

กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม  
แฟชั่นไทย: กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ IRADA แบรินด์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แฟชั่นไทย:

กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ IRADA แบรินด์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นางสาวรุจิรา ศุภพิทักษ์ไพบุลย์  
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนช่วยตรวจทานและแก้ไขสารนิพนธ์ให้ถูกต้องและสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศิริ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำ เพื่อพัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณชนภา ตริรัตน์ชาติ เจ้าของ IRADA แบนด์ สำหรับข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ และจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณเพื่อน และรุ่นพี่ในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ สำหรับความช่วยเหลือรวมถึงคำแนะนำต่างๆ ในการจัดทำสารนิพนธ์

รุจิรา สุภพิทักษ์ไพบุลย์

กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย:  
กรณีศึกษา IRADA แบรินด์

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES FOR FASHION INDUSTRY COMPETITIVE  
ADVANTAGE: CASE STUDY IRADA BRAND

นางสาวจุริรา ศุภพิทักษ์ไพบูลย์ 5550477

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ปรารธนา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสัน ทิฆมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำเพื่อวิเคราะห์ธุรกิจแฟชั่นไทย ในกรณีศึกษา IRADA แบรินด์  
ซึ่งธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารจัดการจะต้องทำเป็นระบบมากขึ้น จึง  
จำเป็นต้องมีแนวทางการจัดการกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม  
แฟชั่นไทย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แบบจำลองวิเคราะห์การผลักดันที่มีผลต่อสถานะอุตสาหกรรม  
(Five Force Analyst) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Value Chain Model)  
การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของปัญหา (Causal Loop Diagram) มาใช้ในการ  
วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อที่สามารถกำหนดกลยุทธ์รวมถึงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ซึ่งทำการ  
ควบคุมโดยใช้แบบวัดผลการดำเนินงาน (Balanced Scorecard)

คำสำคัญ : แบบจำลองวิเคราะห์การผลักดันที่มีผลต่อสถานะอุตสาหกรรม/ การวิเคราะห์ความ  
สามารถในการแข่งขันขององค์กร/ การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์และแจกแจงระบบของ  
ปัญหา / แบบวัดผลการดำเนินงาน

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ข้อมูลองค์กร	1
1.2 กลุ่มเป้าหมาย	3
1.3 อุตสาหกรรมแฟชั่นไทย	3
1.4 สภาพปัญหา	4
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>7</b>
2.1 การวิเคราะห์ Five Force Analysis ที่มีผลต่อสภาวะอุตสาหกรรม	7
2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร	12
<b>บทที่ 3</b> <b>วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ</b>	<b>16</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	16
3.2 โครงสร้างปัญหาของ IRADA	17
<b>บทที่ 4</b> <b>การกำหนดกลยุทธ์</b>	<b>19</b>
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)	19
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)	21
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation strategy)	23
4.4 Contingency Plan	24
<b>บทที่ 5</b> <b>การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>25</b>
5.1 แผนภาพกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน	25
5.2 ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)	26
5.3 แผนการดำเนินงาน	31

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม

ประวัติผู้วิจัย

หน้า

33

34



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรม	11
4.1	Porters Generic Strategies	22
5.1	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเงิน	28
5.2	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านลูกค้า	29
5.3	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านกระบวนการภายใน	29
5.4	แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	30
5.5	แผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี	31





## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 The Official Instagram and Facebook	2
1.2 ตัวอย่างคอลเลกชัน SS14 ซึ่งเป็น Signature ของ IRADA	3
1.3 ช่องทางการขายในแต่ละ collection	5
1.4 Percentage increase in sales	5
1.5 Organization chart	6
2.1 แสดง Five Force Analysis ที่มีผลต่อสถานะอุตสาหกรรม	10
2.2 Value Chain Model	12
3.1 โครงสร้าง Casual Loop Diagram ปัญหาของ IRADA	18
5.1 Strategy map ของ IRADA	26
5.2 Balanced Score Card Model	28

## บทที่ 1

### บทนำ

สำหรับในปัจจุบันกระแสแฟชั่นแบรนด์ไทยได้รับความนิยมเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้น โดยที่แฟชั่นเริ่มเปิดกว้างมากขึ้นในสังคมไทย ทำให้ดีไซเนอร์ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานกลายเป็นที่รู้จัก จากเฉพาะกลุ่มขยายสู่วงสังคมและก้าวไกลถึงระดับสากล ดังนั้นการนำเสนอความสามารถ ความแปลกใหม่ที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองผ่านหน้าร้าน ที่มีเอกลักษณ์ลักษณะและทันสมัย ซึ่งสามารถสร้างความสนใจกับผู้ที่ชอบแฟชั่นได้อย่างสูง และความทันสมัยของโลกโซเชียลมีเดียก็เป็นอีกช่องทางเลือกหนึ่งของนักออกแบบรุ่นใหม่ ที่นำเสนอผลงานสามารถเป็นที่รู้จักในสังคม สามารถสร้างรายได้สูงเช่นกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ทำให้ประจวบแฟชั่นเมืองไทยเปิดต้อนรับ ดีไซเนอร์ เลือคใหม่ ที่เดินหน้าเข้าสู่วงการแฟชั่นไทย

แบรนด์ไทยอย่าง IRADA มีการเริ่มต้นที่แตกต่างโดยการเลือกใช้สังคมออนไลน์เข้ามาช่วยในการพัฒนาแบรนด์ ทำให้เป็นที่รู้จักได้อย่างรวดเร็ว แต่ปัจจุบันองค์กรมาสามารถขยายตัวได้ทันกับการเติบโต ทำให้บริษัทจะต้องมีการปรับองค์กรใหม่ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

#### 1.1 IRADA

ดีไซเนอร์รุ่นใหม่อย่าง คุณปิ่น ชนาภา ตรีรัตนชาติ ได้เริ่มต้นจากการขายเสื้อผ้าผ่าน Facebook โดยเลือกทำเสื้อผ้าที่เป็นตัวของตัวเอง เป็นแบบที่มั่นใจว่าจะต้องมีคนซื้อ สิ่งที่สำคัญที่สุดของ IRADA คือ คุณภาพของการตัดเย็บ ส่งผลให้มีการตอบรับกลับมาอย่างมาก จากนั้นเริ่มค้นหา Position และ identify ของแบรนด์เอง โดยอยู่บนพื้นฐานที่สื่อถึงผู้หญิงสมัยใหม่ มีความแตกต่างและทันสมัย ผสมผสานความเป็น Feminine กับ Masculine อยู่ในตัว

สำหรับเสื้อผ้าของ IRADA ออกมาแล้ว 7 คอลเลกชั่น ซึ่ง signature ของแบรนด์ คือ กางเกงขาสั้นสีขาว เพราะเป็นคัตติ้งแบบเก็บทรง เอวสูง นอกจากนี้มีเสื้อคอปและBiker jacket เป็นที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และภายในเดือนสิงหาคมจะมีการเปิดตัวแบรนด์ใหม่ที่ตั้งชื่อว่า IRA IRA

โดยที่ Design จะเน้นที่โดดเด่นใน Girlish Style และเลือกใช้สีสันทันทีสดใสมากขึ้น เจาะกลุ่มเป้าหมายวัยรุ่น

คอลเลกชั่นของ IRADA มีดังนี้

- AW 2011 First collection
- SS 2012 Bright young things
- AW 2012 Dare to pair
- SS 2013 Less is way more
- Pre fall 2013 Girl meets boy
- AW 2013 The modern
- SS 2014 Simply does it / Capsule collection

ปัจจุบัน IRADA มีร้านอยู่ 1 แห่งอยู่ที่ Central Embassy และอีกช่องทางหนึ่งสำหรับ Social network คือ Instagram และ Facebook



ภาพที่ 1.1 The Official Instagram and Facebook



ภาพที่ 1.2 ตัวอย่างคอลเลกชัน SS14 ซึ่งเป็น Signature ของ IRADA

## 1.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เนื่องจาก IRADA ได้วางตำแหน่งเป็นพรีเมียมแบรนด์ ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ IRADA เป็นกลุ่มคนที่มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป อายุตั้งแต่ 20 – 35 ปี โดยที่เป็นผู้หญิงสมัยใหม่ที่ มีสไตล์การแต่งตัวที่ทันสมัย มีความเป็นตัวของตัว มีความเป็นทางการและไม่เป็นทางการในตัวเดียวกัน

## 1.3 อุตสาหกรรมแฟชั่นไทย

อุตสาหกรรมแฟชั่นไทยเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมของประเทศที่มีโอกาสเติบโตได้มาก สามารถเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขัน โดยอุตสาหกรรมแฟชั่นเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศให้กับคนจำนวนมาก ซึ่งอุตสาหกรรมแฟชั่นสามารถก้าวต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะในช่วง 10 ปีที่เศรษฐกิจในเอเชียมีความเติบโตอย่างมาก ขณะที่แบรนด์ระดับโลก อาทิ Zara, H&M, Mango, Topshop ต่างบุกแย่งมาทำตลาดในเอเชีย รวมทั้งมีการคาดการณ์ว่าในอีก 10 ปี

จากนี้ กลุ่มคน Upper Middle Class ในโลกจะเติบโตขึ้นมาก โดยเฉพาะในจีน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ต้องการใช้สินค้าที่มีคุณภาพในระดับสูง

ประเทศไทยมีฐานการผลิตเสื้อผ้าที่ครบวงจรตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำที่แข็งแกร่ง ผู้ประกอบการมีความชำนาญในการผลิต เป็นโอกาสของอุตสาหกรรมแฟชั่นที่จะเติบโต โดยเฉพาะในภูมิภาคอาเซียน ทำให้สามารถพัฒนาสินค้า บริการ ขาย ให้มีมูลค่าสูง (Value Creation) ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคสมัยใหม่ยังต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง และความต้องการสินค้าที่มี innovation มากขึ้น แฟชั่นที่แปลกใหม่และทันสมัย

ปัจจุบันในวงการแฟชั่นมีการแข่งขันที่สูงมาก โดยเฉพาะแข่งกันกันที่ดีไซน์และคุณภาพ ซึ่งมีแบรนด์ไทยระดับพรีเมียมที่อยู่ในตลาดประมาณ 20 แบรนด์ โดยวัดเกณฑ์จากการทำธุรกิจอย่างเป็นระบบจริงจัง เฉพาะแบรนด์เสื้อผ้าสำเร็จรูปเท่านั้น โดยแบ่งเป็น 3 เจเนอเรชัน

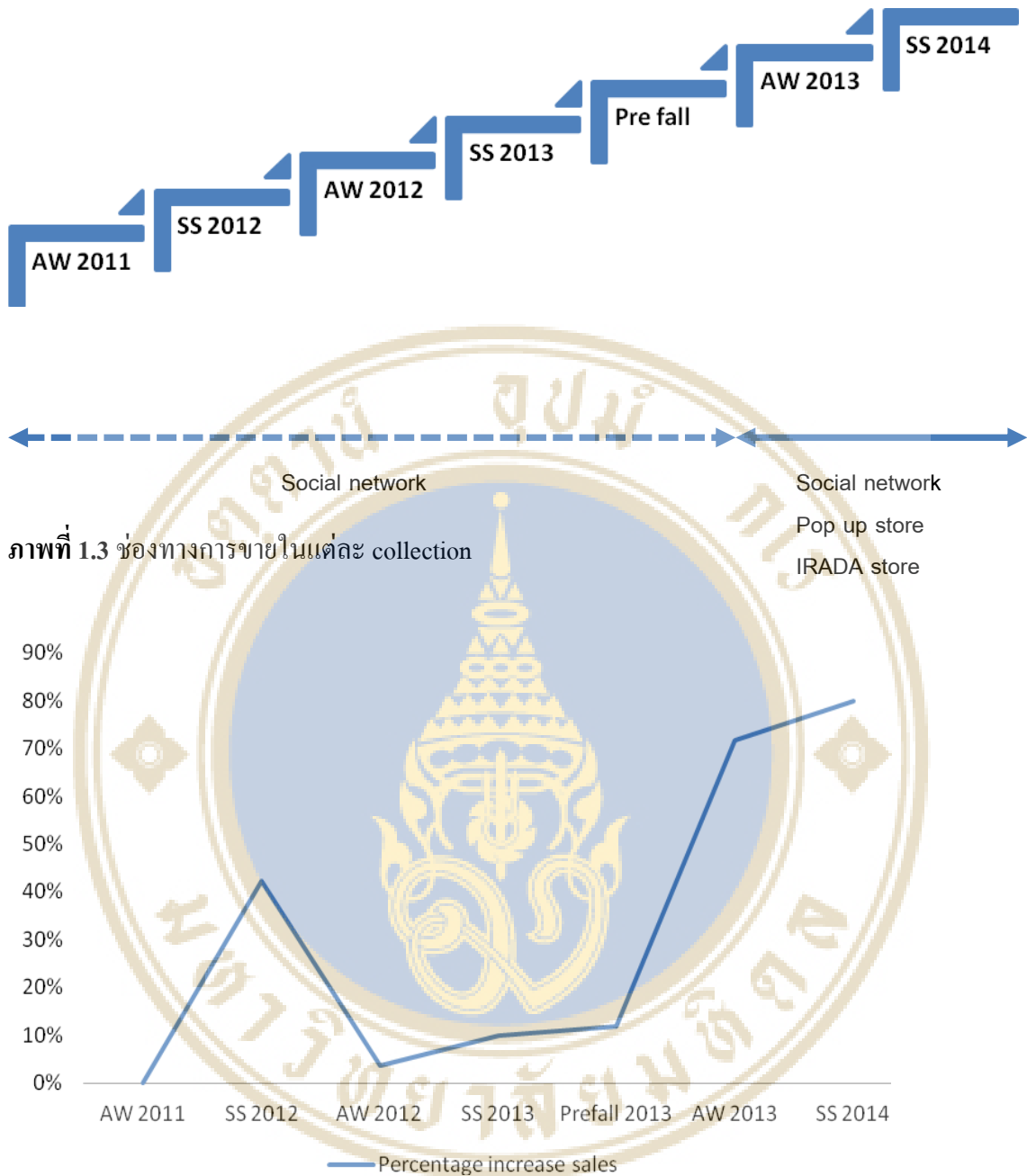
- เจเนอเรชัน1 ได้แก่ Greyhound, Theatre, Soda เป็นช่วงเริ่มแรกของไทย ดีไซน์เนอร์
- เจเนอเรชัน2 ได้แก่ Disaya, Kloset, Izzue ช่วงนี้ธุรกิจแฟชั่นไทยเริ่มมีการตื่นตัว
- เจเนอเรชัน3 ได้แก่ ASAVA, Milin, Victeerut

ธุรกิจแฟชั่นมีอายุขัยอยู่ในเซล์ไฟฟ์แค่ 6 เดือน แต่ว่ามีเวลาขายแค่ 4 เดือนเท่านั้น อีก 2 เดือนจะเป็นเรื่องของราคาลดราคา เตรียมเข้าสู่คอลเลกชันใหม่ และจะต้องโลละออกทันที

นอกจากนี้การเตรียมรับมือกับการแข่งขันในวงการแฟชั่น ที่มีแบรนด์ต่างชาติระดับ Second Tier ต่างเข้ามาตีตลาดในเมืองไทยมากขึ้น ซึ่งมีสินค้าและฐานราคาใกล้เคียงกัน เช่น CK, DKNY ที่มองว่าเป็นคู่แข่งโดยตรงของแบรนด์ไทยดีไซน์เนอร์ การจะแข่งขันกับแบรนด์ระดับนี้ได้ จำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น เช่น CFO, CEO, Business Development, Product Development, ประชาสัมพันธ์, โปรดักชันมืออาชีพ จากแต่เดิมที่เริ่มต้นจากตัวเองที่มีใจรักแฟชั่น ทำงานอยู่แค่กลุ่มคนแฟชั่น แต่มันต้องเป็นธุรกิจจริงจัง ทำให้ต้องลงทุนกับคนมากขึ้น โดยเป็นมืออาชีพเฉพาะทาง

#### 1.4 สภาพปัญหา

เนื่องจาก IRADA สามารถเติบโตได้ภายในระยะเวลา 4 ปี ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ไม่ว่าจะเป็นยอดขายปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นมากกว่าเท่าตัวในระยะ 1 ปี รวมถึงการขายตัวในด้านช่องทางการขายในส่วนหน้าร้านด้วย ซึ่งยังถือว่าเป็นแบรนด์น้องใหม่ของวงการแฟชั่นไทยในระดับพรีเมียมแบรนด์

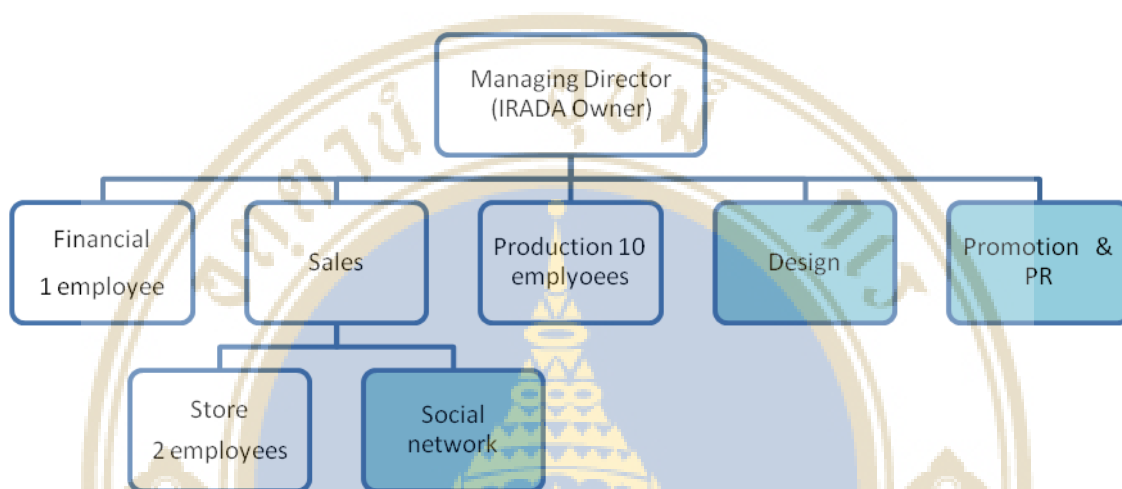


ภาพที่ 1.4 Percentage increase in sales

จากการที่ IRADA เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารจัดการจะต้องทำเป็นระบบมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องตั้งแต่การจัดหาวัสดุ จนไปถึงการส่งสินค้าให้กับลูกค้า รวมถึงการวิเคราะห์ยอดขาย คำนวณต้นทุนการผลิต ว่าในแต่ละคอลเลกชันสามารถซื้อผ้าเท่าไร มีชุดทั้งหมดกี่แบบ เสื้อกางเกงทั้งหมดกี่ตัว แบบที่ขายดีจากคอลเลกชันที่แล้วจะต้องมาปรับแบบให้เข้ากับคอลเลกชันใหม่ก็ตัว ซึ่งจะส่งผลต่อการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แต่ในปัจจุบัน IRADA มีพนักงานทั้งหมด 14 คน รวมถึงเจ้าของแบรนด์ โดยแบ่งเป็น ฝ่ายดีไซน์เนอร์ 1 คน ฝ่ายขายหน้าร้าน 2 คน บัญชี 1 คน และฝ่ายกระบวนการผลิต 10 คน ในหน้าที่ส่วนอื่นๆยังรวมถึงการออกแบบ ยังคงเป็นเจ้าของแบรนด์เพียงผู้เดียว เช่น การรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าผ่านช่องทาง social network นอกเหนือจากนี้การที่จะสามารถควบคุมตั้งแต่กระบวนการสั่งซื้อผ้าและวัสดุการตัดเย็บ จนถึงกระบวนการรับคำสั่งซื้อ ยังไม่มีการจัดการหรือมีระบบอย่างชัดเจน



ภาพที่ 1.5 Organization chart

จากภาพที่ 1.5 โครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการออกแบบ โปรโมชัน รวมถึงการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าผ่านทาง social network เจ้าของแบรนด์เป็นผู้รับผิดชอบ

จากการได้สัมภาษณ์กับ คุณปิ่น ชนาภา ผู้ก่อตั้ง IRADA ซึ่งคุณปิ่นกล่าวเกี่ยวกับปัญหา คือ การไม่มีเวลาในการคิดและออกแบบเสื้อผ้า เพื่อให้ทันกับกำหนดการวางขายคอลเลคชั่นใหม่ เนื่องจากยังต้องทำหน้าที่ต่างๆ ด้วยตนเอง อาทิเช่น การรับคำสั่งซื้อเอง เป็นต้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของบริษัท ในการเติบโตอย่างต่อเนื่องในวงการแฟชั่น จึงจำเป็นต้องมีแนวทางการจัดการกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแฟชั่นไทยอย่างยั่งยืน

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร แรงผลักดันที่กระทำต่อองค์กรและอุตสาหกรรม รวมไปถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ถูกต้อง นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง และการวิเคราะห์กิจกรรมภายในองค์กร เพื่อการพัฒนาคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด

#### 2.1 การวิเคราะห์ Five Force Analysis ที่มีผลต่อสภาวะอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขัน

ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการตามแนวคิดนี้ อุตสาหกรรมคือกลุ่มขององค์กรธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้า หรือบริการที่มีลักษณะเหมือนกัน คล้ายกัน การวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมจะช่วยให้การบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ

โดย Michael E. Porter เสนอว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ และสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้น ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใดย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคาซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจ ในอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็น



ข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่ยากถ้าปัจจัย มีความอ่อนแอข้อมเป็น โอกาสอันดีต่อธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ เนื่องจากธุรกิจสามารถได้กำไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

#### **ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)**

ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ ได้แก่ องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยปกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงาน และการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่จะเข้ามาต้องการส่วนแบ่งตลาด ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การเข้ามาของธุรกิจใหม่ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น อาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลง โดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

#### **ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute)**

ธุรกิจในการอุตสาหกรรมหนึ่งมีการแข่งขันกับธุรกิจในการอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ ซึ่งเป็นสินค้าคนละชนิดกัน แต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน การมีสินค้าทดแทนในการอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำ ปัจจัยในการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น ชาอาจเป็นสินค้าทดแทนของกาแฟ ถ้ากาแฟมีราคาสูงขึ้นมากลูกค้าอาจจะเปลี่ยนหันมาดื่มชาแทน ธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่ายย่อมไม่สามารถทำอะไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

#### **อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)**

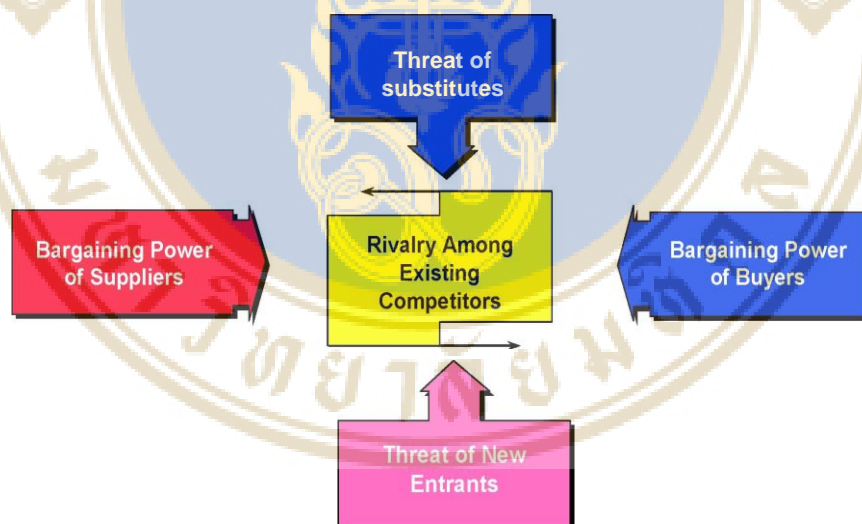
ซัพพลายเออร์มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้านั้นมีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อกดราคา และเรียกร้องสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

### อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรอง ย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย การที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อต้องมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

### การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)

สภาวะการแข่งขันของระหว่างธุรกิจต่างๆ จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้น หรือถูกคุกคามจากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การลดราคา การต่อสู้ทางด้านการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือการเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า ถ้าสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆ จะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะไม่มีมาก



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Analysis ที่มีผลต่อสภาวะอุตสาหกรรม

ปัจจัยสำคัญที่ธุรกิจแฟชั่นไทยจะต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด ได้แก่ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือปัจจัยทั้ง 5 ประการ เพื่อความได้เปรียบหรือป้องกันตนเอง ซึ่งลักษณะที่สำคัญของปัจจัยทั้ง 5 มีดังนี้

### 2.1.1 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย มีการเข้ามาของแบรนด์ต่างชาติระดับ Second Tier ซึ่งมีสินค้าและฐานราคาใกล้เคียงกัน นอกเหนือจากนี้รวมถึง Brand awareness ที่แข็งแกร่งเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ซึ่งเป็นคู่แข่งโดยตรงของแบรนด์ไทยดีไซเนอร์ และมีอิทธิพลต่อ IRADA เป็นอย่างมาก

### 2.1.2 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute)

สินค้ากลุ่มแฟชั่นจัดอยู่ในประเภทสินค้าที่สามารถทดแทนได้อยู่แล้ว เสื้อผ้าก็เช่นเดียวกัน สามารถทดแทนด้วยเสื้อผ้าในรูปแบบอื่นๆ การออกแบบที่สามารถตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และขึ้นอยู่กับ Lifestyle การแต่งตัวของผู้บริโภคที่แตกต่างกันไป ดังนั้นปัจจัยสำหรับภัยคุกคามจากสินค้าส่งผลในระดับสูง

### 2.1.3 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Supplier)

ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแบรนด์ไทยดีไซเนอร์ ซัพพลายเออร์มีบทบาทอย่างมาก ตั้งแต่กระบวนการตั้งซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากแฟชั่นมีซัพพลายเออร์ของแต่ละคอลเล็กชันที่แตกต่างกันไป ผ้าหรือวัสดุก็จะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ โดยที่วงการแฟชั่นจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะต้องการความเฉพาะตัวและแปลกใหม่ ส่วนใหญ่วัสดุที่ใช้จะนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น ผู้ผลิตผ้าของอิตาลีหรือฝรั่งเศสรายใหญ่ ที่มักจะผลิตผ้าที่คิดค้นออกมาเป็นพิเศษให้มาอยู่ในกระแสในขณะนั้นๆ ซึ่งผู้ผลิตรายอื่นไม่สามารถทำได้ เนื่องจากรายละเอียดและคุณภาพเนื้อผ้าอยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานและมีความเฉพาะตัวสูง ฉะนั้นจึงต้องใช้วัสดุและตัดแปลงวัสดุนั้นเป็นเสื้อผ้าในสไตล์ของแบรนด์ให้ได้ ดังนั้นอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ส่งผลในระดับสูง

### 2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

สำหรับผู้บริโภคมี Switching cost ที่ต่ำ ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้หลากหลายแบรนด์ และมีโอกาสเปลี่ยนแบรนด์ได้ง่าย เนื่องจากมีสินค้าในตลาดมาก อำนาจต่อรองของผู้ซื้อส่งผลในระดับสูง

### 2.1.5 การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแบรนด์ไทยดีไซเนอร์ เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง มีคู่แข่งจำนวนมาก ซึ่งคู่แข่งแต่ละรายก็พยายามที่จะขยายฐานลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยการออกแบบสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น การแตกไลน์ของเสื้อผ้า โดยมีกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมจึงส่งผลกระทบต่อในระดับสูง

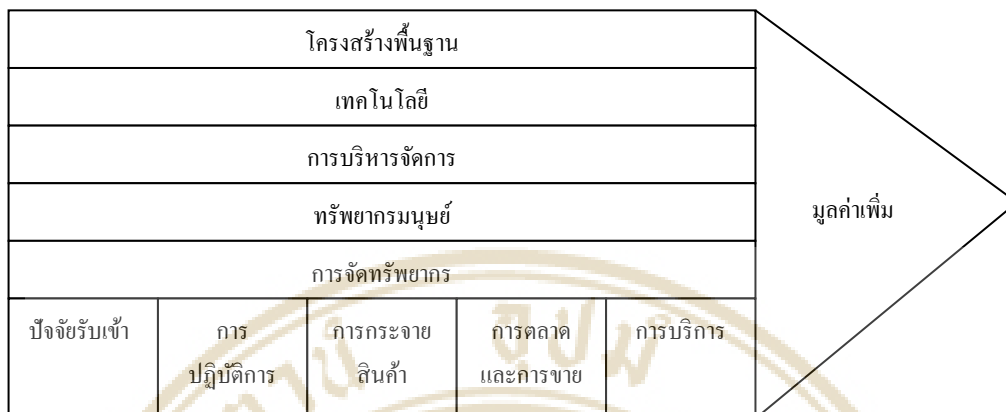
จากการวิเคราะห์ Five Forces Analysis สามารถสรุประดับผลของแรงผลักดันได้ในการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าแบรนด์ไทยดีไซเนอร์

	ระดับผลของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	ระดับสูง
ภัยคุกคามจากสินค้าและบริการทดแทน	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับสูง
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

สำหรับอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย จะเห็นได้ว่าผลของแรงผลักดันมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมสูง ซึ่งเป็นข้อที่ IRADA ต้องสร้างมูลค่าให้กับองค์กร การพัฒนาการออกแบบ ระบบการจัดการ รวมถึง Brand awareness และ Loyalty customer เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย

## 2.2 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร



ภาพที่ 2.2 Value Chain Model

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) คือการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรซึ่งเกิดจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งโมเดลห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter เป็นโมเดลพื้นฐานที่นำมาใช้ในการประเมินศักยภาพเชิงกลยุทธ์ภายในของการแข่งขันขององค์กร โดยการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในแต่ละกระบวนการทางธุรกิจว่ากระบวนการใดเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อประโยชน์ของลูกค้า หรือกระบวนการใดเป็นการลดคุณค่าของสินค้าและบริการเพื่อปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้มีคุณค่าเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

- 1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่
  - บ้จจ้นำเข้า (Inbound Logistic) ได้แก่ ระบบการนำเข้า การรับเข้า การเก็บรักษา การจัดส่ง ระบบคลังสินค้า การควบคุมสินค้า การคืนสินค้า
  - การปฏิบัติการ (Operations) ได้แก่ การผลิต กระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การประกอบชิ้นงาน การบำรุงรักษา การทดสอบ การควบคุมคุณภาพ
  - การกระจายสินค้า (Outbound Logistic) ได้แก่ การกระจายสินค้า การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่ง และการขนส่ง
  - การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่การตลาด และการขาย

- การบริการ (Service) ได้แก่ การบริการต่าง ๆ เช่น การติดต่อ การรับประกัน การบำรุงดูแลรักษาซ่อมแซม การอบรม
- 2) กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) คือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับลูกค้า และช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่
- การจัดหาทรัพยากร (Procurement) ได้แก่ การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ วัสดุและสินทรัพย์
  - การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีในกิจกรรมต่าง ๆ
  - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนาเงินเดือน ค่าจ้าง การพัฒนาสายงานอาชีพ และการพนักงานสัมพันธ์
  - การจัดการและโครงสร้างพื้นฐาน (Administration and Infrastructure) ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานและการจัดการในองค์กร ระบบงาน กฎหมาย การจัดการด้านคุณภาพระบบข้อมูล

จากการวิเคราะห์ องค์กรสามารถนำตัวแบบการวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่านี้ใช้ประเมินระดับความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรที่ใช้ในห่วงโซ่แห่งคุณค่านี้ โดยพิจารณาเป็นรายการกิจกรรม โดยจุดมุ่งเน้นหลักของการวิเคราะห์ลูกโซ่คุณค่า คือ การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม วิเคราะห์ค้นหาจุดแข็งจุดอ่อนในเชิงกลยุทธ์ และค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขัน นำมาประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และประเมินประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำมาหาข้อปรับปรุงไปสู่การเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น

สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของ IRADA ซึ่งเกิดจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรดังต่อไปนี้

**2.2.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง สร้างประโยชน์ให้กับสินค้า ยอดขาย และการส่งมอบไปยังผู้ซื้อ รวมถึงบริการหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

- บัญชีนำเข้า (Inbound Logistic) สำหรับ IRADA ผ้าและวัสดุส่วนใหญ่จะนำเข้าจากต่างประเทศ ผู้ผลิตจะส่งตัวอย่างผ้าและวัสดุมาก่อน เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมกับแบบที่ได้ออกแบบไว้หรือไม่ จากนั้นจัดทำรายการผ้าและวัสดุที่



ต้องการสั่งซื้อ ซึ่งจำเป็นต้องคาดการณ์จำนวนการสั่งผ้า วัสดุ เพื่อเก็บไว้ในคลังสินค้า ก่อนที่จะส่งไปตัดเย็บ

- การปฏิบัติการ (Operations) ในส่วนกระบวนการผลิตได้นำเครื่องจักรเข้ามาในกระบวนการตัดเย็บ ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพได้
- การกระจายสินค้า (Outbound Logistic) เนื่องจากมีช่องทางการสั่งซื้อที่เป็น social network ไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อทาง Line, E-mail และ Face book ทำให้มีโอกาสที่เกิดการตกลงของคำสั่งซื้อได้ จึงจำเป็นต้องมีการบันทึกและติดตาม หรือนำระบบการบริหารคำสั่งซื้อเข้ามา รวมถึงการควบคุมปริมาณสินค้า เพื่อที่จะปรับปรุงผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น
- การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ปัจจุบันมีช่องทางการขายอยู่ 2 ช่องทาง ได้แก่ social network และหน้าร้าน ทำให้สามารถพัฒนาแบรนด์ได้รวดเร็ว รวมถึงมีการจัดโปรโมชั่นผ่านทั้ง 2 ช่องทาง เช่น ในส่วนของหน้าร้านได้มีการจัดโปรชันลดร่วมกับ Central embassy เป็นต้น
- การบริการ (Service) ปัจจุบัน IRADA มีบริการแก่ขนาด สำหรับลูกค้าที่ซื้อไปแล้วใส่ไม่ได้ หรือไม่พอดีตัว โดยลูกค้าไม่มีการเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม ซึ่งเป็นจุดแข็งของแบรนด์เป็นอย่างมาก

## 2.2.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่ให้การสนับสนุน

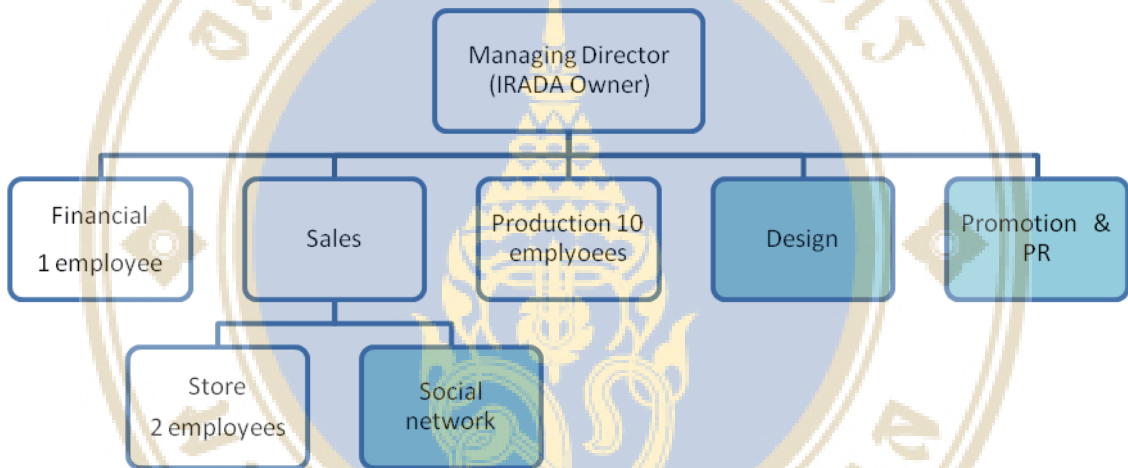
### กิจกรรมหลัก

- การจัดหาทรัพยากร (Procurement) แม้ว่าเครื่องจักร วัสดุคิบ รวมถึงวัสดุ ไม่ได้มีจำนวนมากในการสั่งซื้อ แต่อย่างไรก็ตามเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการตัดเย็บมีราคาสูง จึงต้องมีการวางแผนเพื่อให้ทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง และมีการคำนวณต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง
- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้มีการนำเอาเครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาในกระบวนการผลิต เพื่อลดเวลาในการทำงานพนักงานตัดเย็บ รวมถึงในเรื่องความแม่นยำในการตัดเย็บ ไม่มีการผิดพลาด วัสดุไม่เสียไปเนื่องจากการตัดเย็บ ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้อย่างแม่นยำอีกด้วย
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในด้านการจัดหาพนักงาน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการว่าจ้าง จำเป็นต้องมีการ

บริหารจัดการให้เหมาะสมทั้งกับตลาดแรงงาน และระดับการทำงานในบริษัท เพราะจะเป็นต้นทุนที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานในด้านการขายอีกด้วย

- การจัดการและโครงสร้างพื้นฐาน (Administration and Infrastructure) จากปัญหาการ Copy ที่มีอยู่ในปัจจุบัน บริษัทยังไม่ได้มีแนวทางในการจัดการอย่างแน่ชัด เช่น การจดลิขสิทธิ์ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์เห็นว่า จุดสำคัญที่จะสร้างคุณค่าให้กับบริษัท คือ การบริหารจัดการในทุกกิจกรรมให้เป็นระบบมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Inbound logistics, Outbound logistics และ Service ซึ่งสอดคล้องกับภาระงานของเจ้าของแบรนด์ที่มีมากขึ้น ซึ่งมีโครงสร้างภาระงานดังนี้



จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรมีดังนี้

ปัจจัยการนำเข้า (Inbound Logistic) จากการวิเคราะห์ข้างต้น การคำนวณจำนวนผ้าที่สั่งซื้อ รวมถึงการคำนวณจำนวนเสื้อผ้าที่จะผลิตในคอลเลคชั่น การควบคุมปริมาณวัตถุดิบ

ปัจจัยการกระจายสินค้า (Outbound Logistic) การรับคำสั่งซื้อจากช่องทาง Social network การควบคุมปริมาณสินค้า

ปัจจัยการบริการ (Service) การรับคำสั่งการแก้ไขเสื้อผ้า

จากการวิเคราะห์ Value chain เมื่อระบุภาระหน้าที่ แสดงให้เห็นว่าภาระหน้าที่ของเจ้าของแบรนด์มีมากขึ้น เป็นผลมาจากการบริหารจัดการที่ไม่มีระบบที่มีมาตรฐาน ซึ่งการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้นั้น การแก้ไขระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร และสามารถแข่งขันได้ภายในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย



### บทที่ 3

## วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ได้ศึกษามานั้น เพื่อสามารถให้เห็นถึงสาเหตุได้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์ต้นตอของปัญหามีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา ซึ่งเรียกว่า แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) โดยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้เข้าถึงกระบวนการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างเป็นขั้นตอนและชัดเจนมากขึ้น

### 3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

แนวคิดพื้นฐานของพลวัตรระบบประกอบด้วยวงจรความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Loop) และสถานะและการไหล (Stock and Flow) ตัวแบบพลวัตรระบบเชื่อว่า สรรพสิ่งในธรรมชาติ มีความเชื่อมโยงถึงกัน ผู้ริเริ่มการกระทำย่อมได้รับผลแห่งการกระทำเสมอ ส่วนแนวคิดเรื่องสถานะและการไหล เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงไปตามอัตราการเปลี่ยนแปลงและเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปตลอด การเปลี่ยนแปลงสถานะของตัวแปร ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา จะส่งผลกระทบต่อตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้อง แล้วส่งผลสะท้อนกลับมาสู่ระบบอย่างไร ผลสะท้อนกลับของระบบที่ทำให้ระดับหรือสถานะของระบบเพิ่มขึ้น หรือลดลงแบบก้าวกระโดด เรียกว่าผลสะท้อนกลับทางบวก การเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดดสามารถพบเห็นได้ในกรณีของเงินฝากในธนาคารเป็นตัวอย่างของผลสะท้อนกลับทางบวกของเงินฝากในธนาคาร (Bank Balance) ที่มีปริมาณ โดยนำดอกเบี้ยที่เกิดขึ้น (Interest Earned) มารวมเข้ากับเงินต้นทุกปี จะทำให้ยอดเงินฝากในธนาคารเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดด (Kirkwood, 1998: 9)

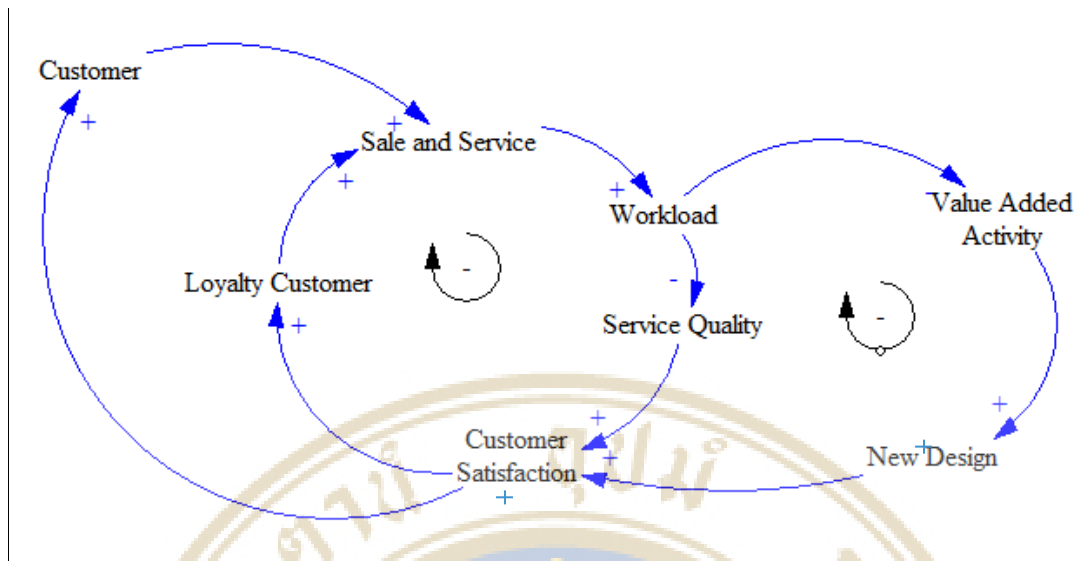
ในขณะเดียวกัน ผลสะท้อนกลับทางบวกไม่ได้ส่งผลทำให้สถานะของระบบเติบโตแบบก้าวกระโดดเท่านั้น ผลสะท้อนกลับทางบวกยังทำให้สถานะของระบบลดลงแบบก้าวกระโดดได้ด้วย ตัวอย่างเช่นในกรณีของยอดขายสินค้า (Sales) ที่เพิ่มขึ้น แสดงว่าลูกค้าที่พึงพอใจ (Satisfied Customers) ก็จะมีจำนวนมากขึ้นไปด้วย ขณะเดียวกันการบอกต่อปากต่อปาก (Word of Mouth) ก็จะมีมากขึ้นตามไปด้วย มีผลทำให้ยอดขายยิ่งเพิ่มขึ้นไปอีก แต่ถ้าในกรณีตรงกันข้ามคือ ยอดขายตก ลูกค้าที่พอใจก็ตกลงไปด้วย เสียงพูดกันปากต่อปากก็จะลดลงไปด้วย ยิ่งทำให้ยอดขายตกไปอีก ผล

สะท้อนกลับทางบวก จึงไม่ได้หมายความว่า ระบบจะเติบโตแบบก้าวกระโดดเสมอไป แต่หมายความว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ระบบจะเติบโต หรือลดลงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของตัวแปร ถ้าตัวแปรมีคุณลักษณะบวก เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้น ผลผลิตดีขึ้น ตัวแปรอื่นจะเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นด้วย ระบบก็จะมี การเติบโตแบบก้าวกระโดด แต่ถ้า คุณลักษณะของตัวแปรมีคุณลักษณะเป็นลบ เช่น ยอดขายลดลง ผลผลิตต่ำลง ตัวแปรอื่นจะเปลี่ยนไปในทิศทางที่ลดลง ในขณะที่ผลสะท้อนกลับทางบวก จะส่งผลให้ระบบเติบโตหรือลดลงแบบก้าวกระโดด ผลสะท้อนกลับทางลบจะทำให้ระบบปรับตัวเข้าสู่ความสมดุลของระบบ

การสะท้อนกลับทางลบเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การแสวงหาเป้าหมายของระบบ กระบวนการบริหารจำนวนมากโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ มักจะเป็นวงจรการสะท้อนกลับทางลบ เพราะธรรมชาติขององค์กรขนาดใหญ่ เช่น ระบบราชการหรือบริษัทใหญ่ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระยะแรก จนกระทั่งถึงจุดที่ต้องเลือกระหว่างเปลี่ยนหรือตาย การเปลี่ยนแปลงจึงจะเกิดขึ้น ตัวอย่างในแผนภาพ 5 เป็นตัวอย่างระบบควบคุมการทำงานของเครื่องปรับอากาศ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับระบบการบริหรณัก เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระบบควบคุมการทำงานของเครื่องปรับอากาศเป็นไปตามกลไกแบบวัตตวิสัย ในขณะที่ระบบการบริหรณักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เปิดเผย และซ่อนเร้น อย่างไรก็ตาม ระบบการทำงานของเครื่องปรับอากาศ ก็เป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด หากจะนำวิธีคิดนี้ไปอธิบายผลสะท้อนกลับทางลบที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการในเรื่องคุณภาพของสินค้าอาจทำได้โดย หากเริ่มต้นที่คุณภาพสินค้าที่ต้องการ (Desired Product Quality) มาก จะทำให้ช่องว่างของคุณภาพสินค้า (Quality Shortfall) กว้างขึ้น ทำให้การพัฒนาคุณภาพสินค้า (Quality Improvement Programs) ต้องทำมากขึ้น คุณภาพสินค้า (Product Quality) จึงจะดีขึ้น เมื่อคุณภาพสินค้าดีขึ้น ช่องว่างก็ลดลง (Sterman, 2000: 155)

### 3.2 โครงสร้างปัญหาของ IRADA

จากการวิเคราะห์ปัญหาของ IRADA พบว่าจากการที่องค์กรเติบโตเร็วเกินไป การบริหารจัดการที่เป็นระบบจึงมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก แต่ในปัจจุบันยังไม่ได้มีการวางแผนและจัดการให้เป็นระบบและชัดเจน ในขณะที่องค์กรยังต้องเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้จะส่งผลถึงความเชื่อมั่นของลูกค้าที่มีต่อบริษัท และส่งผลต่อยอดขายในอนาคตอีกด้วย ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 โครงสร้าง Casual Loop Diagram ปัญหาของ IRADA

จากภาพที่ 3.1 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 คือ เมื่อจำนวนลูกค้ามีมากขึ้น ยอดขายมีเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้น กระทั่งถึง 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับบริษัท โดยที่ไม่สามารถออกแบบเสื้อผ้าแบบใหม่ให้ทันตามเวลาของคอลเลกชันใหม่ที่วางแผนไว้ ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ส่วนที่ 2 คือ จากที่อธิบายในส่วนที่ 1 ภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทั่งถึง 2 กิจกรรม กิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับบริษัท และอีกกิจกรรมที่มีความสำคัญเช่นกัน คือ กิจกรรมด้านคุณภาพการให้บริการ เมื่อภาระงานเพิ่ม ส่งผลความใส่ใจของคุณภาพการให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าเช่นกัน

จากผลกระทบทั้ง 2 ส่วน เป็นผลสำคัญของความพึงพอใจของลูกค้า โดยที่ส่งผลถึง Loyalty Customer ที่เป็นลูกค้ากลุ่มหลักที่ซื้ออยู่ประจำ และลูกค้ารายใหม่ที่สนใจจะซื้อสินค้า เป็นส่วนสำคัญต่อยอดขายเป็นอย่างมาก

จะเห็นว่าภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการเติบโตของบริษัท เป็นสาเหตุที่สำคัญของปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพการให้บริการและกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับบริษัท ถ้าสามารถแก้ปัญหาในด้านระบบการบริหารจัดการ ทำให้เพิ่มความในด้านการบริการรวมถึงการมุ่งความสนใจกับการสร้างคุณค่าให้กับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นในด้านการออกแบบคอลเลกชันใหม่ๆ เป็นผลทำให้สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งทำให้อยอดขายเพิ่มขึ้นตามลำดับ

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ ดังนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy)

การกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ ซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนา ธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัท เป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร มีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้ผู้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคต ขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1) กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategies) โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัว ส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น โดยที่เป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

2) กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

3) กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

4) กลยุทธ์ร่วมกัน (Combination Strategies) เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

สำหรับ IRADA เป็นแบรนด์ใหม่ในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย ซึ่งมีจุดหมายที่จะเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งการตลาด เพื่อสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย ดังนั้นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดแนวทาง คือ กลยุทธ์การสร้างการเติบโตเป็นแนวทางในการวางแผนภาพรวมขององค์กร

#### 4.1.1 กลยุทธ์การสร้างการเติบโต (Growth Strategies)

กลยุทธ์การสร้างการเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างศักยภาพขององค์กรในการสร้างการเติบโตในแง่รายได้ ส่วนแบ่งการตลาด ชื่อเสียง ด้วยวิธีการในการสร้างแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไปตามศักยภาพขององค์กร โดยวิธีต่างๆ ของกลยุทธ์กลุ่มนี้ได้แก่

1) การพัฒนาตลาด (Marketing Penetration) เป็นการมุ่งเน้นให้องค์กรแข่งขันในตลาดเดิมด้วยการมุ่งเน้นไปที่การสร้างศักยภาพในการแข่งขันในตลาดเดิมให้มีรายได้ที่สูงขึ้น แบ่งส่วนแบ่งการตลาดในตลาดที่แข่งขันอยู่ในปัจจุบันมาให้ได้มากขึ้น โดยการกระตุ้นความต้องการภายในตลาดเดิมใหม่การตื่นตัว และหันมาบริโภคสินค้าในตลาดมากขึ้นกว่าเดิม โดยกลยุทธ์นี้จะทำการดึงกลุ่มผู้ไม่เคยใช้บริการสินค้า (Non – User) มาทดลองใช้หรือผู้ที่ใช้สินค้าแต่เป็นของกลุ่มคู่แข่งให้หันมาใช้สินค้าของแบรนด์ตนเองแทน ลักษณะของกลยุทธ์นี้จึงมุ่งเน้นไปที่การทำให้เกิดการซื้อ หรือการทดลองใช้สินค้าเพื่อให้เกิดการรับรู้และกระตุ้นให้เกิดการจดจำ และบอกต่อหรือใช้ซ้ำได้ ไม่ว่าจะเป็นการลดราคา หรือ แจกสินค้าทดลอง เป็นต้น

2) การพัฒนาสินค้า (Product Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การนำสินค้าหรือบริการเดิมขององค์กรมาปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น และเจาะกลุ่มตลาดลูกค้าเดิมให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันยังรวมไปถึงการใช้สินค้าหรือบริการเดิมที่ลูกค้าพึงพอใจอยู่แล้ว แต่มีการแตกไลน์สินค้าหรือบริการใหม่ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น และเป็นทางเลือกใหม่ๆ ให้กับลูกค้าได้มีโอกาสเลือกสินค้าหรือบริการได้มากขึ้น ทำให้เป็นช่องทางในการเพิ่มการเติบโตจาก สินค้าหรือบริการใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น

3) การพัฒนาตลาด (Market Development) เป็นการมุ่งเน้นไปที่การหาช่องทางในการสร้างรายได้หรือส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ โดยใช้สินค้าหรือบริการเดิมในการเจาะเข้าไปในตลาดที่ยังไม่เคยทำมาก่อน โดยตลาดดังกล่าวอาจจะมีคู่แข่งที่มีสินค้าหรือบริการที่เหมือนกันอยู่แล้วหรือไม่ก็ได้ วิธีดังกล่าวเป็นการหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กรนอกจากการทำให้เกิดรายได้แล้ว ยังทำให้เกิดการรับรู้กระจายไปยังตลาดอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

4) การพัฒนาแบบหลากหลาย (Diversification) เป็นการมุ่งเน้นไปทั้งหาช่องทางในการสร้างรายได้และส่วนแบ่งการตลาดใหม่ๆ พร้อมกับพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของตลาดได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างไลน์ใหม่ของทั้งกลุ่มเป้าหมายในตลาด ด้วยสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากเดิมออกไป

5) การควบรวมหรือซื้อกิจการ (Merger and Acquisition) เป็นการดำเนินการมุ่งเน้นไปที่การมองหาธุรกิจที่เหมาะสมกับกิจการเดิมขององค์กร แล้วทำการดึงให้เข้ามาอยู่ในองค์กรเดียวกัน ด้วยวิธีการซื้อหรือควบรวม ทำให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น

6) การเข้าร่วมเป็นพันธมิตร (Alliance) ในบางครั้งอำนาจต่อรองของกลุ่มผู้บริโภคหรือกลุ่มซัพพลายเออร์ที่มีสูงเกินไป จึงทำให้ผู้ที่ดำเนินธุรกิจในตลาดเดียวกันแทนที่จะแข่งขันกัน กลับกลายเป็นพันธมิตรกัน เพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับแรงดันต่างๆ และสร้างข้อกำหนดในการแข่งขันที่จะอำนวยให้มีศักยภาพในการแข่งขันสูงขึ้น รวมไปถึงสามารถต่อกรกับคู่แข่งที่อยู่นอกกลุ่มพันธมิตร

ในกรณีบริษัทมุ่งเน้นที่จะเพิ่มยอดขายและการขยายส่วนแบ่งการตลาด แนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างการเติบโต โดยการพัฒนาแบบหลากหลาย (Diversification) ซึ่งได้ทำการออกแบบพัฒนาเสื้อผ้าในสไตล์ใหม่ เน้น Girlish Style ของเด็กผู้หญิง และเลือกใช้สีสดที่สดใสมากขึ้น ใส่ได้ทุกวันไม่เป็นทางการมากจนเกินไป โดยที่เจาะในตลาดใหม่ เป็นกลุ่มเป้าหมายเด็กผู้หญิงวัยรุ่น

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นที่สำคัญ เนื่องจากเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆภายในบริษัท โดยจากการศึกษาของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่



1) รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึงความสามารถขององค์กรในควบคุมต้นทุนในการออกแบบและผลิตสินค้า หรือการบริการที่มีคุณภาพยอมรับได้ (Comparable Product) อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งในตลาด

2) รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึงความสามารถขององค์กรที่นำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยการเพิ่มคุณค่าคุณภาพ คุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการ

นอกจากนี้ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1985) ได้นำเสนอวิธีการแข่งขันและรูปแบบทางธุรกิจเพิ่มเติม โดยการเลือกตลาดในการแข่งขันเฉพาะกลุ่มประยุกต์ใช้กับรูปแบบทางธุรกิจทั้งสองประเภท (Focus) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มลูกค้า

ตารางที่ 4.1 Porters Generic Strategies

	ต้นทุน (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง สำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

เมื่อสามารถพิจารณาปัจจัยต่างๆ การดำเนินกลยุทธ์เพื่อใช้ในการกำหนดกิจกรรมภายในบริษัท เพื่อให้สอดคล้องกับพื้นฐานของธุรกิจแฟชั่น ที่มุ่งเน้นเพิ่มยอดขายและการขยายส่วนแบ่งการตลาด โดยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus) เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผู้บริโภคในกลุ่มเป้าหมายของแบรนด์เอง โดยการออกแบบเสื้อผ้าที่ผสมผสานเทรนในปัจจุบันและอนาคต แต่อยู่บนพื้นฐานเอกลักษณ์ของแบรนด์เอง รวมถึงการให้บริการลูกค้าที่จากเดิมมีบริการแก่ขนาดตามที่ถูกค้าต้องการ จากขนาดมาตรฐานเดิมของแบรนด์ ซึ่งเป็นจุดที่สร้างความแตกต่างกับแบรนด์ เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

### 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operation strategy)

การดำเนินงานทางธุรกิจที่เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ของบริษัท จากนั้นเป็นขั้นตอนของการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดแรงเสริมกันในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

#### 4.3.1 กลยุทธ์ระบบสารสนเทศ

ปัจจุบันบริษัทยังไม่มีระบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในเชิงปฏิบัติในองค์กร จากปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาคำสั่งซื้อสินค้าตกหล่น ปัญหาการบริหารสินค้าคงคลัง เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การนำระบบ IT ในส่วนระบบบริหารงานขายและการจัดการคำสั่งซื้อ ระบบบริหารสินค้าคงคลัง เพื่อลดภาระหน้าที่ของเจ้าของแบรนด์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1) ระบบบริหารงานขายและการจัดการคำสั่งซื้อ เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าทั้งมาก็ทำการบันทึก ไม่ว่าจะเป็นช่องทาง Social network และหน้าร้าน ระบบจะทำการเชื่อมโยงอัตโนมัติไปยังฐานข้อมูล เพื่อปรับปรุงยอดสินค้าคงคลังให้ลดลงเนื่องจากการขาย และทำการลงบัญชีอัตโนมัติซึ่งสามารถลดปัญหาคำสั่งซื้อตกหล่นจากช่องทาง Social network นอกเหนือจากนี้ยังสามารถนำฐานข้อมูลมาพิจารณาถึงแบบที่มียอดขายได้ดีจากคอลเลกชันปัจจุบัน เพื่อปรับแบบให้เข้ากับคอลเลกชันใหม่ ซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่ากับแบรนด์ได้อย่างมาก

2) ระบบควบคุมสินค้าคงคลัง ซึ่งได้รับการปรับปรุงโดยอัตโนมัติจากระบบงานขายและระบบการจัดการคำสั่งซื้อ เมื่อทำการตรวจนับสินค้าก็จะทำการปรับยอดสินค้าจำนวนที่ตรวจนับได้ ในการบริหารคลังสินค้าจะมีเอกสารควบคุมต่างๆ เช่น ใบยืมสินค้า ใบคืนสินค้า เพื่อให้ปริมาณสินค้าคงคลังในระบบถูกต้องตลอดเวลา รวมถึงจำนวนสินค้าที่อยู่ที่ร้าน ตัวอย่างเช่น เมื่อสินค้าที่ร้านบางแบบหมด พนักงานก็สามารถทราบได้ว่า เมื่อไหร่ที่จะเบิกสินค้าจากคลังเก็บสินค้าที่โรงงาน ป้องกันปัญหาสินค้าขาด นอกเหนือจากนี้เมื่อรับคำสั่งซื้อจากช่องทาง Social network ทำให้ทราบถึงจำนวนสินค้าที่ปรับปรุงล่าสุด ซึ่งสามารถตอบลูกค้าได้ทันทีและถูกต้อง โดยที่ระบบอื่นที่ต้องการข้อมูลนี้ในการทำงานต่อไปได้อย่างถูกต้อง

3) ระบบการใช้บาร์โค้ด (Barcode) บาร์โค้ดหรือรหัสแท่ง เป็นสัญลักษณ์ที่อยู่ในรูปของแท่งบาร์ โดยจะประกอบไปด้วยบาร์ที่มีสีเข้มและช่องว่างสีอ่อน ซึ่งบาร์เหล่านี้ จะเป็นตัวแทนของตัวเลขและตัวอักษร สามารถอ่านได้ด้วยเครื่อง Scanner บาร์โค้ดจึงทำหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ของสินค้า อาทิ หมายเลขของสินค้า ครั้งที่ทำการผลิต เลขหมายเรียงลำดับกล่องเพื่อการขนส่ง ปริมาณสินค้าที่ผลิต รวมถึงตำแหน่งผู้รับสินค้า เป็นต้น เพื่อให้สามารถควบคุมการหมุนเวียน



ของสินค้า ซึ่ง IRADA มีจำนวนแบบที่หลากหลายในแต่ละคอลเลกชันได้รวดเร็วขึ้น ตั้งแต่กระบวนการรับ การจัดเก็บ แบ่งแยกสินค้าแต่ละแบบ และการจ่ายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรับชำระเงิน ลดระยะเวลาในทุกกระบวนการและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

4) ระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-Business) หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ระหว่างบุคคลกับธุรกิจ โดยการทำเว็บไซต์ เพิ่มช่องทางการขายจากเดิมจากปัจจุบัน ซึ่งมีช่องทางการขายผ่านทาง Social network โดยการรับคำสั่งซื้อผ่านทาง Facebook Line และ E-mail จากนั้นสรุปยอด และแจ้งยอดกับลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะต้องทำการชำระเงินโดยการโอนเงินผ่านทางธนาคาร เมื่อโอนเงินเรียบร้อยแล้ว ลูกค้าต้องแจ้งการชำระเงินอีกครั้ง แต่เมื่อมีการทำเว็บไซต์ ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ได้ทันที ยอดการสั่งซื้อจะปรากฏหลังจากทำการสั่งซื้อเสร็จ และสามารถทำการชำระเงินโดยผ่านบัตรเครดิต ซึ่งข้อมูลที่สั่งซื้อลูกค้าต้อง รวดเร็ว และแม่นยำ รวมถึงเป็นประโยชน์กับ IRADA ในด้านการโฆษณา การอัพเดทสินค้าคอลเลกชันใหม่ๆ ได้อีกด้วย

#### 4.3.2 กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

การกำหนดแผนปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมให้เหมาะสม ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เพื่อความรวดเร็ว นอกจากนี้ยังเป็นการลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

จากปัญหาภาระงานของเจ้าแบรนด์มีจำนวนมากเกินไป การจัดระบบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ของแต่ละคน โดยพิจารณาความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญของงานและกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท
- 2) ออกแบบวิธีการทำงาน โดยการจัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน จัดระบบการทำงานทั้งสายงาน กำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจน ตั้งแต่การออกแบบเสื้อผ้าแต่ละคอลเลกชัน จนกระทั่งถึงการส่งของให้ลูกค้า รวมถึงการให้บริการในกรณีที่มีการแก้ไขขนาด

#### 4.4 Contingency Plan

ปัจจุบันเศรษฐกิจในประเทศไทยนั้นมีความผันผวนสูง ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการไต่ตรองที่มากขึ้นในการเลือกซื้อเสื้อผ้า หากในกรณีที่ได้กล่าวมาเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อยอดขาย ซึ่งบริษัทควรมีแผนสำรอง โดยการเป็นพันธมิตรกับห้างสรรพสินค้า และจับมือร่วมกับแบรนด์อื่นๆ ใน

การนำเสนอสินค้าร่วมกัน เพื่อเป็นการกระตุ้นการตื่นตัวให้กับลูกค้า รวมถึงการลดราคาสินค้าในบางส่วน

จากที่กล่าวมาข้างต้น การแก้ปัญหาในส่วนของกรนำระบบการจัดการ การนำเอา ระบบ IT เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการจัดการ จัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมให้เหมาะสม เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ลด ปัญหาที่เกิดจากภาระงานที่มากเกินไป ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติ เป็นการ สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่มุ่งเน้นในการสร้างความแตกต่าง สามารถ สร้างมูลค่า ซึ่งเป็นพื้นฐานของอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย

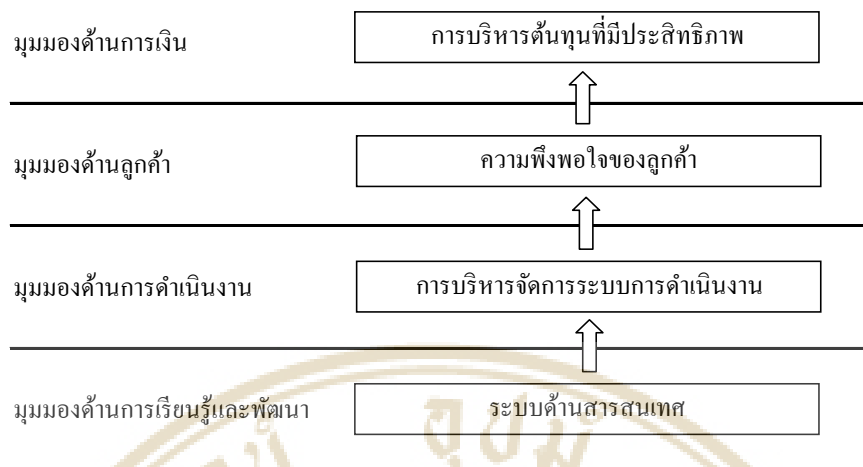
## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็น การกำหนดลักษณะการดำเนินการทางธุรกิจ จากนั้นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่กำหนดมาประยุกต์ใช้ก ภายใบริษัทเป็นไปตามเป้าหมายกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องกำหนดกิจกรรมที่สนับสนุนกับ กลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ และการวัดประเมินผลอย่างชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อ เป็นการติดตามผลสำเร็จของผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง

#### 5.1 แผนภาพกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการดำเนินงาน

แผนภาพกลยุทธ์ หรือ Strategy Map เป็นการสื่อสารกลยุทธ์ของบริษัทอย่างง่ายให้กับ บุคลากรได้เข้าใจ เพื่อจะได้ทราบกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรต่างๆที่บริษัทต้องการบริหาร จัดการ โดยการนำหลักการจากการเขียน Balanced Scorecard มาสร้างเป็นแผนภาพ และตรวจสอบ ความเชื่อมโยงของกิจกรรมและตัวแปรต่างๆ ซึ่งถูกพัฒนาโดย Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2004) เพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งแนวทางในการนำ กลยุทธ์มาปฏิบัติของบริษัท มีดังนี้



ภาพที่ 5.1 Strategy map ของ IRADA

## 5.2 ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators; KPI) เป็นกลไกสำคัญซึ่งใช้ในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมาโดย Robert Kaplan และ David Norton ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ระยะเวลาเริ่มนั้น BSC เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลัก โดยให้มีการประเมินในหลายๆมิติหรือมุมมองมากขึ้นแทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายในสภาพแวดล้อมภายนอกต่อมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ BSC ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้น ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักขยายไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำงบประมาณ พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์ และสิ่งที่องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ Key Performance Indicators หรือ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัด และการบริหาร กลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานของ องค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้าด้านกิจ การ ภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรแนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบ สมดุล มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองทางด้านการเงิน องค์กรจะต้องเป็น อย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน อย่างไร เช่น ถ้าอะไรเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นถ้าอะไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมอง ทางด้านการเงิน เป็นต้น

2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองการบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรใน มุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้า ก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะทำให้ผู้ถือ หุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร คุณภาพ (Quality) ระยะเวลา ในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time) ต้นทุน (Cost) และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ ตลาด (New Product Introduction)

4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความ พึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

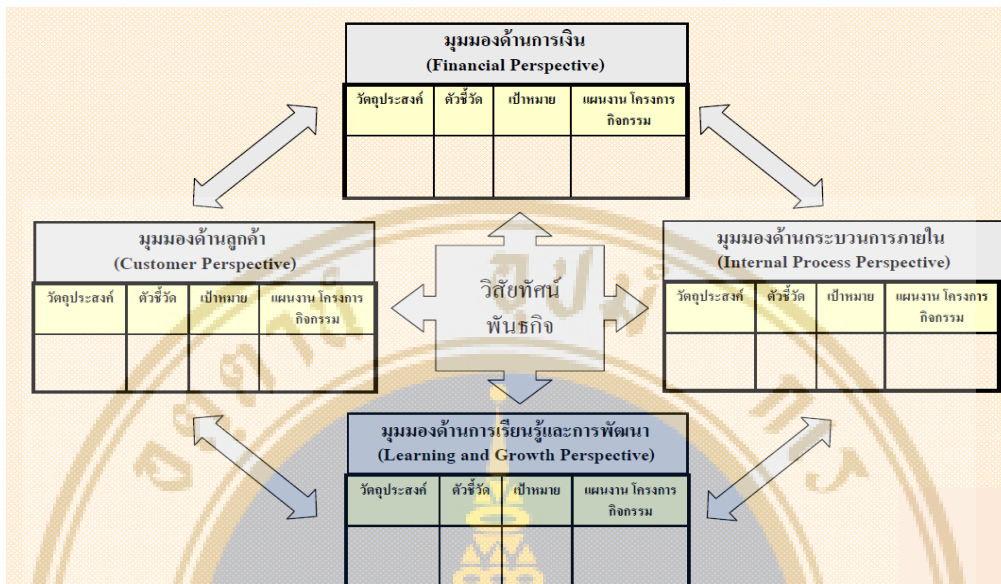
โดยภายใต้มุมมองแต่ละด้านประกอบด้วย

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้าน ต่างๆ

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ แต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน หรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัด แต่ละด้าน

4) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น



ภาพที่ 5.2 Balanced Score Card Model

### 5.2.1 Balanced Score Card ของ IRADA

#### 1) มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดประเมิณผล และควบคุม	เป้าหมาย	กิจกรรม
การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ			
1) การบริหารต้นทุนการผลิต	เปอร์เซ็นต์ต้นทุนที่ลดลง	15%	- รายงานต้นทุนแต่ละคอลเลกชัน
2) การบริหารต้นทุนโฆษณา	เปอร์เซ็นต์ต้นทุนที่ลดลง	5%	- รายงานต้นทุนการโฆษณาแต่ละคอลเลกชัน

## 2) มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดประเมิณผล และควบคุม	เป้าหมาย	กิจกรรม
<u>ความพึงพอใจของลูกค้า</u>			
1) การบริหารจัดการ คุณภาพการให้บริการ	เปอร์เซ็นต์ยอดค ขายที่เพิ่มขึ้น	10%	- รายงานยอดขายของเสื้อผ้าในแต่ละ คอลเลกชัน
2) การสร้างมูลค่าของ สินค้า (การออกแบบ)	เปอร์เซ็นต์ Loyal customer ที่เพิ่มขึ้น	5%	- รายงานสรุปจำนวน Loyal customer ในแต่ละคอลเลกชัน

## 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดประเมิณผล และควบคุม	เป้าหมาย	กิจกรรม
<u>การบริหารจัดการระบบ การดำเนินงาน</u>			
1) การจัดลำดับ ความสำคัญของงานและ กิจกรรม	ระยะเวลาในการ ทำงานที่ลดลงใน แต่ละกระบวนการ	50%	- การกำหนดแผนการดำเนินงาน และขั้นตอนวิธีการทำงานให้ ชัดเจน
2) การออกแบบวิธีการ ทำงาน	ทำงาน		- การจัดระบบการทำงานทั้งสาย งานการผลิต และการบริการ



## 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 5.4 แสดงรายละเอียดการควบคุมและวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดประเมินผล และควบคุม	เป้าหมาย	กิจกรรม
<u>ระบบด้านสารสนเทศ</u> 1) ระบบบริหารงานขาย และการจัดการคำสั่งซื้อ 2) ระบบควบคุมสินค้าคง คลัง 3) ระบบการใช้บาร์โค้ด (Bar code) 4) ระบบธุรกิจ อิเล็กทรอนิกส์ (website)	จำนวนระบบที่ Implement ในการ ปฏิบัติงาน	100%	- การ Implement ระบบ - การ Training ระบบ

### 5.3 แผนการดำเนินงาน

ตารางที่ 5.5 แผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เดือนที่												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	รายงานต้นทุนแต่ละคอลเลคชั่น	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
2	รายงานต้นทุนการโฆษณาแต่ละคอลเลคชั่น	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
3	รายงานยอดขายของเสื้อผ้าในแต่ละคอลเลคชั่น	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
4	รายงานสรุปจำนวน Loyal customer ในแต่ละคอลเลคชั่น	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
5	การกำหนดแผนการดำเนินงาน และขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
6	การจัดระบบการทำงานทั้งสายงาน การผลิต และการบริการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
7	การ Implement ระบบ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				
8	การ Training ระบบ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล	ดำเนินการ	ดำเนินการ	วัดผล	วัดผล				



การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง การปฏิบัติงานและการติดตามผล เพื่อให้คนในองค์กร  
ทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่สามารถควบคุมการดำเนินงาน สถานะความคืบหน้าของกล  
ยุทธ์ที่นำไปใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร รวมถึงการสร้างมูลค่าให้สามารถ  
แข่งขันในอุตสาหกรรมแฟชั่นไทย



## บรรณานุกรม

Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008

Henry L. Gantt (1917). Production control tool

Kaplan, R. S .and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". Harvard Business Review (January–February): 71–79

<http://www.gotoknow.org/posts/195599>

