



กรณีศึกษา บริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)
รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ

โดย

นายธนรัักษ์ พิงธรรมะสกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กรณีศึกษา บริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)
รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ

โดย

นายธนรัักษ์ พิงธรรมะสกุล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



CHANGES IN BUSINESS MODEL PATTERNS:
CASE STUDY OF OFFICEMATE PUBLIC CO., LTD.

BY

MR. THANARUK PHUENGTHAMMASAKUL

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF

THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

PROGRAM IN STRATEGIC MANAGEMENT

FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2015

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายธนรัชต์ ฝั่งธรรมะสกุล

เรื่อง

กรณีศึกษา บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด(มหาชน) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 24 เม.ย. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

(อาจารย์ ดร. สุทธิกร กิ่งแก้ว)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(อาจารย์ ดร. พัฒน์ธนะ บุญชู)

คณบดี

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	กรณีศึกษาบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจ
ชื่อผู้เขียน	นายธนรัชต์ พิงธรรมะสกุล
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.พัฒนธนะ บุญชู
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยศึกษาถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ในแง่มุมต่างๆ ตามแนวคิดโมเดลธุรกิจ (Business Model) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการเขียนแผนธุรกิจ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และกลุ่มธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น (Start-Up)

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2538-2557 เพื่อศึกษาแนวคิดการวิเคราะห์ตลาดและการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร รวมถึงการวิเคราะห์ภาพรวมการใช้ Business Model Canvas และลำดับการนำพหุองค์การสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิถีโอเนันที่งานสัมมนา บทความต่างๆ และรายงานประจำปีของทางบริษัทฯ อีกด้วย เพื่อเพิ่มความรัดกุมในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในงานวิจัยฉบับนี้ได้แบ่งประเด็นสำคัญในการพัฒนาบริษัทฯ โดยใช้ Business Model Canvas แยกส่วนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management) และ การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management) โดยผู้วิจัยจะอธิบายลำดับของธุรกิจตามที่เจ้าของกิจการได้กำหนดไว้ เพื่อให้เห็นลำดับความสำเร็จของยอดขายได้อย่างละเอียดซึ่งประกอบไปด้วย 3 ช่วง คือ ช่วงที่ยอดขาย 0-200 ล้านบาท (Sale & Break-Even Stage) ช่วงที่ยอดขาย 200-

1,000 ล้านบาท (Operation Improvement Stage) และช่วงสุดท้ายที่ยืดขยาย มากกว่า 1,000 ล้านบาท (Sustainability Stage)

ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงนั้น เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันคงไว้ซึ่งประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้าเดิม และขยายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการเพิ่มความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้า รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และประสบการณ์ที่ดี เพื่อให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ และนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีในระยะยาว

คำสำคัญ: Business Model Canvas, โมเดลธุรกิจ, บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)



Independent Study Title	CHANGES IN BUSINESS MODEL PATTERNS CASE STUDY OF OFFICEMATE PUBLIC CO., LTD.
Author	Mr. Thanaruk Phuengthammasakul
Degree	Master of Business Administration
Department/Faculty/University	Program in Strategic Management Program Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Pattana Boonchoo, Ph.D.
Academic Years	2015

ABSTRACT

This research aims to study the changes in business model patterns of Office Mate Public Company Limited due to the success of the company over the last decade by studying the changes in business model patterns in various aspects in order to be useful for anyone who would like to create a business plan, Small and Medium Enterprises (SMEs) and business initiatives (Start-Up).

Data used in the research consists of secondary data from year 1995-2014 to study market analysis concept, decision of company executives, overview analysis of Business Model Canvas and successful sequence of company. Besides video seminars and related articles, the researcher also studied from company annual reports for further accurate data analysis.

The research applies Business Model Canvas, then separate company development of into three main categories which are Product Innovation, Customer Relationship Management, and Infrastructure Management. The researcher adopts business sequence mentioned by the company owners to explain the sales figure precisely which consist of three phases: the sales volume of 0-200 million baht (Sale & Break-Even Stage), the sales volume of 200-1,000 million baht (Operation

Improvement Stage), and the last the sales volume which are more than 1,000 million baht (Sustainability Stage).

The study found that the changes in business model patterns have led to the continuation of development which maintains the benefit for existing customers and expand to new customer segments in order to increase customer satisfaction, create a great customer experience and impression, retain customers, and then lead to better long term company performance.

Keywords: Business Model Canvas, Business Model, Office Mate Public Company Limited



กิตติกรรมประกาศ

ผู้จัดทำขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พัฒนธนะ บุญชู ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา รวมถึงให้แรงบันดาลใจในการทำงานวิจัยฉบับนี้มาโดยตลอด ส่งผลให้ งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้จัดทำรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณ อย่างสูง

พร้อมกันนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ได้ให้ความรู้ในแขนงต่างๆ และพี่ๆเจ้าหน้าที่โครงการที่ให้ความช่วยเหลือ ในงานวิจัยฉบับนี้มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ รุ่น XMBA30 และรุ่นพี่ XMBA ทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจให้ กันตลอดการทำวิจัย นอกจากนี้ยังขอขอบคุณครอบครัวและภรรยา รวมไปถึงน้องๆทุกท่าน ที่ให้ความ ช่วยเหลืออีกมากมาย จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ขอกราบขอบพระคุณ

นายธนรัช ฝั่งธรรมะสกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 คำถามวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	4
1.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 ประวัติบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)	6
2.1.1 ประเภทสินค้าของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)	7
2.1.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย	7
2.1.3 อัตราการเติบโต	8
2.2 ความหมายของ โมเดลธุรกิจ (Business Model)	9
2.3 ความสำคัญของโมเดลธุรกิจ	12

2.4 โมเดลธุรกิจ (Business Model) กับความนิยมของคนในปัจจุบัน	14
2.4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Business Model Canvas	14
2.4.1.1 องค์ประกอบของ Business Model Canvas	14
2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ Business Model Innovation	16
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	19
3.1 วิธีการวิจัย	19
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	20
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	20
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	21
3.5 ข้อจำกัดของข้อมูล	21
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	22
4.1 ผลวิจัยจากการวิเคราะห์ตามเจ้าของกิจการ	22
4.2 การวิเคราะห์ของผู้วิจัย	23
4.2.1 การสรุปความสำเร็จในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ปีพ.ศ. 2540–2544 (Sale & Break-Even Stage)	23
4.2.1.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	24
4.2.1.2 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)	25
4.2.1.3 การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	26
4.2.1.4 สรุปโมเดลธุรกิจช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท (พ.ศ. 2540-2544)	27
4.2.2 การสรุปความสำเร็จในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ปีพ.ศ. 2545-2552 (Operation Improvement Stage)	29
4.2.2.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	29
4.2.2.2 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)	30

4.2.2.3 การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	31
4.2.2.4 สรุปรโมเดลธุรกิจช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท (พ.ศ. 2545-2552)	32
4.2.3 การสรุปความสำเร็จในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ปีพ.ศ. 2553-2557 (Sustainability Stage)	35
4.2.3.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	35
4.2.3.2 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management)	36
4.2.3.3 การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	37
4.2.3.4 สรุปรโมเดลธุรกิจช่วงยอดขายมากกว่า 1,000 ล้านบาท (พ.ศ. 2553-2557)	38
4.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างในแต่ละช่วงเวลา	41
4.3.1 คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)	41
4.3.2 กิจกรรมหลัก (Key Activities)	41
4.3.3 ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)	41
4.3.4 พันธมิตรหลัก (Key Partners)	42
4.3.5 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)	42
4.3.6 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	42
4.3.7 ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)	42
4.3.8 ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure)	42
4.3.9 รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)	43
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	44
5.1 ผลสรุปของงานวิจัย	44
5.2 การอภิปรายผล	45
5.3 ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้	46
5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา	46
5.5 งานศึกษาวิจัยในอนาคต	46

รายการอ้างอิง

48

ภาคผนวก

50

ประวัติผู้เขียน

51



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 ยอดขายของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2540-2544 (บาท)	24
4.2 ยอดขายของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2545-2552 (บาท)	29
4.3 ยอดขายของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2553-2557 (บาท)	35



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 เปรียบเทียบยอดขายระหว่างบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) และบริษัท ลีเรคโก จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2545-2557 (บาท)	2
2.1 ยอดขายบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ปีพ.ศ. 2545-2557 (บาท)	8
2.2 องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ในหัวข้องานวิจัยต่าง ๆ	11
2.3 Business Model Canvas	13
2.4 การสร้างคุณค่า (Value Creation) และการกำหนดคุณค่าผ่านการกำหนดราคา (Value Capture)	17
4.1 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	25
4.2 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships Management)	26
4.3 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ในส่วนของการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	27
4.4 สรุปความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท พ.ศ. 2540-2544	28
4.5 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	30
4.6 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships Management)	31
4.7 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในส่วนของการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	32
4.8 สรุปความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท พ.ศ. 2545 – 2552	34
4.9 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)	36
4.10 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships Management)	37

4.11 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ในส่วนของ การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)	38
4.12 สรุปความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายมากกว่า 1,000 ล้านบาท พ.ศ. 2553 - 2557	40



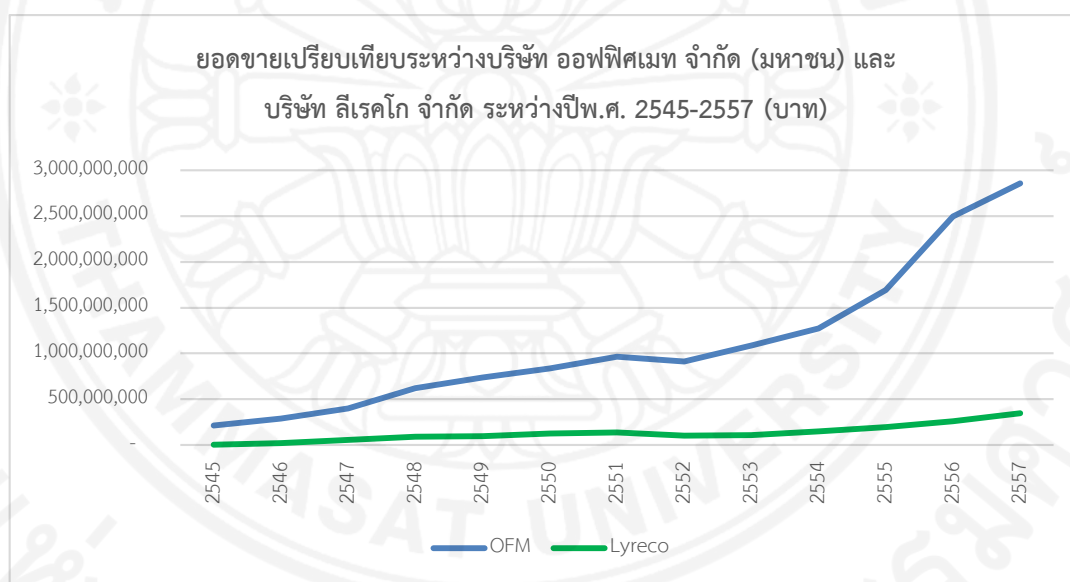
บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

ธุรกิจเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีเหตุมาจากการขยายตัวทางด้านประชากร การศึกษา กิจกรรมต่างๆ และการขยายตัวในภาคธุรกิจ โดยปัจจุบันเมื่อนำธุรกิจประเภทนี้รวมเข้ากับธุรกิจอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เกิดเจ็ดเกี่ยวกับไอทีต่างๆ และเฟอร์นิเจอร์ในสำนักงาน กลายเป็นตลาดเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน จึงทำให้มีมูลค่ารวมสูงถึง 8 หมื่นล้านบาท ทั้งนี้หากนับเฉพาะธุรกิจเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงานจะมีมูลค่าประมาณ 3 หมื่นล้านบาท (ผู้จัดการออนไลน์, 2558) ด้วยเหตุนี้เองการรักษาการเติบโตทางธุรกิจให้คงอยู่เป็นบริษัทชั้นนำ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

ธุรกิจในกลุ่มพาณิชย์ประกอบไปด้วยบริษัทใหญ่ๆ จำนวนมาก โดยธุรกิจนี้เป็นกลุ่มหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับผู้บริโภค และเป็นที่ยู่งักอย่างกว้างขวาง เช่น ซีพีออล แมคโคร หรือบิ๊กซี ซึ่งโดยมากเป็นกลุ่มห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและมีสาขาจำนวนมากในประเทศไทย เมื่อศึกษาจากดัชนีธุรกิจกลุ่มพาณิชย์ในตลาดหลักทรัพย์ 10 ปีย้อนหลังนั้นจะเห็นได้ว่ามีดัชนีอยู่ที่ 4,161 จุดในปี พ.ศ. 2548 และเติบโตเป็น 29,062 จุดในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งเมื่อวัดค่าเฉลี่ยจะเห็นได้ว่าธุรกิจนี้มีอัตราการเติบโตถึง 598% หรือเฉลี่ยแล้วประมาณ 60% ต่อปี (บริษัทหลักทรัพย์ เคทีซีมิโก้, 2015) ซึ่งหากมองธุรกิจในกลุ่มพาณิชย์นี้ บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ผู้จัดจำหน่ายอุปกรณ์สำนักงาน เป็นบริษัทหน้าใหม่ที่เติบโตอย่างรวดเร็วด้วยระบบที่ทันสมัย และสามารถขึ้นมายืนหยัดอย่างแข็งแกร่ง โดยการขายสินค้าผ่านระบบแคตตาล็อก (Catalog Sales) และเว็บไซต์ บริษัทฯ ได้ทำการจดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2551 และเข้าตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ในปี พ.ศ. 2553 ด้วยทุนจดทะเบียน 80 บาท โดยในปี พ.ศ. 2555 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 320 ล้านบาทและเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ซึ่งในปีเดียวกันนั้นบริษัทฯ ได้ควบรวมกิจการกับทางกลุ่มเซ็นทรัลและเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งในปัจจุบันมีมูลค่าในตลาดสูงถึง 13,840 ล้านบาท (20 พฤศจิกายน 2558) โดยมีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 10 ในธุรกิจกลุ่มพาณิชย์จากทั้งหมด 21 อันดับ หากเปรียบเทียบกับข้อมูลในอดีต จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ นั้นมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดเนื่องจากการลงทุนในตัวธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องคลังสินค้าคอลเซ็นเตอร์ เว็บไซต์ และแอปพลิเคชันในสมาร์ตโฟน จึงมีอัตราการเจริญเติบโตของโครงสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง จากการขายผ่านช่องทางออนไลน์ ในขณะที่การขายผ่านหน้าร้านนั้นมียอดขาย

เติบโตคงที่ อันเนื่องมาจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สอดคล้องกับที่คุณวรวิภา อุ่นใจ กรรมการบริหารบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ได้กล่าวถึงความสำคัญของธุรกิจไว้ว่า บริษัทที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำในตลาดนั้น จะต้องเป็นผู้นำทางด้านไอทีด้วย ซึ่งจำเป็นต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน นี่จึงเป็นจุดที่ทำให้ทางบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ลงทุนทางด้านระบบไอทีอย่างต่อเนื่อง โดยจากจุดนี้เองบริษัทฯ ได้ตั้งเป้าที่จะดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความเติบโตอย่างเต็มที่ภายใต้แนวคิด “Business Services Solution” ซึ่งจะรวบรวมทุกบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะลูกค้ากลุ่มธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น (Start-Up) และกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงผู้ที่กำลังจะเปิดธุรกิจใหม่ (ผู้จัดการออนไลน์, 2015) โดยความน่าสนใจของบริษัทฯ นั้น หากเทียบกับคู่แข่งโดยตรงอย่างบริษัท ลีเรคโก จำกัด ที่ทำธุรกิจคล้ายๆ กัน จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงกว่ามาก ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 เปรียบเทียบยอดขายระหว่างบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) และบริษัท ลีเรคโก จำกัด ระหว่างปี พ.ศ. 2545-2557 (บาท)

จากภาพที่ 1.1 กลยุทธ์ที่บริษัทฯ นำมาใช้เพื่อสร้างการเติบโต คือ การทำระบบ E-Procurement โดยเริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการคำสั่งซื้อให้ครอบคลุมในครั้งเดียว ช่วยลดระยะเวลาและประหยัดค่าใช้จ่ายของลูกค้า รวมทั้งยังทำให้เกิดระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships) คือ การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า รวมทั้งประวัติการสั่งซื้อไว้ในฐานข้อมูลของบริษัทฯ ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบาย จนกลายมาเป็นความสามารถทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งของบริษัทฯ ถึงแม้ว่าระบบนี้จะไม่ได้ส่งผลกับยอดขายในทันที แต่เมื่อลูกค้าได้ทดลองใช้แล้ว

พบว่าเป็นระบบที่รวดเร็วกว่าระบบการจัดซื้อแบบเดิม และดีกว่าระบบการจัดซื้อกับบริษัทคู่แข่งอื่นๆ จึงช่วยให้บริษัทฯ สามารถสร้างยอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยให้ลูกค้าได้เห็นคุณค่าที่ทางบริษัทฯ พยายามส่งมอบให้ (Value Propositions)

ทั้งนี้งานวิจัยฉบับนี้เป็นกรณีศึกษาทางด้านรูปแบบการดำเนินงานของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นบริษัทที่มีความน่าสนใจในการวางแผนการดำเนินธุรกิจโดยเริ่มต้นจากธุรกิจเล็กๆ จนกระทั่งได้เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ในเวลาอันรวดเร็ว ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น (Start-Up) กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมไปถึงผู้ที่ทำการออกแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model) เพื่อที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวได้ในอนาคตและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้รวดเร็วทันเวลากับการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

1.2 คำถามวิจัย

อธิบายความแตกต่างของ Business Model Canvas ในบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ที่ถูกปรับเปลี่ยนตามระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538-2557

เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงผลดำเนินงานของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) โดยผ่านองค์ประกอบของ Business Model Canvas

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาข้อมูลของบริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ถึงแผนธุรกิจภาพรวมใน Business Model Canvas โดยมุ่งศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538-2557 รวมไปถึงค้นหาปัจจัยแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ที่ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จก้าวขึ้นสู่บริษัทชั้นนำทางด้านเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน และยังใช้เป็นแนวทางให้กับกลุ่มธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น (Start-Up) ในช่วงศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในการเริ่มธุรกิจ และช่วยให้แนวความคิดกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในด้านการบริหารงาน การบริหารต้นทุน และการตัดสินใจในภาวะวิกฤตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาด้านเนื้อหาโดยวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538-2557 เพื่อศึกษาแนวคิดการวิเคราะห์ตลาดและการตัดสินใจในวิกฤตต่างๆ ของผู้บริหาร และวิเคราะห์ภาพรวมการใช้ Business Model Canvas เพื่อศึกษาลำดับการนำพหุองค์การสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาเพิ่มเติมจากข้อมูลในอินเทอร์เน็ต วิดีโอในงานสัมมนา รวมถึงบทความต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงรายงานประจำปีของทางบริษัทฯ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความรัดกุมในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเพื่อหาข้อมูลของบริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ด้านความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงยอดขายของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538-2557 โดยใช้ Business Model Canvas ในการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจ รวมไปถึงแนวคิดและการตัดสินใจในภาวะวิกฤต ทั้งนี้เพื่อต้องการค้นหาปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) จะสามารถนำข้อมูลไปใช้พิจารณาการดำเนินงานของบริษัทฯ ในภาพของ Business Model Canvas โดยเสริมกลยุทธ์ในจุดต่างๆ ที่ผู้วิจัยคิดว่าควรปรับปรุงหรือเสริมจุดแข็งเพิ่มเติมในจุดที่ยังเป็นช่องว่างทางธุรกิจอยู่

กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่อยู่ในช่วงของการขยายกิจการจะได้ประโยชน์จากการนำผลวิจัยนี้ ไปวางแผนปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการในสภาวะที่ตลาดมีการแข่งขันสูงในปัจจุบัน รวมถึงการตัดสินใจขั้นพื้นฐานทางการตลาด และการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ซึ่งสามารถที่จะนำไปพัฒนาต่อยอดธุรกิจ หรือนำไปออกแบบสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการลูกค้าได้มากขึ้น

กลุ่มธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงเริ่มต้น (Start-Up) ที่กำลังเริ่มต้นศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนเริ่มกิจการ จะได้นำแนวคิดของผู้บริหารที่พลิกโอกาสทางธุรกิจด้วยการใช้ Business Model Canvas เพื่อศึกษาโมเดลธุรกิจของตัวเองได้อย่างลึกซึ้งขึ้น

ผู้วิจัยได้เข้าใจถึงทุกองค์ประกอบของ Business Model Canvas มากขึ้น จากการ
ทบทวนวรรณกรรม และเอกสารที่ต่างประเทศได้ทำการศึกษาและรวบรวมไว้



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานธุรกิจของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางในการทบทวนคือ บทความ บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร รายงานประจำปี และสื่อวีดิทัศน์จากงานสัมมนาต่างๆ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความต้องการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2537-2557) โดยการใช้แนวคิดโมเดลธุรกิจ (Business Model) เป็นแนวทางตั้งต้นในการศึกษา ซึ่งจากการค้นคว้าของผู้วิจัยสามารถสรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังต่อไปนี้

2.1 ประวัติบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)

บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2537 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท เพื่อจำหน่ายเครื่องเขียนและอุปกรณ์สำนักงาน เดิมเป็นธุรกิจครอบครัว ชื่อว่า “กจิวิทยาเสตชั่นเนอรี่” เป็นธุรกิจค้าขายเครื่องเขียน และเครื่องใช้สำนักงานทั้งปลีกและส่งมากกว่า 40 ปี โดยหลังจากคุณวรวิทย์ อุ๋นใจ (ปัจจุบันตำแหน่งกรรมการบริหาร) ได้เข้ามาดูแลกิจการระยะหนึ่ง จึงได้มีความคิดในการเปิดบริษัทของตัวเองโดยใช้แนวคิดการบริหารยุคใหม่ด้วยระบบการขายผ่านแคตตาล็อก (Catalog Sale) และหลังจากไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและทำวิทยานิพนธ์ชื่อ “บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด” จึงได้กลับมาเปิดบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด ตามวิทยานิพนธ์ที่ตัวเองได้ทำไว้หลังจากสำเร็จการศึกษา โดยในปี พ.ศ. 2538 บริษัทฯ ได้นำระบบการขายผ่านแคตตาล็อก (Catalog Sale) เข้ามาใช้อย่างเป็นทางการรวมถึงระบบรับคำสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์ (Call Center) เป็นแห่งแรก ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 ได้เปิดให้บริการระบบสั่งซื้อเครื่องเขียน และเครื่องใช้สำนักงาน ผ่านเว็บไซต์ www.officemate.co.th เพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายสินค้าและรองรับการสั่งซื้อของลูกค้าให้เข้าถึงได้ง่ายยิ่งขึ้น โดยเพิ่มกลุ่มลูกค้าจากองค์กรรายเล็กไปสู่องค์กรรายใหญ่

ในปี พ.ศ. 2540 ที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ คุณวรวิทย์ได้ตัดสินใจสวนกระแสดังกล่าว ด้วยการจัดทำแคตตาล็อกให้หนาขึ้น เป็นแคตตาล็อกสี 200 หน้า จากเดิม 100 หน้า เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าฝ่ายจัดซื้อ โดยมีรายการสินค้ามากกว่า 8,000 รายการ พร้อมสร้างความมั่นใจด้วยระบบการสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพ และความมั่นใจทางด้านการเลือกของที่มีคุณภาพให้กับลูกค้าองค์กรว่าบริษัทฯ เป็น “ผู้ช่วยเลือกซื้อ” จึงมั่นใจได้ว่าสินค้าของบริษัทฯจะดีที่สุด เพราะได้คัดสรรมาเรียบร้อยแล้ว ทำให้ลูกค้าไม่เสียเวลาในการเดินทางเพื่อเลือกซื้อสินค้า อีกทั้ง

ประหยัดเวลา ประหยัดน้ำมันในการสำรวจสินค้าในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถสร้างยอดขายในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจได้สูงถึง 30-40% ต่อปี ต่อมาในปี พ.ศ.2547 บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้กับการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ามากขึ้น โดยนำระบบ E-Procurement เข้ามาช่วยจัดการบริหารการสั่งซื้อให้รวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้ทุกขั้นตอนทำผ่านเว็บไซต์ www.officemate.co.th ทั้งหมด ตั้งแต่พนักงานฝ่ายจัดซื้อเลือกสินค้า ไปจนถึงผู้บริหารของบริษัทลูกค้าตรวจสอบแก้ไขเพื่ออนุมัติคำสั่งซื้อ ซึ่งทั้งหมดจะช่วยลดงานเอกสารและขั้นตอนภายในองค์กรของลูกค้าเองด้วย นอกจากนี้ข้อมูลในการสั่งซื้อของแต่ละบริษัทจะถูกจัดเก็บไว้เพื่อสะดวกในการติดตามความคืบหน้าและการสั่งซื้อครั้งต่อไป โดยสรุปภาพรวมของทั้งหมดนี้เป็นหลักการในทางวิชาการที่เรียกว่า “E-Procurement” ในปัจจุบันลูกค้าองค์กรของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นจาก 2,000 องค์กรในอดีต เป็น 180,000 องค์กรในปัจจุบัน (ผู้จัดการออนไลน์, 2015)

2.1.1 ประเภทสินค้าของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบัน บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) จัดจำหน่ายสินค้าทั้งหมด 4 กลุ่ม (บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด, 2015) ได้แก่

- กลุ่มที่ 1 สินค้าประเภทเครื่องเขียนและอุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงาน (Stationery & Office Supplies)
- กลุ่มที่ 2 อุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ใช้ในสำนักงาน (Office Automotive Supplies)
- กลุ่มที่ 3 เฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในสำนักงาน (Furniture)
- กลุ่มที่ 4 สินค้ากลุ่มบริการ ได้แก่ บริการงานพิมพ์ครบวงจร, นามบัตร ตราขาย และอื่นๆ (Printing Solution Service) ซึ่งครอบคลุมไปถึงการออกแบบพื้นที่สำหรับจัดวางเฟอร์นิเจอร์สำนักงาน

2.1.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย

ในปัจจุบันช่องทางการจัดจำหน่ายของ บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) มี 4 ช่องทาง คือ

ช่องทางที่ 1 การซื้อสินค้าผ่านระบบโทรศัพท์ (Call Center) โดยผ่านการเลือกดูสินค้าจากแคตตาล็อก (Catalog Sale) และมีระบบเลือกชำระแบบปลายทาง (Cash on Delivery) เพื่อให้ลูกค้าได้เห็นสินค้าก่อนการชำระเงิน ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี โดยในอดีตถือว่าช่องทางนี้เป็นช่องทางที่ช่วยให้อุดขายของบริษัทฯ เริ่มเติบโตและสร้างความแข็งแกร่งให้บริษัทฯ

ช่องทางที่ 2 การสั่งซื้อผ่านระบบเว็บไซต์ของบริษัทฯ โดยลูกค้าสามารถเลือกดูสินค้าจากหน้าเว็บไซต์ www.officemate.co.th และเลือกระบบการชำระเงินที่เหมาะสมกับตัวเอง ในปัจจุบันการชำระเงินผ่านเว็บไซต์สามารถทำได้ 7 ช่องทาง ได้แก่ การชำระเงินสดเมื่อรับสินค้า (Cash

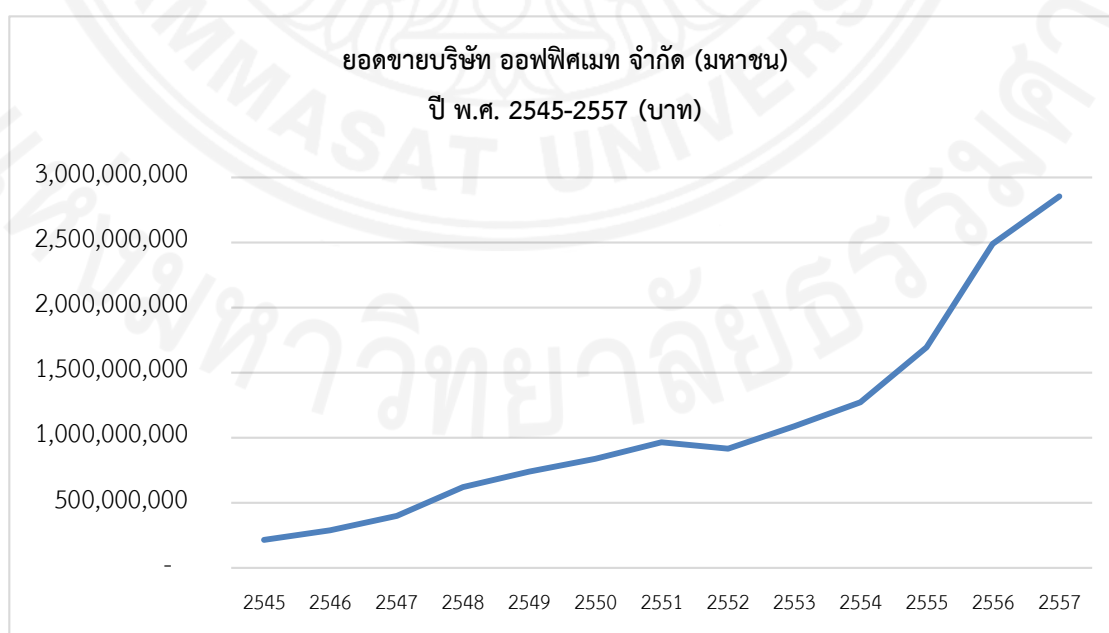
on Delivery) ชำระเงินด้วยบัตรเครดิตกับพนักงานจัดส่งของออฟฟิศเมท (Mobile EDC) การชำระโดยโอนเงินเข้าบัญชีธนาคาร การชำระเงินผ่านบัตรเครดิตออนไลน์การชำระเงินผ่านระบบ Paysbuy การชำระเงินผ่านระบบ mPay ชำระค่าสินค้าผ่านโทรศัพท์มือถือสำหรับผู้ซื้อเครื่องใช้เครื่องใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบ AIS และการบริการรับชำระเงินผ่านระบบ SCB Easy Net สำหรับผู้ที่มีบัญชีธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งในปัจจุบันเนื่องจากลูกค้ามีพฤติกรรมในการซื้อสินค้าที่เปลี่ยนไป ทำให้สัดส่วนการซื้อสินค้าออนไลน์จึงเป็นช่องทางที่มีการเจริญเติบโตมากที่สุด

ช่องทางที่ 3 OfficeMate Mobile App โดยลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้ากว่า 15,000 รายการ ในทุกหมวดสินค้า รองรับทั้งระบบปฏิบัติการโทรศัพท์มือถือ iOS และ Android โดยเริ่มใช้ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการรองรับลูกค้าที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเลือกซื้อสินค้า โดยในปัจจุบันบริษัทฯ คาดหวังว่าโมบายแอปพลิเคชันในเดือนแรกจะมียอดขายกว่า 2 หมื่นล้านบาท และเพิ่มเป็นกว่า 1 แสนล้านบาทในปี พ.ศ. 2559

ช่องทางที่ 4 การซื้อผ่านหน้าร้านของ Officemate (Stores) ซึ่งปัจจุบันปี พ.ศ. 2558 มีสาขาทั่วประเทศไทยรวมทั้งสิ้น 57 สาขา

2.1.3 อัตราการเติบโต

อัตราการเติบโตของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) นั้น เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยหากดูภาพรวมย้อนหลัง 12 ปี พบว่าบริษัทฯ เติบโตเฉลี่ยถึง 25.15% ต่อปี ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ยอดขายบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ปีพ.ศ. 2545-2557 (บาท)

โดยช่องทางที่มีการเติบโตสูงสุด คือ ช่องทางการสั่งซื้อผ่านระบบ Shopping Online ของบริษัทฯ ที่เติบโตสูงถึง 50% อันเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่คุ้นเคยกับการซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น มีกลุ่มผู้สูงอายุเข้าถึงสินค้าออนไลน์ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น รวมไปถึงระบบการซื้อขายออนไลน์ในปัจจุบันมีความปลอดภัยกว่าในอดีตด้วยระบบจ่ายเงินค่าสินค้าปลายทางผู้รับ (Cash On Delivery) ทำให้หมดกังวลด้านความปลอดภัยในการซื้อสินค้าออนไลน์ ในส่วนของช่องทางการสั่งซื้อผ่านระบบโทรศัพท์ (Call Center) หรือแคตตาล็อก (Catalog Sale) มีการเติบโตขึ้นประมาณ 15% และช่องทางการสั่งซื้อผ่านหน้าร้านของ Officemate (Stores) เติบโตเพียง 6-7% จึงเห็นได้ว่าช่องทางออนไลน์นั้นเติบโตสูงที่สุด นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังได้เปิด Facebook Fan Page เพื่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า โดยปัจจุบันมียอดไลค์อยู่ที่ 59,815 ไลค์ (ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2558) ซึ่งเป็นทั้งช่องทางในการสื่อสารด้านสินค้าใหม่ โฆษณาทีวี โปรโมชั่น รวมไปถึงรับฟังคำแนะนำต่างๆ จากลูกค้า สอดคล้องกับที่ Sloyer K. (2015) ได้กล่าวไว้ในนิตยสาร Niche ว่าสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สามารถช่วยให้บริษัทเข้าใจความต้องการของผู้บริโภค เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ทั่วถึง ซึ่งสามารถส่งผลให้บริษัทสามารถขยายฐานการตลาดและกลุ่มลูกค้า โดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการตลาดแบบดั้งเดิม สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จึงสามารถทำให้บริษัทขนาดเล็ก เข้าถึงกลุ่มลูกค้าทั่วโลก และสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ได้

ทั้งนี้จากความสำเร็จของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ทำให้ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบโมเดลธุรกิจ (Business Model) ของ บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี โดยใช้แนวคิดเรื่อง Business Model Canvas เนื่องจากเป็นโมเดลที่ใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเน้นถึงกลยุทธ์ที่ใช้ปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญๆ ที่บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานอย่างมีระบบ ส่งผลให้เพิ่มผลผลิตในเวลาที่สูงขึ้น และสามารถส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

2.2 ความหมายของ โมเดลธุรกิจ (Business Model)

ในการค้นหาความหมายที่แท้จริงของโมเดลธุรกิจ (Business Model) นั้นไม่มีความหมายที่เฉพาะชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกัน อีกทั้งรูปแบบการดำเนินธุรกิจและความเหมาะสมจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจนั้นๆ จากงานวิจัยของ Morris, Schindehutte, and Allen (2005) พบว่าจากการวิเคราะห์เนื้อหาของคำสำคัญใน 30 คำจำกัดความของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ซึ่งพวกเขาได้สรุปเป็น 3 กลุ่ม ขึ้นอยู่กับรูปแบบการนำไปใช้ โดยแบ่งเป็นด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการดำเนินงาน และด้านกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละหัวข้อประกอบด้วยตัวแปรในการ

ตัดสินใจที่ไม่ซ้ำกัน โดยสรุปแล้วได้กล่าวว่า โมเดลธุรกิจ (Business Model) หมายถึง ตัวแทนของความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรในการตัดสินใจในด้านของกลยุทธ์ สถาปัตยกรรม และเศรษฐศาสตร์ เพื่อสร้างความยั่งยืน ความสามารถทางการแข่งขันในกลุ่มนั้นๆ สอดคล้องกับ Ovans (2015) ได้กล่าวในบทความซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดทางธุรกิจที่นำโมเดลธุรกิจไปใช้และตีความหมายกันไปกับคนละอย่างและแตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับการที่แต่ละคนใช้โมเดลธุรกิจอย่างไร

นอกจากนี้(Lewis, 2000) ได้กล่าวถึง นิยามของโมเดลธุรกิจ (Business Model) จากหนังสือ The New, New Thing ไว้ว่า “เรื่องทั้งหมดเกี่ยวกับว่าคุณจะวางแผนหาเงินอย่างไร” โดย Lewis ยังมีความประทับใจในตัว Peter Drucker กับทฤษฎีทางธุรกิจ (Theory of Business) ที่กล่าวว่า “สมมติฐานอะไรก็ตามที่ทำให้บริษัทสามารถทำเงินได้” ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกันของทั้งสองท่าน โดย Drucker ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการตั้งสมมติฐานมากกว่าตัวเงิน เพราะเขาได้ริเริ่มทฤษฎีทางธุรกิจที่อธิบายว่า “ทำไมบริษัทดีๆ ถึงไม่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาดโดยสงบตกในด้านการสร้างสมมติฐานที่ชัดเจน”

Christensen; and Kagermann; (2008) ยังให้นิยามคำจำกัดความของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ชนิด คือ คุณค่าที่คุณมอบให้กับลูกค้า สูตรในการทำกำไร ทรัพยากรหลัก และขั้นตอนการทำงานหลัก ซึ่งตรงกับมุมมองของ Dasilva and Trkman (2013) ที่บอกว่าหัวใจของโมเดลธุรกิจ (Business Model) นั้น คือการแจกแจงส่วนผสมของทรัพยากร ซึ่งสามารถเปลี่ยนไปเป็นคุณค่าสำหรับบริษัทและลูกค้าเป็นการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ช่วงเวลาหนึ่ง ส่วน Bertels, Koen and Elsum (2015) สรุปไว้ว่า กลยุทธ์ที่เราใช้กำลังพัฒนาทรัพยากรเพื่อแปลงเป็นความสามารถในการแข่งขันโมเดลธุรกิจ (Business Model) คือเราจะนำทรัพยากรเหล่านั้นไปปรับใช้อย่างไรให้ดีที่สุด

ในอดีตได้มีงานวิจัยเกี่ยวกับโมเดลธุรกิจ (Business Model) ในหลายมุมมอง ซึ่งในแต่ละมุมมองนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับหัวข้องานวิจัย แต่หากสรุปแล้วองค์ประกอบนั้นจะวนเวียนซ้ำกันมากที่สุด โดยสามารถสรุปได้ดัง ภาพที่ 2.2

องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ในหัวข้องานวิจัยต่างๆ	How to make revenue	Product	Market Strategy	Customer Relationship	Key Resource	Value Proposition	Distribution	Technology	Service	Governance	Information Flow	Key Activities	Competitive Advantage	Cost
Horowitz 1996														
Viscio and Pasternak 1996														
Timmers 1998														
Markides 1999														
Donath 1999														
Linder and Cantrell 2001														
Lewis 2000														
Magretta 2002														
Morris, Schindehutte and Allen 2005														
Christen and Kagermann 2008														
Dasilva and Trkman 2013														
A.Koen and Elsum 2015														

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ในหัวข้องานวิจัยต่างๆ

หากดูความเปลี่ยนแปลงในช่วงปีแล้ว มุมมองของโมเดลธุรกิจ (Business Model) ในช่วงปี พ.ศ. 2543 กับช่วง 5 ปีที่ผ่านมาค่อนข้างแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยในช่วงปี พ.ศ. 2543 ส่วนมากจะเน้นไปที่ตัวสินค้าก่อนเป็นอันดับแรก รองลงมาจะเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ในแง่มุมมองที่แตกต่างกัน และที่มาของรายได้ว่าสามารถทำกำไร และหารายได้จากที่ไหน ซึ่งหากเทียบกับโมเดลธุรกิจ (Business Model) ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าสิ่งที่เปลี่ยนไปคือ โมเดลธุรกิจ (Business Model) ไม่ได้พูดถึงเรื่องตัวสินค้าอีกต่อไปแต่จะพูดถึงเรื่องการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ทรัพยากรหลักที่บริษัทมี และเน้นไปยังกลยุทธ์ของธุรกิจรวมไปถึงความสามารถในการแข่งขัน

การเสนอคุณค่า หมายถึง การเสนอคุณค่าซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากสินค้าและบริการที่เราสร้างขึ้นมา ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้สินค้าหรือบริการจากเรา แทนที่จะเป็นสินค้าและบริการจากคู่แข่ง ซึ่งอาจสรุปได้ว่าเป็นการสร้างคุณประโยชน์ที่เหนือกว่า (Cespedes, 2015) ได้กล่าวถึงการสร้างความแตกต่างอย่างไร้ความหมาย ลูกค้าจะไม่จ่ายเงินส่วนเพิ่มสำหรับความแตกต่างที่ไม่สามารถสัมผัสได้ หรืออาจเป็นความแตกต่างที่ไม่ยั่งยืน เช่น การถูกลอกเลียนแบบเมื่อเวลาผ่านไป ดังนั้นการที่เราจะสามารถออกแบบคุณค่าให้กับลูกค้า จึงควรพิจารณาตามหลักการเหล่านี้ด้วย เพื่อความยั่งยืนของบริษัท

หากกล่าวถึงโมเดลธุรกิจ (Business Model) จะพบว่า Business Model Canvas กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน ซึ่งโมเดลดังกล่าวประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งครบถ้วนในแง่มุมหลักๆ และมีรูปแบบที่ทันสมัย สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และเห็นภาพที่ตรงกัน โดยที่สามารถลงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อได้ดี และแยกเป็นหัวเรื่องต่างๆ แยกกันได้ง่ายอีกด้วย ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดต่อไปในหัวข้อ 2.4

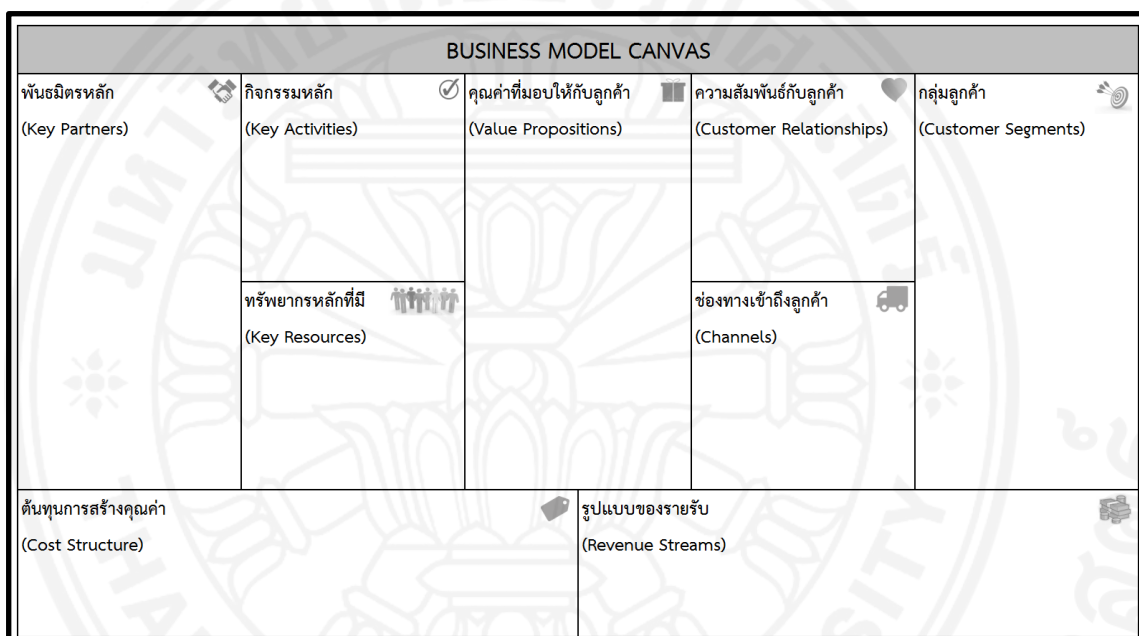
อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีความเห็นว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model) คือ สมมติฐานที่ถูกคิดขึ้นมาเพื่อดูความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองช่องว่างทางการตลาดและสร้างความสามารถในการแข่งขันที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ หรือยากต่อการเลียนแบบ โดยสิ่งที่สำคัญคือ เราต้องเปรียบเทียบโมเดลธุรกิจ (Business Model) ของเรากับคู่แข่งเสมอ เพื่อดูความยินดีที่จะจ่ายเงินของลูกค้า (Willingness to pay) ว่ายินดีจะจ่ายให้กับสมมติฐานของใครมากกว่ากัน

2.3 ความสำคัญของโมเดลธุรกิจ

Magretta (2002) กล่าวถึงโมเดลธุรกิจ (Business Model) เอาไว้ว่า โมเดลธุรกิจ (Business Model) เป็นหัวใจของเรื่องราวความเป็นมาของกิจการ เป็นสิ่งที่อธิบายว่าบริษัทดำเนินงานมาอย่างไร ซึ่งโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่ดีนั้นต้องสามารถตอบคำถามของ Peter Drucker ได้ว่า ใครคือลูกค้าของคุณ และอะไรคือคุณค่าของลูกค้าของคุณ และยังสามารถตอบถึงคำถามพื้นฐานได้ว่า โมเดลธุรกิจ (Business Model) นี้จะสามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจของคุณได้อย่างไร และสามารถส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าของคุณได้อย่างไรภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสมซึ่งในบทความของ Magretta นั้นได้เน้นถึงสมมติฐานมากกว่าตัวเงินเช่นเดียวกันกับ Drucker โดย Magretta ได้ให้คำจำกัดความของโมเดลธุรกิจ (Business Model) โดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนของกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนทำรวมกันในการสร้างสิ่งหนึ่งขึ้นมา การออกแบบ การซื้อวัตถุดิบ การผลิตและอื่นๆ และส่วนที่สอง คือทางด้านการขาย การคัดเลือกสินค้าและการเข้าถึงลูกค้า การทำรายการขาย การกระจายสินค้า หรือการส่งมอบบริการ

โมเดลธุรกิจใหม่อาจจะเป็นการออกแบบสินค้าใหม่สำหรับความต้องการที่ยังไม่ถูกค้นพบ หรือเป็นนวัตกรรมด้านการปฏิบัติงาน หรืออาจจะเป็นสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ทั้งสินค้าและบริการ นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า โมเดลธุรกิจ (Business Model) อธิบายถึงระบบระเบียบของชิ้นส่วนของธุรกิจมารวมกันได้อย่างไรอย่างลงตัว ซึ่ง Magretta ได้ชี้จุดบกพร่องในโมเดลธุรกิจ (Business

Model) ยังขาดสิ่งสำคัญไปหนึ่งมิติ นั่นคือการแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกบริษัทจะต้องพบเจอ ซึ่งสิ่งที่จะต้องนำไปแข่งขันกันในโลกแห่งความจริงนั้นคือ กลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับงานของ Osterwalder et al. (2010) ซึ่งได้พัฒนา Business Model Canvas (ตามภาพที่ 2.3) ที่พูดถึงการจัดการสมมติฐานซึ่งไม่ใช่แค่เรื่องทรัพยากรหลัก และกิจกรรมหลักที่คุณมีแต่รวมไปถึงคุณค่าที่คุณมอบให้ลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ช่องทาง กลุ่มลูกค้า โครงสร้างต้นทุนและรายได้ เพื่อให้คุณสามารถมองได้ว่า มีอะไรที่สำคัญขาดหายไปหรือไม่ และเปรียบเทียบโมเดลของคุณกับคู่แข่ง



ภาพที่ 2.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas เปรียบเหมือนพิมพ์เขียวของธุรกิจซึ่งประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ คือ การสร้างเครือข่าย (Key Partners) กิจกรรมหลักที่จำเป็น (Key Activities) การจัดสรรทรัพยากรหลัก (Key Resources) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Propositions) ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationships) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) ต้นทุนการสร้างและส่งคุณค่า (Cost Structure) และรูปแบบการหารายได้ (Revenue Streams) (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010)

นอกจากนี้ Rita McGrath (2011) ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมไว้ในบทความ “When your business model is in trouble” ของ Cliffe (2011) ว่า เมื่อนวัตกรรมของคุณสร้างการพัฒนาเล็กๆ และเล็กลงเรื่อยๆ คุณควรระวังแล้วว่าคุณมีปัญหาเกี่ยวกับการคิดหาการพัฒนาใหม่ๆ ถ้าคุณไม่ทำการพัฒนา ลูกค้าจะไปหาทางเลือกทางเลือกใหม่ๆ และธุรกิจจะสูญเสียลูกค้าไปในที่สุด

2.4 โมเดลธุรกิจ (Business Model) กับความนิยมของคนในปัจจุบัน

จากการค้นคว้าของผู้วิจัย ความนิยมของคำว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model) นั้น มีปรากฏให้เป็นหลักฐานจากการใช้เว็บไซต์ Google Search ในการค้นหา และจากฐานข้อมูลวิจัย ABI/Inform Complete Database โดยในปี พ.ศ. 2548 นั้นมีผลลัพธ์ที่ 4,326,812 และ 2,387 ผลลัพธ์ตามลำดับ (Morris et al., 2005) และในปี พ.ศ. 2558 นั้น มีมากถึง 522,000,000 และ 4,908,461 ผลลัพธ์ จึงเห็นได้ว่าโมเดลธุรกิจ (Business Model) นั้นมีคนให้ความสนใจและมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผลลัพธ์จากการค้นหานั้น ได้มีทฤษฎีที่นิยมใช้มากในปัจจุบัน ซึ่งปรากฏได้ในเว็บไซต์ Google หน้าแรก คือ Business Model Canvas และ นวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Innovation)

2.4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ Business Model Canvas

Business Model Canvas หรือแม่แบบโมเดลธุรกิจถูกพัฒนาและตีพิมพ์ในหนังสือ Business Model Generation (Osterwalder et al., 2010) เป็นกรอบของธุรกิจที่จะช่วยให้เห็นภาพรวม และอธิบายที่มาที่ไปของวิธีการที่องค์กรใช้ รวมไปถึงการหมุนเวียนทรัพยากรต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อแสดงถึงการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้า ข้อเสนอที่มอบให้ โครงสร้างภายในองค์กร และการไหลเข้าออกของเงินทุน

2.4.1.1 องค์ประกอบของ Business Model Canvas

กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) คือ องค์กรต้องแบ่งกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน มีวิธีเข้าถึงที่แตกต่างกัน การกำหนดกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน จะสามารถนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ที่ดี และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มด้วย

การเสนอคุณค่า (Value Propositions) คือ การแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างไร มอบคุณค่าให้ลูกค้าด้วยอะไร ซึ่งการเสนอคุณค่าเป็นผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับจากสินค้าและบริการที่เราสร้างขึ้นมา ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะใช้สินค้าหรือบริการจากเรา แทนที่จะเป็นสินค้าและบริการจากคู่แข่ง กล่าวคือเป็นการสร้างคุณประโยชน์ที่เหนือกว่าคู่แข่งนั่นเอง

ช่องทาง (Channels) คือ ช่องทางที่เราจะมอบคุณค่าหรือสื่อสารผ่านไปยังลูกค้า เพื่อกระจายคุณค่าของธุรกิจไปยังลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งช่องทางนั้น

ต้องสามารถสร้างการรับรู้ได้ เกิดการซื้อ-ขาย มีการประเมิน ส่งมอบคุณประโยชน์เกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการได้ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความพึงพอใจด้วยบริการหลังการขายอีกด้วย

ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าในแต่ละกลุ่มควรมีความชัดเจนว่าเรานิยามรูปแบบของความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้แบบใด ตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว แบบอัตโนมัติ หรือแบบช่วยเหลือตัวเอง อีกทั้งสินค้าและบริการจะเป็นแบบทำธุรกรรมครั้งเดียว หรือต้องใช้บริการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง อาจแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ซึ่งต้องปรับให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเสมอ

กระแสรายได้ (Revenue Streams) คือ กระแสรายได้มาจากการที่เสนอคุณค่าให้กับลูกค้าได้ประสบความสำเร็จ เป็นคุณประโยชน์ที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อหามา ซึ่งรายได้แต่ละส่วนในโมเดลนี้ จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ถึงที่มาของรายได้ การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้เราสามารถเสนอสิ่งที่เหมาะสมคุ้มค่า ตรงกับกลุ่มลูกค้าที่มีความยินดีที่จะจ่ายเงิน

ทรัพยากรหลัก (Key Resources) คือ สิ่งที่ต้องใช้ในการเสนอและส่งมอบการเสนอคุณค่า (Value Propositions) ให้กับลูกค้าสิ่งที่เราใช้ในการผลิต เพื่อให้สินค้าและบริการดีขึ้น ซึ่งส่วนมากประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล หรือทรัพย์สินทางปัญญาการเงิน

กิจกรรมหลัก (Key Activities) คือ การส่งของให้ครบถ้วนถูกต้อง รวดเร็ว และไม่มีความผิดพลาด ในราคาที่แข่งขันได้ เป็นกิจกรรมหลักที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งกิจกรรมที่ดีควรสนับสนุนให้สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น

พันธมิตรหลัก (Key Partners) คือ เครือข่ายที่จะช่วยให้โมเดลธุรกิจใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพช่วยลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจ ลดค่าเสียโอกาสในการขาย รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งส่งผลต่อองค์กรโดยตรงในระยะยาว

โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) คือ เราสามารถคำนวณต้นทุนได้หลังจากที่ได้กำหนด ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก และพันธมิตรหลักแล้ว ซึ่งบริษัทควรมีความสามารถปรับตัวเพื่อรับการเพิ่มขึ้นของอุปสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่าสามารถตอบสนองลูกค้าที่มีจำนวนมากขึ้นได้ ในขณะที่ต้นทุนส่วนเพิ่มลดลงจำทำให้มีต้นทุนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

ในการวิเคราะห์ Business Model Canvas นิยมพิมพ์โครงร่างออกมาเป็นรูปขนาดใหญ่ ดังภาพที่ 2.3 หรือเขียนในกระดานขนาดใหญ่ แล้วให้หลายๆ คนช่วยกันวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อเสียในแต่ละจุดที่เราใส่ลงไป ซึ่งทำให้แต่ละคนในทีมได้คุยกันมากขึ้น เพื่อปรับความเข้าใจ

ให้ตรงกัน และทำการปรับปรุงในแต่ละหัวข้อ เนื่องจากการระดมสมอง (Brainstorm) ในแบบยุคเก่านั้น เป็นการพูดเพื่อให้คนอื่นรับฟัง ทำให้มีความคลาดเคลื่อนในความเข้าใจ และอาจสื่อสารผิดพลาดได้

2.4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมและแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Innovation)

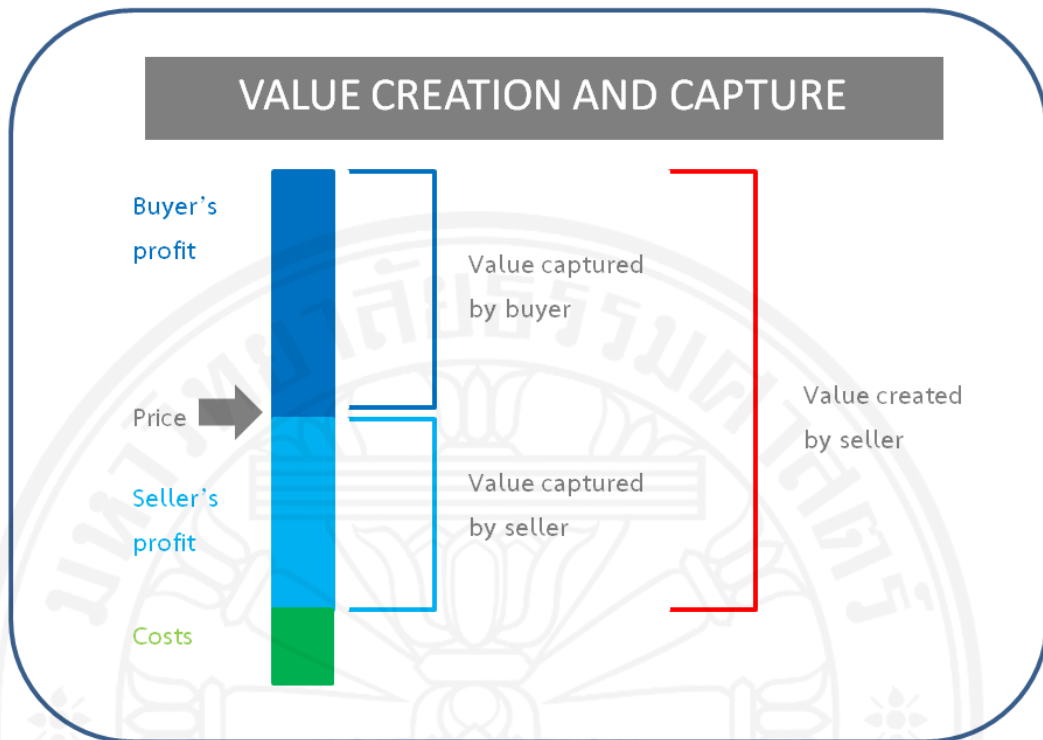
Girotra and Netessnie (2014) ได้กล่าวว่านวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Innovation) นั้นเกี่ยวกับการส่งมอบสิ่งที่มีอยู่แล้ว ซึ่งถูกผลิตด้วยเทคโนโลยีปัจจุบัน ไปยังตลาดที่เกิดขึ้นแล้ว และบ่อยครั้งที่มันเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มองไม่เห็นจากภายนอก ซึ่งเป็นข้อดีที่ยากที่จะเลียนแบบได้ จึงสรุปได้ว่านวัตกรรมเป็นโมเดลที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจในสิ่งเหล่านี้ คือ

- (1) ส่วนผสมของสินค้าหรือบริการแบบใด ที่คุณควรจะเสนอให้กับลูกค้า
- (2) คุณควรตัดสินใจครั้งสำคัญเมื่อไหร่ (ควรเลื่อนการตัดสินใจออกไป จนกว่าจะมีข้อมูลเพียงพอ)
- (3) ใครเป็นคนที่ตัดสินใจได้ดีที่สุด (ควรมอบให้คนที่รู้หน้าที่และตัวงานเป็นอย่างดี เป็นคนตัดสินใจ ควรกระจายอำนาจให้ทั่วถึง ไม่ใช่กระจุกตัวอยู่ที่หัวหน้าเพียงไม่กี่คน)
- (4) ทำไมกลุ่มคนหลักที่มีอำนาจตัดสินใจ ถึงเลือกที่จะตัดสินใจแบบนั้น
- (5) หากผู้ที่มีประสบการณ์ได้ใช้โมเดลนี้ จะสามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่ดีขึ้นได้แน่นอน ซึ่งรวมไปถึงตัวบริษัทด้วย เพื่อที่จะใช้พัฒนาระบบการระบบต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาได้ทั้งความยั่งยืนและความสามารถทางการแข่งขันใหม่ๆ (Girotra & Netessnie, 2014)

นอกจากนี้ Matzler et al. (2013) ได้กล่าวว่านวัตกรรมของสินค้านั้นไม่เพียงพอสำหรับการสร้างความแตกต่างอีกต่อไป ถึงแม้ว่าจะมีการปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่อง หรือการทำให้อายุของสินค้าสั้นลง เพื่อออกรุ่นใหม่ ๆ ให้ทันยุคสมัย หรือการเพิ่มการแข่งขันจากประเทศที่มีค่าแรงต่ำ ล้วนแล้วแต่ต้องการความสามารถทางการแข่งขันใหม่และยั่งยืน รวมไปถึงความมีเอกลักษณ์ การที่ไม่ทำโมเดลธุรกิจ (Business Model) ซ้ำซ้อนกับผู้อื่น จึงจะก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้นหน้าที่ของบริษัทยุคใหม่ควรต้องหาทางที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและสร้างรายได้จากส่วนเพิ่มของคุณค่านั้น ทั้งนี้นวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Innovation) ประกอบไปด้วยส่วนประกอบ 5 อย่างดังนี้

- (1) การมีจุดยืนที่มีเอกลักษณ์และนวัตกรรม
- (2) สินค้าและบริการที่สอดคล้อง
- (3) การสร้างสถาปัตยกรรมทางคุณค่าที่เหมาะสม
- (4) การขายและการตลาดที่มีประสิทธิภาพ
- (5) สูตรการสร้างกำไรที่ใช้งานได้

แนวคิดของนวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Innovation) ประกอบไปด้วย เอกลักษณ์ ที่ลอกเลียนแบบยากและมีองค์ประกอบที่ผลักดันความสำเร็จของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน (Matzler et al., 2013) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Hughes (2013) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างสรรค์คุณค่าในอดีตนั้น เป็นการประหยัดจากขนาด การผลิตเป็นจำนวนมาก และเน้นการทำงานซ้ำๆ ที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งการสร้างคุณค่าในอนาคตนั้น จะให้น้ำหนักกับความคิดสร้างสรรค์การผลิตสินค้าเฉพาะกลุ่ม (Mass Customization) การนำสินค้าหรือบริการใหม่ๆ มายกระดับตลาดให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นความสามารถในการหาคำตอบสำหรับปัญหาของลูกค้า นอกจากนี้ Williams (2011) ได้กล่าวถึงการสร้าง “กำไร” ที่ผู้ซื้อเป็นคนได้รับ ยิ่งสร้างคุณค่าให้กับผู้ซื้อเท่าไร เราจะได้กลับมาในรูปแบบของ “กำไร” สำหรับบริษัทมากขึ้น ดังนั้นการทำธุรกิจไม่ควรมุ่งประเด็นไปที่การทำกำไรสูงสุด ควรจะมุ่งไปยัง “กำไร” ของผู้ซื้อมากกว่า โดยในแผนภาพจะประกอบด้วย การสร้างคุณค่า (Value Creation) และ การกำหนดคุณค่าผ่านการกำหนดราคา (Value Capture) ไว้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 ดัดแปลงจาก การสร้างคุณค่า (Value Creation) และการกำหนดคุณค่าผ่านการกำหนดราคา (Value Capture), โดย Williams (2011)

การศึกษาในครั้งนี้นำขึ้นเพื่อมองภาพรวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลา เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวธุรกิจ และผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดที่เกี่ยวกับโมเดลธุรกิจที่สามารถนำมาร้อยเรียงเรื่องราวที่เหมาะสมและสามารถแยกเป็นองค์ประกอบได้อย่างชัดเจน คือ Business Model Canvas เนื่องจากสามารถเข้าใจได้ง่ายจากโดยการดูจากภาพรวมของธุรกิจ ซึ่งสามารถแสดงองค์ประกอบทั้ง 9 อย่างได้อย่างครบถ้วน

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยกรณีศึกษาบริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ถึงความเปลี่ยนแปลงตามยอดขายในแต่ละช่วงเวลา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยอาศัยการสรุปข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) โดยใช้การถอดเทปจากงานสัมมนาเป็นหลัก และเพิ่มเติมข้อมูลอื่นๆจากอินเทอร์เน็ต รวมถึงบทความหรือรายงานต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุประเบียบวิธีการวิจัยตามหัวข้อต่างๆดังต่อไปนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 ข้อจำกัดของข้อมูล

3.1 วิธีการวิจัย

กรณีศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น บทความสัมภาษณ์ วิทยุทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เผยแพร่ไว้ เพื่อศึกษาถึงวิสัยทัศน์ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ การเริ่มต้นธุรกิจจากแผนธุรกิจ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาความจากเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมา ร่วมกับการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาความเป็นมาของการก่อตั้งบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นรูปแบบการศึกษาแบบ Inductive Research คือ การศึกษาจากหลายๆ แหล่งเพื่อประมวลผลออกมาเป็นผลสรุปในงานวิจัยในครั้งนี้

Hui G. Cheng and Michael R. Phillips (2014) กล่าวว่าเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในข้อมูลที่มี บ่อยครั้งที่ผู้วิจัยหาตัวแปรหลายตัว ทำให้ข้อมูลที่ได้มาไม่สามารถนำไปใช้ได้ทั้งหมด แต่การที่ทีมวิจัยนำข้อมูลพร้อมบทวิเคราะห์ที่ได้ไปแบ่งให้กับกลุ่มผู้วิจัยอื่น ก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงานวิจัยได้เป็นอย่างมาก โดยทีมเก็บข้อมูลและทีมวิเคราะห์นั้นจะแจ้งถึงข้อมูลและวิธีในการใช้ข้อมูลนั้น ซึ่งการค้นหาข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) มี 2 ลักษณะคือ การใช้คำถามงานวิจัยเป็นตัวตั้ง โดยผู้วิจัยมีการตั้งสมมติฐานไว้ก่อน และหาข้อมูลที่เหมาะสมมาเพื่อตอบคำถาม หรือลักษณะที่ใช้ข้อมูลที่ค้นพบเป็นตัวตั้ง ผู้วิจัยสามารถตัดสินใจว่าจะตั้งคำถามอย่างไรเพื่อให้

ตอบได้กับข้อมูลที่พบ โดยในทางปฏิบัติแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้ทั้งสองวิธีร่วมกันโดยการตั้งสมมติฐานขึ้นมา ก่อน จากนั้นมาดูว่าข้อมูลทั้งหมดที่มี สามารถตอบคำถามวิจัยได้หรือไม่ ซึ่งหากมีจุดใดไม่ครอบคลุม กับคำถามงานวิจัย ผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนคำถามเพื่อให้เข้ากับข้อมูลที่มีอยู่อย่างเหมาะสมที่สุด

โดยข้อดีของข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ มีราคาถูก หาได้ง่ายและเป็นที่ เปิดเผย สามารถหาตัวนโหลตได้ผ่านอินเทอร์เน็ตเป็นจำนวนมาก และผู้วิจัยสามารถใช้เวลากับการ หาผลงานวิจัยมากกว่าเรื่องที่จะออกไปเก็บข้อมูล ส่วนข้อเสียของข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) นั้นคือมีข้อมูลจำกัด และไม่สามารถครอบคลุมคำถามงานวิจัยทั้งหมดได้ ทำให้งานวิจัยที่ได้นั้น วิเคราะห์อยู่บนพื้นฐานของความจำกัดของข้อมูล

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดที่รวบรวมมาได้ สรุปลงในตารางเวลา เพื่อสรุป เหตุการณ์ในช่วงต่างๆ โดยมีการตรวจสอบเข้าถึงความถูกต้องของข้อมูลโดยการวัดจากแหล่งที่มา หลายๆ ที่ (Cross-Validation) เพื่อสรุปช่วงเวลาที่น่าเชื่อถือ ผลกระทบของกลยุทธ์ในแต่ละช่วงเวลา ว่าสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของยอดขายอย่างไร และตัวบริษัทนั้นมีความสามารถในการสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างไร

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบกรณีศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นเครื่องมือในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ โดยศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจแล้ววิเคราะห์ ข้อมูลตาม 9 องค์ประกอบหลักของแม่แบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) โดยมีข้อมูลจาก หลายแหล่ง โดยเฉพาะวิดีโองานสัมมนา และบทสัมภาษณ์ต่างๆ ทางวิทยุ รวมกันไม่น้อยกว่า 840 นาที มีระยะเวลามากกว่า 6 ปีขึ้นไป โดยในรายละเอียดวิดีโองานสัมมนานั้น ส่วนมากจะมี รายละเอียดตั้งแต่การเริ่มทำธุรกิจมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีบทความจากข่าวต่างๆ รายการวิทยุ ทัศน์ ข่าวจากทางตลาดหลักทรัพย์ โดยดูตัวเลขประกอบจากรายงานประจำปีอีกด้วย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีการค้นหาข้อมูลจากสื่อ 7 ประเภท ได้แก่

(1) การเก็บข้อมูลจากวิทยุทัศน์ เช่นรายการ “เป็นเงินเป็นทอง” ทุกวันพฤหัสบดี เวลา 10.00-10.30 น. ทางช่อง CAT Channel ในหัวข้อ “ธุรกิจออนไลน์ สไตล์ออฟฟิศเมท”

- (2) การเก็บข้อมูลจากบทความ เช่น หนังสือ MBA 1-Day MBA 2011 หน้า 134-135 ในหัวข้อ “เรียนมาได้ใช้”
- (3) การเก็บข้อมูลจากข่าวจากเว็บไซต์ Manager.co.th ซึ่งมีหัวข้อข่าวมากมายเกี่ยวกับออฟฟิศเมท เช่น “ออฟฟิศเมท พัฒนาแอปฯ พร้อมเพิ่มบริการหน้าร้าน” (8 กันยายน 2558)
- (4) การเก็บข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นบทสัมภาษณ์ถึงอนาคตของบริษัทและผลกระทบต่อระหว่างธุรกิจกับราคาหุ้น
- (5) การเก็บข้อมูลจากงานสัมมนา เช่นงาน KSME Biz Care ในหัวข้อ “Creative Operation” เมื่อปี 2011
- (6) การเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปีนั้นได้มาจากเว็บบริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน)
- (7) การเก็บข้อมูลจากรายการวิทยุ เช่น รายการ Money Shot ฟังสด ทุกวัน จันทร์-วันศุกร์ เวลา 15.00-16.00 สถานีวิทยุ FM 97 MHz

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์โดยทำการถอดเทปบันทึกตามรายการทั้งทางวิทยุ และโทรทัศน์ รวมไปถึงบทความและข่าวสารต่างๆ โดยนำมาประกอบกันตามเวลาที่กิจการได้ก่อตั้งขึ้น โดยมีการสังเกตจากข้อมูลที่มีเนื้อหาซ้ำกันหลายครั้ง ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารของบริษัทฯ ต้องการเน้นย้ำ ซึ่งโดยความยาวของเทปบันทึกโดยรวมนั้นไม่ต่ำกว่า 840 นาที ทำให้มีข้อมูลและเนื้อหาครบถ้วน

3.5 ข้อจำกัดของข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลนี้ผู้วิจัยได้ทำการค้นหาค้นหาบทความต่างๆ ทำการถอดเทปบันทึกตามรายการ ทั้งทางวิทยุ งานสัมมนา และโทรทัศน์ รวมไปถึงบทความและข่าวสารต่างๆ โดยนำมาประกอบกันตามเวลาที่กิจการได้ก่อตั้งขึ้นซึ่งอาจมีข้อมูลบางส่วนไม่ครบถ้วน หรือไม่สามารถหาเหตุผลที่แท้จริงได้ ซึ่งเป็นข้อจำกัดของรายงานนี้ จึงอยากให้ผู้อ่านศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลที่สงสัย

บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล

4.1 ผลวิจัยจากการวิเคราะห์ตามเจ้าของกิจการ

ในการวัดผลความสำเร็จของกิจการประเภทต่างๆ ส่วนมากมักจะนำยอดขายหรือผลกำไรเป็นตัวชี้วัดสำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะนำยอดขายมาเป็นตัวชี้วัดผลความสำเร็จของกิจการเช่นกันโดยจะแบ่งเป็นช่วงเวลาดำเนินการทางธุรกิจ และนำปัจจัยความสำเร็จของยอดขายสินค้าในแต่ละปีเป็นตัวชี้วัด ซึ่งตรงกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร คุณวรวุฒิ อุ่นใจ ที่ได้กล่าวเอาไว้ถึงการแบ่งหน้าที่ในการทำธุรกิจในแต่ละช่วง ดังนี้

“0-200 ล้านบาท ช่วงแรกเป็นการตั้งตัวเริ่มธุรกิจ ต้องใช้ความสามารถทุกอย่างไปเพื่อการขาย และต้องพาตัวเองไปจุดคุ้มทุนให้เร็วที่สุด เพื่อจ้างคนให้ครบฟังก์ชัน จะผ่านช่วงนี้ไปได้ สินค้าและบริการต้องดีมากๆ การตลาดต้องคม การขายต้องคม เพื่อให้มีลูกค้าเยอะ ต้องทำให้บริษัทไม่ขาดทุนก่อน พอผ่านช่วงนี้ไปก็จะเป็นช่วงขายดี

200-1,000 ล้านบาท ช่วงขยายกิจการ ต้องทำทุกอย่างเพื่อให้ธุรกิจของเราเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เน้นการทำ Operation Process ต้องมี Standard ต้องมี QC เพราะ SME ช่วงขายดี บริการจะไม่ค่อยดี เพราะคนเยอะ ไม่มีมาตรฐาน ช่วงนี้ต้องสร้างระบบ OM เต็มรูปแบบ เพื่อให้สินค้าและบริการคงที่ เน้นการสร้างทีม การกระจายอำนาจซึ่งตามมาด้วยระบบควบคุมตรวจสอบ รวมทั้งบัญชี Controlling ตัวปราบเซียนของ SMEs ต้องสร้างทีม พัฒนา process, know how

ทะลุ 1,000 ล้านบาท คือการเติบโตอย่างยั่งยืนทำยังไงให้เติบโตไม่รู้จบ เฟสนี้ให้ความสำคัญทางการเงิน หรือ Financial Report ต่างๆ ซึ่งต้องเข้มงวดมาก ช่วงนี้ต้องพัฒนาเทคโนโลยี Know how ด้วย ต้องเป็นผู้นำทางด้าน IT ในบริษัททางนั้นด้วย ต้องดูด้วยว่ามี R&D support หรือไม่ ยากที่เราจะเติบโตอย่างยั่งยืน ถ้าเราไม่ได้เป็นผู้นำทางด้าน IT อีกอย่างคือ ต้องสร้างคนในองค์กรให้มีแนวคิดเหมือนกัน (Corporate Culture) เพราะว่าพนักงานจะมานั่งรอคำสั่งไม่ได้แล้ว เนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากขึ้น เช่น ต้องมีจิตสำนึกในเรื่องการมีน้ำใจให้กัน ทำงานช่วยเหลือกัน และสินค้ามีคุณภาพ ส่วนการเติบโตหลังจากนี้คือเป็นธุรกิจที่สามารถขยายไปขายสินค้าทั่วโลกดังเช่นบริษัทใหญ่ๆ เช่น เครือ CP หรือ SCG เป็นต้น โดยหลังจากนี้ เราจะมาวิเคราะห์กันที่ความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในแต่ละช่วงถึงความสามารถในการแข่งขันของออฟฟิศเมทว่าทำอย่างไรจึงก้าวมาเป็นผู้นำธุรกิจในด้านเครื่องใช้สำนักงาน” (คุณวรวุฒิ อุ่นใจ, 2015)

ในการค้นหาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) นั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538–2557 เพื่อศึกษาแนวคิดการวิเคราะห์ตลาดและการตัดสินใจต่างๆ ของผู้บริหาร และวิเคราะห์ภาพรวมการใช้ Business Model Canvas เพื่อศึกษาลำดับการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาเพิ่มเติมจากข้อมูลในอินเทอร์เน็ต วิดีโอในงานสัมมนา รวมทั้งบทความต่างๆ และรายงานประจำปีของทางบริษัทฯ

4.2 การวิเคราะห์ของผู้วิจัย

เมื่อมองมุกกลับไปทีทฤษฎี Business Model Canvas นั้นจะสรุปออกมาตามลำดับความสำคัญโดยแยกเป็นองค์ประกอบแบบแยกส่วนได้ 3 ประเภท (Osterwalder et al., 2010) ดังนี้

- (1) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)
- (2) การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management)
- (3) การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

โดยผู้วิจัยจะอธิบายลำดับของธุรกิจตามที่เจ้าของกิจการได้กำหนดไว้ เพื่อให้เห็นลำดับความสำเร็จของยอดขายในแต่ละช่วงได้อย่างละเอียดซึ่งประกอบไปด้วย 3 ช่วงหลักๆ ดังนี้

- (1) ยอดขาย 0–200 ล้านบาท หรือ Sale & Break-Even Stage
- (2) ยอดขาย 200-1,000 ล้านบาท หรือ Operation Improvement Stage
- (3) ยอดขาย มากกว่า 1,000 ล้านบาท หรือ Sustainability Stage

4.2.1 การสรุปความสำเร็จในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2540–2544 (Sale & Break-Even Stage)

ในช่วงแรกของธุรกิจนั้น เรียกได้ว่า เป็นช่วง Sale & Break Even Stage โดยการเน้นยอดขายสินค้าจากผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ยอดขายมากพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้น จากข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ ในช่วงยอดขายปี พ.ศ. 2540-2544 ดังตารางที่ 4.1 โดยเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1

ยอดขายของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2540-2544 (บาท)

ยอดขายของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2544 (บาท)					
พ.ศ.	2540	2541	2542	2543	2544
ยอดขาย	84,028,671	49,752,279	100,798,684	123,265,134	151,044,539

4.2.1.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

ทางบริษัทฯ ได้ประกาศตัวเองเป็นหน่วยงานภายนอก (Outsource) ที่จัดหาเครื่องใช้สำนักงานให้กับฝ่ายจัดซื้อขององค์กรธุรกิจต่างๆ โดยเพิ่มความสะดวกในการจัดซื้อเพื่อให้ลูกค้าประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (Value Propositions) ซึ่งได้ส่งมอบคุณค่าทางผลิตภัณฑ์นี้ให้แก่ฝ่ายจัดซื้อองค์กรต่างๆ (Customer Segments) ผ่านทาง แคตตาล็อก (Catalog) และศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า หรือ Call Center (Channels) ซึ่งส่งผลเรื่องความสัมพันธ์กับลูกค้าในด้านตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาในการจัดซื้อเครื่องใช้สำนักงานให้กับองค์กรต่างๆ (Customer Relationships) โดยกิจกรรมหลักเน้นในด้านการบุกตลาดหาฐานลูกค้าใหม่ และการแจกจ่ายแคตตาล็อก เพื่อเพิ่มการรับรู้ (Awareness) และเกิดการทดลองใช้สินค้า/บริการ (Key Activities) โดยการจัดหาสินค้าของบริษัทฯ มาจำหน่ายนั้น บนพื้นฐานมีความสนิทสนมกับ ผู้ผลิตเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน (Key Partners) จำนวนมากอยู่แล้ว (Key Resources) ซึ่งต้นทุนในช่วงนี้ (Cost Structure) มาจากการพิมพ์แคตตาล็อกเป็นจำนวนมาก รวมถึงการจัดทำระบบ คอลเซ็นเตอร์ เพื่อขายสินค้า ในขณะที่รายได้มาจากผลประกอบการดีขึ้นเรื่อยๆ จากการมีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผันแปรเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง บริษัทฯ จึงมีความสามารถในการทำกำไรได้มากขึ้น (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.1

พันธมิตรหลัก (Key Partners) Supplier เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน	กิจกรรมหลัก (Key Activities) การบุกตลาดหาฐานลูกค้าใหม่ และการแจกจ่ายแคตตาล็อก เพื่อเพิ่มการรับรู้ (Awareness) และเกิดการทดลองใช้สินค้า/บริการ ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงานจำนวนมาก	คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions) การเป็นหน่วยงานภายนอก (Outsource) ที่จัดหาเครื่องใช้สำนักงานให้กับฝ่ายจัดซื้อขององค์กรธุรกิจต่างๆ โดยเพิ่มความสะดวกในการจัดซื้อเพื่อให้ลูกค้าประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) การตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาในการจัดซื้อเครื่องใช้สำนักงานให้กับองค์กรต่างๆ ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels) แคตตาล็อก (Catalog) ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Call Center)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ
ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure) ต้นทุนในการจัดทำแคตตาล็อกสูง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งระบบ Call center		รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams) ผลประกอบการดีขึ้นเรื่อยๆ จากการมีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนผันแปรเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง บริษัทจึงมีความสามารถในการทำกำไรได้มากขึ้น		

ภาพที่ 4.1 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

4.2.1.2 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management)

ในช่วงนี้บริษัทฯ ใช้การส่งสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วน รวมทั้งการทำการส่งเสริมการตลาดโดยมีการจัดส่งสินค้าฟรี เมื่อยอดซื้อถึง 499 บาท (Value Propositions) ซึ่ง บริษัทฯ ได้ส่งของถึงมือลูกค้าด้วยตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจและความไว้วางใจจากลูกค้าในการสั่งซื้อสินค้าครั้งต่อไป (Customer Relationships) ผ่านไปทางแคตตาล็อก (Catalog) ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Call Center) หน่วยรถของบริษัท (Channels) โดยกิจกรรมหลักที่ทำในช่วงนี้เป็นการจัดเส้นทางขนส่งให้รวดเร็วและมีการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Key Activities) ซึ่งต้นทุนช่วงแรกในการจัดส่งสินค้าสูงในช่วงแรกที่ยังไม่ค่อยมีฐานลูกค้า แต่เมื่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้น จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ต้นทุนการจัดส่งเฉลี่ยจึงลดลง (Cost Structure) โดยรายได้จะมาจากการทำการส่งเสริมการตลาด ทำให้มีลูกค้าจำนวนมากขึ้น (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.2

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities) การจัดเส้นทางการขนส่งให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions) การส่งสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วน รวมทั้งการทำการส่งเสริม	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) บริษัทได้ส่งของถึงมือลูกค้าด้วยตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจและความไว้วางใจจากลูกค้าในการสั่งซื้อซ้ำต่อไป	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ
ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure) ต้นทุนช่วงแรกในการจัดส่งสินค้าสูงในช่วงแรกที่ยังไม่ค่อยมีฐานลูกค้า แต่เมื่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้น จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ต้นทุนการจัดส่งเฉลี่ยจึงลดลง	ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources) การมีรถขนส่งเป็นของบริษัทเองทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ	ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels) แคตตาล็อก (Catalog) ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Call Center) หน่วยงานของบริษัท	รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams) การทำการส่งเสริมการตลาด ทำให้มีลูกค้าจำนวนมากขึ้น	

ภาพที่ 4.2 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships Management)

4.2.1.3 การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

ในช่วงแรกเริ่มทางบริษัทฯ มุ่งเน้นการทำแคตตาล็อกสีโดยปรับแต่งรูปเล่มให้น่าสนใจ มีความสวยงาม และใช้กระดาษเนื้อดี เพื่อแสดงถึงความใส่ใจในคุณภาพ (Key Activities) ซึ่งจัดส่งทางไปรษณีย์ (Channels) โดยทีมที่ทำแคตตาล็อกนั้น ต้องทำงานอย่างหนัก เนื่องจากเนื้อหาในแคตตาล็อกมีความละเอียดและหลากหลายมาก ทำให้ทีมงานมีความเชี่ยวชาญในการทำแคตตาล็อกมาก รวมถึงการจัดรูปเล่ม และการออกแบบ (Key Resources) โดยต้องอาศัยโรงพิมพ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพสูง เพื่อให้พิมพ์สีออกมาได้ถูกต้อง รวมถึงคุณภาพกระดาษที่ดี สามารถเก็บรักษาได้นาน และมีความแข็งแรง สามารถทนต่อการใช้งานหนักได้ (Key Partners) ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนในการทำแคตตาล็อกสูง (Cost Structure) แต่ได้รับค่าโฆษณาจากผู้ผลิตที่ต้องการนำสินค้ามาลงในแคตตาล็อก ซึ่งรายรับที่ได้ขึ้นอยู่กับยอดพิมพ์แคตตาล็อกที่แจกให้กับลูกค้า (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.3

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
โรงพิมพ์ที่มีมาตรฐาน และคุณภาพสูง	มุ่งพัฒนาแคตตาล็อก ที่น่าสนใจ และมี ความหลากหลายของ สินค้าที่มีคุณภาพ ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)	แคตตาล็อกสีโดย ปรับแต่งรูปแบบให้ น่าสนใจ มีความ สวยงาม และใช้ กระดาษเนื้อดี เพื่อ แสดงถึงความใส่ใจใน คุณภาพ	การแจกแคตตาล็อก ให้ลูกค้าฟรี เพื่อสร้าง การรับรู้และความ สะดวกในการค้นหา ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)	ฝ่ายจัดซื้อในองค์กร ต่างๆ
ต้นทุนการสร้างความ (Cost Structure)	ต้นทุนในการจัดทำแคตตาล็อกสูง		รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)	ค่าโฆษณาจาก Supplier ที่ต้องการนำสินค้ามาลงในแคตตาล็อก ซึ่งรายรับที่ได้ขึ้นอยู่กับยอดพิมพ์แคตตาล็อกที่แจกให้กับลูกค้า

ภาพที่ 4.3 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ในส่วนของการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

4.2.1.4 สรุปโมเดลธุรกิจช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท (พ.ศ. 2540-2544)

กล่าวโดยสรุปในช่วงนี้กลยุทธ์ที่บริษัทฯ ใช้เป็นกลยุทธ์ที่เพื่อสร้างยอดขายคือการขายผ่านแคตตาล็อก โดยในช่วงนั้นส่วนมากเป็นการใช้บริการ 499 บาท ส่งถึงที่ แล้วเลือกชำระเงินผ่านพนักงานส่งของ โดยในปี พ.ศ. 2541 นั้นบริษัทฯ ได้ปรับโฉมแคตตาล็อก โดยออกแคตตาล็อกสวนกระแสเศรษฐกิจ เพื่อเน้นการสร้างที่น่าเชื่อถือและความมั่นใจให้กับลูกค้าซึ่งส่งผลทางบวกให้กับลูกค้าอย่างมาก

เมื่อเทียบกับทฤษฎี Business Model Canvas นั้นจะเห็นได้ว่าในช่วงระหว่างนี้ ส่วนที่บริษัทฯ เน้นคือการเสนอคุณค่า (Value Propositions) และ กิจกรรมหลัก (Key Activities) โดยนำเสนอสินค้าที่ลูกค้าต้องการ พร้อมบริการส่งถึงที่ ซึ่งถือเป็นบริการที่เป็นจุดแข็งของบริษัทฯ เพราะเป็นการเอาใจลูกค้า ช่วยลูกค้าลดความยุ่งยากในการจัดซื้อสินค้าสำนักงาน ซึ่งส่งผลต่อความภักดี (Loyalty) ของลูกค้าให้กลับมาซื้อซ้ำ เนื่องจากลดต้นทุนการจัดเก็บสินค้าไปได้มากโดยอาจดูภาพสรุปของ พ.ศ. 2540-2544 ได้ในภาพที่ 4.4

<p>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p> <p>Supplier เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน</p> <p>โรงพิมพ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพสูง</p>	<p>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <p>การบุกดตลาดหาฐานลูกค้าใหม่ และการแจกจ่ายแคตตาล็อก เพื่อเพิ่มการรับรู้ (Awareness) และเกิดการตอบสนองใช้สินค้า/บริการ</p> <p>การจัดเส้นทางขนส่งให้รวดเร็วและมีคุณภาพ</p> <p>การพัฒนาแคตตาล็อกให้น่าสนใจ และมีความหลากหลายของสินค้าที่มีคุณภาพ</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>การเป็นหน่วยงานภายนอก (Outsource) ที่จัดหาเครื่องใช้สำนักงานให้กับฝ่ายจัดซื้อขององค์กร</p> <p>จุดดีต่างๆ โดยเพิ่มความสะดวกในการจัดซื้อ เพื่อให้ลูกค้าประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย</p>	<p>ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)</p> <p>การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงานจำนวนมาก</p> <p>การมีรถขนส่งเป็นของบริษัทเองทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ</p> <p>ทีมทำแคตตาล็อกที่มีคุณภาพทั้งการถ่ายภาพและรายละเอียดสินค้า รวมไปถึงการจัด artwork</p>	<p>ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure)</p> <p>ต้นทุนในการจัดทำแคตตาล็อกสูง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการจัดระบบ Call center</p> <p>ต้นทุนช่วงแรกในการจัดส่งสินค้าสูงในช่วงแรกที่ยังไม่ค่อยมีฐานลูกค้า แต่เมื่อลูกค้าเพิ่มมากขึ้น จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) ต้นทุนการจัดส่งเฉลี่ยจึงลดลง</p> <p>ต้นทุนในการจัดทำแคตตาล็อกสูง</p>	<p>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</p> <p>การตอบสนองความต้องการและการแก้ไขปัญหาในการจัดซื้อเครื่องใช้สำนักงานให้กับองค์กรต่างๆ</p> <p>บริษัทได้ส่งของถึงมือลูกค้าด้วยตนเอง ทำให้เกิดความมั่นใจและความไว้วางใจจากลูกค้าในการสั่งซื้อสินค้าครั้งต่อไป</p> <p>การแจกแคตตาล็อกให้ลูกค้าฟรี เพื่อสร้างการรับรู้และความสะดวกในการค้นหา</p>	<p>ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)</p> <p>แคตตาล็อก (Catalog)</p> <p>ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (Call Center)</p> <p>หน่วยรถของบริษัท</p> <p>การจัดส่งทางไปรษณีย์</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>การส่งสินค้าที่ถูกต้องและครบถ้วน รวมทั้งการทำการส่งเสริมการตลาด</p> <p>โดยมีการจัดส่งสินค้าฟรี เมื่อยอดซื้อถึง 499 บาท</p> <p>แคตตาล็อกที่ปรับปรุงเล่มใหม่ให้น่าสนใจ มีความสวยงาม และใช้กระดาษเนื้อดี เพื่อแสดงถึงความใส่ใจในคุณภาพ</p>	<p>รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)</p> <p>มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนส่วนแปรเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง</p> <p>บริษัทจึงมีความสามารถในการทำกำไรได้มากขึ้น</p> <p>การทำการส่งเสริมการตลาด ทำให้มีลูกค้าจำนวนมากขึ้น</p> <p>ค่าเสียหายจาก Supplier ที่ต้องการนำสินค้ามาลงในแคตตาล็อก ซึ่งรายรับที่ได้ขึ้นอยู่กับยอดพิมพ์แคตตาล็อกที่แจกให้กับลูกค้า</p>	<p>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p>
---	---	--	---	--	--	---	--	--	---

ภาพที่ 4.4 สรุปความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 200 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2540-2544

4.2.2 การสรุปความสำเร็จในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2545-2552 (Operation Improvement Stage)

จากข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ ในช่วงยอดขาย 8 ปีต่อมา เป็นปีที่บริษัทฯ ปรับปรุงระบบการจัดการภายในอย่างต่อเนื่องรวมถึงการเพิ่มยอดขายและการรักษาลูกค้าเป็นผลให้มีผลประกอบการที่เติบโตขึ้นอย่างเห็นได้ชัดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2

ยอดขายบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2545-2552 (ล้านบาท)

ยอดขายบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปีพ.ศ. 2545-2552 (ล้านบาท)								
พ.ศ.	2545	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552
ยอดขาย	214	287	399	621	739	837	965	914

4.2.2.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

มีการจัดทำระบบ E-Procurement สำหรับลูกค้าองค์กร (B2B) โดยเฉพาะให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละองค์กร โดยช่วยลดขั้นตอนการเบิกจ่ายและการสั่งซื้อสินค้า ทำให้เพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น (Value Propositions) ซึ่งฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ (Customer Segments) ได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้ระบบ E-procurement ที่มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการใช้งาน โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย (Customer Relationships) โดยการสื่อสารผ่านเว็บไซต์ (Channels) โดยกิจกรรมหลักที่ทำในช่วงนี้ เป็นการสร้างระบบ E-Procurement ให้ลูกค้าใช้งานได้ง่ายขึ้น และอำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า (Key Activities) โดยทีมที่ทำงานนั้น มีฐานลูกค้าเดิมเป็นจำนวนมากและทีม IT ที่มีศักยภาพสูง (Key Resources) ส่วนต้นทุนหลักในช่วงนี้มาจากการจัดทำระบบ E-Procurement (Cost Structures) ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าภักดี (Loyalty) มียอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นหรือซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากระบบการสั่งซื้อสินค้าแบบเดิม และระบบ E-Procurement (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.5

<p>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p>	<p>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <p>การสร้างระบบ E-Procurement ให้ลูกค้าใช้งานได้ง่ายขึ้น และอำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>การจัดทำระบบ E-Procurement สำหรับลูกค้าองค์กร (B2B) โดยเฉพาะให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละองค์กร โดยช่วยลดขั้นตอนการเบิกจ่ายและการสั่งซื้อสินค้า ทำให้เพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้ามากขึ้น</p>	<p>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</p> <p>ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้ระบบ E-procurement ที่มีประสิทธิภาพและง่ายต่อการใช้งาน โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย</p>	<p>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p>
<p>ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure)</p> <p>ต้นทุนในการพัฒนาระบบ E-Procurement สูง</p>		<p>รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)</p> <p>ลูกค้าภักดี (Loyalty) มียอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นหรือมีการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากระบบการสั่งซื้อสินค้าแบบเดิม และระบบ E-Procurement</p>		

ภาพที่ 4.5 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

4.2.2.2 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management)

จัดทำนิตยสาร At Office ที่มีแคตตาล็อกสินค้า รวมทั้งเนื้อหาอื่นๆ เกี่ยวกับวิถีชีวิตคนทำงาน (Value Propositions) เจาะกลุ่มคนอ่านที่เป็นพนักงานฝ่ายจัดซื้อ โดยเฉพาะ (Customer Segments) โดยลูกค้าได้รับนิตยสารรายเดือน ที่มีการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ พร้อมทั้งเนื้อหาอื่นๆ ที่น่าสนใจให้อ่านเพิ่มเติม ส่งผลให้เกิดการรับรู้แบรนด์ (Awareness) อย่างต่อเนื่อง (Customer Relationships) โดยผ่านทาง การจัดส่งทางไปรษณีย์ (Channels) ซึ่งกิจกรรมหลักคือการจัดทำบทความให้พนักงานออฟฟิศได้อ่าน รวมถึงการสร้างความใกล้ชิดกับกลุ่มลูกค้าไปในตัว (Key Activities) และงานพิมพ์ทุกเดือนยังคงต้องอาศัยกำลังการผลิตจากโรงพิมพ์ที่มีมาตรฐานในการผลิตนิตยสารทุกเดือน (Key Partners) ซึ่งต้นทุนในการจัดทำนิตยสาร ตั้งแต่การออกแบบ พัฒนาเนื้อหา ไปจนถึงการพิมพ์ค่อนข้างสูงมาก (Cost Structures) โดยรายได้มาจากค่าโฆษณาในนิตยสาร (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.6

พันธมิตรหลัก (Key Partners) โรงพิมพ์ที่มีมาตรฐาน และคุณภาพสูง	กิจกรรมหลัก (Key Activities) จัดทำบทความให้พนักงาน ออฟฟิศได้อ่าน รวมถึงการ สร้างความใกล้ชิดกับกลุ่ม ลูกค้าไปในตัว ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources) 	คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions) นิตยสารรายเดือน At Office ที่มีแค่ตาถือ คลีนค่า รวมทั้งเนื้อหา อื่นๆ เกี่ยวกับวิถีชีวิต คนทำงาน เจาะกลุ่มคน อ่านที่เป็นพนักงานฝ่าย จัดซื้อโดยเฉพาะ	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ลูกค้าได้รับนิตยสารรายเดือน ที่มี การนำเสนอสินค้าใหม่ๆ พร้อมทั้ง เนื้อหาอื่นๆ ที่น่าสนใจให้อ่าน เพิ่มเติม ส่งผลให้เกิดการรับรู้ แบรนด์ (Awareness) อย่างต่อเนื่อง ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels) การจัดส่งทางไปรษณีย์	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) ฝ่ายจัดซื้อในองค์กร ต่างๆ
ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure) ต้นทุนในการจัดทำนิตยสาร ตั้งแต่การออกแบบ พัฒนา เนื้อหา ไปจนถึงการพิมพ์ค่อนข้างสูงมาก		รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams) ค่าโฆษณาในนิตยสาร		

ภาพที่ 4.6 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships Management)

4.2.2.3 การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

มีการปรับเปลี่ยนระบบคลังสินค้าจากแนวสูงเป็นแนวราบซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้า รวมถึงมีการวัดผล และการประเมินจุดต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Value Propositions) โดยกิจกรรมหลักนั้นจะพัฒนาระบบกระบวนการจัดการ เพื่อลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า (Key Activities) ส่งผลให้ลูกค้าได้รับสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด (Customer Relationships) ผ่านหน่วยรถของบริษัท (Channels) ซึ่งทรัพยากรที่มีในช่วงนั้น คือ ทีมพนักงานจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพรวมถึงหน่วยรถที่เข้าถึงลูกค้า และระบบขนส่งอื่นๆ สำหรับลูกค้าต่างจังหวัด (Key Resources) โดยต้นทุนในการปรับเปลี่ยนคลังสินค้าสูง แต่ช่วยให้ต้นทุนด้านการการจัดส่งสินค้ามีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนด้านการขนส่งในภาพรวมได้ (Cost Structures) ดังภาพที่ 4.7

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
	พัฒนาระบบ กระบวนการจัดการ เพื่อ ลดต้นทุนในการขนส่ง สินค้าไปยังลูกค้า	ปรับเปลี่ยนระบบ คลังสินค้าจากแนวสูง เป็นแนวราบซึ่งช่วย อำนวยความสะดวกใน การบริหารคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้า รวมถึงมีการวัดผล และ การประเมินจุดต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง	ลูกค้าได้รับสินค้าตรง ตามเวลาที่กำหนด	ฝ่ายจัดซื้อใน องค์กรต่างๆ
	ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)		ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)	
	ทีมพนักงานจัดส่งสินค้า ที่มีประสิทธิภาพรวมถึง หน่วยรถที่เข้าถึงลูกค้า และระบบขนส่งอื่นๆ สำหรับลูกค้า ทั่วจว.		หน่วยรถของบริษัท	
ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure)		รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)		
ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนคลังสินค้าสูง แต่ช่วยให้ต้นทุนด้านการการ จัดส่งสินค้ามีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนด้านการขนส่งใน ภาพรวมได้				

ภาพที่ 4.7 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ในส่วนของการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

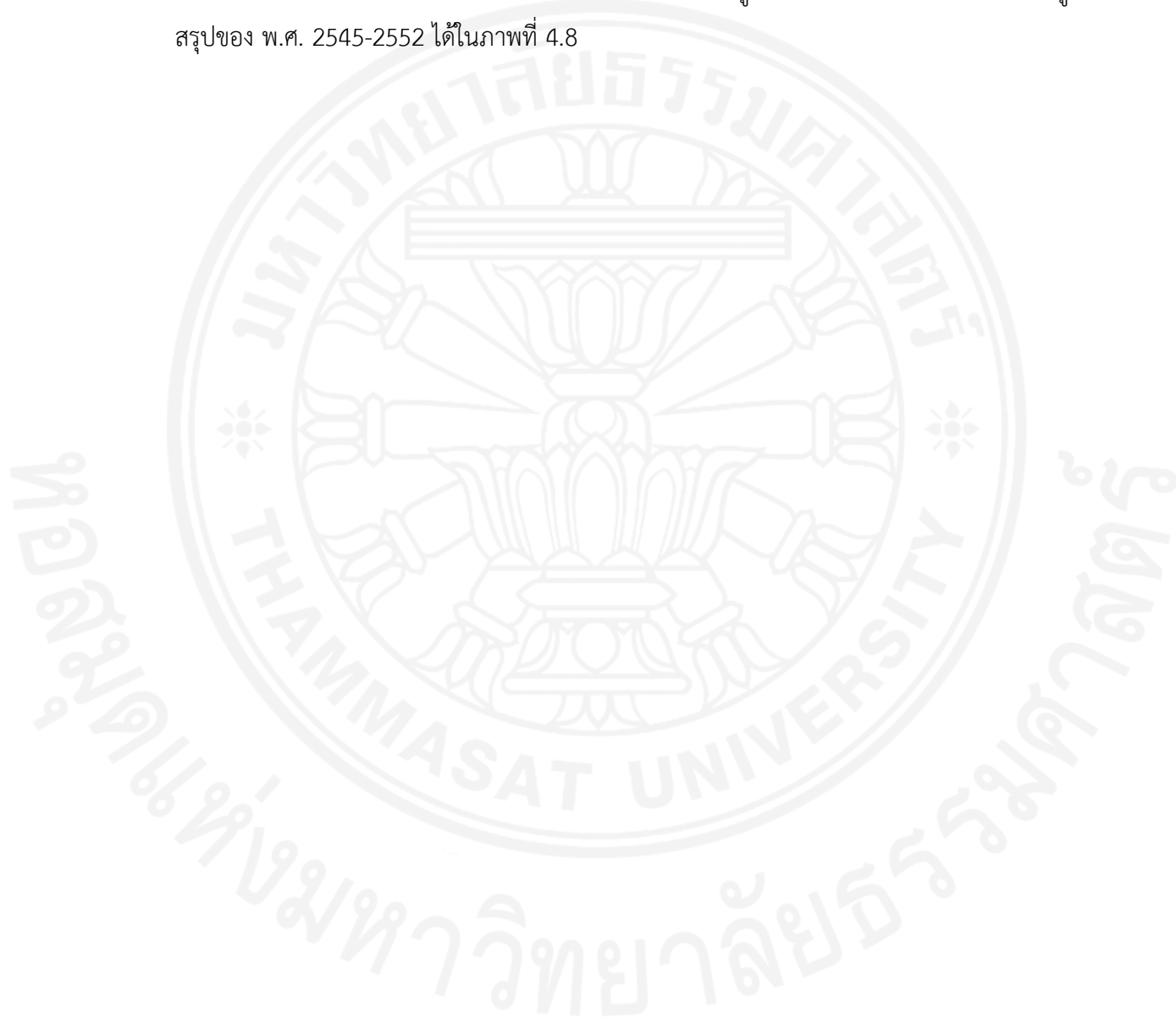
4.2.2.4 สรุปโมเดลธุรกิจช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท

(พ.ศ. 2545-2552)

ในช่วงปี พ.ศ. 2545-2546 บริษัทฯ ได้เพิ่มความสำคัญของระบบการจัดการภายใน (Operation Management) และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับลูกค้าให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยจัดทำระบบ E-procurement เพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าองค์กร

ปี พ.ศ. 2548 บริษัทฯ ได้ตัดสินใจออกนิตยสารรายเดือนเพราะรายการสินค้ามีการเปลี่ยนแปลงสินค้าบ่อยเกินกว่าที่แคตตาล็อกรายปีจะรับไหว จึงแก้ไขด้วยการออกนิตยสารรายเดือน โดยใช้ชื่อว่า “At Office” ที่มีเนื้อหาเป็นวิถีชีวิตคนทำงานในออฟฟิศ เพื่อเจาะกลุ่มคนอ่านที่เป็นพนักงานฝ่ายจัดซื้อโดยเฉพาะ เพื่อต้องการให้เป็นสื่อกลางการรักษาความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management) เพิ่มการจดจำและรับรู้แบรนด์แก่ลูกค้า หลังจากนั้นจนถึงปี พ.ศ.2553 บริษัทฯ ได้มีการเพิ่มคลังสินค้าให้ใหญ่ขึ้นและเปิดตัวเว็บไซต์ Trendyday.com เพื่อเป็นช่องทางขายสินค้ากลุ่มกีฬาสีและอุปกรณ์ไอทีให้กับบุคคลทั่วไป (Business to Consumer; B2C) หากเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎี Business Model Canvas นั้นจะเห็นได้ว่าบริษัทฯ ยังคงเน้นในส่วนของการเสนอคุณค่า (Value Propositions) และ กิจกรรมหลัก (Key Activities) ไม่แตกต่างจากในช่วงแรกมากนัก โดยนำเสนอระบบที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ประหยัดเวลาของลูกค้า และเพิ่มความสะดวกให้กับองค์กรของลูกค้า ซึ่งถือเป็นการเพิ่มความพึงพอใจอย่างสูงสำหรับลูกค้า

เพราะเป็นการออกแบบระบบในแต่ละองค์กรโดยเฉพาะนอกจากนั้นการขยายคลังสินค้า ยังช่วยเพิ่มชนิดของสินค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่ทำในรอบนี้จะส่งผลอย่างสูงในส่วนของความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) ซึ่งส่งผลต่อความภักดี (Loyalty) ของลูกค้า และเป็นสิ่งที่บริษัทดำเนินการเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยอาจดูภาพสรุปของ พ.ศ. 2545-2552 ได้ในภาพที่ 4.8



<p>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p> <p>โรงพิมพ์ที่มีมาตรฐาน และคุณภาพสูง</p>	<p>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <p>การสร้างระบบ E-Procurement ให้ลูกค้าใช้งานได้ง่ายขึ้น และอำนวยความสะดวกในการสั่งซื้อสินค้า</p> <p>จัดทำบทความให้พนักงานออฟฟิศได้อ่าน รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าไปในตัว</p> <p>พัฒนาระบบกระบวนการจัดการ เพื่อลดต้นทุนในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>การจัดทำระบบ E-Procurement สำหรับลูกค้าองค์กร (B2B) โดยเฉพาะให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละองค์กร โดยช่วยลดขั้นตอนการเบิกจ่ายและการสั่งซื้อสินค้า ทำให้เพิ่มความรวดเร็วให้กับลูกค้ามากขึ้น</p> <p>นิตยสาร At Office ที่มีเดิติดาล็อคสินค้า รวมทั้งเนื้อหาอื่นๆ เกี่ยวกับวิถีชีวิตคนทำงาน เจาะกลุ่มคนอ่อนที่เป็นพนักงานฝ่ายจัดซื้อโดยเฉพาะ</p> <p>ปรับเปลี่ยนระบบคลังสินค้าจากแนวสูงเป็นแนวราบซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารคลังสินค้า และการจัดส่งสินค้า รวมถึงมีการวัดผล และการประเมินจุดต่างๆ เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)</p> <p>มีฐานลูกค้าเดิมเป็นจำนวนมาก</p> <p>ทีม IT ที่มีศักยภาพสูง</p> <p>ทีมจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>รวมถึงหน่วยรถที่ครอบคลุมลูกค้า และระบบขนส่งอื่นๆ สำหรับลูกค้า ทั่วประเทศ</p>	<p>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</p> <p>ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการใช้ระบบ E-procurement ที่มีประสิทธิภาพ และง่ายต่อการใช้งาน โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย</p> <p>ลูกค้าได้รับนิตยสารรายเดือน ที่มีการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ พร้อมทั้งเนื้อหาอื่นๆ ที่น่าสนใจให้อ่านเพิ่มเติม ส่งผลให้เกิดการรับรู้แบรนด์ (Awareness) อย่างต่อเนื่อง</p> <p>ลูกค้าได้รับสินค้าตรงตามเวลาที่กำหนด</p>	<p>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ</p>
<p>ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure)</p> <p>ต้นทุนในการจัดทำนิตยสาร ตั้งแต่การออกแบบ ไปจนถึงการพิมพ์ค่อนข้างสูงมาก</p> <p>ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนคลังสินค้าสูง แต่ช่วยให้ต้นทุนด้านการจัดส่งสินค้ามีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนการขนส่งในภาพรวมได้</p>	<p>ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)</p> <p>Website</p> <p>การจัดส่งทางไปรษณีย์</p> <p>หน่วยรถของบริษัท</p>	<p>รูปแบบของรายได้ (Revenue Streams)</p> <p>ลูกค้าภักดี (Loyalty) มียอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นหรือมีการซื้ออย่างต่อเนื่อง พึ่งจากระบบการสั่งซื้อสินค้าแบบเดิม และระบบ E-Procurement</p> <p>ค่าโฆษณาในนิตยสาร</p>	<p>ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure)</p> <p>ต้นทุนในการพัฒนา ระบบ E-Procurement สูง</p>	<p>รูปแบบของรายได้ (Revenue Streams)</p> <p>ลูกค้าภักดี (Loyalty) มียอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นหรือมีการซื้ออย่างต่อเนื่อง พึ่งจากระบบการสั่งซื้อสินค้าแบบเดิม และระบบ E-Procurement</p> <p>ค่าโฆษณาในนิตยสาร</p>	

ภาพที่ 4.8 สรุปความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขายไม่เกิน 1,000 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2545-2552

4.2.3 การสรุปความสำเร็จในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไปปี พ.ศ. 2553-2557 (Sustainability Stage)

จากข้อมูลความเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ ในช่วงปี พ.ศ. 2553-2557 เป็นปีที่บริษัทฯ ก้าวเป็นผู้นำในหลายๆ ด้านซึ่งรวมไปถึงระบบไอที และระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งผลประกอบการยังคงเติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดดดังนี้

ตารางที่ 4.3

ยอดขายบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2557 (ล้านบาท)

ยอดขายบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี พ.ศ. 2553-2557 (ล้านบาท)					
พ.ศ.	2553	2554	2555	2556	2557
ยอดขาย	1,090	1,273	1,693	2,492	2,855

4.2.3.1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต ปี พ.ศ. 2553 บริษัทฯ ได้เข้าตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (MAI) และเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ในปี พ.ศ. 2555 ผ่านการควบรวมกิจการกับ บริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัดและบริษัทย่อย และบริษัท บีทูเอส จำกัด (Value Propositions) โดยมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ (PR) สื่อออนไลน์ (Online Marketing) การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event) (Channels) ไปยังกลุ่มนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ (Customer Segments) ทำให้นักลงทุนมีความมั่นใจในตัวบริษัทฯ มากขึ้น จากผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่องรวมถึงการเข้าถึงสมาชิก The One Card จากเครือข่ายพันธมิตรที่เข้าร่วมสะสมแต้มสมาชิกจากทางบริษัทฯ ได้ (Customer Relationships) กิจกรรมหลักทำในช่วงนี้คือการปรับปรุงองค์กรให้อยู่ในรูปแบบมหาชน โดยให้ความสำคัญทางด้านบริหารจัดการทางการเงิน (Key Activities) โดยอาศัยทีมบริหารที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการดำเนินกิจการให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน (Key Resources) ทั้งนี้ยังได้บริษัท หลักทรัพย์ ธนชาติ จำกัด (มหาชน) เป็นที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการที่จะนำบริษัทฯ เข้าสู่ตลาดมหาชนในครั้งนี้ รวมไปถึงเครือข่ายพันธมิตรที่กลายมาเป็นผู้ถือหุ้นหลักในบริษัทฯ (Key Partners) โดยต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมา จะต้องนำมาใช้จ่ายในการปรับปรุงบริษัทฯ และระบบต่างๆ ให้พร้อมเข้าสู่การเป็นบริษัทมหาชน อีกทั้งยังมีต้นทุนจากการบริหารและเช่าหน้าร้านเพิ่มขึ้น (Cost Structures) โดยรายรับที่ได้จากการระดมทุน เพื่อเพิ่มทุนหมุนเวียนในกิจการให้ดีขึ้นพร้อมทั้งยังมีรายรับเพิ่มเติมจากการขายสินค้าหน้าร้าน (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.9

<p>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p> <p>ที่ปรึกษาทางการเงิน</p> <p>เครือข่ายหลักทรัพย์</p>	<p>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <p>ปรับปรุงบริษัทให้อยู่ในรูปแบบมหาชน โดยให้ความสำคัญทางด้าน การจัดการทางการเงิน</p> <p>ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)</p> <p>ทีมบริหารที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการดำเนินงานให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>ปี 2553 เข้า MAI เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต</p> <p>ปี 2555 เข้า SET โดยควบรวมกิจการกับบริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัดและบริษัท ย่อย และบริษัท พิทู เอส จำกัด</p>	<p>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</p> <p>ทำให้นักลงทุนมีความมั่นใจในตัวบริษัทมากขึ้น จากผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>The One Card</p> <p>ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)</p> <p>การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ (PR) สื่อออนไลน์ (Online Marketing) การจัดกิจกรรมทางการเงินตลาด (Event) หน้าร้านที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้</p>	<p>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <p>กลุ่มนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์</p>
<p>ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure)</p> <p>ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงบริษัทและระบบต่างๆ ให้พร้อมเข้าสู่การเป็นบริษัทมหาชน</p> <p>ค่าใช้จ่ายจากการมีหน้าร้าน</p>		<p>รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)</p> <p>ได้รายรับจากการระดมทุน เพื่อเพิ่มทุนหมุนเวียนในกิจการให้มีสภาพคล่องมากขึ้น มีรายรับเพิ่มจากการมีหน้าร้าน</p>		

ภาพที่ 4.9 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ในส่วนของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)

4.2.3.2 การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationships Management)

บริษัทฯ ได้สร้างกลุ่มสังคมออนไลน์ (Online Community) ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการจัดทำ Facebook Fan Page (Value Propositions) โดยยังคงมุ่งเน้นไปที่ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรรวมทั้งบุคคลทั่วไป (Customer Segments) โดยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) อย่างต่อเนื่องพร้อมกับเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง (2-way Communication) โดยผ่านทาง Facebook (Channels) โดยในส่วนของกิจกรรมหลักนั้นมีการโฆษณาสินค้าต่างๆ และการจัดทำข้อความสั้นๆประจำวัน เพื่อเป็นสื่อสั้นแก่พนักงานออฟฟิศผ่านทาง Facebook Fan Page (Key Activities) ต้องอาศัยทีมไอทีที่มีความสามารถ และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Key Resources) ซึ่งต้นทุนในช่วงนี้เป็นการพัฒนาเนื้อหา (Content) และผู้ดูแลเพื่อให้ Fan Page มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Cost Structures) นี่เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสื่อสาร ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกค้า ซึ่งจะสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ ในอนาคต (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.10

<p>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p>	<p>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <p>การสร้างกลุ่ม (Community) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p> <p>ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)</p> <p>ทีม IT ที่มีความสามารถ และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>การสร้างกลุ่ม (Community) ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ต่างๆ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ด้วยการจัดทำ Facebook Fan Page</p>	<p>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</p> <p>การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง (2 way Communication)</p> <p>ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)</p> <p>Facebook Fan Page</p>	<p>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ รวมทั้งบุคคลทั่วไป</p>
<p>ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure)</p> <p>ต้นทุนด้านการพัฒนาเนื้อหา (Content) และผู้ดูแลเพื่อให้ระบบมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ</p>		<p>รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)</p> <p>เป็นอีกหนึ่งช่องทางในการสื่อสาร ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกค้า ซึ่งจะสร้างรายได้ให้กับบริษัทในอนาคต</p>		

ภาพที่ 4.10 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ในส่วนของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships Management)

4.2.3.3 การบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

ได้มีการปรับปรุงศูนย์ให้บริการข้อมูลลูกค้าเป็นระบบ Multimedia Call Center ซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำงานแบบครบวงจรมากขึ้น ในการรับมือกับลูกค้าที่ติดต่อเข้ามาในช่องทางต่างๆ ที่บริษัทฯ สร้างขึ้น (Value Propositions) ซึ่งใช้ช่องทาง Multimedia Call center (Channels) ไปยังฝ่ายจัดซื้อในองค์กรต่างๆ รวมทั้งบุคคลทั่วไป (Customer Segments) ซึ่งกิจกรรมหลักที่ทำในช่วงนี้คือการพัฒนาระบบ Call Center ให้มีความทันสมัย และตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Key Activities) โดยยังคงต้องอาศัยทีมไอทีที่มีคุณภาพ และความสามารถในการดูแลระบบ มีการเรียงลำดับเหตุการณ์ก่อนหลังได้ดี ในการรับมือลูกค้าแต่ละราย เพื่อลดต้นทุนด้านเวลาและต้นทุนการรอคอยของลูกค้า (Key Resources) ส่งผลให้มีต้นทุนจากการปรับปรุงระบบ Multimedia Call Center ที่มีความซับซ้อน (Cost Structures) โดยสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น และเกิดการซื้อซ้ำในอนาคต (Revenue Streams) ดังภาพที่ 4.11

พันธมิตรหลัก (Key Partners)	กิจกรรมหลัก (Key Activities)	คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)	ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)	กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)
	ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)		ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)	
ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure)			รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)	
ต้นทุนจากการปรับปรุงระบบที่มีความซับซ้อน			การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น และเกิดการซื้อซ้ำในอนาคต	

ภาพที่ 4.11 ความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจในช่วงยอดขาย 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ในส่วนของการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Management)

4.2.3.4 สรุปโมเดลธุรกิจช่วงยอดขายมากกว่า 1,000 ล้านบาท (พ.ศ. 2553-2557)

ช่วงความสำเร็จกับยอดขายที่มากกว่า 1,000 ล้านบาทในปีพ.ศ. 2553 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือการนำบริษัทเข้าตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (MAI) การสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัทต่อบุคคลทั่วไปเพื่อนำเงินที่ได้มารองรับการขยายตัวของบริษัทในอนาคต ในขณะเดียวกันยังคงปรับปรุงระบบคอลเซนเตอร์เป็นระบบ Multimedia Call center และเพิ่มจำนวนเทเลเซลล์ อีกทั้งยังเพิ่มบริการเว็บแชทเพื่อให้บริการข้อมูลสินค้าแก่ลูกค้าทางออนไลน์

หลังจากได้ทำการควบรวมธุรกิจกับเครือเซ็นทรัลในปี พ.ศ. 2555 ในส่วนของเครื่องใช้สำนักงานนั้นถูกรวมกิจการกับบริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัด ทำให้บริษัทฯ มีหน้าร้านเพิ่มขึ้นมาจากโมเดลธุรกิจเดิมที่ไม่มีหน้าร้าน นอกจากนี้ยังมี บริษัท บีทูเอส จำกัด ที่มาอยู่ในเครืออีกด้วย โดยรวมอยู่ในชื่อ เซ็นทรัลออนไลน์ หรือ บริษัท ซีไอแอล จำกัด (มหาชน) ซึ่งตอนนี้หากนับรวมบริษัทในเครือทั้งหมด ยอดขายจะอยู่ที่ราว 7,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2557 และหากนับเฉพาะบริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) ยอดขายจะอยู่ที่ 2,855 ล้านบาท (บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน), 2015)

หากมองย้อนกลับไป Business Model Canvas ในช่วงปี พ.ศ. 2553-2557 นั้น ในช่วงนี้มีสิ่งที่ต่างไปจากสองช่วงแรกอย่างชัดเจนเนื่องจากกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ ไม่ได้มุ่ง

แต่จะขายสินค้าไปที่ฝ่ายจัดซื้อเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งในรอบนี้บริษัทฯ ได้เน้นการสร้างควม
ยั่งยืน โดยการได้พันธมิตร เพิ่มเข้ามาคือเครือเซ็นทรัลซึ่งส่งผลให้ธุรกิจภาพรวมใหญ่ขึ้นมาก (Key
Partners) ส่วนการนำบริษัทฯ เข้ามาหาชนนั้นทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนรองรับการขยายกิจการใน
อนาคต รวมไปถึงยอดขายจากหน้าร้านซึ่งได้รับมาจากเครือเซ็นทรัล (Revenue Streams) อีกส่วนที่
เติบโตขึ้นมาคือส่วนช่องทาง เนื่องจากมีช่องทางจัดจำหน่ายมากขึ้นโดยมีส่วนของหน้าร้านที่เพิ่มขึ้นมา
(Channels) ส่งผลให้กลุ่มลูกค้ากว้างขึ้น (Customer Segments) และเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าได้
ด้วยระบบสมาชิกผ่าน The one card (Customer Relationships) สำหรับในส่วนของการส่งมอบ
คุณค่า (Value Propositions) มีการเพิ่มกลุ่ม (Community) เข้ามาเพื่อใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น และ
สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้ดี โดยอาจดูภาพสรุปของ พ.ศ. 2553-2557 ได้ในภาพที่ 4.12



<p>พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p> <p>ที่ปรึกษาทางการเงิน เครือข่ายโทรล</p>	<p>กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <p>ปรับปรุงเว็บไซต์ให้อยู่ในรูปแบบทันสมัย โดยให้ความสำคัญทางด้านจัดการจัดตั้งการเงิน การสร้างกลุ่ม (Community) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนาระบบ Call Center ให้ความสัมพันธ์ และตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)</p> <p>มี 2553 เจ้า MAI เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต มี 2555 เจ้า SET โดยครบวงจรการกับ บริษัท ออฟฟิศ คลับ (ไทย) จำกัดและบริษัทย่อย และ บริษัท ปีทูเอส จำกัด</p> <p>การสร้างกลุ่ม (Community) ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ต่างๆ ไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายด้วยการจัดทำ Facebook Fan Page</p>	<p>ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)</p> <p>ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในตัวบริษัทมากขึ้น จากผลประกอบการที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง พร้อมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบ 2 ทง (2 way Communication)</p> <p>ปัญหาของลูกค้าได้รับการแก้ไขโดยเร็ว</p>	<p>กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <p>กลุ่มนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อองค์กรต่างๆ รวมทั้งบุคคลทั่วไป</p> <p>ฝ่ายจัดซื้อองค์กรต่างๆ รวมทั้งบุคคลทั่วไป</p>
<p>ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)</p> <p>ทีมบริหารที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการดำเนินงานให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน</p> <p>ทีม IT ที่มีความสามารถ และสื่อสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>ทีมไอทีที่มีคุณภาพ และความสามารถในการดูแลระบบ</p>	<p>ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)</p> <p>การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ (PR) สื่อออนไลน์ (Online Marketing) การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event)</p> <p>หน้าร้านที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้</p> <p>Facebook Fan Page</p> <p>Multimedia Call center</p>	<p>รูปแบบของรายได้ (Revenue Streams)</p> <p>ได้รับรายได้จากการระดมทุน เพื่อเพิ่มทุนหมุนเวียนในกิจการให้มีสภาพคล่องมากขึ้น</p> <p>ช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งจะสร้างรายได้ให้กับบริษัทในอนาคต</p> <p>การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น และเกิดการซื้อซ้ำในอนาคต</p>	<p>ต้นทุนการสร้างความคุ้มค่า (Cost Structure)</p> <p>ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเว็บไซต์และระบบต่างๆ ใให้พร้อมเข้าสู่การเป็นบริษัทมหาชน</p> <p>ต้นทุนด้านการพัฒนาเนื้อหา (Content) และผู้ดูแลเพื่อให้ระบบมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ</p> <p>ต้นทุนจากการปรับปรุงระบบที่มีความซับซ้อน</p>	

ภาพที่ 4.12 สรุปความเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจใจในช่วงยอดขายมากกว่า 1,000 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2553-2557

4.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างในแต่ละช่วงเวลา

ในขณะที่บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เติบโตอย่างต่อเนื่องอย่างมั่นคง แข็งแรง สิ่งที่น่าสนใจในการเปลี่ยนแปลงของโมเดลธุรกิจ (Business Model) คือ เมื่อยอดขายได้เติบโตถึงจุดหนึ่งแล้ว ทิศทางที่องค์กรต้องการไปจะเปลี่ยนไป โดยจากเดิมที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นไปยังกลุ่มลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขายเป็นหลัก เปลี่ยนไปเป็นมุ่งเน้นที่นักลงทุนและก้าวเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ เพิ่มความโปร่งใสของกิจการ และธรรมาภิบาลต่างๆ รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บริษัทฯ เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยจะวิเคราะห์แยกตามหัวข้อใน Business Model Canvas ดังนี้

4.3.1 คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้า (Value Propositions)

ในช่วงแรก (พ.ศ. 2540-2544) เป็นช่วงในการเร่งยอดขาย เน้นการเป็นหน่วยงานภายนอก (Outsource) ที่ช่วยฝ่ายจัดซื้อในการเลือกซื้อสินค้า โดยต่อมาระยะกลาง (พ.ศ. 2545-2552) ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการภายใน (คลังสินค้า) และภายนอก (ระบบ E-Procurement) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า และในระยะหลัง (พ.ศ. 2553-2557) เน้นการสร้างที่น่าเชื่อถือให้กับนักลงทุนโดยการนำบริษัทฯ เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจอีกทั้งยังควบรวมกิจการกับเครือข่ายพันธมิตร ทำให้บริษัทฯ มีความมั่นคงมากขึ้น

4.3.2 กิจกรรมหลัก (Key Activities)

เน้นการพัฒนาสินค้าหลักของบริษัทฯ (แคตตาล็อก) และการบุกตลาดหาฐานลูกค้าใหม่ๆ (Customer Acquisition) ในช่วงแรก (พ.ศ. 2540-2544) ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นการรักษาฐานลูกค้าเก่า (Customer Retention) โดยการพัฒนา ระบบ E-Procurement ที่สามารถช่วยเหลือลูกค้าให้ได้รับความสะดวกในการสั่งซื้อ (พ.ศ. 2545-2552) และในช่วงล่าสุด (พ.ศ. 2553-2557) บริษัทฯ ได้สร้างกลุ่ม (Community) เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั้งเก่าและใหม่ผ่านทาง Facebook Fan Page

4.3.3 ทรัพยากรหลักที่มี (Key Resources)

ต้องอาศัยผู้ผลิตเพื่อหาสินค้ามาขายกลุ่มลูกค้าองค์กรในระยะแรก (พ.ศ. 2540-2544) หลังจากนั้น (พ.ศ. 2545-2552) บริษัทฯ ต้องใช้ทีมไอทีที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากต้องทำระบบ E-Procurement รวมทั้งการขยายฐานลูกค้าผ่านเว็บไซต์ โดยในช่วงท้ายสุด (พ.ศ. 2553-2557) บริษัทฯ มุ่งเน้นในการเป็นผู้นำทางด้านไอที จึงได้พัฒนาความสามารถของทีมขึ้นมาเพื่อรองรับกับการสร้างกลุ่ม (Community) และการพัฒนา Multimedia Call Center

4.3.4 พันธมิตรหลัก (Key Partners)

พันธมิตรหลักของบริษัทฯ ในช่วงแรกนั้นเป็นกลุ่มผู้ผลิตที่ให้การสนับสนุนตัวแคตตาล็อก และโรงพิมพ์ที่รองรับการสั่งพิมพ์แคตตาล็อกคุณภาพสูงของบริษัทฯ (พ.ศ. 2540-2544) ช่วงถัดมา (พ.ศ. 2545-2552) ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงชัดเจนเท่าไรนักในขณะที่ช่วงหลัง (พ.ศ. 2553-2557) ได้มีการเพิ่มที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว และการควบรวมกับเครือเซ็นทรัล ส่งผลให้มีการขยายตัวอย่างมาก

4.3.5 กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)

ในช่วงแรก (พ.ศ. 2540-2544) บริษัทฯ เน้นไปยังลูกค้าองค์กรโดยเฉพาะโดยต่อมา (พ.ศ. 2545-2552) ยังคงเน้นไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิม คือกลุ่มลูกค้าองค์กร แต่ในช่วงหลัง (พ.ศ. 2553-2557) นอกจากกลุ่มลูกค้าองค์กรแล้ว ยังได้เพิ่มกลุ่มลูกค้าทั่วไปอีกด้วย โดยการสื่อสารผ่านเว็บไซต์และกลุ่มสังคม (Community)

4.3.6 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships)

เป็นการนำเสนอการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าในส่วนการจัดซื้อเครื่องใช้สำนักงาน รวมถึงการส่งของให้ถึงมือลูกค้าด้วยตนเองพร้อมทั้งการแจกแคตตาล็อกฟรีในช่วงแรก (พ.ศ. 2540-2544) โดยต่อมาในระยะกลาง (พ.ศ. 2545-2552) บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบ E-Procurement เพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดี นอกจากนี้ยังมีนิตยสารรายเดือนสำหรับลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามยังถือว่าเป็นการสื่อสารทางเดียว ไม่ว่าจะผ่านทางแคตตาล็อกหรือนิตยสาร โดยในช่วงหลังนั้น (พ.ศ. 2553-2557) มีการพัฒนาชุมชน (Community) เพื่อสามารถโต้ตอบกับลูกค้าได้อย่างทันที รวมทั้งการสร้าง Multimedia Call center ขึ้นมา ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว

4.3.7 ช่องทางเข้าถึงลูกค้า (Channels)

ช่วงแรก (พ.ศ. 2540-2544) เป็นการเข้าถึงลูกค้าผ่านทางแคตตาล็อก คอลเซ็นเตอร์ และหน่วยรถของบริษัทฯ โดยในระยะต่อมา (พ.ศ. 2545-2552) ได้มีเปิดช่องทางเพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงผ่านเว็บไซต์เพิ่มขึ้น และช่วงล่าสุด (พ.ศ. 2553-2557) ผ่านช่องทางการสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communications) ไม่ว่าจะเป็น การประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ (PR) สื่อออนไลน์ (Online Marketing) การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Event) Facebook Fan Page และ Multimedia Call center

4.3.8 ต้นทุนการสร้างคุณค่า (Cost Structure)

ต้นทุนหลักๆ ในช่วงแรก (พ.ศ. 2540-2544) มาจากการจัดทำแคตตาล็อกและคอลเซ็นเตอร์ อีกทั้งยังการจัดส่งสินค้าในช่วงแรกที่ยังไม่กว้างพอทำให้มีต้นทุนค่อนข้างสูง หลังจากนั้น (พ.ศ. 2545-2552) บริษัทฯ ต้องพัฒนาระบบ E-Procurement และการจัดทำนิตยสาร อีกทั้ง

ยังต้องเปลี่ยนคลังสินค้า จากแนวสูงเป็นแนวราบ ทำให้มีต้นทุนค่อนข้างสูงในช่วงนี้ และในระยะหลังนั้น (พ.ศ. 2553-2557) มีต้นทุนจากการนำบริษัท เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์เอ็ม เอ ไอ (MAI) เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ อีกทั้งยังมีการพัฒนาเนื้อหา (Content) เพื่อสื่อสารโดยตรงกับผู้บริโภค และระบบ Multimedia Call Center ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น และยังมีต้นทุนเพิ่มจากการบริหารหน้าร้าน ค่าเช่าสถานที่อีกด้วย

4.3.9 รูปแบบของรายรับ (Revenue Streams)

การสะสมฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้นทุนผันแปรเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถทำกำไรได้ดีขึ้น รวมไปถึงการทำการส่งเสริมการตลาดในระยะแรก (พ.ศ. 2540-2544) โดยต่อมา (พ.ศ. 2545-2552) ลูกค้ามีการสั่งซื้อซ้ำและเกิดความภักดี (Loyalty) โดยมีผลมาจากระบบ E-Procurement ที่ลงทุนไป และล่าสุด (พ.ศ. 2553-2557) มีรายรับจากการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อเพิ่มทุนหมุนเวียนในกิจการ รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และยังเพิ่มช่องทางเข้าถึงลูกค้าจากการที่มีหน้าร้าน ส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปคือ การเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ นั้นค่อยๆ เปลี่ยนไปตามยอดขายที่เพิ่มขึ้นขององค์กร โดยกลยุทธ์หลักเน้นการรักษาฐานลูกค้าโดยการมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งๆ ขึ้นไป การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านระบบที่ลูกค้าต้องนำไปใช้ และระบบภายในองค์กร ที่พร้อมจะก้าวนำหน้าสู่การเป็นผู้นำด้านตลาดเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน สำหรับทุกคน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจของบริษัทออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) สามารถแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

- 5.1 ผลสรุปของงานวิจัย
- 5.2 อภิปรายผล
- 5.3 ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้
- 5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา
- 5.5 งานศึกษาวิจัยในอนาคต

5.1 ผลสรุปของงานวิจัย

ผู้วิจัยมีความสนใจในวิธีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาสิ่งที่เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จนนำไปสู่การเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ได้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้ค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จำนวนมากทั้งวิธีดีไอจากงานสัมมนาต่างๆ รายงานประจำปี ข่าวและบทความต่างๆ จนไปถึงสื่อวิทยุ เพื่อรวบรวมให้ครบถ้วนและเข้าใจถึงภาพรวมธุรกิจ เริ่มตั้งแต่การก่อตั้งบริษัทฯ จนเป็นบริษัทมหาชนอย่างในปัจจุบัน โดยใช้ Business Model Canvas ในการวิเคราะห์แต่ละช่วงธุรกิจ เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจได้ง่าย

โดยสรุปแล้วพบว่ารูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจของบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) นั้นค่อยๆ เปลี่ยนไปตามยอดขายที่เพิ่มขึ้นขององค์กร โดยกลยุทธ์หลักเน้นการรักษาฐานลูกค้าโดยการมอบประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นไป ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากๆ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านระบบสำหรับลูกค้า และระบบภายในองค์กร ที่พร้อมจะก้าวนำหน้าสู่การเป็นผู้นำด้านตลาดเครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน สำหรับทุกๆ คน

5.2 อภิปรายผล

ออฟฟิศเมทเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันต่างๆทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี จากการวิเคราะห์เหตุการณ์ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2540-2557 โดยบริษัทจะใช้กลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าเก่าเป็นหลัก ในการพัฒนารูปแบบของกิจการ เพื่อให้ลูกค้าเดิมได้รับความสะดวกมากขึ้นและไม่เปลี่ยนไปซื้อของจากคู่แข่งกัน กอปรกับการพยายามขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน และเป็นผู้นำตลาดจนถึงทุกวันนี้

ทฤษฎี Business Model Canvas ที่ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้เพื่อดูรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของแบบจำลองทางธุรกิจนั้น สามารถใช้วิเคราะห์ได้เป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยสามารถจำแนกรูปแบบความเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาที่แตกต่างกันได้อย่างเด่นชัด และเห็นความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบในทฤษฎี เช่น การพัฒนาระบบ E-Procurement ซึ่งสามารถเพิ่มความสัมพันธ์กับลูกค้าได้โดยการลดความยุ่งยากของลูกค้าลง ทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากตัวระบบ นอกจากนี้การใช้ Business Model Canvas แบบแยกส่วน (การสร้างสรรคผลผลิตภัณฑ์, การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า และการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน) ทำให้สามารถลงรายละเอียดของแบบจำลองทางธุรกิจได้ละเอียดขึ้น ทำให้เราเห็นถึงผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบได้อย่างชัดเจนขึ้นโดยไม่สับสน โดยในแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตและอยู่รอดในสภาพการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยทุกองค์ประกอบต้องได้รับการสอบทานอยู่เสมอ

การปรับตัวขององค์กรแบบออฟฟิศเมท ต้องเผชิญกับพลวัตของตลาด (Market Dynamism) อยู่เสมอทั้งในด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรม สินค้าและบริการของลูกค้า ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ตัวองค์กรนั้นต้องพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งทำให้ตัวบริษัทฯ นั้น ยังคงรักษาความสามารถในการแข่งขันและขึ้นมาเป็นผู้นำในตลาดได้ ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ นั้น เรียกได้ว่าเป็นความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในระดับบุคคล และความสามารถในองค์กรที่ช่วยสนับสนุนความสามารถในระดับบุคคล (ธนิต รัชตะชาติ และ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, มปป.) โดยความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) นั้นมีหลายประเภทดังนี้

(1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptive Capability) เป็นการแสวงหาและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสามารถในการปรับตัวและนำเสนอสินค้าหรือบริการเข้า

สู่ตลาดอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองกับโอกาสที่เกิดขึ้น เช่น การปรับตัวเข้าสู่การผันตัวบริษัทฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายเครื่องใช้สำนักงานโดยตรงสู่ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทต่างๆ

(2) ความสามารถในการดูดซับ (Absorptive Capability) เป็นการนำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ออกสู่ตลาดหรือช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรสูงขึ้น เช่น การทำ Facebook Fan Page มาเพิ่มความสัมพันธ์และช่องทางติดต่อกับลูกค้า ทำให้สามารถโต้ตอบและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น

(3) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative Capability) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและองค์ความรู้ไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบอันเป็นประโยชน์กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้างระบบ E-Procurement มาเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าองค์กร

จะเห็นได้ว่าทางบริษัทฯ มีความสามารถเชิงพลวัตครบทุกด้าน บริษัทฯ ขยายตัวด้วยแคตตาล็อกในช่วงแรก เพื่อจำกัดบริเวณจัดส่งสินค้า ซึ่งส่งผลให้สามารถควบคุมค่าจัดส่งในบริเวณเดียวกันได้ โดยในช่วงหลังได้ใช้ระบบ IT และระบบสมาชิกเป็นตัวนำ โดยได้ขยายตลาดผ่านเว็บไซต์และแคตตาล็อกสมาชิกรายเดือน เพื่อย้ำเตือนเรื่องแบรนด์ และนำเสนอโปรโมชั่นที่น่าสนใจอยู่เสมอ จนเมื่อขยายตัวได้นำพอใจแล้วจึงได้นำบริษัทเข้าสู่การเป็นมหาชนเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนในธุรกิจ รวมไปถึงการนำเงินทุนมาต่อยอดกิจการสำหรับการขยายตัวในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้

จากผลวิจัยเบื้องต้นผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยไปปรับปรุงเพื่อใช้กับกิจการในปัจจุบัน เพื่อดูความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากสภาพธุรกิจแต่ละประเภท และความถนัดของผู้บริหารแตกต่างกัน ตั้งแต่วิสัยทัศน์ ไปจนถึงวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละส่วน โดยเฉพาะกลุ่มของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งในอนาคตทางบริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน) อาจจะมีบริการเพิ่มเติมในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบโจทย์ลูกค้าสมัยใหม่ได้ดีขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งทางด้านเทคโนโลยีมากขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งยังต้องเพิ่มการรับมือกับช่องทางใหม่ๆ เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด และคงความเป็นผู้นำในด้านเครื่องเขียนและเครื่องใช้สำนักงาน

งานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อผู้ต้องการเริ่มต้นธุรกิจ ผู้ประกอบการรายย่อย รวมถึงไปถึงผู้ที่ต้องการที่จะเริ่มสร้างธุรกิจเป็นของตัวเองโดยสามารถนำ Business Model Canvas ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างโมเดลธุรกิจ (Business Model) ใหม่ ๆ

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อจำกัดด้านข้อมูล เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่มีอยู่ ทำให้มีข้อจำกัดในเรื่องของข้อมูลบางส่วนที่ไม่สามารถเข้าถึงได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิเคราะห์และมุมมองต่อภาพรวมธุรกิจ

5.5 งานศึกษาวิจัยในอนาคต

เพื่อเป็นการขยายผลจากงานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ควรจะมีการทำงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเสริมในด้านแง่มุมอื่นๆ ที่มีต่อบริษัทฯ หรืออาจทำงานวิจัยเชิงลึกโดยการไปสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงเหตุผลในการตัดสินใจต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ลงลึกมากขึ้น

รายการอ้างอิง

บทความวารสาร

บริษัท ออฟฟิศเมท จำกัด (มหาชน). (2015). รายงานประจำปี 2014.

วิทยานิพนธ์

ธนิต รัชตะชาติ และ ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช. (มปป). *การศึกษาองค์ประกอบความสามารถเชิงพลวัตขององค์กร*. วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้จัดการออนไลน์. (2015). ออฟฟิศเมท พัฒนาแอปฯ พร้อมเพิ่มบริการหน้าร้าน. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2559, จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9580000101847>

วรวิทย์ อุ่นใจ. (2015). แนวโน้มเศรษฐกิจครึ่งหลัง ปี58. In ย. กระบวนแสง (Ed.), *Money Plus*. FM 101 MHz: บริษัท ดีลี ครีเอชั่น จำกัด.

Books and Book Articles

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Articles

Bertels, H, Koen, P & Elsum, L. (2015), Business models outside the core, *Research Technology Management*, 58(2), pp. 20-29.

Cespedes, F. V. (2015). Any value proposition hinges on the answer to one question. *Harvard Business Review*.

Christensen, M. W. J. C. M. and Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*.

Dasilva, C. M., and Trkman, P. (2013). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, pp.1–11.

Girotra, K. and Netessnie, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*. 92(7-8), pp.96-103.

Hughes, J. (2013). What value Creation will look like in the future. *Harvard Business Review*.

Hui G.Cheng and Michael R. Phillips. (2014). Secondary analysis of existing data: Opportunity and implementation. *Shanghai Archives of Psychiatry*, 26(6), 371-375.

Lewis, M. (2000). *The new new thing : a Silicon Valley story*. London: Coronet.

Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*.

Matzler, K., Bailom, F., Eichen, S. F. v. d., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34, pp.30-37.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified prospective. *Journal of Business Research*, pp.726-735.

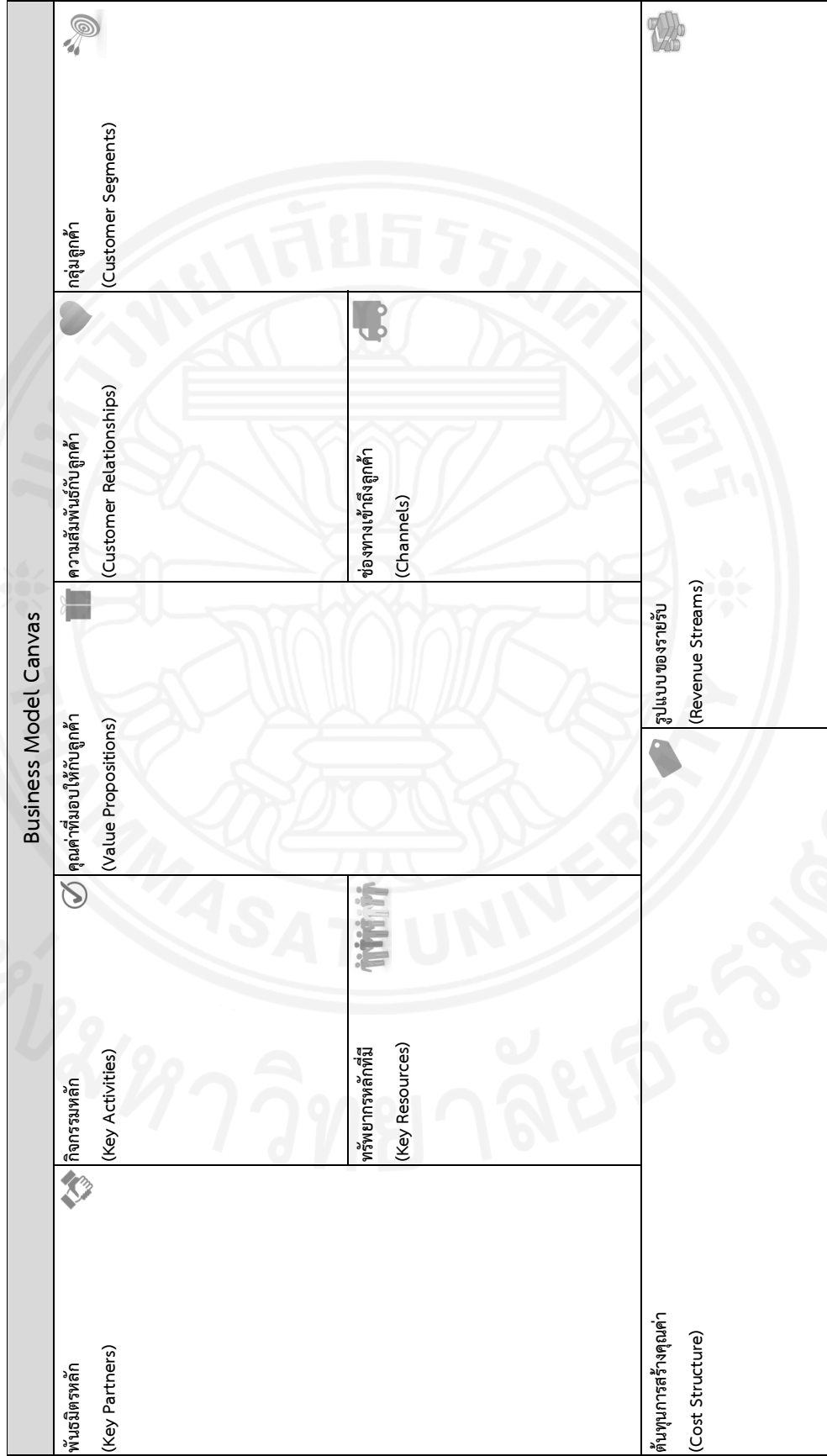
Ovans, A. (2015). What is Business Model?. *Harvard Business Review*.

Electronic Media

Williams, T. (2011). Value Creation and Capture. Retrieved March 20, 2016 from <http://www.ignitiongroup.com/guide/a-quick-way-to-understand-value-creation/>



ภาคผนวก



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นาย ธนรัช ฝั่งธรรมะสกุล
วันเดือนปีเกิด	24 ตุลาคม พ.ศ. 2526
วุฒิการศึกษา	2548 ปริญญาตรี สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
ตำแหน่ง	ผู้จัดการทั่วไป หจก.ซี.ที.อาร์.พรอสเพอริตี้
ประสบการณ์ทำงาน	2547 - ปัจจุบัน ผู้จัดการทั่วไป หจก.ซี.ที.อาร์.พรอสเพอริตี้

