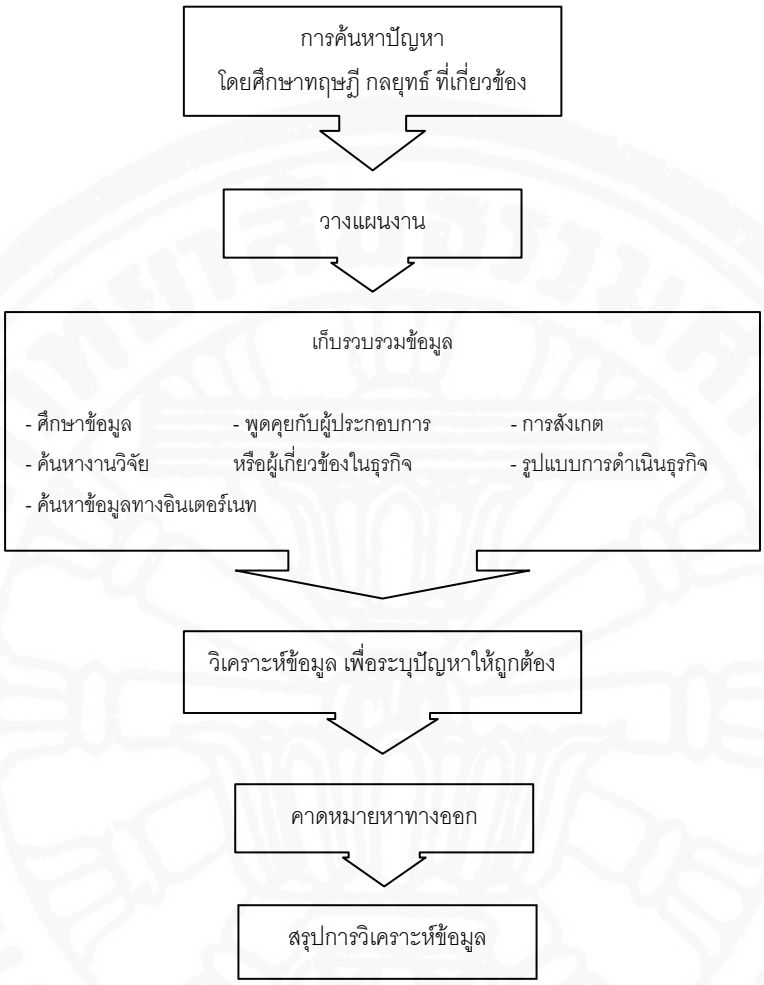
บทที่ 3

แนวทางการศึกษาของปัญหา

3.1 แนวทางการศึกษาของปัญหา

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เกี่ยวกับการปรับปรุงร้านค้าปลีกผ้าไหม ทอมสัน เจมส์ บรอนซ์ แอนด์ ไทยซิลค์ ให้ประสบความสำเร็จ จะเน้นการศึกษาวิเคราะห์ด้วยข้อมูลในอดีตของทางร้าน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งทุติยภูมิ ข้อมูลสถิติจากรายงาน เอกสาร บทความวิชาการ หนังสือ คู่มือแนะนำ หนังสือพิมพ์ เอกสารทางราชการ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ และข้อมูลนั้นๆ อาจได้จากการสังเกต พูดคุย สอบถาม ที่รวบรวมได้ และนำเสนอผลที่ได้ในลักษณะรวบรวมความสำคัญเชิงพรรณนา นำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป โดยใช้สำนวนภาษาเป็นหลัก โดยมีลักษณะการหาทำงานดังนี้



3.1.1 <u>การค้นหาปัญหาโดยใช้ทฤษฎี หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</u>

ทฤษฎี บทวิจัย บทความต่างๆ ที่นำมาใช้ เพื่อระบุปัญหา และหาทางแก้ไขในการปรับปรุงธุรกิจค้าปลีกผ้าไหม ทอมสัน เจมส์ บรอนซ์ แอนด์ ไทยซิลค์ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกภายใน เพื่อแก้ไขปัญหา และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทฤษฎี กลยุทธ์ต่างๆ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การแก้ไขสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามกลยุทธ์ และช่วยพัฒนาธุรกิจสู่ความสำเร็จได้ ประกอบด้วย

1. การดูสภาพตลาดปัจจุบัน
2. การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม
3. กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปทางการตลาด
4. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค

5. ภัยคุกคาม 5 ประการ
6. ส่วนผสมทางการตลาด
7. ส่วนผสมทางการค้าปลีก

3.1.2 การวางแผนงาน

หลังจากทราบถึงปัญหาและการค้นหาทฤษฎี กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จะทำการวิเคราะห์โดยใช้การรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data study) เป็นหลัก และพูดคุย สอบถามคนในวงการธุรกิจ และการสังเกต

3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

อาศัยการเก็บข้อมูลจากการค้นคว้า (Documentary research) ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากการค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย ข้อมูลจากอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลที่ได้นั้นจะมาช่วยสรุปแนวคิดที่ได้ศึกษามา

การสอบถาม พูดคุย กับลูกค้าภายในร้าน หรือพูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจนี้ ไม่ว่าเป็นตัวผู้ผลิต ผู้วิจัย ผู้ค้าปลีกที่อยู่ใกล้เคียง เพื่อศึกษาแนวทางที่สามารถนำมาปรับปรุงธุรกิจได้

การสังเกต โดยทำการสังเกต สภาพแวดล้อมทั่วไป ในธุรกิจ

3.1.4 คาดหมายหาทางออกของปัญหา

เนื่องจากไม่ใช่การศึกษาเชิงปริมาณ การวิเคราะห์หาทางออกปัญหาจึงเป็นการอธิบายความตามที่ได้ศึกษามา ตีความจากการรวบรวมข้อมูล และระบุปัญหาพร้อมทั้งหาทางออกได้ถูกต้อง

3.1.5 ระบุวิธีแก้ปัญหา

ระบุวิธีแก้ปัญหาที่สำคัญ อย่างเป็นขั้นตอน

3.1.6 สรุปผล

นำผลที่ได้มาสรุป เสนอแนวทางการดำเนินธุรกิจ การแก้ปัญหา และพัฒนากลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

3.2 สรุปปัญหาขององค์กร

จากการที่ผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษาถึงข้อมูลในอดีต และคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารของกิจการ ได้พบปัญหาหลากหลาย โดยสรุปถึงปัญหาหลักขององค์กรที่ส่งผลให้กิจการเกิดการขาดทุน และยอดขายลดลงอย่างต่อเนื่อง เป็นผลมาจากการจัดการภายในที่ไม่เป็นระบบ และขาดความรู้ในด้านการบริหารที่เป็นระบบ และความสามารถของผู้บริหารที่บริหารงานแบบเก่ามาโดยตลอด โดยไม่มีการพัฒนาให้ทันยุคทันสมัย ซึ่งการจัดการภายในเป็นสิ่งที่กิจการสามารถปรับปรุงเองได้ จากการที่ผู้ให้คำปรึกษาระบุถึงปัญหา และหาแนวทางแก้ไขที่กิจการสามารถที่จะแก้ไขในแต่ละปัญหาที่พบได้ด้วยตนเองได้ สาวนปัญหาด้านภายนอกนั้น กิจการไม่สามารถที่จะแก้ไขได้นอกจากหาทางป้องกัน หรือหาแนวทางแก้ไข ดังนั้นผู้ให้คำปรึกษาคิดว่า การจัดการภายในเป็นสิ่งแรกที่เจ้าของกิจการควรเริ่มที่จะแก้ไขก่อนเป็นอันดับแรก

ระบบการจัดการภายในที่เป็นสาเหตุหลักของกิจการ โดยแยกเป็น 4 ส่วนตามทฤษฎีของส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix – 4Ps) โดยแบ่งเป็น ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคาจำหน่าย (Price) สถานที่ (Place) และ การส่งเสริมการขาย (Promotion)

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์เป็นทั้งจุดอ่อน และจุดแข็ง ขององค์กร เนื่องจากเป็นจุดแข็งเพราะผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นสินค้าที่เป็นของแท้ 100% แต่เนื่องจากผลิตภัณฑ์ก็ยังเป็นจุดอ่อนของกิจการ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกิจการไม่มีความหลากหลาย และเรื่องของตราสินค้าที่มีเป็นของตนเอง แต่ไม่เป็นที่รู้จักของตลาด

2. ราคาจำหน่าย (Price) เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันที่ค่อยข้างสูง แม้กระทั่งในบริเวณใกล้เคียงของกิจการก็มีคู่แข่งเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการแข่งขันด้านราคาจึงเป็นปัจจัยที่คู่แข่งขัน ใช้ในการแข่งขันกัน จึงทำให้ปัจจัยด้านราคา ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันมากนัก แต่หากหลังจากที่กิจการได้ทำการปรับปรุงกิจการตามคำแนะนำของผู้ให้คำปรึกษา เมื่อกิจการมีตราสินค้าจนเป็นที่รู้จักของตลาด กิจการก็สามารถที่จะขึ้นราคาของสินค้าได้เพื่อเป็นการยกระดับของกิจการ ว่าเป็นสินค้าที่มีตราสินค้าเป็นของตนเองได้

3. สถานที่ (Place) เนื่องจากกิจการมีพียงหน้าร้านเพียงอย่างเดียว แม้ว่ากิจการจะตั้งอยู่ในบริเวณศูนย์กลางทางการค้า (Trade Area) และยังเป็นจุดที่มีการคมนาคมที่สะดวก แต่หากมีเพียงหน้าร้านเพียงทางเดียว โดยรอลูกค้าที่เดินมาทางหน้าร้าน ซึ่งเป็นช่องทางในการกระจายสินค้า (Channel of Distribution) เพียงช่องทางเดียว ซึ่งอาจไม่เพียงพอหากกิจการจะมุงทำตราสินค้า เพื่อให้เป็นที่รู้จักในตลาด ดังนั้นควรที่จะเพิ่มช่องทางในการกระจายสินค้า และ

เนื่องจากร้านของกิจการมีการจัดสินค้าที่ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีการแยกสินค้าเป็นหมวดหมู่ เนื่องจากบริหารเพียงแค่ 2 คน และปัจจัยอื่นๆ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ลดคุณค่าลง ไม่น่าดึงดู แม้จะเป็นของที่มีคุณภาพก็ตาม ก็ส่งผลต่อยอดขายของกิจการที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ตามมาเป็นลำดับ

4. การส่งเสริมการขาย (Promotion) จากเดิมที่เจ้าของกิจการพยายามทำโปรโมชั่นโดยการติดป้ายลดราคา เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้า แต่ก็ติดป้ายเดียวตลอดเวลา แล้วก็ทำวิธีการนี้เพียงอย่างเดียวมาโดยตลอด ไม่มีการทำโปรโมชั่นในแบบอื่นๆเลย อันเนื่องมาจากผู้บริหารไม่มีความรู้เพียงพอในด้านการทำการส่งเสริมการขายที่ทันยุคทันสมัย และการทำโปรโมชั่นในแบบเดิมๆ ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ก็ยังคงดำเนินการต่อไป โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนวิธีอื่น ซึ่งส่งผลต่อยอดขายของกิจการตามมา

3.3 คำแนะนำในการแก้ไข และปรับปรุง

คำแนะนำการปรับปรุง จะดำเนินตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.3.1 ทำการวิเคราะห์ 3 ปัจจัยก่อนลงมือทำธุรกิจ วิเคราะห์ตัวเอง (Company), วิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor), วิเคราะห์ลูกค้า (Customer)

3.3.1.1 วิเคราะห์ตัวเอง (Company)

วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนด้านต่างๆ ของตัวเอง เช่น ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ ตัวผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ความสามารถหลัก ความแข็งแกร่งของตราสินค้า เงินทุน ความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น ตามที่ได้วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส จากบทที่ 2

ด้านการดำเนินงานภายใน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน พบว่า การจัดการบริหารการจัดหามาของสินค้า หรือกระบวนการสั่งซื้อนั้น ใช้วิธีคาดเดาจากจำนวนสต๊อกของสินค้าที่พร่องลงไป แต่ไม่มีการวิเคราะห์ความต้องการ เพราะไม่มีการเก็บข้องมูลการขาย และไม่มีการบันทึกสถานภาพของสินค้าคงคลัง การเชื่อมโยงระหว่างกิจการกับลูกค้า ไม่มีการเชื่อมโยงในแบบ CRM (Customer Relationship Management) เพราะไม่มีบันทึกว่าลูกค้ากลุ่มใด เป็นลูกค้ากลุ่มหลักอย่างชัดเจน ทุกอย่างเป็นการรอลูกค้าเดินเข้ามาซื้อของเอง ส่วนของการเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management - SRM) ไม่ได้มีมาตรการในเรื่องนี้ จะสั่งซื้อเมื่อรู้สึก

ว่าสินค้าเหลืออยู่ในระดับที่น้อย สินค้าคงคลัง และการจัดเก็บ (Inventory / Warehouse management) ไม่ได้มีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของสินค้าแต่ละตัวว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ไม่มีหลักเกณฑ์ในการจัดทำ safety stock อย่างเป็นระบบ จะใช้เพียงความรู้สึกว่า สินค้าลดน้อยลง ก็จะทำการสั่งซื้อเพิ่ม สินค้าที่มีอยู่ปัจจุบันอาจสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอด แต่ยังขาดมุมมองพิจารณาทางด้านความคุ้มทุนหรือคุ้มค่าในการถือครองสินค้าเอาไว้ ในส่วนของการเก็บสินค้า ไม่มีการจดบันทึกสถานภาพของสินค้าที่มีอยู่ ทำให้ไม่สามารถทราบว่า วันนี้สินค้าต่างๆ มีเก็บอยู่เท่าไหร่ ต้องทำการนับถึงทราบ และเมื่อไม่มีการเก็บข้อมูลทางตัวเลขจึงไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลังเท่ากับเท่าไหร่ หรือต้นทุนสินค้าที่เก็บอยู่เท่ากับเท่าไหร่

แนวทางการปรับปรุง คือ ปรับปรุงระบบเอกสาร จัดทำแบบฟอร์มบันทึกรายรับจ่าย การขาย ความเคลื่อนไหวของสถานภาพทางตัวสินค้า เพื่อทราบยอดสินค้าได้ทันที และวางแผนการสั่งซื้อ พยากรณ์ยอดขายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมา พบว่าสิ่งที่กิจการยังขาดอยู่ คือ การบริหารจัดการที่ต้องปรับปรุง ไม่ว่าด้านการดำเนินงาน บุคคล การเงิน การตลาด และการสร้างตราสินค้า เพื่อช่วยส่งเสริมพัฒนาให้ตราสินค้าเป็นที่รู้จักมากขึ้น ดังนี้

ด้านการตลาด ในเรื่องของ 4Ps วิเคราะห์หาว่าตัวใดที่มีปัญหาอะไร และควรมีทางแก้ไขอย่างไร รวมถึงมุ่งสู่การสร้างตรายี่ห้อ

การดำเนินงาน / การจัดซื้อ เนื่องจากไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง จึงมุ่งที่ขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ผลิต

ด้านบุคคล บุคลากรที่ดำเนินกิจการอยู่ในร้านยังมีไม่เหมาะสม จึงจะจัดหาเพิ่ม เพื่อช่วยด้านต่างๆ ให้มีการจัดการที่ดี และครอบคลุมขึ้น

ด้านการเงิน ในส่วนนี้ดูถึง การทำบัญชีให้มีระบบมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มจากการจัดทำระบบสต็อกสินค้า ให้ชัดเจน เพื่อจัดทำต้นทุนทางบัญชีได้อย่างถูกต้อง และดูสถานภาพทางการเงิน เพื่อประเมิน ดูว่า ทางออกของปัญหาแต่ละทาง เกินกว่าสถานภาพทางการเงินของเราหรือไม่ หากไม่เพียงพอ จะจัดหาเงินทุนจากแหล่งใด

3.3.1.2 วิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor)

วิเคราะห์คู่แข่ง ทั้งทางตรงและทางอ้อม (จากบทที่ 2 ช่วง การวิเคราะห์อำนาจทางการแข่งขัน – ผู้ประกอบการ และการแข่งขันในอุตสาหกรรมฯ) ว่าคู่แข่งของเราคือใคร ผู้ที่ผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการเหมือนกัน มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวกัน

ทำ Strategic Groups เพื่อกำหนดคู่แข่ง เช่น

- คุณภาพ และบริการ (Quality and service) : เนื่องจากผ้าไหมเป็นสินค้าที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก เพราะหากคุณภาพดี ความสวยงามก็จะมากขึ้นตามคุณภาพไปด้วย และหัวใจที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำร้านค้าปลีก คือการให้บริการอันประทับใจแก่ลูกค้า รวมถึงอุปกรณ์ที่ทันสมัย ถ้าการบริการไม่ดีจะส่งผลด้านลบต่อการสร้างตราสินค้าของกิจการด้วย โดยเราจะดูถึงกิจการที่ขายผ้าไหมคุณภาพในระดับที่เทียบเคียงกัน และมีพนักงานให้บริการในร้าน เช่น จิม ทอมสัน, นารายภัณฑ์ และกิจการที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียง

- ราคา (Price) : การกำหนดราคาของคู่แข่ง ทั้งที่มีกลุ่มช่วงราคาใกล้เคียงกัน เช่น กิจการที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงกัน หรือที่ตั้งราคาสูงกว่าได้นั้น เช่น จิม ทอมสัน สาเหตุที่ตั้งราคาได้สูงกว่านั้น เนื่องจากมีมูลค่าเพิ่มของการสร้างตราสินค้า และการประชาสัมพันธ์เข้าไปด้วย ซึ่งทำให้เป็นที่จดจำได้ของลูกค้า และลูกค้ายอมรับในระดับราคาที่สูงขึ้นอย่างเข้าใจ

- การประชาสัมพันธ์ (Promote) คือ การทำให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และผู้อื่น หากมีการประชาสัมพันธ์ที่ถูกต้อง และเหมาะสมจะช่วยในด้านการส่งเสริมตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก และเข้มแข็ง ในปัจจัยนี้ หากไม่นับกิจการจิม ทอมสัน จะเห็นได้ว่า ยังไม่มีกิจการใด เน้นทางด้านการประชาสัมพันธ์มากนัก

- ความกว้าง ลึก ของผลิตภัณฑ์ / ลักษณะผลิตภัณฑ์ (Product line breadth – depth / Product characteristics) : เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการที่แตกต่างกัน และมีความพึงพอใจในการเลือก ทำให้ต้องดูถึงลักษณะและชนิดของสินค้า จึงต้องพิจารณาคู่แข่งที่มีสายผลิตภัณฑ์ใกล้เคียง ขายสินค้าในแบบเดียวกัน

- สถานที่ตั้ง และช่องทางการเข้าถึง (Geographic scope / Channel) : เนื่องจากสถานที่ตั้งของกิจการเป็นย่านการค้า จึงทำให้มีคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันค่อนข้างมาก และลูกค้าสามารถเปรียบเทียบได้ทันที เพื่อใช้บริการร้านที่พึงพอใจที่สุด จึงต้องพิจารณาร้านค้าใกล้เคียงเพื่อวิเคราะห์ ถึงข้อดี และข้อเสีย นำมาพัฒนาและปรับปรุงกิจการให้เป็นที่พึงพอใจแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มขึ้น ในส่วนของการเข้าถึงที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถมีช่องทางเลือกหลากหลายในการซื้อสินค้าได้สะดวก อาจเพราะมีสาขา หรือช่องทางอื่น เช่น เวปไซด์

- การให้บริการพิเศษ (Value added) เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้า โดยที่ลูกค้าไม่ได้คาดหวังว่าจะได้รับ เป็นการเพิ่มมูลค่า ให้กับผลิตภัณฑ์ และตราสินค้า เช่น บริการห่อของขวัญโดยไม่คิดมูลค่า ถุงหิ้วคุณภาพดีจากทางร้าน การแนบคำแนะนำวิธีใช้ หรือดูแลสินค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และจำได้ ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำ และบอกต่อ

จากการเปรียบเทียบของผู้บริหารเอง แบ่งได้เป็น 3 คู่แข่งขันหลัก ดังนี้

คู่แข่งที่ถือว่ามีชื่อเสียงที่สุด คือ จิม ทอมป์สัน ซึ่งหากเทียบคุณภาพสินค้าแล้ว ถือได้ว่าอยู่ในระดับคุณภาพเดียวกัน มีความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์ สามารถดึงดูดใจลูกค้าได้มากกว่า ตั้งราคาสูง เนื่องจากมีการประชาสัมพันธ์ มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก และมีหลายสาขาทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้จากในหลายสถานที่ และการมีลายเฉพาะของตัวเอง ซึ่งเป็นลิขสิทธิ์ เช่น ลายช้าง รวมถึงการมีถุง กระดาษห่อ ที่เป็นเอกลักษณ์ ตราสินค้าของร้านเอง

คู่แข่งต่อมา คือ นารายภัณฑ์ เนื่องจากสถานที่ตั้งใกล้แหล่งท่องเที่ยว และถือเป็นศูนย์รวมของร้านค้าผ้าไหม สินค้าไทยหลากหลายชนิด อันถือเป็นจุดเด่นของสถานที่นี้ เป็นเหมือนศูนย์รวมของฝาก ราคาต่างกันไปในแต่ละร้าน แต่เนื่องจากมีร้านค้าจำนวนมาก ทำให้มีคุณภาพแตกต่างกันไป ไม่คงที่

คู่แข่งที่ตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง ถือมีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจาก ลูกค้าสามารถเห็นและเปรียบเทียบได้ทันที มีทั้งสิ้น 2 กิจการ ซึ่งเป็นร้านในรูปแบบเดียวกัน ขายสินค้าคล้ายคลึงกัน พบว่า ด้านคุณภาพ มีทั้งแบบที่ใกล้เคียงกัน และคุณภาพด้อยกว่า ลักษณะความกว้างลึก ของผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน แต่ ทั้งสองกิจการ เน้นที่การขายเป็นผ้าไหมผืนมากกว่า

หากทำตารางการเปรียบเทียบ (Competitive Benchmarking) โดยกิจการนำทั้ง 3 คู่แข่ง เปรียบเทียบกับตัวกิจการเอง เรียงลำดับความสำคัญข้อมูล จากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาในร้าน ว่าให้ความสำคัญกับเรื่องใดมาก หรือน้อย เช่นลูกค้าจะให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพ และราคา เป็นอันดับต้น ส่วนเรื่อง บริการพิเศษ เช่นการห่อของขวัญ จะเป็นลำดับสุดท้าย ผลจากจากเปรียบเทียบ สามารถสรุปเป็นตาราง Competitive Benchmarking ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1

Competitive Benchmarking

ข้อมูลเปรียบเทียบ	จิม ทอมสัน	นารายภัณฑ์	กิจการ ที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง
1. คุณภาพ และบริการ	เทียบเท่า	เทียบเท่า, น้อยกว่า	เทียบเท่า, น้อยกว่า
2. ราคา	สูงกว่า	สูงกว่า, เทียบเท่า	เทียบเท่า
3. การประชาสัมพันธ์	สูงกว่ามาก	สูงกว่า	เทียบเท่า, น้อยกว่า
4. ความกว้างลึกผลิตภัณฑ์	สูงกว่า	สูงกว่า	เทียบเท่า
5. สถานที่ตั้ง และการเข้าถึง	สะดวก มีหลายสาขา	สะดวก มีสาขาเดียว	เทียบเท่า
6. บริการพิเศษ	เทียบเท่า	น้อยกว่า	เทียบเท่า, น้อยกว่า

จากการเปรียบเทียบเราพบว่า จิม ทอมสัน เป็นคู่แข่งที่มีสิ่งเหนือกว่าในเกือบทุกปัจจัย ดังนี้ ราคาที่จำหน่ายสูงกว่าในผลิตภัณฑ์แบบเดียวกัน การประชาสัมพันธ์มีมากกว่า ทำให้มีผู้รู้จักมากกว่า เช่น การโฆษณาในหนังสือบนเครื่องบิน ลงประชาสัมพันธ์ตามนิตยสารท่องเที่ยว แผ่นพับแจกฟรีบนรถไฟฟ้า ความหลากหลายของชนิดสินค้า มีให้เลือกมากกว่า สถานที่ตั้ง ส่วนใหญ่อยู่แหล่งการค้า และมีการเข้าถึงได้จากหลายสาขา รวมถึงทางด้านเวปไซด์ ในส่วนของปัจจัยที่เทียบเท่า จะเป็นด้านคุณภาพ และบริการ บริการพิเศษที่ใกล้เคียงกัน

ในส่วนของ นารายภัณฑ์ พบว่ามีปัจจัยที่สูงกว่าทางด้าน การประชาสัมพันธ์ คนจะรู้จักนารายภัณฑ์ว่าเป็นศูนย์รวมแหล่งสินค้าไทย และมีความหลายหลาย เพราะมีร้านค้าจำนวนมากรวมอยู่ในสถานที่เดียว ส่วนราคามีทั้งสูงกว่า และเทียบเคียงกัน สถานที่ตั้งมีที่เดียวซึ่งอยู่ย่านการค้า คุณภาพและบริการ เนื่องจากมีหลายร้าน จึงทำให้คุณภาพมีทั้งเทียบเคียงกัน และคุณภาพด้อยกว่า และในส่วนของบริการพิเศษถือว่ามีน้อยกว่า

กิจการที่ตั้งอยู่ใกล้เคียง มีราคา ความกว้างลึกของสินค้า และสถานที่ตั้ง การเข้าถึง ที่เทียบเคียงกัน ส่วนด้านคุณภาพบริการ การประชาสัมพันธ์ และบริการพิเศษ อยู่ในระดับที่เทียบเคียงกัน หรือบางร้านอยู่ในระดับน้อยกว่า

เราสามารถพัฒนาตัวกิจการ โดยใช้ จิม ทอมสันเป็นการเปรียบเทียบวัด (Benchmark) เพื่อให้ไปถึงในระดับที่สูงกว่าปัจจุบันที่เราเป็นอยู่ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายภายในประเทศให้ได้

การเปรียบเทียบแบบการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) นั้นเป็นการเทียบเคียงกับร้านจิม ทอมสัน โดยใช้มาตรฐานของเขาเป็นตัวเปรียบเทียบ เพื่อการเริ่มต้นพัฒนาที่ดีของเรา และประยุกต์ให้เหมาะสมกับตัวเองด้วย การเปรียบเทียบแบบนี้จะช่วยชี้บอกถึงสิ่งที่เป็น

จุดอ่อน จุดแข็งของตัวกิจการเอง และช่วยบอกถึงตำแหน่งของกิจการ กิจการใดถือว่าเป็นกิจการดีที่สุด และกิจการที่ดีที่สุดนั้นมีจุดเด่นใดที่เรานำมาประยุกต์ใช้ในกิจการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ ความกว้างลึกของผลิตภัณฑ์ และการเข้าถึงได้จากหลายช่องทาง

เมื่อเปรียบเทียบแล้ว ทำให้ทราบว่ากิจการต้องทำการสื่อสารผ่านทาง Brand message ให้ลูกค้าเชื่อว่า เราเป็นกิจการหนึ่งในธุรกิจการค้าปลีกผ้าไหม ที่มีสินค้าคุณภาพ และบริการครอบคลุมด้วยใจ ในราคาที่คุ้มค่ากว่า ลูกค้าพอใจ ยินดีจ่าย เพื่อให้ลูกค้าประทับใจ และบอกต่อ

3.3.1.3 วิเคราะห์ผู้บริโภค (Consumer)

ดูถึงผู้บริโภคว่าเป็นใครที่อยู่ในตลาดเป้าหมาย ซื้ออะไร เมื่อใด ที่ไหน อย่างไร ทำไมถึงซื้อ ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ลูกค้า คือบุคคล หรือกิจการที่ต้องการสินค้า หรือบริการของเรา และยินดีจ่ายเงินเพื่อสินค้า หรือบริการนั้นๆ ไม่ว่าเป็นลูกค้าที่ซื้อสินค้า หรือบริการในปัจจุบัน ลูกค้าที่คาดหวังว่าจะซื้อในอนาคต หรือลูกค้าที่เลิกซื้อสินค้า หรือบริการ แต่หวังว่าลูกค้าเหล่านั้นจะกลับมาใช้อีก

จากการวิเคราะห์ พบว่า ลูกค้าปัจจุบันที่กิจการมีอยู่จะเป็นลักษณะขายปลีก แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ลูกค้าชาวต่างชาติ ประมาณร้อยละ 65 และลูกค้าภายในประเทศ ร้อยละ 35

ลักษณะของลูกค้าต่างประเทศ นิยมมาซื้อในจำนวนมากๆ ต่อครั้ง และมักเป็นลูกค้าประจำ เพื่อนำกลับไปตัดชุด เช่น

ชาวญี่ปุ่น เป็นกลุ่มที่นิยมใช้ ผลิตภัณฑ์ไหมกลุ่มใหญ่ ชาวญี่ปุ่นจะนิยมผ้าไหมที่มีเนื้อนุ่ม ถ้าเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปต้องเป็นแบบเรียบง่าย สามารถใช้ได้ในทุกโอกาส และราคาไม่สูงจนเกินไป

ชาวสหรัฐอเมริกา เป็นกลุ่มที่ซื้อผ้าไหม และผลิตภัณฑ์ไหมจากประเทศไทยเป็นรองจากชาวญี่ปุ่น นิยมผ้าไหมและเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ชาวยุโรป เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส อิตาลี เยอรมนี สเปน และเนเธอร์แลนด์ เป็นอีกกลุ่มที่นิยมใช้ผ้าไหม และผลิตภัณฑ์ไหมจากไทยอันดับ 3 รองจาก ญี่ปุ่น และอเมริกา

ตลาดอื่น ๆ เช่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ออสเตรเลีย ฮ่องกง จีน มาเลเซีย และไต้หวัน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มี ฐานะทางเศรษฐกิจดี และถือว่าเป็นลูกค้าประจำที่มีการซื้ออย่างต่อเนื่อง เช่น ประเทศมาเลเซีย จะนำผ้าไหมไปตัดเป็นชุดประจำชาติ

สำหรับลูกค้าในประเทศ เป็นทั้งลูกค้าประจำ และขาจร ซึ่งความถี่มาก แต่ปริมาณไม่สูงเท่าลูกค้าต่างประเทศ นิยมผ้าสีพื้น เพื่อนำไปออกงาน หรือตัดเครื่องแบบชุดทำงาน

3.3.2 ทำการแบ่งจัดกลุ่มลูกค้า (Segmentation), การเลือกลูกค้า/ตลาดเป้าหมาย (Targeting), และการกำหนดจุดยืน (Positioning)

3.3.2.1 จัดกลุ่มลูกค้า (Segmentation)

เป็นการแบ่งตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งออกเป็นตลาดย่อยๆ ที่แตกต่างกันทางด้านความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อยๆ นั้น โดยอาศัยคุณสมบัติของผู้บริโภคหรือตลาดเป็นปัจจัยในการแบ่ง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแยกตลาดออกเป็นส่วนๆ (Market Segments) และทำให้เห็นความเด่นชัดที่แตกต่างกันของคุณสมบัติ ความชอบ ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละส่วนของตลาด เพื่อจะได้วางแผนและใช้ความพยายามทางการตลาดได้เหมาะสมกับแต่ละส่วนตลาด เช่น ประชากรศาสตร์ (Demographic) เช่น ช่วงอายุ วัฏจักรครอบครัว อาชีพ ชนชั้นทางสังคม เพศ รายได้ การศึกษา ศาสนา ครอบครัว, สภาพภูมิศาสตร์ (Geographic) เช่น ที่ตั้ง ขนาดของพื้นที่ ความหนาแน่นของประชากร ลักษณะการอยู่อาศัย สภาพภูมิอากาศ, จิตวิทยา (Psychographics) เช่น การดำรงชีวิต บุคลิกลักษณะ ค่านิยม, พฤติกรรมหรือการใช้ (Behavior or usage) เช่น โอกาสการซื้อ การแสวงหาผลประโยชน์ สถานะของผู้ใช้ อัตราการใช้

กลุ่มลูกค้าที่ทางกิจการแบ่ง จะแบ่งตามลักษณะ ประชากรศาสตร์ (Demographic) ในเรื่องของเชื้อชาติ สภาพภูมิศาสตร์ (Geographic) ในด้านของลูกค้าที่อาศัยอยู่ในเขตเมือง และเหตุผลทางจิตวิทยา (Psychographic) คือ ลูกค้าในประเทศ และชาวต่างประเทศ ซึ่งมีค่านิยม (Values) ในความชื่นชอบในผ้าไหม นำผ้าไหมไปใช้ประโยชน์ต่างๆ เช่น ตัดเสื้อผ้า หรือ ผลิตภัณฑ์จากผ้าไหม ไปเพื่อใช้ หรือของฝาก สาเหตุที่ไม่เลือกแบ่งตามกลุ่มอายุ และรายได้เนื่องจากคนในกลุ่มเดียวกัน อาจมีพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกัน จึงแบ่งร่วมกับค่านิยมในตัวลูกค้าที่นิยม หรือมีความต้องการในการใช้ผ้าไหม หรือผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับผ้าไหม เพราะเรามีสินค้าที่สามารถสนองได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มนี้ได้

3.2.2.2 การเลือกลูกค้า/ตลาดเป้าหมาย (Targeting)

เป็นกิจกรรมในการประเมินผลและการเลือกส่วนตลาด (Market Segments) ที่บริษัทเห็นว่าเหมาะสมกับทรัพยากรและความชำนาญของบริษัท ตลอดจนเป็นส่วนตลาดที่มีโอกาสทางการตลาด มีศักยภาพในการสร้างยอดขายและทำกำไรให้กับบริษัท จากกลุ่มต่างๆ ที่ได้แบ่งไว้ เลือกเป้าหมายเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคในส่วนนั้น อาจเลือกเพียงกลุ่มเดียว หรือหลายกลุ่มขึ้นกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยทำการประเมินตลาด ในแง่ของ ขนาดและการเติบโต ความยากง่ายในการเข้าตลาด และ จำนวนคู่แข่งในแต่ละตลาด แล้วทำการเลือกตลาดโดยอาจเลือกคล้ายกับตลาดเดิม ตลาดที่กิจการมีประสบการณ์ ตลาดใหม่ ตลาดคู่แข่ง หรือ ดูตามความเหมาะสม

จากการเลือกส่วนตลาดที่แบ่งตามเชื้อชาติ ที่ตั้ง และค่านิยมของลูกค้า ทางกิจการจะมุ่งที่กลุ่มเป้าหมายที่มีค่านิยมชอบผ้าไทย ผ้าไหม และผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับผ้าไหม แบ่งเป็นชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยชาวต่างประเทศจะแบ่งเป็น ชาวต่างชาติที่ทำงานอยู่ในประเทศย่านสีลมซึ่งเป็นแหล่งธุรกิจ และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มาเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวสีลม และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ที่เป็นลูกค้าจากการทำ Road show ในต่างประเทศ ชาวต่างชาติ ได้แก่ ญี่ปุ่น มาเลเซีย อเมริกัน สาเหตุที่แบ่งลูกค้าเป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ ถึงจะมีค่านิยมที่ชอบสินค้าผ้าไหมเหมือนกัน การทำการตลาดในด้านโปรโมชั่น เช่น ลดราคาหากซื้อมาก แถมสินค้าอื่น ในชาวไทยจะได้ผลดีกว่า ในขณะที่ชาวต่างชาติเน้นเรื่องคุณภาพก่อน

3.3.2.3 การกำหนดจุดยืน (Positioning)

เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภคในเชิงเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในกระบวนการสร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จากกลุ่มเป้าหมายที่เลือกได้ วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย คือการกำหนดคุณลักษณ์พิเศษ หรือภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภค การออกแบบข้อเสนอทางการตลาด และภาพพจน์เพื่อเข้าไปอยู่ในที่ว่างกลางใจของผู้บริโภค ที่เป็นตลาดเป้าหมาย ผลลัพธ์สุดท้ายของการวางตำแหน่งทางการตลาดก็คือความสำเร็จในการสร้างข้อเสนอที่ทรงคุณค่า (Value proposition) แก่ผู้บริโภค เป็นเหตุผลโน้มน้าวถึงสาเหตุที่ผู้บริโภคซื้อสินค้าของเรา และการทำ positioning ไม่ใช่สิ่งที่กิจการทำกับสินค้า แต่เป็นสิ่งที่กิจการทำกับความคิด จิตใจของกลุ่มเป้าหมาย

สามารถแบ่งประเภทของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ได้ดังนี้ เช่น ลักษณะของสินค้า (Attribute) คุณประโยชน์ของสินค้า (Benefit) การนำไปใช้ (Application) บุคลิกของผู้ใช้ (User) เปรียบเทียบคู่แข่ง (Competitor) ประเภทของกลุ่มสินค้า (Product Categories) คุณภาพกับราคา (Quality/Price) ถิ่นกำเนิดของสินค้า (Country of Origin) การวางตำแหน่งอาจนำเสนอประโยชน์หลักมากกว่าหนึ่งประโยชน์ก็ได้ แต่การที่กิจการประโยชน์ในตราสินค้า ควรระวังถึงความเสี่ยงที่ผู้บริโภคจะไม่เชื่อ จำยาก และตำแหน่งไม่ชัดเจน แต่อาจมีข้อยกเว้นบางกรณีได้ โดยทั่วไปการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ต้องหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด 4 ประการ คือ การวางตำแหน่งต่ำไป (Under positioning) การวางตำแหน่งสูงไป (Over positioning) การวางตำแหน่งสับสน (Confused positioning) การวางตำแหน่งที่ชวนสงสัย (Doubtful positioning)

ปัจจัยการสร้าง Position ปัจจุบัน Fred Crawford และ Ryan Matthew's , 2005 ได้เสนอปัจจัยทำ Positioning ถึง 5 ประการ คือ สินค้า ราคา ความเข้าถึงง่าย บริการเพิ่มมูลค่า และประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับ จากการศึกษาพบว่า แบรนด์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้าง Positioning จะต้องเป็นหนึ่งในข้อใดข้อหนึ่ง มีความแตกต่างและโดดเด่นกว่าเจ้าอื่นๆ ในอันดับต่อมา ส่วนคุณสมบัติที่เหลืออีก 3 ประการนั้น จะต้องดีในระดับมารฐานเดียวกับเจ้าอื่นๆ ในตลาดสินค้าเดียวกัน ตามปัจจัย 5 ประการของ ข้างต้นนั้น ทางกิจการมีดังนี้ คือ

สินค้า ถือได้ว่าค่อนข้างคลอบคลุมทุกประเภทในผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ที่มีขายอยู่ไม่ว่าจะเป็นผ้าผืนที่มีมากกว่า และผลิตภัณฑ์เกี่ยวผ้าไหมที่มีให้เลือกมากขึ้น

ราคา ตามคุณภาพ ซึ่งไม่จัดว่าสูงเกินไป หรือต่ำเกินไป หากเทียบกับคู่แข่ง

ความเข้าถึง นับว่าสะดวกเนื่องจากสถานที่ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน และจะมีการเปิดเว็ปไซด์ เพื่อเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการให้บริการ และข้อมูลแก่ลูกค้า

ประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากทางร้าน ช่วยให้มั่นใจ และไว้วางใจได้อย่างดี เนื่องจากผู้บริหารมีประสบการณ์ และทำธุรกิจด้านมานาน จึงสามารถอธิบาย ตอบคำถามหรือให้คำแนะนำได้อย่างดี

ในส่วนของบริการเพิ่มมูลค่าถือว่ามีให้บริการ เช่นการห่อกระดาษของขวัญ การแนบแผ่นพับการใช้งาน คำแนะนำ ถุงหิ้วของทางร้าน ซึ่งเทียบเท่ากับกิจการที่เราถือเป็นแบบปฏิบัติ

การวางตำแหน่งของกิจการในความรับรู้ของผู้บริโภค คือ ขายสินค้าที่คุณภาพดี ตรงตามความต้องการ ในราคาที่เหมาะสม คุณภาพของสินค้าที่ดีนั้นมาจากการคัดเลือกผู้ผลิต หรือ ผู้

จัดจำหน่าย ที่มีประสิทธิภาพ และการศึกษาหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าว่า ลูกค้าในแต่ละกลุ่มที่เราเลือกนั้นมีความต้องการที่แท้จริงในตัวสินค้าใดบ้าง

ที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าจะกำหนด Positioning มาดีแค่ไหน หรือทำให้ลูกค้าจดจำได้มากเพียงใด ทุกสิ่งย่อมไร้ความหมายถ้าลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือใช้บริการไม่ประทับใจ หรือเกิดความรู้สึกในด้านลบ หากเร่งทำขั้นต่อไป เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการขาย อาจทำให้กิจการไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่คาดหวังไว้

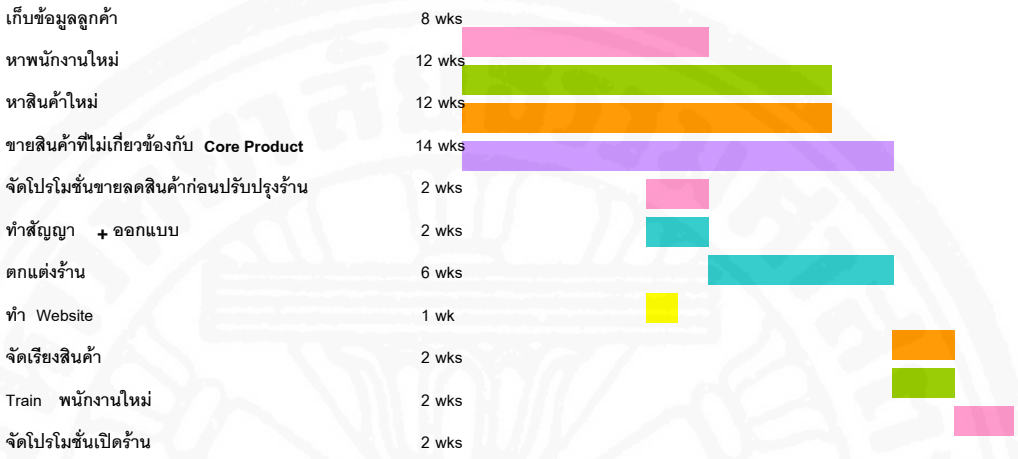
3.4 แผนการดำเนินงาน

ในขั้นเริ่มต้นของการปรับปรุงจะทำการเก็บข้อมูลลูกค้าผ่านทางการพูดคุย และบันทึกไว้ เช่น ชื่อ ที่อยู่ อีเมล และข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เป็นระยะเวลา 8 สัปดาห์ ประกอบกับข้อมูลลูกค้าเก่าที่เคยเก็บไว้ก่อนหน้านี้ แต่ยังไม่เป็นระบบ เพื่อทำให้รู้ถึงลักษณะ ความต้องการของลูกค้าส่วนใหญ่ของทางกิจการ และไว้เพื่อแจ้งข้อมูลหลังการเปิดกิจการหลังจากปิดปรับปรุงร้าน ระหว่างนั้นจะมีการหาพนักงานเพิ่ม 1 คน โดยมีการฝึกอบรมให้รู้จักสินค้า และการบริการที่น่าประทับใจ เป็นระยะเวลา 12 สัปดาห์ ประกอบกับหาสินค้าใหม่ พัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่เลือกไว้ รวมถึงภายในระยะเวลา 14 สัปดาห์ จะทำการขายสินค้าที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการ เช่น สินค้าทองเหลือง หยก จิวเวอรี่ ไม้แกะสลัก จัดนำสินค้าผ้าไหมที่ตกรุ่นอยู่ในสภาพเก่า มาขายลดราคา เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

ในขั้นตอนของการปรับปรุงร้าน ทำการออกแบบ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ และให้เวลาในการตกแต่งร้านตามแบบที่กำหนด 6 สัปดาห์ จัดทำเวปไซด์เพื่อให้ข้อมูล และเป็นช่องทางการติดต่อเพิ่มอีก 1 ช่องทาง ใช้เวลา 1 สัปดาห์ เมื่อร้านปรับปรุงเรียบร้อย ทำการจัดเรียงสินค้าใหม่ ใช้เวลา 2 สัปดาห์ และเปิดร้านพร้อมกับการทำโปรโมชั่นฉลองเปิดร้านที่ปรับปรุงใหม่ เป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์

ตารางที่ 3.2

แผนการดำเนินงาน (Implementation plan)



จากการที่ผู้ให้คำปรึกษาได้ทำการระบุแนวทางเพื่อให้ทราบถึงแนวทางการศึกษาของปัญหาขององค์กรแล้ว โดยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ การค้นหาปัญหาโดยใช้ทฤษฎี หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวางแผนงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล คาดหมายหาทางออกของปัญหา ระบุวิธีแก้ปัญหา สรุปผล และสรุปปัญหาขององค์กร โดยรวมที่ส่งผลต่อยอดขายที่ลดลงอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้ให้คำปรึกษาได้เสนอขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงองค์กร โดยแบ่งเป็นการวิเคราะห์ 3 ปัจจัยในการทำธุรกิจ (3C's) การจัดกลุ่มลูกค้า, การเลือกลูกค้า และกำหนดจุดยืน และสรุปออกมาเพื่อเป็นแผนในการดำเนินงาน (Implementation Plan) ในการปรับปรุงองค์กร