

กลยุทธ์การแก้ปัญหาการสูญเสียพนักงานของอุตสาหกรรมศูนย์จัดจำหน่าย
กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจบริษัท เจย์มาร์ท จำกัด มหาชน



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกไอที:

กรณีศึกษา บริษัท เจ มาร์ท จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 25 สิงหาคม พ.ศ. 2557



นายนิพนธ์ สักดีเลิศวานิช

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรุณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารณา ปุณณกิติเกษม

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลหลายท่าน ซึ่งท่านแรกที่จะใคร่ขอกราบขอบพระคุณคือ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ให้ข้อเสนอแนะให้คำปรึกษา และตรวจสอบแก้ไขมาโดยตลอด ตั้งแต่เริ่มต้นจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสิ้นด้วยความเอาใจใส่ ท่านต่อมาคือ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรารถนา ปุณณกิติเกษม คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ ผู้เขียนอยากใคร่ขอกราบขอบพระคุณบริษัท เจย์มาร์ท จำกัด มหาชน เป็นอย่างสูง สำหรับข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ และจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนใคร่ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนไม่ว่าจะในระดับชั้นใด จึงอยากขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงเช่นกัน และขอขอบคุณเพื่อนทุกคนของผู้เขียน โดยเฉพาะเพื่อน และรุ่นพี่ในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 15C เป็นอย่างมาก สำหรับความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ชนินทร์ ศักดิ์เลิศวานิช

กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจค้าปลีกไอที: กรณีศึกษาส่วนงานจัดการธุรกิจ
บริษัท เจย์ มาร์ท จำกัด มหาชน

STRATEGIES TO INCREASE COMPETITIVENESS IN THE IT RETAIL BUSINESS: CASE
STUDY JAY MART CO.,LTD.

ชรินทร์ สักดีเลิศวานิช 5550468

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ฉัฐติษิ์ เกิดศรี Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ปรารธนา ปุณณกิติเกษม Ph.D., พาสน์ ทิฆมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาธุรกิจของบริษัท เจย์มาร์ท จำกัด มหาชน บริษัท
ประกอบธุรกิจจำหน่ายทั้งค้าปลีก และค้าส่งเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่รวมถึงสินค้าที่เกี่ยวข้องกับโทร
ศัพท์เคลื่อนที่ของผู้ผลิตโทรศัพท์เคลื่อนที่หลักทุกรายและผู้ให้บริการเครือข่ายทุกระบบ

นอกจากนั้นบริษัทได้ขยายธุรกิจไปในส่วนการบริหารพื้นที่เช่าสำหรับธุรกิจค้าปลีก
โทรศัพท์เคลื่อนที่ ภายใต้ชื่อ IT Junction ซึ่งเป็นพื้นที่ในการบริหารของบริษัทเพื่อการค้าปลีกโทร
ศัพท์เคลื่อนที่ และบริษัท เจย์มาร์ทต้องการที่จะเพิ่มยอดขายขึ้นเป็น 1,400,000 เครื่องภายในสิ้นปี

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สาเหตุ ความสัมพันธ์และผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา
โดยใช้กลยุทธ์แก้ไขปัญหามานส่วนของกระบวนการทำงาน การรับพนักงานจะมีการนำการจัด การ
การเปลี่ยนแปลงมานำกลยุทธ์ไปใช้งานจริงอีกทั้งยังมีการกำหนดกรอบการวัด การประเมินโดยใช้
Balanced Scorecard พร้อมด้วยเตรียมประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์ วิธีแก้ไข
ปัญหา

คำสำคัญ : การเพิ่มการขาย / กระบวนการTrain พนักงาน / Balanced Scorecard

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลองค์กร	2
1.3 ข้อมูลอุตสาหกรรม	5
1.4 สภาพปัญหา	6
บทที่ 2 วิเคราะห์ปัญหา	7
2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five-Forces Model	7
2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis	11
2.3 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis	15
2.4 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหา	17
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	18
3.1 ความสัมพันธ์ของปัญหาและการเชื่อมโยง	19
3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	22
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	23
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	25
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	26
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	28
5.1 เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ และจัดจำหน่ายอุปกรณ์	28
5.2 แผนการดำเนินงาน (Gantt chart)	30

สารบัญ (ต่อ)

บรรณานุกรม

หน้า

32

ประวัติผู้วิจัย

33



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
5.1	แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน	30
5.2	แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท Jay Mart ในปีแรก	31



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1	4
1.2	5
1.3	6
2.1	8
2.2	11
2.3	14
3.1	18
3.2	19
3.3	20
3.4	20
3.5	21
3.6	22

บทที่ 1

บทนำ

ธุรกิจการค้าปลีกไอที มีการชะลอตัวของตลาดไอทีในครึ่งปีแรกที่ผ่านมา โดยเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์พกพาหรือโน้ตบุ๊ก ธุรกิจการค้าปลีกไอที โดยมีสัดส่วนรายได้ 60-70% ของธุรกิจทำให้ผู้ค้าปลีกสินค้าไอทีมีการปรับตัวไปขายสมาร์ตโฟน และแท็บเล็ตมากขึ้น

ขณะที่บางรายทิ้งธุรกิจไอที เพื่อไปลงทุนธุรกิจอื่น เช่น เม้าส์ โอเอ ร้านค้าปลีกไอทีชื่อดังบนห้างพันธุ์ทิพย์ ได้ตัดสินใจโอนสิทธิ์พื้นที่หน้าร้านที่อยู่ 8 สาขา ให้กับบริษัท คอมเซเว่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้ค้าปลีกสินค้าไอทีรายใหญ่ภายใต้ชื่อ "บานาน่าไอที" ทั้งหมด ขณะที่ค้าปลีกไอทียักษ์ใหญ่อีกอย่างไอทีซีดี เริ่มปรับโมเดลการขยายสาขาจากเดิมมีพื้นที่ใช้พื้นที่ 1,000-3,000 ตารางเมตร มาเป็น "มินิ ไอทีซีดี" ที่ใช้พื้นที่น้อยกว่ามากขึ้น และบางรายการขยายสาขาก็เริ่มซาลง

ตลาดโน้ตบุ๊กเริ่มชะลอตัวตั้งแต่ปีที่ผ่านมา เนื่องจากผู้บริโภคมีการชะลอการซื้อไป โดยโครงการรถคันแรก ดึงกำลังซื้อในตลาดไป อีกส่วนหนึ่งก็มองว่ายังไม่มีเทคโนโลยีแปลกใหม่ เข้าในตลาด ขณะที่อีกส่วนหันไปซื้อแท็บเล็ต-สมาร์ตโฟน ที่เข้ามาเป็นทางเลือกให้กับผู้บริโภค แทน ดังนั้นการที่ Jay mart ต้องเจอกับผู้เล่นรายใหญ่เพิ่มเข้ามาในตลาด จะมีผลทำให้ยอดขายโทรศัพท์ลดลง รวมทั้ง ส่วนแบ่งการตลาดที่จะลดลงไปด้วย

1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท เจ มาร์ท จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “เจมาร์ท”) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2531 โดยนายอดิศักดิ์ สุขุมวิทยา และนางสาวยุวดี พงษ์อัชฌา ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก จำนวน 2,000,000 บาท เพื่อเป็นผู้แทนจำหน่าย เครื่องใช้ไฟฟ้าทุกยี่ห้อในระบบเงินผ่อนก่อนเริ่มขยายช่องทางการจำหน่ายเข้าไปในตลาดขายส่ง

ปัจจุบันบริษัทประกอบธุรกิจจำหน่ายทั้งค้าปลีกและค้าส่งเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่ และสินค้าที่เกี่ยวข้องกับโทรศัพท์เคลื่อนที่ของผู้ผลิตโทรศัพท์เคลื่อนที่หลักทุกราย และผู้ให้บริการเครือข่ายทุกระบบ นอกจากนั้นบริษัทได้ขยายธุรกิจไปในส่วนการบริหารพื้นที่เช่าสำหรับธุรกิจค้าปลีกโทรศัพท์เคลื่อนที่ ภายใต้ชื่อ IT Junction ซึ่งเป็นพื้นที่ในการบริหารของบริษัทเพื่อการค้าปลีก

โทรศัพท์เคลื่อนที่ภายใต้โครงสร้างกลุ่ม ปัจจุบันบริษัทถือหุ้นสัดส่วนร้อยละ 75 ในบริษัทย่อยหนึ่งแห่ง คือ บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ทเวอร์ค เซอร์วิส เซ็ส จำกัด (“เจเอ็มที”) ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้บริการติดตามเร่รัดหนี้ ฟ้องสืบทรัพย์ บังคับคดี ทั่วประเทศไทย ดำเนินการซื้อหนี้ที่สงสัยจะสูญจากสถาบันการเงินและบริษัทผู้ให้บริการอื่น เพื่อนำมาดำเนินการติดตามหนี้และหาผลประโยชน์

ในปี 2552 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนให้แก่นักลงทุนทั่วไป จำนวน 75 ล้านหุ้น ส่งผลให้ปัจจุบัน บริษัทมีทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้ว 300 ล้านบาท

ในปี 2555 บริษัทได้ทำการเพิ่มทุนโดยเสนอขายให้กับผู้ถือหุ้นและประชาชนทั่วไป 120 ล้านหุ้น ทำให้ทุนจดทะเบียนของบริษัท เพิ่มขึ้น 420 ล้านหุ้นและมีทุนเรียกชำระแล้ว 419,573,608 บาท ในปี 2554 บริษัทได้ขยายสาขาเพิ่มเป็น 208 สาขาทั่วประเทศ และขยายจำนวนสาขาของ โครงการ IT Junction เพิ่มเป็น 28 สาขาทั่วประเทศ

1.2 โครงสร้างองค์กร การดำเนินธุรกิจของบริษัทและบริษัทย่อย

1.2.1 บริษัท เจ มาร์ท จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจจัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ อุปกรณ์เสริม สินค้าเทคโนโลยี บริษัทดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายทั้งลักษณะค้าส่งและค้าปลีก โดยมุ่งเน้นไปในสินค้าประเภทเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องของผู้ผลิตหลักทุกราย ได้แก่ Samsung, iPhone, Nokia, LG, OPPO, SONY, HUAWEI, HTC, Lenovo, BlackBerry, Acer, Sharp เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังเป็นผู้จัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ภายใต้แบรนด์ jFone ซึ่งเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่บริษัทเป็นเจ้าของแบรนด์เอง

บริษัทเป็นผู้แทนจำหน่ายชุด SIM Card (Subscriber Identification Module) และบัตรเติมเงินของผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ ได้แก่ GSM, DTAC, และ TRUE MOVE บริษัททำการจำหน่ายสินค้าดังกล่าวผ่านช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่หลากหลายของบริษัท

บริษัทดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และอุปกรณ์เสริมใน 2 รูปแบบ คือ การจำหน่ายแบบค้าส่งและการจำหน่ายแบบปลีก ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. การจำหน่ายแบบค้าส่ง (Wholesaler) บริษัทเป็นผู้ค้าส่งโทรศัพท์เคลื่อนที่ให้กับร้านค้ารายย่อยทั้งที่เป็นร้านค้าปลีกในระบบ (Organized Shop) และร้านค้าย่อยอิสระ (Non-Organized Shop)

ข. การจำหน่ายแบบค้าปลีก (Retailers) บริษัทจะสั่งซื้อโทรศัพท์เคลื่อนที่จากผู้แทนจำหน่าย (Distributor & Dealer) ของแบรนด์หลากหลายแบรนด์ เพื่อจำหน่ายในร้านค้าปลีกของบริษัท หรือบางกรณีที่มีแบรนด์ดังกล่าวไม่มีผู้แทนจำหน่าย บริษัทก็จะสั่งซื้อสินค้าโดยตรงจากผู้ผลิตโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยบริษัทเป็นผู้ค้าปลีกรายใหญ่ของ โทรศัพท์เคลื่อนที่หลัก ได้แก่ Samsung, iPhone, Nokia, LG, OPPO, SONY, HUAWEI, HTC, BlackBerry นอกจากการเป็นผู้ค้าปลีก โทรศัพท์เคลื่อนที่เครื่องใหม่แล้ว บริษัทยังดำเนินธุรกิจจำหน่าย อุปกรณ์เสริม และแบตเตอรี่เงินควบคู่ไปกับการจัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

1.2.2 บริษัท เจ เอ็ม ที เน็ทเวอร์ค เซอร์วิสเซส จำกัด (มหาชน)

ธุรกิจติดตามเร่ร่อนหนี้และบริหารหนี้ด้วยคุณภาพ ณ ปัจจุบัน เจเอ็มทีเป็นผู้ให้บริการติดตามเร่ร่อนหนี้ในส่วนที่เป็นหนี้ด้วยคุณภาพที่เจ้าหนี้ไม่สามารถติดตามได้ ซึ่งครอบคลุมหนี้ ทุกประเภท ได้แก่ หนี้สินกลุ่มสินเชื่อส่วนบุคคล หนี้สินบัตรเครดิต หนี้สินค่าสาธารณูปโภค และหนี้สิน ค่าบริการ โดยผู้ว่าจ้างซึ่งได้แก่กลุ่มเจ้าหนี้ จะส่งรายชื่อและข้อมูลลูกหนี้ให้แก่เจเอ็มที และเจเอ็มทีจะค้นหา ข้อมูลเพิ่มเติม ตรวจสอบและติดตามหาลูกหนี้ รวมถึงเจรจาต่อรองให้ลูกหนี้แต่ละรายผ่อนชำระหนี้ภายใต้เงื่อนไขที่เจ เอ็มทีได้รับอนุญาตจากผู้ว่าจ้าง เจเอ็มทีจะได้รับค่าธรรมเนียมเป็นสัดส่วนร้อยละของมูลหนี้ที่ติดตามได้ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 บริษัทมีมูลหนี้ที่ได้รับมอบหมายให้ติดตามจากผู้ว่าจ้างจำนวน 13,950 ล้านบาท ผู้ว่าจ้างที่เป็น เจ้าหนี้ ประกอบด้วย ธนาคารและสถาบันการเงิน และบริษัทเช่าซื้อ เป็นหลัก

ก. ธุรกิจให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ บริษัทให้บริการสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์โดยเน้นให้บริการสินเชื่อสำหรับรถยนต์ใช้แล้วหรือรถยนต์มือสองแก่ลูกค้า ประเภทบุคคลทั้ง ที่มีประวัติการชำระเงินดีและค้างชำระหนี้ เนื่องจากเล็งเห็นโอกาสธุรกิจที่ให้อัตราผลตอบแทนที่สูง แม้ มีความเสี่ยงจากการที่ลูกหนี้อาจผิดนัดแต่มีหลักประกันที่ครอบคลุมความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้

ข. ธุรกิจนายหน้าประกันภัย บริษัท ให้บริการเป็นนายหน้าประกันวินาศภัย โดยโครงสร้างรายได้จะมาจากส่วนของผลตอบแทน คอมมิชชั่น จากค่าเบี้ยประกันภัยของลูกค้า ซึ่งเป็นธุรกิจที่ไม่มีความเสี่ยงในด้านการค้ำค่าของสินค้า เนื่องจากเป็นธุรกิจ ที่ไม่จำเป็นต้องมีสต็อกสินค้าหรือกรรมธรรม์อยู่กับบริษัทบริษัท ทำหน้าที่เป็นนายหน้าผู้ชี้ช่องในการทำประกันภัยระหว่างลูกค้าและบริษัทประกันภัย

1.2.3 บริษัท เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด

ธุรกิจบริหารพื้นที่ค้าปลีกบริษัทดำเนินธุรกิจจัดสรรและบริหารพื้นที่เช่า โดยการทำสัญญาเช่าพื้นที่บางส่วนกับเจ้าของพื้นที่เพื่อนำมาจัดสรรและ ให้เช่าต่อกับลูกค้ารายย่อย พร้อมทั้งดูแล บริหาร จัดการพื้นที่ดังกล่าวตลอดอายุสัญญาเช่า โดยจัดสรรและบริหารพื้นที่ ให้เช่าภายในศูนย์การค้า โดยบริษัทจะเช่าพื้นที่ในส่วนของสินค้าประเภทโทรศัพท์เคลื่อนที่หรือสินค้าเทคโนโลยีภายในศูนย์การค้า ขนาดใหญ่ เช่น เซ็นทรัล บิ๊กซี เป็นต้น เพื่อจัดเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าไอทีภายใต้ชื่อ IT Junction และแบ่งพื้นที่ให้ร้านค้าย่อย เช่าพื้นที่ต่อ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2556 บริษัทมีจำนวนพื้นที่บริหารในรูปแบบ IT Junction จำนวน 42 แห่ง มีพื้นที่เช่า 13,000 ตารางเมตร และมีจำนวนลูกค้ารายย่อยจำนวน 1,400 ร้านค้า ทั้งในเขตกรุงเทพ และต่างจังหวัด

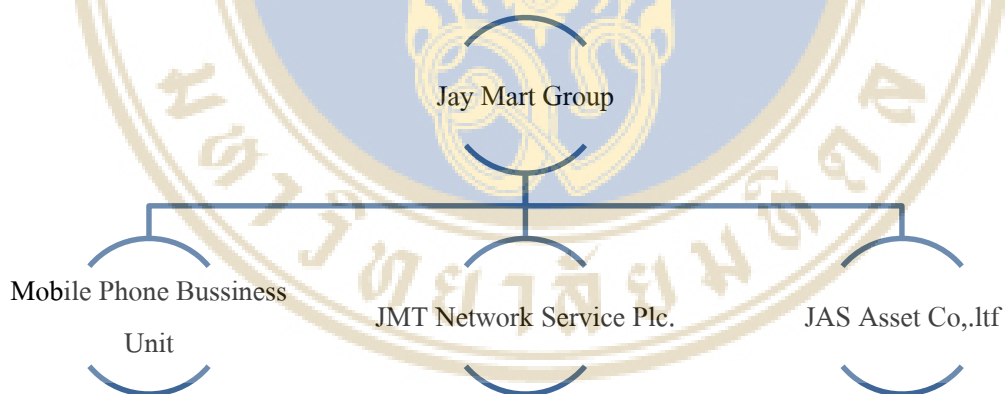
1.2.4 โครงสร้างองค์กร

วิสัยทัศน์:

คุณภาพเหนือเทคโนโลยีไร้สายอัจฉริยะ

พันธกิจ:

ผู้นำในธุรกิจค้าปลีก อุปกรณ์สื่อสารไร้สายให้ บริการเพื่อความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ดำรงการเป็นบรรษัทภิบาล และรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น คู่ค้า ลูกค้า พนักงานและสังคม



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างองค์กร Jay Mart ที่มาเว็บไซต์ บริษัท Jay Mart

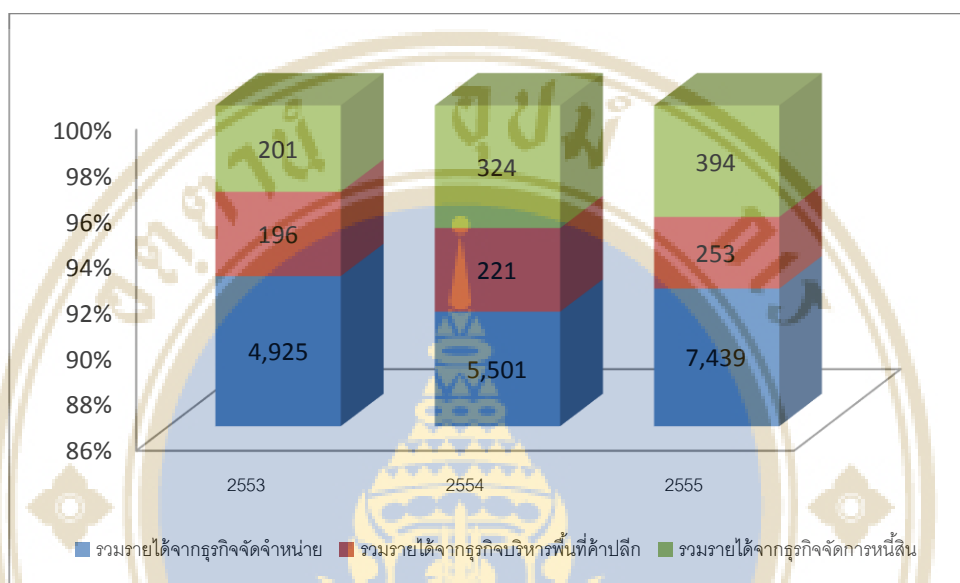
จากภาพที่ 1 ปัจจุบันบริษัทมีบริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจอยู่ 3 บริษัท คือ

บริษัท เจเอ็มที เน็ตเวอร์ค เซอร์วิสเช็ส จำกัด (“เจเอ็มที”) ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ในอัตราร้อยละ 75 มีทุนจดทะเบียนชำระเต็มแล้วจำนวน 300 ล้านบาท

บริษัทฯ เจเอเอส แอสเซ็ท จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ในอัตราร้อยละ 99.99 มีทุนจดทะเบียนชำระเต็มแล้วจำนวน 50 ล้านบาท

บริษัทฯ เจมาร์ท โฮลดิ้ง จำกัด ซึ่งบริษัทถือหุ้นอยู่ในอัตราร้อยละ 99.99 มีทุนจดทะเบียนชำระเต็มแล้วจำนวน 23 ล้านบาท จัดตั้งเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2556 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรองรับการลงทุนในธุรกิจต่างประเทศเป็นสำคัญ

สัดส่วนรายได้



ภาพที่ 1.2 สัดส่วนรายได้ของ Jay Mart ระหว่างปี พ.ศ. 2553 - 2555 ที่มาเว็บไซต์ Jay Mart

1.3 ข้อมูลอุตสาหกรรม

ปัจจุบันธุรกิจค้าปลีกไอทีได้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ยังมีการผลักดันจากรัฐบาลเรื่อง 3G ทำให้ปัจจุบันผู้ค้าหลายรายได้เปลี่ยนจากขายอุปกรณ์ไอทีเพียงอย่างเดียว โดยที่ได้มีการขายสินค้าที่หลากหลายมากขึ้นเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด รวมถึงเมื่อไม่นานมานี้ได้มีการมีการอนุมัติใบอนุญาต 3G ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงตลาดมือถือและอุปกรณ์สื่อสารครั้งสำคัญ ซึ่งทำให้เกิดกำลังซื้อและความต้องการใช้มือถือใหม่จำนวนมาก ความต้องการใช้อุปกรณ์เสริมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บรรยากาศของการบริโภคที่ดีแต่ละผู้จัดหาได้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเติบโตพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 สภาพปัญหา

จากรูปภาพที่ 3 กราฟการเติบโตต่อของมูลค่าตลาด Smart phone ของ ประเทศไทย เนื่องจากการเติบโตของผู้ใช้บริการ 3G มากขึ้นถึง 60% จากปีก่อนหน้านี้ และมีการเปิดตัวโทรศัพท์ Smart phone 3G เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหลังจากผู้ให้บริการ 3G เปิดให้บริการบน 3G 2.1GHz Jay Mart และ ยอดจำหน่ายโทรศัพท์มือถือในปี 2556 อยู่ที่ประมาณ 1.277 ล้านเครื่อง เพิ่มขึ้น 16.4% จากปีก่อนที่จำหน่าย 1.097 ล้านเครื่อง ในปี 2556 Jay Mart ขายโทรศัพท์มือถือได้ 944,000 เครื่อง ภายในปี 2557 Jay Mart ต้องทำอย่างไรถึงจะขายโทรศัพท์ในปีนี้ได้ 1,400,000 เครื่อง เนื่องจากรายได้ส่วนใหญ่ของ Jay Mart นั้นมาจาก ธุรกิจธุรกิจจัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ อุปกรณ์เสริม และสินค้าเทคโนโลยี



ภาพที่ 1.3 กราฟการเติบโตต่อของมูลค่าตลาด Smart phone ของประเทศไทยและยอดจำหน่ายโทรศัพท์และจำนวนผู้ใช้ 3G และรายได้รวมจากธุรกิจจัดจำหน่ายที่มาเว็บไซต์ Jay Mart

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาที่กล่าวมาในบทที่ 1 จะใช้ 5-Force ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเปรียบเทียบกับวิเคราะห์บริษัท ว่าแรงผลักดันทั้ง 5 แรงที่กระทำต่อบริษัท แตกต่างจากที่กระทำต่อทั้งอุตสาหกรรมอย่างไร เพื่อหาจุดอ่อนที่บริษัทจะต้องแก้ไข และใช้ PEST เพื่อหาใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคตเพื่อให้ บริษัทรู้ว่าปัจจัยไหนเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five-Forces Model

วิเคราะห์ตลาดเพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจของเราที่สิ่งรอบข้างที่มีผลต่อการทำธุรกิจ โดยเป็นการวิเคราะห์ในเชิงบวกที่ไม่ใช่เพียงการเอาชัยเหนือคู่แข่ง แต่ยังพูดถึงการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร อย่างไรก็ตาม มักมีความเข้าใจกันว่า การวิเคราะห์ธุรกิจโดยนำหลัก Five Force มาใช้นั้นควรใช้สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันสูง ส่วนธุรกิจขนาดเล็กนั้นไม่มีความจำเป็นต้องทำเป็นเรื่องเป็นราวขนาดนั้น หากแต่ในความเป็นจริงแล้ว ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็สามารถใช้ Model ธุรกิจแบบ Five Force มาใช้ได้เพื่อเสริมให้ธุรกิจของเรานั้นมีความแข็งแกร่ง แสดงในรูปภาพที่ 2.1 แสดง Model ธุรกิจแบบ Five Force จะได้ทั้งหมด 5 แรง ได้แก่

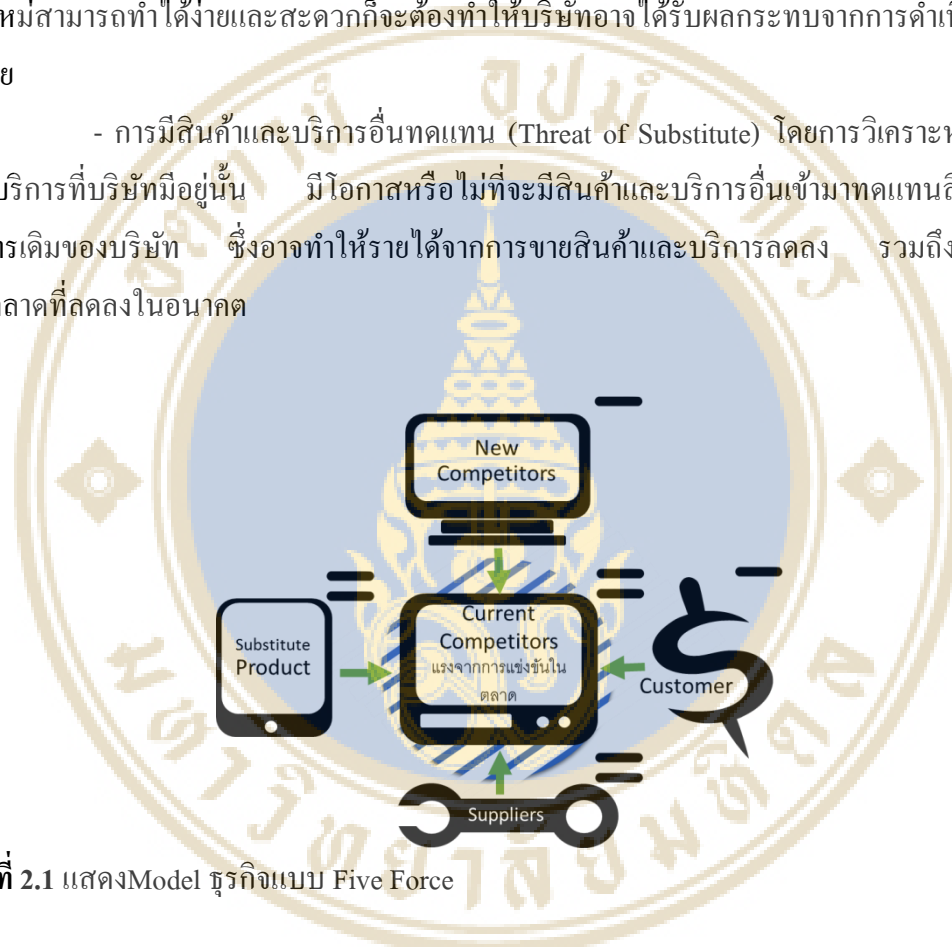
- สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry among Competitors) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งกันทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน เนื่องจากกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มแข่งขัน กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyer) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

- อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัทฯ โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของเราทันที

- การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Barrier of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทฯ าจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

- การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต



ภาพที่ 2.1 แสดง Model ธุรกิจแบบ Five Force

2.1.1 แรงจากการแข่งขันในตลาด (Current Competitor)

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีกับบริษัท ที่อยู่ในตลาด เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลง นอกจากนั้นการแข่งขันกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของผลกำไรจนถึงขั้นขาดทุนในที่สุด ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขัน ประกอบด้วย ความเหมือนหรือความแตกต่างของภัณฑ์ในตลาด จำนวนคู่แข่งในตลาด ขนาดของตลาด และอัตราการเจริญเติบโตของตลาด

จากการสำรวจในตลาดพบว่า มีผู้ประกอบการมากกว่า 10 ราย ที่มีผลประกอบการมากกว่า 100 ล้านบาทต่อปี และผู้จำหน่ายรายย่อยกระจายอยู่ตามห้างสรรพสินค้า

ในกลุ่มที่ขาย Smart Phone ด้วยกันเองนั้นก็ได้อยู่ติดกัน การแข่งขันแย่งชิงลูกค้าอยู่ในระดับสูง เข้มข้นเนื่องจากสินค้าเป็นสินค้าที่หาซื้อจากที่ไหนก็ได้ ส่วนในกลุ่มที่อยู่กระจายอยู่ทั่วไปนั้นอาจเรียกได้ว่าไม่มีผลมากนักต่อการแข่งขัน เนื่องจากสินค้าชนิดนี้เป็นสินค้าจะมีในคณน้อย บริษัทรายย่อยไม่มีการเก็บสินค้าเพื่อรองรับลูกค้าได้ทั้งหมด และตามปกติแล้วลูกค้าที่ต้องการเข้ามาหาซื้อของมักจะตรงเข้าไปหาแหล่งอยู่แล้ว ส่วนลูกค้าที่ใช้บริการร้านค้าในกลุ่มนี้มักจะเป็นพวกที่ต้องการใช้ของเร่งด่วนซื้อจำนวนน้อย ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นคนละกลุ่มกัน

อย่างไรก็ตามก็มีการตัดผู้จำหน่ายรายย่อยที่อยู่นอกกลุ่มออกจากคู่แข่ง เพราะผู้จำหน่ายรายย่อยอาจจะคิดกลยุทธ์ใหม่ ในการขายสินค้าเพื่อแข่งขันกับกลุ่มที่อยู่รวมกัน ดังนั้นผู้ค้าจึงควรพัฒนาสินค้าและบริการของร้านอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกัน มิให้ข้อได้เปรียบเรื่องฐานลูกค้านี้ถูกแย่งชิงไปโดยคู่แข่ง

2.1.2 แรงจูงใจอำนาจต่อรองของผู้จัดหา (Suppliers)

ผู้จัดหาสามารถสร้างแรงกดดันต่อบริษัท โดยการปรับระดับราคาให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้บริษัทต้องเสียกำไรไปจากการที่วัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ซึ่งปัจจัยที่ส่งให้ผู้จัดหาสามารถสร้างแรงกดดันได้ ประกอบด้วย มีผู้จัดหาน้อยรายขณะที่มีบริษัทที่ต้องการซื้อจำนวนมาก วัตถุดิบของผู้จัดหาเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของบริษัท การรวมตัวกันของผู้จัดหาเพื่อสร้างแรงกดดันให้บริษัท และผู้จัดหาที่มีความรู้ในตลาด จนสามารถกลายมาเป็นคู่แข่งในตลาดได้

ผู้จัดหาส่วนใหญ่จะมีแหล่งผลิตมาจากที่เดียวกันแต่คนละยี่ห้อ ดังนั้นผู้จัดหาที่มีอำนาจต่อรองมากกว่าเพราะว่าแหล่งผลิตสินค้าประเภทนี้มีความต้องการที่ไม่เท่ากัน รุ่นไหนที่มีความต้องการเป็นพิเศษทางผู้จัดหาสามารถเร่งการผลิตได้แค่ราคาต้นทุนอาจจะเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังมีวิธีการที่สามารถนำมาใช้เพื่อลดอำนาจการต่อรองของผู้จัดหาได้หลายวิธี วิธีการที่จะลดอำนาจของผู้จัดหา ก็คือ หาแนวร่วมสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากและให้ลดราคา จะทำให้ต้นทุนราคาของลดลง ผู้ค้าก็สามารถทำกำไรได้มากขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มราคาสินค้าหรือหาโปรโมชั่น เพื่อมาเป็นจุดดึงดูดลูกค้า

2.1.3 แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Customer)

ลูกค้าจะสร้างแรงกดดันให้บริษัทจนทำให้บริษัทต้องลดราคาให้ถูกลง หรือปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้ลูกค้าจะมีอิทธิพลเหนือบริษัท ลูกค้าสั่งซื้อผลผลิตภัณฑ์ในปริมาณมาก ลูกค้ามีทางเลือกในการสั่งซื้อผลผลิตภัณฑ์จากบริษัท ในตลาด ต้นทุนสำหรับลูกค้าในการหาซื้อผลผลิตภัณฑ์จากบริษัทอื่นไม่สูงนัก รวมไปถึงลูกค้ามีความรู้ในตลาด เป็นอย่างดีเพราะสินค้าสามารถเรียนรู้ได้ จนสามารถกลายมาเป็นคู่แข่งในตลาดได้

2.1.4 แรงจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitute Products)

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้มีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาผลิตภัณฑ์ทดแทนที่ต่ำกว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์ทดแทนที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ผลิตภัณฑ์ทดแทนสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้นหรือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือการแข่งขันด้านคุณภาพระหว่างผลิตภัณฑ์เดิมและผลิตภัณฑ์ทดแทน ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ทดแทนได้ดีกว่า จะทำให้บริษัทอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาให้ได้กำไรสูงขึ้น จนทำให้คู่แข่งรายอื่น ต้องเปลี่ยนมาผลิตผลิตภัณฑ์ทดแทนตาม

2.1.5 แรงจากการคุกคามของกลุ่มรายใหม่ (New Competitors)

การเข้าสู่ตลาดของกลุ่มรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในตลาด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดรายเดิมประสบปัญหาได้ ดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มรายใหม่มากเท่าใดก็ยิ่งเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วเท่านั้น ซึ่งข้อจำกัด ประกอบด้วย การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ต้นทุนการผลิต การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย และนโยบายของรัฐบาล

กลุ่มที่อยู่กระจายอยู่ทั่วไปมองว่ามีแรงคุกคามเป็นอย่างมาก เนื่องจากลูกค้ารายเดิมมีการหันไปซื้อขายกับผู้ค้ารายย่อยเนื่องจากเห็นว่ามีความสะดวกมากกว่า สินค้าไม่ได้มีความแตกต่างมากนัก



ภาพที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าปัจจัยทุกอย่างใน Five-Forces Model มีผลต่อ Jay Mart เป็นอย่างมากในการมาแบ่งส่วนแบ่งการตลาด เพราะอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม มีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นมาก ทำให้ผู้เล่นรายใหม่สามารถที่จะเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดได้ และ Smart Phone มีหลากหลายรุ่น แปรนตร์ที่แตกต่างกันทำให้สินค้าในตลาดมีให้เลือกได้มากมาย และยังมีผู้จัดทำมีการมาเปิดหน้าร้านเองเพื่อมาแบ่งส่วนแบ่งการตลาด การที่จะเปิดหน้าร้านไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่ในการเปิด สามารถเปิดโดยที่ไม่ต้องใช้ เงินลงทุนที่สูงนัก แต่กำไรในส่วนของบริษัทนี้ยังคงมากอยู่

2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจ”ภาพรวม” ของสภาพแวดล้อมในพื้นที่ ที่องค์กรกำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจ เพื่อคิดเกี่ยวกับโอกาสและภัยคุกคาม จำเป็นต้องทำการค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของตลาด การวางแผนเพื่อหาประโยชน์จากโอกาสและพยามลดภัยคุกคามลงให้ได้ ซึ่งประกอบกรวิเคราะห์ด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

2.2.1 P – Political การเมือง

ปัจจัยทางนโยบายการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัว หรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ มีการนโยบายส่งเสริมความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต้องปรับตัว การออกนโยบายด้านความปลอดภัย รวมถึงส่งเสริมดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัยภายในองค์กร โดยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เมื่อออกเป็นกฎหมายส่งผลทำให้มีอัตราความต้องการผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น ส่งผลดีต่อผู้จำหน่าย

ในช่วง พ.ศ. 2554-2555 นั้น คือการที่ภาครัฐออกนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนผู้ที่ยังไม่เคยซื้อรถยนต์ ได้มีรถยนต์เป็นของตนเองภายใต้ นโยบายรถคันแรก โดยจะคืนเงินให้ไม่เกิน 100,000 บาท ซึ่งในช่วงนั้นอุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ เติบโตเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีอุปสงค์ ความต้องการซื้อสินค้าและบริการที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์ขยายตัว เริ่มมีการลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร และลดต้นทุนการผลิต จึงส่งผลทำให้การสั่งซื้อสินค้ามีอัตราชะลอตัวลงไปด้วยเช่นกัน ในกรณีนี้ไม่อยากจะไม่กระทบกับทาง Jay Mart อย่างมาก เนื่องจาก Smart Phone เป็นสินค้าที่ทุกคนจำเป็นต้องใช้ในชีวิตประจำวัน

2.2.2 E – Economic เศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

จากนโยบายของภาครัฐ มีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน โดยเพิ่มกำลังซื้อภายในประเทศ สร้างสมดุลและความเข้มแข็งอย่างมีคุณภาพให้แก่ระบบเศรษฐกิจมหภาค อย่างโครงการรถคันแรกนี้ ส่งผลให้อุตสาหกรรมยานยนต์ และอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ขยายตัว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศไทย ก็เป็นหนึ่งในการสนับสนุนให้มีการใช้จ่ายภายในประเทศ รวมถึงส่งผลให้รัฐบาลจัดเก็บรายได้เพิ่มมากขึ้นจาก ภาษีเงินได้นิติบุคคล และภาษีสรรพสามิต

รถยนต์ เพราะมีอัตราการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น ประชาชนเกิดการจับจ่ายใช้สอย เงินหมุนเวียนภายในประเทศ

เศรษฐกิจไทยปี 2555 กระจดไปถึง 6.4% โดยเฉพาะไตรมาส 4/2555 พุ่งถึง 18.9% พื้นจากอุทกภัยที่ทำให้เศรษฐกิจปี 2554 โตเพียง 0.1% ยอดการจัดเก็บรัฐบาลเพิ่มจากปี 2554 ถึง 14.1% หรือ 8.16 หมื่นล้านบาท แต่หลังจากสิ้นโครงการรถคันแรกอุตสาหกรรมยานยนต์ก็กลับมาซบเซาอย่างเห็นได้ชัด ดัชนีบริโภคบุคคลไตรมาส 1/2556 ที่ระดับ 3.8 ลดลงมาอยู่ที่ 0.8 ในไตรมาส 2/2556 ล่าสุดมีการยกเลิกสิทธิรถคันแรกกว่า 2 หมื่นราย และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการรถยนต์ต้องแบกรับภาระสินค้าในคลัง ส่งผลให้เริ่มมีการลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร และลดต้นทุนการผลิต จึงส่งผลให้ยอดการสั่งซื้อสินค้าอัตราชะลอตัวลงตามไปด้วย และหาสินค้าทดแทนที่มีราคาถูกกว่าปกติ ด้วยเช่นเดียวกัน

2.2.3 S – Sociological สังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรมและชีวิตความเป็นอยู่ของคนพื้นที่นั้นว่าเป็นอย่างไร ก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ที่เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดี โดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้น ด้วย

ผลจากการที่ Smart Phone มีผลกับทุกคนใช้เป็นชีวิตประจำวันและการใช้ Smart Phone ทุกวันนี้ทำให้คนเราพูดจากันน้อยลงก็หากันมาเล่นแต่ Smart Phone ของตัวเองจนทำให้ลิ้มคนที่อยู่รอบข้าง

อีกส่วนหนึ่ง คือ ผู้จัดซื้อสินค้าที่เน้นเรื่องการลดต้นทุนเน้นของถูกแต่ไม่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่ในองค์กรจะมีหน่วยงานจัดซื้อที่หาของให้กับพนักงาน ซึ่งไม่เคยใช้ผลิตภัณฑ์นั้น มาก่อน จะไม่ทราบว่าอุปกรณ์ที่สั่งซื้อมานั้นมีประสิทธิภาพการใช้งานอย่างไร

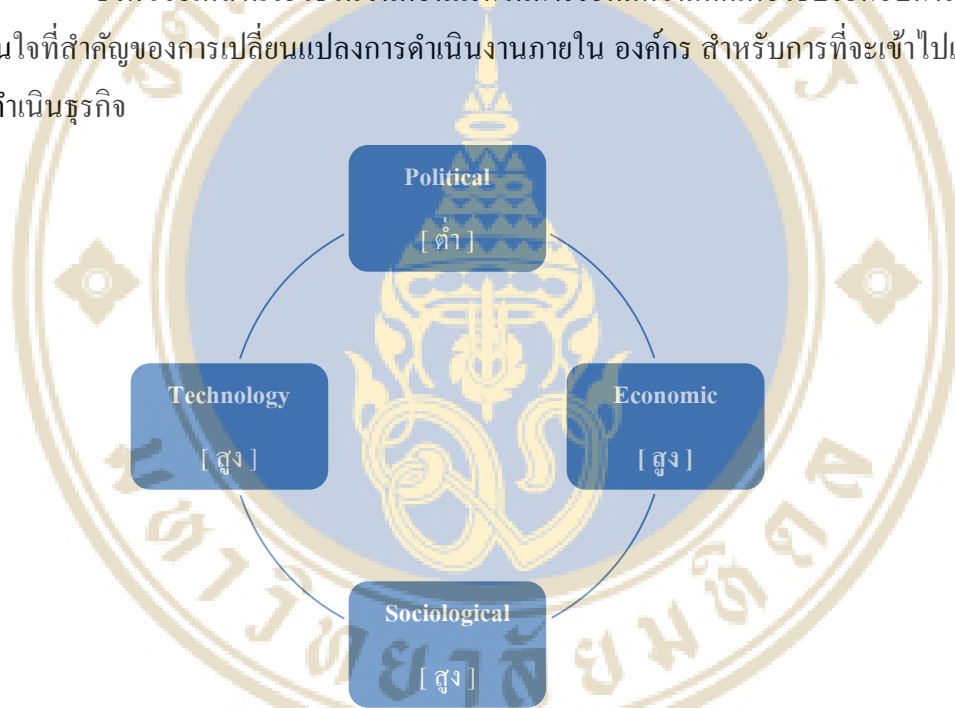
2.2.4 T – Technology เทคโนโลยี

ปัจจัยทางเทคโนโลยี หมายถึง แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไปบางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอราย

ใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น

ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ปัจจุบันธุรกิจและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ ต้องหันมาเน้นเรื่องการบริการ เนื่องจากตัวสินค้ามีความแตกต่างกันไม่มาก เรื่องการจัดการเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบบริหารสินค้าคงคลัง และระบบการเงินการบัญชี เป็นต้น แต่ด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาเรื่อย จึงเริ่มมีระบบขายของออนไลน์บนอินเทอร์เน็ตที่สามารถเปิดเป็นอีกหนึ่งช่องทางการขายที่ไม่ต้องลงทุนงบประมาณเป็นจำนวนมาก รวมไปถึงเรื่องการโฆษณาที่ผ่านระบบ Social media ทำให้เข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น ถ้าองค์กรขาดเรื่องเทคโนโลยีอาจส่งผลทำให้คู่แข่งรายอื่นเข้ามามีส่วนแบ่งในตลาดมากขึ้น จนอาจจะส่งผลต่อภาพรวมของธุรกิจเรา

ซึ่งหัวข้อเหล่านี้จะใช้ในขั้นตอนแรกในการระดมความคิดเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายใน องค์กร สำหรับกรณีที่เข้าไปเปิดตลาดและดำเนินธุรกิจ



ภาพที่ 2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในพื้นที่ ที่องค์กรกำลังจะเข้าไปดำเนินงานด้านธุรกิจ

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าปัจจัยทุกอย่างใน PEST Analysis มีผลต่อ Jay Mart เนื่องด้วยหลายปัจจัย แต่ที่มีผลกระทบมากที่สุด คือ Technology เนื่องจาก Smart Phone นั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่าง เช่น Samsung มีการออก Smart Phone รุ่นใหม่ ทุก 3-6 เดือน ดังนั้นทาง Jay Mart จำเป็นที่จะต้องมีการสั่งซื้อสินค้านั้นบ่อยๆจะทำให้มีการเก็บของ Smart Phone รุ่นเก่า ที่ราคาตกลง ทำให้ขาดทุนต่อ ถ้าไรที่จะส่งผลต่อ ส่วนแบ่งการตลาดได้

2.3 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis (Albert Humphrey)

SWOT คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2.3.1 Strengths และ Weaknesses

เป็นการวิเคราะห์ภายใน เปรียบเทียบ ของตนเองในอดีต และคู่แข่งอุตสาหกรรม เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูล เพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจ สถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย จุดได้เปรียบขององค์กร เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าหลากหลายแบรนด์ระดับสากล ได้แก่ Sony Samsung Apple เป็นต้น ซึ่งสินค้าทุกรายการได้รับมาตรฐานระดับสากล และได้รับการสนับสนุนจากผู้จำหน่ายเป็นอย่างดีด้านความรู้ของผลิตภัณฑ์ และแนะนำสินค้าให้กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับทางบริษัท สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทต่างชาติที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า จุดได้เปรียบขององค์กรอีกด้าน คือ มีทีมผู้บริหารที่เชี่ยวชาญในการบริหาร เนื่องจาก Jay mart มี บริษัทที่ทำธุรกิจที่แตกต่างกันแต่ยังสามารถทำกำไรในแต่ละ บริษัทได้จุดที่ควรต้องปรับปรุง คือ เรื่องชื่อเสียงของ Smart Phone แปรนด์ ตัวเองเนื่องจากไม่ค่อยมีการปลักดันมือถือของตัวเองมากนัก และยังเป็นที่ยังน้อย ควรที่จะทำการตลาดมากกว่านี้

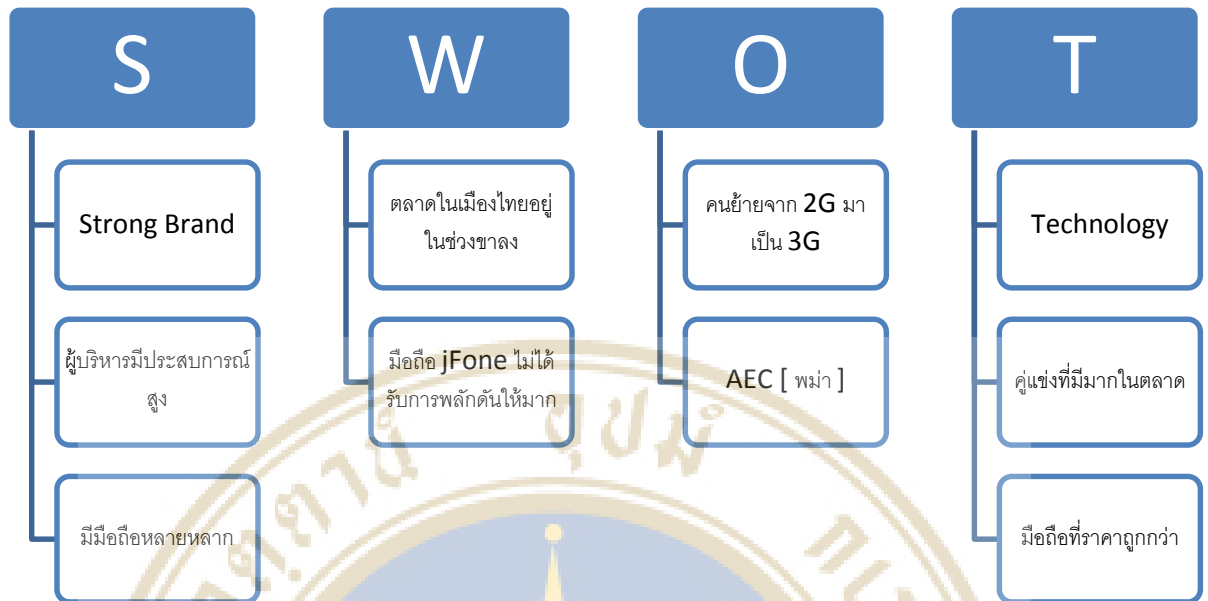
2.3.2 Opportunities และ Threats

เป็นการพิจารณาจากปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยชี้้นำที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถค้นหาโอกาส และอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการ

ขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

มีโอกาสจากนโยบาย AEC เนื่องจาก Jay mart ได้มีการมองประเทศ พม่า เนื่องจากพม่าถือเป็นอีกตลาดหนึ่งที่น่าจับตามอง ในแง่พัฒนาการในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พัฒนาการด้านการสื่อสาร ที่เริ่มเปิดกว้างมากขึ้น ล่าสุด พม่าได้เปิดให้บริษัทโทรคมนาคมต่างประเทศสามารถได้รับสัมปทานในการสร้างระบบสื่อสารโทรคมนาคมในพม่า พม่ายังขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมเพื่อ สนับสนุนรองรับเครือข่ายโทรศัพท์ครอบคลุมทั่วประเทศ พม่าเพิ่งเริ่มมีการใช้ 3G และเพิ่งเปิดประเทศได้ไม่นาน ปลอดภัยในประเทศได้ Jay mart มองว่า ในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงใช้โทรศัพท์ที่ยังเป็น ระบบ 2G อยู่ มากถึง 50% และผู้ใช้ Smart Phone 50% ถ้าเราสามารถทำให้ผู้ใช้ ระบบ 2G ย้ายมาใช้ระบบ 3G ด้วยจะทำให้ขายมือถือ Smart Phone ได้เพิ่มขึ้นตามด้วยโอกาสจากระบบ social network และ e-commerce ที่เข้ามามีบทบาทมากในปัจจุบันมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ผู้ซื้อเลือกซื้อและค้นหาสินค้าผ่านระบบออนไลน์อุปสรรคที่เกิดขึ้น มีจำนวนคู่แข่งเพิ่มขึ้น ทั้งคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งหน้าใหม่ ที่สามารถขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิมได้ สินค้าทดแทนที่มีราคาถูกกว่าเข้ามามีส่วนแบ่งในตลาดอุปกรณ์นิรภัยมากขึ้น เนื่องจากผู้ซื้อส่วนใหญ่มองที่ราคามากกว่าคุณภาพ และ Technology ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะทำให้ Jay Mart ต้องคำนวณการ Stock สินค้าให้ดี

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรพบว่าจากจุดแข็งที่มี จะเป็นโอกาสขององค์กรในการเป็นผู้นำด้านการจัดจำหน่าย โดยรุกไปข้างหน้าเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าที่มีแบรนด์อันดับต้น ที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการส่วนในเรื่องข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ใช้โอกาสสร้างพันธมิตรและหาความร่วมมือกับทางภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ปฏิบัติตามนโยบาย มีช่องทางในการขายของที่มากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถเกิดประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาด รวมไปถึงส่งผลให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้



2.4 สรุปปัญหาของ บริษัท Jay Mart จากการวิเคราะห์ข้างต้น

เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายด้านการเป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์ Smart Phone และต้องการเพิ่มกำไรอย่างยั่งยืน และ รักษาส่วนแบ่งการตลาดเอา สามารถสรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ FIVE-FORCE PEST และ SWOT ได้ดังนี้

ธุรกิจทางคว้นค้าปลีกไอทีแปรผันตามเศรษฐกิจปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งและมีสินค้าทดแทนที่มีราคาต่ำกว่า และไม่ได้มาตรฐานแต่ผู้บริโภคไม่ได้ใส่ใจถึงความปลอดภัยทั้งตนเองและอยู่ที่อยู่รอบข้าง แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจซื้อสินค้า การบริการที่ผู้บริโภคต้องการซื้อแต่แปรผันกับระดับราคาสินค้า และการบริการเสมอ ปัญหาเรื่องแบรนด์สินค้าที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ของ Jay Mart คือ jFone และ คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาธุรกิจนี้ได้ง่าย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อน อีกทั้งในการขายไม่มีการทำสัญญาใดทั้งสิ้น และไม่จำเป็นที่จะต้องใช้เงินลงทุนที่มากนัก ถ้าเทียบกับธุรกิจอื่น และ การที่ Technology เปลี่ยนแปลงเร็วอาจจะทำให้ Jay Mart ต้องมีการบริหาร Stock ที่ดีขึ้น

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 และสุดท้ายตาม ไปด้วยผล คือ A



ภาพที่ 3.1 แสดงวงจรพื้นฐานของการคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบวงกลม

วงจรพื้นฐานการคิดเชิงระบบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วงจรเสริมแรง (Reinforcing loop) เป็นวงจรแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนประกอบของ โครงสร้างในลักษณะที่ป้อนกลับไปในทางเดียวกันหรือผกผันกัน บางครั้งอาจ จับเคลื่อน วงจรเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcing loop) หรือ วงจรเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcing loop)

2. วงจรสมดุล (Balancing loop) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงป้อนกลับในระบบตรงกัน ข้ามกับในตอนต้น คือ การทำให้เกิดผลกระทบน้อยลงๆ จนกลายเป็นความสมดุล

จากการวิเคราะห์ปัญหาหากบริษัทไม่มีการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถทางการ แข่งขันในธุรกิจอุปกรณณ์รักษส่วนบุคคล ก็จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียไปทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้า ใหม่ ซึ่งจะทำให้ผลกำไรของบริษัทลดลง ดังนั้นบริษัทจึงต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของปัญหา และผล ที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ด้วย Causal loop diagram ซึ่งช่วยให้บริษัทสามารถหา แนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

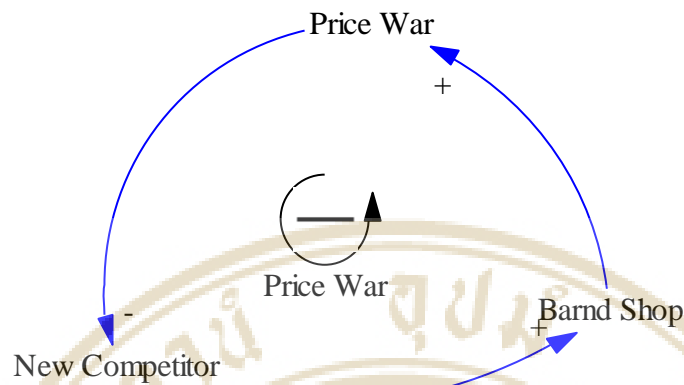
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการเติบโตของตลาด Smart Phone และจำนวนคนที่เปลี่ยนจากระบบ 2 G เป็น ระบบ 3 G ดังแสดงในภาพ 3.2 ทำให้ Jay Mart ต้องคิดว่าควรจะต้องทำอะไรเพื่อให้การขายเพิ่มขึ้นตามที่คาดการณ์เอาไว้ในปี 2557 เนื่องจากตอนนี้ทางแบรนด์ต่างๆ ได้มีการเปิดหน้าร้าน และมีการแข่งขันเรื่องราคาอีกด้วย



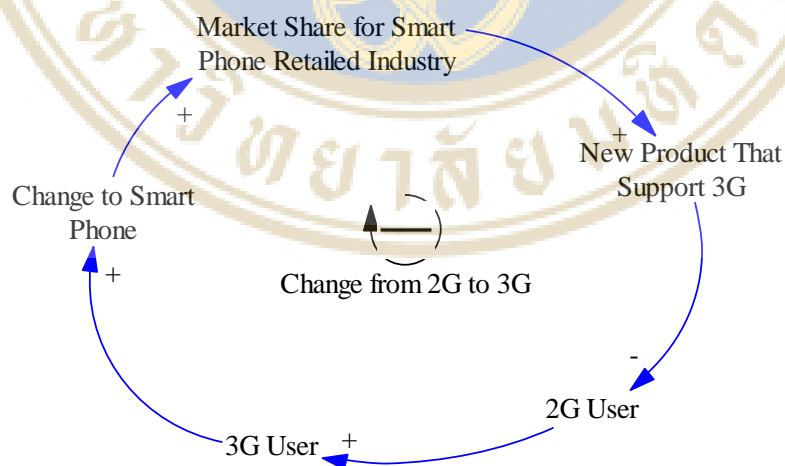
ภาพที่ 3.2 แสดงโครงสร้าง Casual Loop Diagram ปัญหาของ Jay Mart

จากภาพที่ 3.2 จะทำการอธิบายรูปแต่ละรูปดังต่อไปนี้



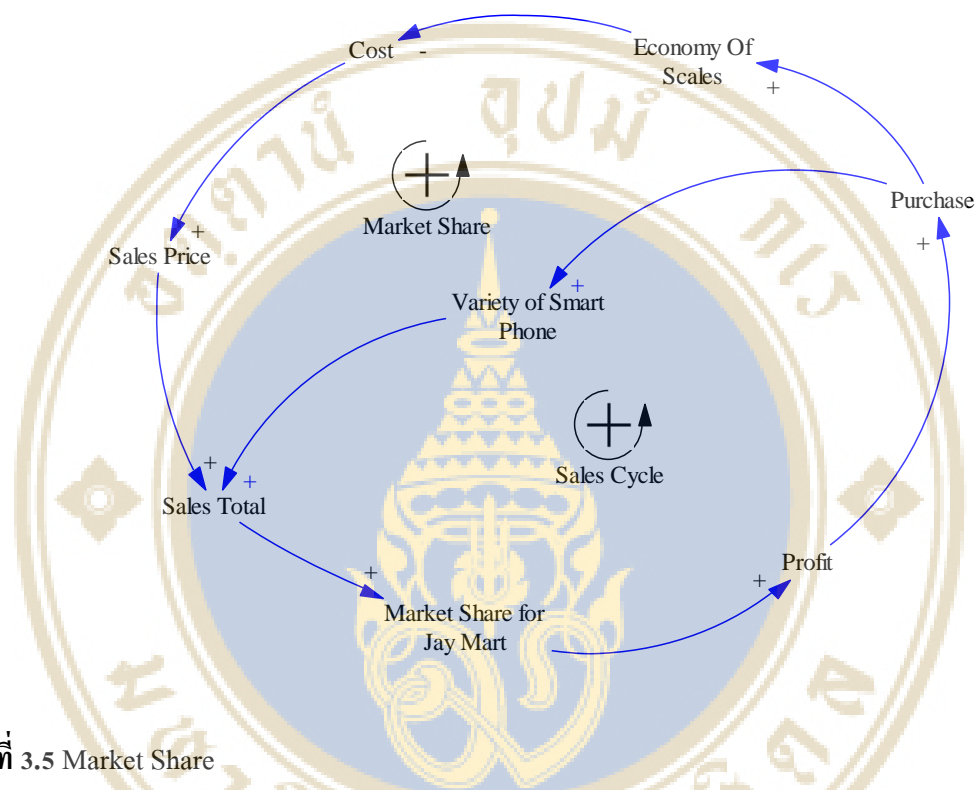
ภาพที่ 3.3 Loop Price War

ภาพที่ 3.3 Loop Price War อธิบายถึงส่วนของการแข่งขันด้านราคา เนื่องจาก เมื่อส่วนแบ่งการตลาดที่มีนั้นมากขึ้นจำทำให้มีผู้เล่นหน้าใหม่เข้ามาสู่ตลาดการขาย Smart Phone และเจ้าของแบรนด์ก็ยังมีเปิดหน้าร้านเป็นของตัวเอง และพวกที่เปิดหน้าร้าน บางทีขายของราคาต่ำกว่าของ Jay Mart ในส่วนนี้จะทำให้ ส่วนแบ่งทางการตลาดของ Jay Mart ลดลงได้



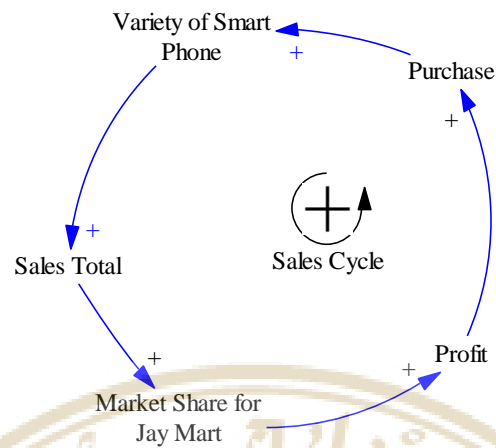
ภาพที่ 3.4 Change From 2G to 3G

ภาพที่ 3.4 Change From 2G to 3G อธิบายถึงผลที่เกิดจากการที่มือถือ Smart Phone ที่ออกมารองรับระบบ 3G และมีการลดราคาของ 3G ของผู้ให้บริการเครือข่ายในรูปนี้จะส่งผลดีต่อทั้งตลอดเนื่องจาก User ได้มีการเปลี่ยนแปลง จาก ระบบ 2G มาเป็น ระบบ 3 G ทำให้ผู้บริโภคต้องการมือถือ Smart Phone เพิ่มขึ้นและมูลค่าตลาดของ Smart Phone และในรูปนี้อาจจะทำให้มีคู่แข่งที่มาเปิดเพิ่มขึ้นเนื่องจากยังเห็นส่วนที่สามารถขยายได้อีกมาก



ภาพที่ 3.5 Market Share

ภาพที่ 3.5 Market Share อธิบายถึงการดึงลูกค้าให้มาใช้บริการกับทาง Jay Mart เนื่องจากทาง Jay Mart นั้นเปิดหน้าร้านและมีการขายสินค้า หลากหลายแบรนด์ใน ร้านเดียว จะทำให้ลูกค้าสามารถมาที่ร้านและได้สินค้าไปพร้อมทุกอย่าง แตกต่างตรงที่ถ้าลูกค้าไปซื้อ Smart Phone ตามหน้าร้านของ แบรินด์จะทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกในการซื้อ Smart Phone น้อยลงเหลือเพียงแบรนด์ตามที่ลูกค้าไปเท่านั้น ดังนั้นรูปนี้จะทำให้ Jay Mart สามารถดึงลูกค้าได้มากกว่า หน้าร้านตามแบรนด์ต่างๆส่วนนี้อาจจะทำให้ ส่วนแบ่งการตลาดไม่กระจายออกไป



ภาพที่ 3.6 Sales Cycle

ภาพที่ 3.6 Sales Cycle อธิบายถึงอุปส่วนแบ่งการตลาดของ Jay Mart เนื่องจาก Jay Mart ได้มีการซื้อสินค้าจากแบรนด์ต่างๆเป็นจำนวนมากจะทำให้ส่วนนี้ Jay Mart จะได้เปรียบร้านที่มาเปิดตาม IT Junctions ของ Jay Mart อุปนี้จะส่งผลดีต่อ Jay Mart ทางด้านส่วนแบ่งการตลาด

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากบริษัทไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาในการออกโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้า จะทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทลดลง และด้านของ Official Brand Shop มาเปิดหน้าร้านเองจะยิ่งส่งผลให้ส่วนแบ่งการตลาดลดลงไปอีก

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางแก้ไขปัญหา

เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายด้านการเป็นผู้นำด้านจัดจำหน่ายอุปกรณ์ Smart Phone และ อุปกรณ์ IT ต้องการเพิ่มกำไรและยังเป็นเจ้าตลาดในธุรกิจไอทีที่ค้าปลีก จึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขันของ บริษัท Jay Mart แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง ธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจ โดยรวมของบริษัทหรือ โฮลดิ้งเป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้กับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้ และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

1.1. Growth Strategies โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น เป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

1.2. Stability Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม และยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม

1.3. Retrenchment Strategies กลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลง ดังนั้นควรจะพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

1.4.) Combination Strategies เป็นการผสมผสานกลยุทธ์ตามแนวทางทั้งสามข้างต้น มีการใช้กลยุทธ์ที่คู่ขนานกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกได้ 3 แนวทาง

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) การใช้ความแตกต่างของสินค้า หรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยอาจจะเป็นเฉพาะภูมิภาค สามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น
 - Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย
 - Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่าง และมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจ (Functional Strategy) หมายถึงแนวนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่บ่งบอกทิศทางขององค์กรในอนาคต กลยุทธ์ที่ใช้ในการสร้างความเข้มแข็งทางด้านตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร บอกรายรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์ และมีแนวทางของการดำเนินธุรกิจดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์รักษาและพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม (Market Penetration Strategy & Market Development Strategy)

โดยให้ลูกค้าที่ซื้อสินค้าแบบไม่ต่อเนื่องเปลี่ยนใจมาใช้สินค้าแบบระยะยาว โดยใช้จุดแข็งของบริษัท ได้แก่ สินค้ามีมาตรฐาน คุณภาพดี และได้รับความเชื่อมั่นจากชาวต่างชาติ อีกสิ่งที่บริษัท Jay Mart ควรเพิ่ม คือ งานบริการ Training Services งานจัดแนะนำสินค้าในสถานที่ต่าง เพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจ โดยจัดให้มีการพบปะกับผู้ใช้งาน และ มีการขายประกันมือถือ รวมไปถึงนำเสนอสินค้าที่ทางบริษัทพร้อมให้บริการ พร้อมให้ข้อมูลที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง และมีการอัพเดทข่าวสารให้ลูกค้าทราบอย่างสม่ำเสมอ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

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

4.2.1 กลยุทธ์การเจาะจงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม Focus Strategy

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

ทาง Jay Mart ควรที่จะผลักดันมือถือราคาถูก และมีความคงทนสูงอย่างเช่น Samsung Hero jFone Infinity Arma เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ต้องการใช้มือถือ 2 เครื่อง เช่นมือถือเครื่องหนึ่งเอาไว้ใช้ในทางส่วนตัว และ อีกเครื่องหนึ่งเอาไว้โทรติดต่อกับลูกค้า หรือจะ Focus ไปที่กลุ่มผู้สูงอายุ เนื่องจากผู้สูงอายุไม่ได้สนใจในทาง Technology มากนัก แต่สนใจที่จะสามารถเอาไว้ติดต่อกับลูกหลานได้ในยามจำเป็น

4.2.2 กลยุทธ์การด้านผู้นำด้านต้นทุน Cost Leadership

เป็นกลยุทธ์ที่ขายสินค้าและบริการราคาถูกกว่าคู่แข่งขึ้นเมื่อคุณภาพเท่าเทียมกันช่วยป้องกันรายใหม่ที่ยังมีต้นทุนการผลิตสูงไม่ให้เข้ามาแข่งขันทำให้ลูกค้ามีความสามารถซื้อได้เมื่อขายได้จำนวนมากจึงสามารถลดพลังของผู้จัดหาไม่ให้ขึ้นราคาวัตถุดิบการผลิตสิ่งทดแทนไม่อาจเข้าถึงลูกค้าได้เนื่องจากพอใจกับราคาถูกของสินค้าและบริการของเรา มีความสามารถในการจำหน่ายได้ดีในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ สามารถนำกลยุทธ์มาใช้ ดังนี้

ทางบริษัทดำเนินธุรกิจจัดจำหน่าย ทั้งลักษณะค้าส่งและค้าปลีก โดยมุ่งเน้นไปในสินค้าประเภทเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ของผู้ผลิตหลักทุกราย ได้แก่ Samsung, iPhone, Nokia, LG, OPPO, SONY, HUAWEI, HTC, Lenovo, BlackBerry, Acer, Sharp นอกจากนี้บริษัทยังเป็นผู้จัดจำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ภายใต้แบรนด์ jFone ซึ่งเป็นโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่บริษัทเป็นเจ้าของแบรนด์เองและยังมีการซื้อสินค้ามาขายในปริมาณมากทำให้ต้นทุนถูกกว่าทางหน้าร้านต่างๆทำให้ Jay Mart สามารถควบคุมราคาได้ส่วนหนึ่งเนื่องจากทางหน้าร้านต่างๆที่ไม่ใช่ Official Brand Shop เองยังต้องมาซื้อกับทางร้านอยู่ทำให้มีกำไรในส่วนต่างที่ลดลงไปได้ก็จะทำให้ทางบริษัทมีกำไรที่มากขึ้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่าย ที่ต้องทำงานสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้วางแผนแต่ละแผนเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย, พันธกิจ, วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิต/แผนองค์กรและการจัดการ/แผนการเงิน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยบริษัท Jay Mart สามารถนำความสามารถเฉพาะด้านสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสามารถนำมาใช้ได้ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

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

ผลิตภัณฑ์ (Products) ควรเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพผ่านการรองรับมาตรฐาน รูปลักษณะที่ทันสมัย และมีคุณค่า ที่สำคัญควรควบคุมต้นทุน โดยขายเป็นระบบ Packaged ขายสินค้าที่มีความเกี่ยวเนื่องกันควรใช้คู่กัน สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม พร้อมนำเข้าสินค้าที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่องและมีการสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าเช่นมีประกันเครื่องภายใน 28 วัน และ เพื่อ ตอบสนองกลยุทธ์ของการบุกตลาดใหม่ คือ ตลาดล่าง เพื่อเพิ่มยอดขายทาง Jay Mart ควรที่จะมีการนำสินค้าราคาถูกมาเพื่อตอบสนองผู้บริโภคตลาดล่างด้วย

ราคา (Price) ราคาเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญในการตลาด การตั้งราคาในที่นี้จะเป็นการตั้งราคาให้เหมาะสมกับ ผลิตภัณฑ์ และกลุ่มเป้าหมาย ควรที่จะกำหนดราคาตามต้นทุนและกำไร วิธีนี้เป็นการคำนวณว่าต้นทุนของเรา แล้วบวกค่าขนส่ง ค่าแรง บวกกำไร จึงได้มาซึ่งราคา แต่หากราคาที่ได้มาสูงมาก เราอาจจำเป็นต้องมีการทำประชาสัมพันธ์ หรือปรับภาพลักษณ์ ให้เข้ากับราคานั้น

การตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือที่อันตรายพอสมควร ดังนั้นควรมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนั้นคือคุณภาพและมาตรฐานที่เท่าเทียม ถึงจะสามารถแข่งขันทางด้านที่ตั้งราคาต่ำได้ แต่ในเมื่อสินค้าที่ทางบริษัทจัดหามามีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่าท้องตลาดทั่วไปจึงไม่ควรใช้กลยุทธ์ตั้งราคาต่ำ แต่ควรหันมาบริหารจัดการต้นทุนภายในให้มีประสิทธิภาพ ตั้งราคาสูงกว่าปกติแต่เป็นราคาที่ยอมรับได้ ไปในทิศทางเดียวกับคุณภาพและมาตรฐานของสินค้านั้น

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

ส่งเสริมการขาย (Promotion) สร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอกับลูกค้าระยะยาว ด้วยการให้ทดลองสินค้าใหม่ก่อนตัดสินใจซื้อ โดยจัดให้มีการพบปะกับผู้ใช้งานจริง รวมไปถึงนำเสนอสินค้าที่ทางบริษัทพร้อมให้บริการ พร้อมให้ข้อมูลที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต และมีการซื้อเป็นPackage เพื่อดึงดูดผู้บริโภคที่ต้องการซื้อสินค้าเป็นคู่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ ให้มาซื้อสินค้าสินค้านั้นจะต้องลดอัตราเสี่ยงจากการใช้สินค้าใหม่ของลูกค้า โดยการลด แลก แจก แถมเป็นวิธีที่ลดความเสี่ยงได้ รวมไปถึงรักษาลูกค้าเก่าไว้ในกรณีที่มีการออกสินค้าใหม่อาจทำให้

ลูกค้าอาจเกิดความสนใจและหันไปทดลองสินค้าใหม่ ดังนั้นต้องแก้ไข โดยรักษาคุณภาพสินค้าและบริการ จะเป็นการส่งเสริมไม่ให้เกิดลูกค้าเปลี่ยนใจ

บทที่ 5

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิม และคู่แข่งหน้าใหม่อย่างผู้ผลิต Smart Phone ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งขายตรง ซึ่งปัจจุบันผันตัวเป็นทั้งผู้ผลิต ดังนั้นเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจค้าปลีกไอทีจำเป็นต้องรักษารฐานลูกค้าเดิม รวมถึงการหาลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง สามารถแก้ไขปัญหาได้ดังนี้ โดยมีกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 วิธีการแก้ไข ดังนี้

5.1 เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันเพื่อเพิ่มรายได้ และจัดจำหน่ายอุปกรณ์

ขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิม และตลาดใหม่ รวมไปถึงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม ใช้จุดได้เปรียบขององค์กร ที่เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าแบรนด์ระดับ Hi-End และยังมีสินค้าราคาประหยัดให้ลูกค้าเลือกซื้อได้ตามความต้องการของลูกค้า อีกด้านคือบริษัทควรมีสินค้าที่พร้อมรับต่อความต้องการของลูกค้า อีกด้านเน้นเรื่องการให้บริการ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า แต่จะมุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะ เพราะสินค้ามีราคาสูง มีความแตกต่างในเรื่องของความสามารถ รวมถึงหาสินค้ามาเพื่อตอบสนองกับบริษัทที่เป็นลูกค้าเดิม และติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการอุปกรณ์รวดเร็ว ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับคือสะดวก รวดเร็ว และไว้วางใจได้ ทำให้ลูกค้าลดต้นทุนทางการใช้จ่ายมาดูแลของตัวเอง

5.1.1 กลยุทธ์ขายสินค้าใหม่ในตลาดเดิม และตลาดใหม่ รวมไปถึงรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม

แบ่งทีมงานรับผิดชอบกำหนดวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบคือ ผู้บริหาร ฝ่ายการตลาด ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายขาย

กำหนดให้ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขายทำการสำรวจปัญหาของลูกค้า สิ่งของลูกค้าต้องการ และสิ่งที่ลูกค้าควรจะมีแต่ยังไม่มี เพื่อทำความเข้าใจถึงความต้องการ และรวบรวมเก็บเป็นฐานข้อมูลสำหรับบริษัทในการให้บริการครั้งต่อไป ทางฝ่ายจัดซื้อสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการจัดซื้อจัดหาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า ทางฝ่ายการตลาดจำเป็นต้องทำสื่อแนะนำสินค้าที่เข้าใจง่าย หรือ รวบรวมผลงานที่เคยทำไว้เป็นผลงานรวม เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับฝ่ายขาย และสุดท้ายฝ่ายขายนั้นมีหน้าที่สำคัญมากสื่อสารในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ให้กับลูกค้า นำเสนอสิ่งที่ลูกค้าควรจะมีแต่ยังไม่มีหรือแนะนำ เพื่อสร้างความพึงพอใจและเป็นการรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว รวมถึงอาจทำให้ขายผลิตภัณฑ์ตัวอื่นๆ ได้อีกด้วย ในการเข้าสู่ตลาดใหม่ของทางJay Mart ควรที่จะเจาะจงไปที่ตลาดล่างเนื่องจากผู้ที่ประสงค์ย้ายจาก 2G มาเป็น 3G ใช้มือถือที่ราคาถูกและสามารถใช้ 3G ได้ทาง Jay Mart ควรที่มีการประชาสัมพันธ์ ให้ทางลูกค้ากลุ่มนี้รู้ว่าเรามีสินค้าอะไรบ้าง

ระยะเวลาการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การรวบรวมข้อมูล จัดซื้อและเสนอขายสินค้า 3-6 เดือน

5.1.2 กลยุทธ์เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการอุปกรณ์อย่างรวดเร็ว ประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับคือสะดวก รวดเร็ว และไว้ใจได้

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

ระยะเวลาการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการจัดทำระบบ และจ้างพนักงาน / ตำแหน่งเพื่อดูแลโดยเฉพาะ ไม่เกิน 4 เดือน และจะมีการตรวจสอบหรือ อัปเดต ระบบทุก 4 เดือน เพื่อตอบสนองความรู้ค่าให้มากที่สุด โดยใช้ข้อมูลจากกลยุทธ์ในข้อ5.1.3

5.1.3 กลยุทธ์พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า

ผู้รับผิดชอบ คือ ฝ่ายขาย ทีมผู้บริหาร โดยส่งทีมงานขายไปเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าที่บริษัทจำหน่ายให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพพร้อมที่จะแนะนำ และหาสิ่งที่ดีที่สุดมาให้กับลูกค้า ผู้บริหารให้การสนับสนุนเมื่อฝ่ายขายติดปัญหาหรือไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ระยะเวลาการดำเนินงาน Training 3 เดือน และออกปฏิบัติงานจริงกับหัวหน้างาน

ตารางที่ 5.1 แสดงตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน

แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
แผนงานขยายตลาดผลิตภัณฑ์	1) รายได้เพิ่ม 2) รักษาฐานลูกค้าเดิม 3) หาลูกค้าใหม่	1) นำเสนอผลิตภัณฑ์กับลูกค้า คู่ค้า เพื่อขยายตลาดตามกลยุทธ์ 2) ฐานลูกค้าเดิมที่มีความประสงค์ในการซื้อผลิตภัณฑ์อื่น 3) มีลูกค้า คู่ค้า ที่แสดงความต้องการในผลิตภัณฑ์	1) 1.4 ล้านเครื่องใน 57 2) มากกว่า500,000 เครื่อง 3) มากกว่า 300,00 เครื่อง
แผนเพิ่มประสิทธิภาพระบบส่งเสริมการขาย	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารและระบบส่งเสริมการขาย	1) มีระบบข้อมูลลูกค้าในระบบกลางที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 2) มีระบบ e-commerce ขายสินค้า online 24 ชม.	พร้อมใช้งานใน 2557
แผนสร้างผู้เชี่ยวชาญสร้างค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ	เพื่อสร้างผู้เชี่ยวชาญสร้างค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ	1) ต้องการให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ พร้อมรับการแข่งขันเชิงธุรกิจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และเชื่อมั่นในสินค้าที่นำเสนอแก่ลูกค้า 2) ต้องการให้บุคลากรมีค่านิยมด้านการเรียนรู้ รับรู้ และปรับตัวให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	สามารถทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อSmart Phone ได้อีก เมื่อลูกค้าต้องการที่จะเปลี่ยนเป็น Smart Phone รุ่นใหม่

5.2 แผนการดำเนินงาน (Gantt chart)

สำหรับแผนการดำเนินงาน (Gantt chart) ของบริษัท Jay Mart ในปีแรก แสดงในตารางที่ 5.3 ประกอบด้วยแผนสร้างผู้เชี่ยวชาญสร้างค่านิยมในการดำเนินธุรกิจ แผนเพิ่มประสิทธิภาพระบบส่งเสริมการขายแผนงานขยายตลาดผลิตภัณฑ์ โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือนในช่วงปีแรกที่เปิดให้บริการ

บรรณานุกรม

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

http://www.jaymart.co.th/ir_index.asp

