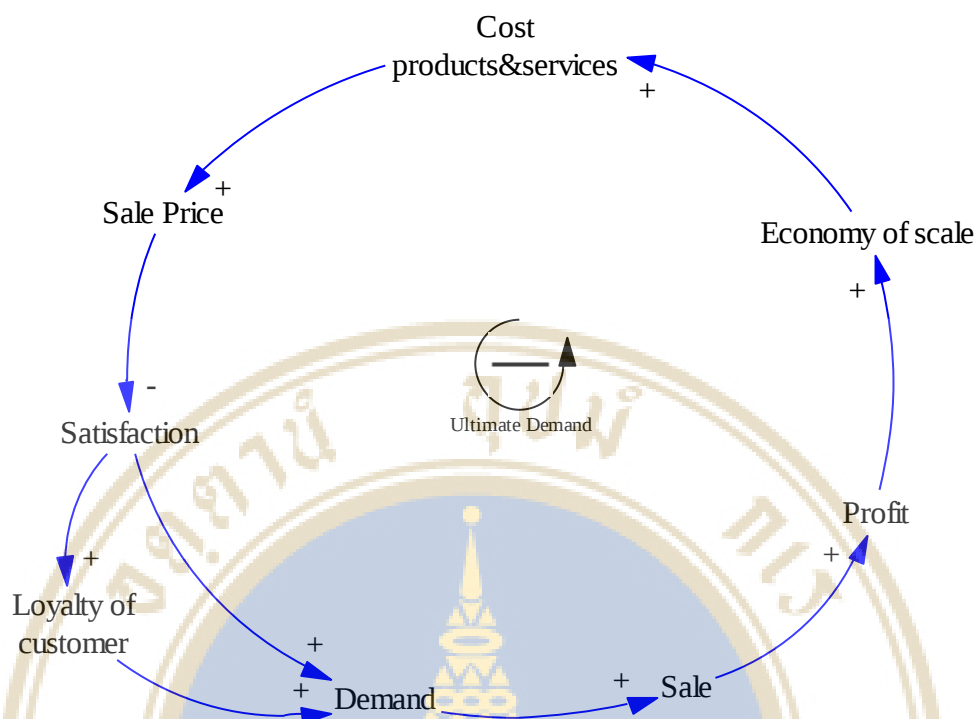
จากภาพที่ 3.2 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น ความต้องการของทั้งตลาด และความต้องการของบริษัท โดยแบ่งออกเป็น 3 loop ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดง Causal loop price war

จากรูปภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความรุนแรงในการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล มีโอกาสที่จะต่อสู้กันด้วยกลยุทธ์การลดราคา ส่งผลต่อผลตอบแทนที่ลดลง ทำให้ความน่าสนใจหรือแรงดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ให้เข้ามาในธุรกิจลดลง ทำให้คู่แข่งมีจำนวนลดน้อยลง

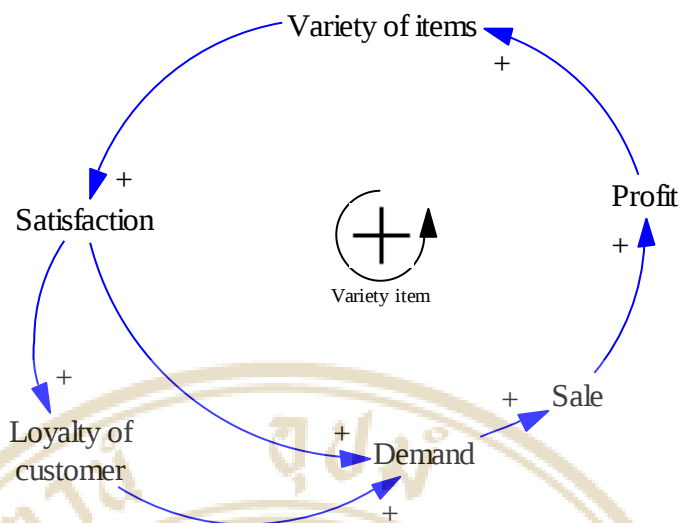
ในทางกลับกันเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจมีจำนวนลดลง ทำให้มีความรุนแรงในการแข่งขันลดลง ส่งผลให้มีผลกำไรมากขึ้น และเมื่อธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลให้ผลตอบแทนกับบริษัทมากขึ้น ความน่าสนใจหรือแรงดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ให้เข้ามาในธุรกิจก็จะมีมากขึ้น ส่งผลให้มีคู่แข่งรายใหม่จำนวนเพิ่มมากขึ้นในธุรกิจ



ภาพที่ 3.4 แสดง Causal loop demand

จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยเริ่มจากราคาต้นทุนสินค้าและบริการ มีผลต่อราคาสินค้า เมื่อราคาสินค้าเพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ทำให้มีโอกาที่ลูกค้าเก่าจะหันไปหาสินค้าทดแทน ความต้องการสินค้าลดลงตามลำดับ ส่งผลต่อยอดขายและกำไร ทำให้ไม่มีกำไรที่สามารถซื้อสินค้าในปริมาณมากได้ และไม่ได้รับประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด เพราะสินค้าอาจมาค้างอยู่ในคลังและเป็นการสร้างค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

ในทางตรงกันข้ามเมื่อราคาสินค้าลดลง บริษัทมีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ จึงมีความต้องการของสินค้ามากขึ้น รวมไปถึงเป็นการรักษาลูกค้าเก่าให้คงอยู่และสร้างลูกค้าใหม่ ส่งผลให้ยอดขายและกำไรมีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สามารถซื้อสินค้าในปริมาณมากและได้รับประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด



ภาพที่ 3.5 แสดง Causal Variety Item

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น ในเรื่องของความหลากหลายของสินค้า เป็นสร้างทางเลือกให้กับลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเป็น การสร้างลูกค้าใหม่ ในทิศทางเดียวกันทำให้เกิดความต้องการใช้สินค้านิรภัยกับบริษัทอัลติเมท พลัส ซัพพลายเพิ่มขึ้น สามารถขายสินค้าได้เพิ่มมากขึ้น ขอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นตามลำดับ และทำให้ บริษัทสามารถคัดสรรอุปกรณ์นิรภัยที่มีคุณภาพดี รูปแบบหลากหลาย ทันสมัย ในราคาที่เหมาะสม ให้ลูกค้าเลือกได้ตามความต้องการใช้งาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในวง อุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี

ในทางกลับกันถ้าบริษัทไม่สามารถคัดสรรอุปกรณ์นิรภัยที่มีคุณภาพดี รูปแบบ หลากหลาย ทันสมัย ในราคาที่เหมาะสมได้ ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่มีโอกาสเปลี่ยนใจซื้อสินค้า กับซัพพลายเออร์เจ้าอื่นแน่นอน

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าหากบริษัท ไม่ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหโดย บริษัทไม่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีวิธีการที่จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาใน ธุรกิจยากขึ้น ไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้า และไม่สามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้า ไว้ได้ มีโอกาสสูงมากที่จะสูญเสียลูกค้ารายเดิมและมีจำนวนลูกค้าใหม่ลดน้อยลง ซึ่งในระยะยาวจะ ทำให้บริษัทประสบปัญหาผลกำไรลดน้อยลงจนเป็นศูนย์ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และบริษัท ต้องออกจากธุรกิจจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยในที่สุด

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายด้านการเป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคล และอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยที่มีคุณภาพสูง และต้องการเพิ่มกำไรอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขันของ บริษัท อัลติเมทพลัส ซัพพลาย แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจ (Functional Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บ่งบอกทิศทางขององค์กรในอนาคต กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งทางด้านตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร บอกทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์ และมีแนวทางของการดำเนินธุรกิจดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม

โดยให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าแบบไม่ต่อเนื่องเปลี่ยนใจมาใช้สินค้าแบบระยะยาว โดยใช้จุดแข็งของบริษัท ได้แก่ สินค้ามีมาตรฐาน คุณภาพดี และได้รับความเชื่อมั่นจากชาวต่างชาติ อีกสิ่งที่บริษัทติเมท พลัส ซัพพลาย ควรเพิ่ม คือ งานบริการ Training Services งานจัดแนะนำสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ โดยจัดให้มีการพบปะกับผู้ใช้งานจริง รวมไปถึงนำเสนอสินค้าที่ทางบริษัทพร้อมให้บริการ พร้อมให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร ส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ธุรกิจมักจะเป็นไปตามแนวคิดของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขันโดยการเป็น ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หรือการสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) ซึ่งองค์กรอาจมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสามารถนำมาใช้ได้ ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง Differentiation

เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ความพยายามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษหลายๆ ด้านในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์อาจทำให้เกิดจาก รูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ ความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ หรือด้วยสัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพ เป็นต้น ธุรกิจขนาดย่อมสามารถใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นจุดแข็งที่จะต่อสู้กับ ธุรกิจขนาดใหญ่ หรือระหว่างธุรกิจขนาดย่อมด้วยกันได้ โดยแสวงหาจุดเด่นที่จะทำให้สินค้าของตนแตกต่างจากคู่แข่ง

ใช้จุดได้เปรียบขององค์กร ที่เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์ระดับสากลแต่เพียงผู้เดียว ได้แก่ ดึงมือนิรภัยนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นแบรนด์ SHOWA เป็นแบรนด์ดึงมือนันดับ 1 ของประเทศญี่ปุ่น และรองแท่นิรภัยนำเข้าจากประเทศออสเตรเลียแบรนด์ STEEL BLUE และ KRUSHERS แบรินด์อันดับ 1 ของประเทศออสเตรเลีย และมียอดขายเป็นอันดับ 1 ซึ่งสินค้าทุกรายการได้รับมาตรฐานระดับสากล โดยทางบริษัทเลือกนำเข้าสินค้าที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และให้คุณภาพที่ดีกว่า คุณลักษณะพิเศษ และบริการหลังการขายที่ดีกว่า

SHOWA เป็นสินค้าประเภทดึงมือนี มีหลายแบบหลายสไตล์ ทางบริษัทควรเลือกนำเข้าสินค้าที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง เพื่อให้คุณภาพที่ดีกว่า และมีคุณลักษณะพิเศษเหมาะสำหรับการใช้งานในด้านต่างๆ เช่น งานเชื่อม งานในห้องเย็น งานที่ต้องสัมผัสกับเคมี เป็นต้น ทาง SHOWA เองก็เป็นผู้ผลิตที่เน้นในเรื่องของนวัตกรรม จึงส่งเสริมผลิตภัณฑ์รักโลกที่สามารถนำกลับมาใช้ได้ อีก มีความทนทานและมีอายุการใช้งานที่ยาวนานมากกว่าสินค้าทั่วไป สามารถซักล้างแล้วนำกลับมาใช้ใหม่ได้ อีกด้านคือบริษัทควรมีสินค้าที่พร้อมรับต่อความต้องการของลูกค้า อีกด้าน

เน้นเรื่องการให้บริการ และติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหาสินค้ามาเพื่อตอบสนองกับบริษัทที่เป็นลูกค้าเดิม เช่น GE, Good Year, Honda และ EGAT เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การเจาะจงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม Focus Strategy

เป็นกลยุทธ์ที่พยายามสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า แต่จะมุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะ เช่น ลูกค้ากลุ่มเฉพาะเจาะจง สินค้าเฉพาะอย่าง หรือ ภูมิภาคบางแห่ง ธุรกิจขนาดย่อมบางประเภทสามารถเข้ามาเจาะตลาดกลุ่มเฉพาะโดยใช้กลยุทธ์เช่นนี้ได้ เช่น ธุรกิจจำหน่ายและสอนอุปกรณ์ดำน้ำ จะจับกลุ่มลูกค้าที่ชอบหรือสนใจการดำน้ำ เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ สามารถนำกลยุทธ์มาใช้ ดังนี้

STEEL BLUE และ KRUSHERS แบรินดอันดับ 1 ของประเทศออสเตรเลียเป็นสินค้าที่มีความต่างจากรองเท้านิรภัยทั่วไปผู้ผลิตที่เน้นในเรื่องของนวัตกรรมพยายามสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า แต่จะมุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะ เพราะสินค้านี้มีราคาสูง มีความแตกต่างในเรื่องของความสามารถ เช่น มีน้ำหนักเบา กว่า 1 กิโลกรัม สามารถสวมใส่ขึ้นเครื่องบินได้ และพื้นรองเท้าได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยต่อสุขภาพ จึงควรเลือกเจาะเฉพาะตลาดที่มีความสามารถในการซื้อ เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเคมี ที่จำเป็นต้องใช้สินค้าที่มีคุณภาพ สามารถป้องกันความเสี่ยงจากการทำงาน

4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย ที่ต้องทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้วางแผนแต่ละแผนเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย, พันธกิจ, วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิต/แผนองค์กรและการจัดการ/แผนการเงิน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยบริษัทอัลติเมท พลัส ชัพพลาย สามารถนำความสามารถเฉพาะด้านสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสามารถนำมาใช้ได้ ดังนี้

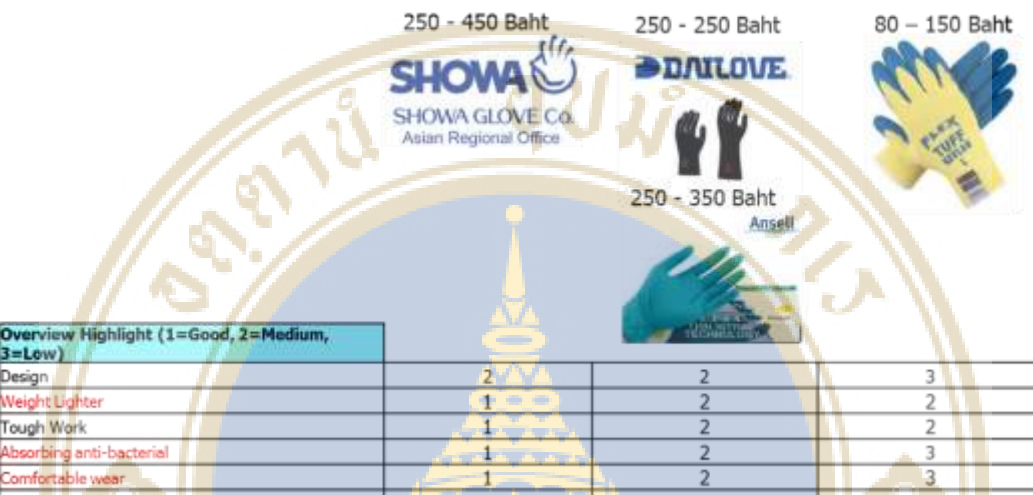
4.2.1 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

ประกอบด้วย 4Ps คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) สถานที่ (Place) และ การส่งเสริมการขาย (Promotion) นั้นสามารถนำมาเป็นกลยุทธ์การตลาดได้ ดังนี้

ผลิตภัณฑ์ (Products) ควรเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพผ่านการรองรับมาตรฐาน รูปลักษณ์ที่ทันสมัย และมีคุณค่า ที่สำคัญควร

ควบคุมต้นทุน โดยขายเป็นระบบ Packaged ขายสินค้าที่มีความเกี่ยวเนื่องกันควรใช้คู่กัน สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม พร้อมนำเข้าสินค้าที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

ราคา (Price) จากการสำรวจราคางูมือนิรภัยทั่วไป ราคาจะอยู่ในช่วง 150 – 350 บาท แสดงในภาพที่ 4.1 ส่วนราคารองเท้านิรภัยทั่วไป ราคาจะอยู่ในช่วง 600 – 1,500 บาท แสดงในภาพที่ 4.2



250 - 450 Baht
SHOWA
SHOWA GLOVE Co.
Asian Regional Office

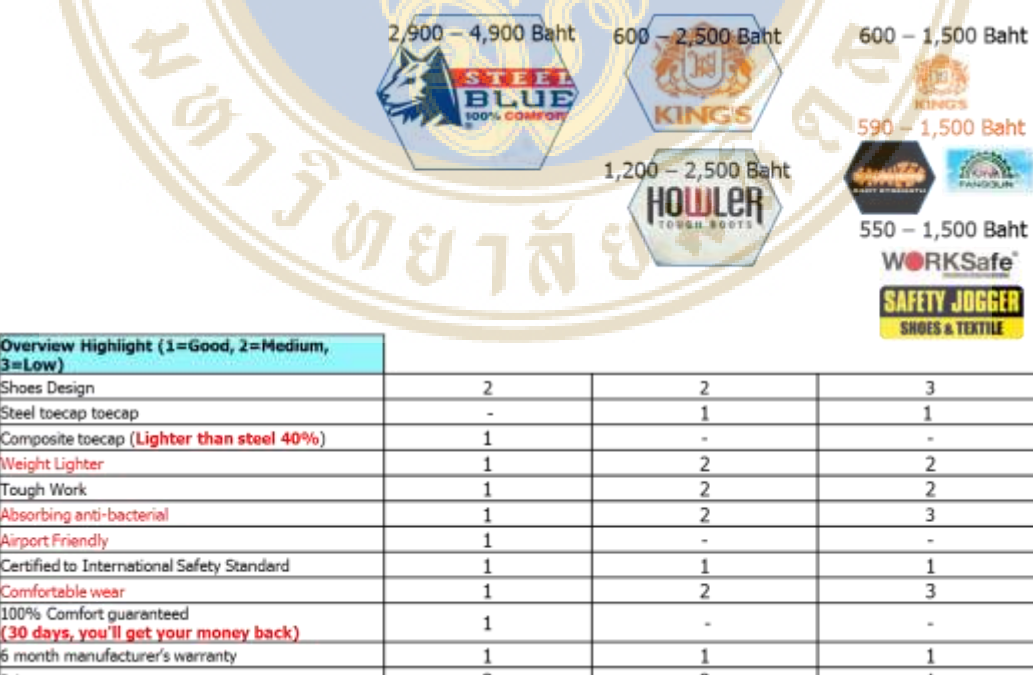
250 - 250 Baht
DAYLOVE

80 - 150 Baht
PEAK TUFF

250 - 350 Baht
Ansell

Overview Highlight (1=Good, 2=Medium, 3=Low)			
Design	2	2	3
Weight Lighter	1	2	2
Tough Work	1	2	2
Absorbing anti-bacterial	1	2	3
Comfortable wear	1	2	3
Price	3	2	1

ภาพที่ 4.1 แสดงราคางูมือนิรภัยตามท้องตลาด



2,900 – 4,900 Baht
STEEL BLUE
100% COMFORT

600 – 2,500 Baht
KINGS

600 – 1,500 Baht
KINGS

590 – 1,500 Baht
HOWLER
TOUGH ROOTS

1,200 – 2,500 Baht
HOWLER
TOUGH ROOTS

550 – 1,500 Baht
WORKSafe
SAFETY JOGGER
SHOES & TEXTILE

Overview Highlight (1=Good, 2=Medium, 3=Low)			
Shoes Design	2	2	3
Steel toecap toecap	-	1	1
Composite toecap (Lighter than steel 40%)	1	-	-
Weight Lighter	1	2	2
Tough Work	1	2	2
Absorbing anti-bacterial	1	2	3
Airport Friendly	1	-	-
Certified to International Safety Standard	1	1	1
Comfortable wear	1	2	3
100% Comfort guaranteed (30 days, you'll get your money back)	1	-	-
6 month manufacturer's warranty	1	1	1
Price	3	2	1

ภาพที่ 4.2 แสดงราคารองเท้านิรภัยตามท้องตลาด

การตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือที่อันตรายพอสมควร ดังนั้นควรมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนั่นคือคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียม ถึงจะสามารถแข่งขันทางด้านการตั้งราคาต่ำได้ แต่ในเมื่อสินค้าที่ทางบริษัทจัดหามามีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่าท้องตลาดทั่วไปจึงไม่ควรใช้กลยุทธ์ตั้งราคาต่ำ แต่ควรหันมาบริหารจัดการต้นทุนภายในให้มีประสิทธิภาพ ตั้งราคาสูงกว่าปกติแต่เป็นราคาที่ยอมรับได้ ไปในทิศทางเดียวกับคุณภาพและมาตรฐานของสินค้านั้นๆ

ช่องทางการขาย (Place) ส่งเสริมให้พนักงานขายเข้าพบลูกค้าที่มีอยู่อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยเลือกลูกค้าที่มีความสามารถในการซื้อ มีความต้องการซื้อ เพื่อเป็นการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นควรเพิ่มช่องทางที่เรียกว่า e-commerce เป็นการขายผ่านระบบออนไลน์ สามารถสั่งซื้อของได้ตลอด 24 ชม. จะเป็นการช่วยเพิ่มยอดขายอีกทางหนึ่ง

ส่งเสริมการขาย (Promotion) สร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอกับลูกค้าระยะยาวด้วยการให้ทดลองสินค้าใหม่ก่อนตัดสินใจซื้อ สร้างให้ลูกค้าตระหนักถึงความจำเป็นของอุปกรณ์นิรภัย และยินดีที่จะปฏิบัติตามนโยบาย จัดแนะนำสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ โดยจัดให้มีการพบปะกับผู้ใช้งานจริง รวมไปถึงนำเสนอสินค้าที่ทางบริษัทพร้อมให้บริการ พร้อมให้ข้อมูลด้านความปลอดภัยที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต

เพื่อดึงลูกค้าใหม่ ให้มาซื้อสินค้าสินค้านั้นจะต้องลดอัตราเสี่ยงจากการใช้สินค้าใหม่ของลูกค้า โดยการลด แลก แจก แถม เป็นวิธีที่ลดความเสี่ยงได้ รวมไปถึงรักษาลูกค้าเก่าไว้ในกรณีที่มีการออกสินค้าใหม่อาจทำให้ลูกค้าอาจเกิดความสนใจและหันไปทดลองสินค้าใหม่ ดังนั้นจะต้องแก้ไขโดยรักษาคุณภาพสินค้าและบริการ จะเป็นการส่งเสริมไม่ให้ลูกค้าลูกค้าเปลี่ยนใจ

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งหน้าใหม่อย่างผู้ผลิตอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลปรับตัวมาเป็นคู่แข่งขายตรง ปัจจุบันพันตัวเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้นำเข้าอุปกรณ์นิรภัย ดังนั้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจอุปกรณ์นิรภัยส่วนบุคคลจำเป็นต้องรักษาฐานลูกค้าเดิม และหาลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขปัญหาได้ดังนี้ โดยมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 5 วิธีการแก้ไข แสดงในตารางที่ 5.1 ควบคุมด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายการดำเนินงาน แสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.1 แสดงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	แผนรองรับ
เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจนำเข้า และจัดจำหน่ายอุปกรณ์นิรภัย	ต้องการรักษาลูกค้าเดิมและหาลูกค้าใหม่รองรับการขายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	1) ขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิมและตลาดใหม่ 2) รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม	แผนขยายจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปยังอุตสาหกรรมต่างๆ ภายในประเทศ
เพิ่มระบบส่งเสริมการขาย	ต้องการให้ระบบการจัดการการขายที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานภายในทำงานได้สะดวกขึ้น	เพิ่มระบบ และช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการอุปกรณ์นิรภัยอย่างรวดเร็ว	แผนจัดทำระบบข้อมูลกลางที่สามารถอำนวยความสะดวกในการติดตามลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
พัฒนาทรัพยากรบุคคล	ต้องการให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า	แผนสร้างผู้เชี่ยวชาญ สร้างค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ

5.1 เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ของธุรกิจนำเข้า และจัดจำหน่าย อุปกรณ์นิรภัย

ขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิม และตลาดใหม่ รวมไปถึงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม ให้อยู่ได้เปรียบขององค์กร ที่เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์ระดับสากลแต่เพียงผู้เดียว ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่มีความทนทานและมีอายุการใช้งานที่ยาวนานมากกว่าสินค้าทั่วไป สามารถซักล้างแล้วนำกลับมาใช้ใหม่ได้ อีกด้านคือบริษัทควรมีสินค้าที่พร้อมรับต่อความต้องการของลูกค้า อีกด้านเน้นเรื่องการให้บริการ สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า แต่จะมุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะ เพราะสินค้ามีราคาสูง มีความแตกต่างในเรื่องของความสามารถ รวมถึงหาสินค้ามาเพื่อตอบสนองกับบริษัทที่เป็นลูกค้าเดิม และติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการอุปกรณ์นิรภัยอย่างรวดเร็ว ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับคือสะดวก รวดเร็ว และไวใจได้ ทำให้ลูกค้าลดต้นทุนทางด้านการใช้จ่ายมาของด้วยตนเอง

กลยุทธ์พัฒนามูลค่าการให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับกับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น บริษัทสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ ดังนี้

5.1.1 กลยุทธ์ขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิม และตลาดใหม่ รวมไปถึงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม

แบ่งทีมงานรับผิดชอบกำหนดวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบคือ ผู้บริหาร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายขาย

กำหนดให้ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขายทำการสำรวจปัญหาของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าต้องการ และสิ่งที่ลูกค้าควรจะมีแต่ยังไม่มี เพื่อทำความเข้าใจถึงความต้องการ และรวบรวมเก็บเป็นฐานข้อมูลสำหรับบริษัทในการให้บริการครั้งต่อไป ทางฝ่ายจัดซื้อสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า ทางฝ่ายการตลาดจำเป็นต้องทำสื่อแนะนำสินค้าที่เข้าใจง่าย หรือ รวบรวมผลงานที่เคยทำไว้เป็นผลงานรวม เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับฝ่ายขาย และสุดท้ายฝ่ายขายนั้นมีหน้าที่สำคัญมากสื่อสารในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ให้กับลูกค้า นำเสนอสิ่งที่ลูกค้าควรจะมีแต่ยังไม่มีหรือแนะนำ เพื่อสร้างความพึงพอใจและเป็นการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว รวมถึงอาจทำให้ขายผลิตภัณฑ์ตัวอื่นๆ ได้อีกด้วย

ระยะเวลาการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การรวบรวมข้อมูล จัดซื้อและเสนอขายสินค้า ไม่เกิน 3 เดือน

5.1.2 กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการอุปกรณ์นิตยอย่างรวดเร็ว ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับคือสะดวก รวดเร็ว และไวใจได้ ทำให้ลูกค้าลดต้นทุนทางด้านการใช้จ่ายมาดของด้วยตนเอง

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด ดำเนินงาน โดยกำหนดให้ฝ่ายการตลาด เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าระบบออนไลน์ เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เช่น Facebook, Instagram, และ Blog เป็นต้น เพื่อเป็นช่องทางที่ทางบริษัทสามารถสนับสนุน ช่วยเหลือเมื่อลูกค้าสงสัย หรือต้องการสินค้าเร่งด่วน และถือเป็นการสร้างความหน้าเชื่อถือให้กับองค์กรเช่นเดียวกัน

ระยะเวลาการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการจัดทำระบบ และจ้างพนักงาน 1 ตำแหน่งเพื่อดูแลโดยเฉพาะ ไม่เกิน 4 เดือน

5.1.3 กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายขาย และทีมผู้บริหาร โดยส่งทีมงานขายไปเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าที่บริษัทจำหน่ายให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพพร้อมที่จะแนะนำ และหาสิ่งที่ดีที่สุดมาให้กับลูกค้า ผู้บริหารให้การสนับสนุนเมื่อฝ่ายขายติดปัญหาหรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

ระยะเวลาการดำเนินงาน เทรน 3 เดือน และออกปฏิบัติงานจริงกับหัวหน้างาน

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย
แผนงานขยายตลาดผลิตภัณฑ์อุปกรณ์นิตย	1) รายได้เพิ่ม	1) นำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้า คู่ค้า เพื่อขยายตลาดตามกลยุทธ์	1) 95 ล้านบาท	1) 120 ล้านบาท ปี 57
	2) รักษาฐานลูกค้าเดิม	2) ฐานลูกค้าเดิมที่มีความประสงค์ในการซื้อผลิตภัณฑ์อื่น	2) 50 ราย (ยอดซื้อเฉลี่ยรายละ 6 แสนบาท)	2) 50 ราย
	3) หาลูกค้าใหม่	3) มีลูกค้า คู่ค้า ที่แสดงความต้องการในผลิตภัณฑ์	3) N/A	3) ปีละ 50 ราย (ยอดซื้อเฉลี่ยรายละ 6 แสนบาท)

แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลปัจจุบัน	เป้าหมาย
แผนเพิ่มประสิทธิภาพระบบส่งเสริมการขาย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารและระบบส่งเสริมการขาย	1) มีระบบข้อมูลลูกค้าในระบบกลางที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 2) มีระบบ e-commerce ขายสินค้า online 24 ชม.	N/A	พร้อมใช้งานใน 2557
แผนสร้างผู้เชี่ยวชาญสร้างค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ	เพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญสร้างค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ	1) ต้องการให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า 2) ต้องการให้บุคลากรมีค่านิยมด้านการเรียนรู้ รับรู้ และปรับตัวให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	N/A	120 ล้านบาท ปี 57

บรรณานุกรม

- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)*.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York.
- Barney, Jay, Mike Wright, and David J. Ketchen. "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991." *Journal of management* 27.6 (2001): 625-641
- Kaplan, R. S., & others. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

