

กลยุทธ์การลดระยะเวลาการบริการหลังการขาย  
ในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลส  
กรณีศึกษา : บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กลยุทธ์การลดระยะเวลาการบริการหลังการขายในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลส  
กรณีศึกษา: บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

STRATEGIES TO REDUCE AFTER-SALE SERVICE DURATION IN COMMERCIAL  
KITCHEN INDUSTRY

อุมา อติโกบุตรณ์ 5750349

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.,  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์การลดระยะเวลาการบริการหลังการขายในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลส โดยมีบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด เป็นกรณีศึกษา โดยปัจจุบันอุตสาหกรรมเครื่องครัวสแตนเลสมีการเติบโตสูง ทำให้บริษัทมียอดขายที่เติบโตมากขึ้น ด้วยปริมาณที่มากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาทางด้านบริการหลังการขายที่ล่าช้าทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ โดยส่งผลกระทบต่อการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าเก่าและการหาลูกค้าใหม่ ทั้งนี้การทำให้บริษัทสามารถลดระยะเวลาในการเข้าให้บริการ จึงได้มีการนำเครื่องมือ SWOT และ Flow Chart มาวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกและภายในซึ่งรวมไปถึงกระบวนการทำงาน และนำแผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงและผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถหากลยุทธ์มาแก้ไขได้ตรงจุด

โดยผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการทำงานฝ่ายบริการหลังการขาย โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อให้บริษัทมีคุณลักษณะโดดเด่น และสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยอยู่เหนือคู่แข่ง เพื่อให้รักษารฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ: อุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส/การบริการหลังการขาย/ความพึงพอใจของลูกค้า

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้อย่างดีเพราะได้รับความช่วยเหลือและความกรุณาจากอาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการหาแนวทางแก้ไขที่เป็นประโยชน์ และความกรุณาช่วยเหลือรวมถึงข้อเสนอแนะดีๆ จาก อาจารย์ ดร. พันธุ์ ภัทร์ เสวตภาณวงศ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ชรรมสติดิย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์แบบ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ มหาวิทยาลัยการจัดการมิตลทุกท่านที่สั่งสอนให้ความรู้เพื่อให้เข้าใจในการจัดการและกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถนำมาคิด วิเคราะห์และประยุกต์ใช้ปฏิบัติได้จริง ขอขอบคุณเพื่อนๆนักศึกษาการจัดการ และกลยุทธ์ รุ่น MS17B และสมาชิกกลุ่ม GoodsLuck ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำ แบ่งปันความรู้และเป็นกำลังใจให้กันเสมอมา ขอขอบคุณผู้จัดการฝ่ายขายและเพื่อนร่วมงานแผนกขายของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในการเรียนรวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่สาวและพี่ชาย ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้ความรัก ความเชื่อมั่น กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านด้วยดีเสมอมา

อุมา อติโกบุตรณ์

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	1
1.3 ข้อมูลองค์กร	8
1.4 สภาพปัญหาธุรกิจ	19
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>23</b>
2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	23
2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ ผังงาน (Flow Chart)	26
2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	29
<b>บทที่ 3</b> <b>การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>31</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram: CLD)	31
3.2 โครงสร้างปัญหาการบริการหลังการขายบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	33
3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	36
<b>บทที่ 4</b> <b>การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>37</b>
4.1 กลยุทธ์ตามหลักของการจัดการการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)	37
4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของ บริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	39
<b>บทที่ 5</b> <b>การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>46</b>
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	46
5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	53
5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์	55
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	61
บรรณานุกรม	63
ประวัติผู้วิจัย	65



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงสินค้าตัวอย่างของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	13
2.1 แสดงแผนภาพการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	24
4.1 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลของรายการสินค้าที่ติดตั้ง	41
5.1 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเงิน	48
5.2 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านลูกค้า	49
5.3 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน	50
5.4 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	51
5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในระยะเวลา 1 ปี	53
5.6 แสดงการระบุความเสี่ยง ( Risk Identification) ที่อาจจะเกิดขึ้นของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส	54

## สารบัญรูปรภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	แสดงจำนวนการบริโภคสแตนเลสทั่วโลก	2
1.2	แสดงอัตราการเติบโตของภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย	3
1.3	แสดงจำนวนสถานพักผ่อนในประเทศไทย	4
1.4	แสดงแผนภาพรายได้ของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนสไตล์ตะวันตกในประเทศไทย	5
1.5	แสดงแผนภาพรายงานภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากโลหะ ข้อมูล ณ ปี 2557	6
1.6	แสดงส่วนแบ่งการตลาดของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลสกลุ่มตลาดระดับสูง (Hi-End Market) ปีพ.ศ. 2557	7
1.7	แสดงสัญลักษณ์ของบริษัท แอลโลด์ เมททัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัท ซอเมอร์วิลล์ (สยาม) จำกัด	7
1.8	แสดงสัญลักษณ์ของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	8
1.9	แสดงสำนักงานใหญ่และโรงงานผลิตของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	9
1.10	แสดงใบอนุญาตแต่งตั้งให้บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด เป็นตัวแทนขายสินค้า	9
1.11	แสดงภาพตัวอย่างแบบครัว	11
1.12	แสดงตัวอย่างขั้นตอนการผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส	11
1.13	แสดงภาพตัวอย่างยี่ห้อผลิตภัณฑ์ที่บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด นำเข้าเพื่อจำหน่าย	12
1.14	แสดงภาพการสอนการใช้งานอุปกรณ์และการสาธิตการทำอาหาร	12
1.15	แสดงภาพโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	15
1.16	แสดงสัดส่วนรายได้แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ปีพ.ศ. 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	17
1.17	แสดงสัดส่วนตามประเภทของลูกค้า ปีพ.ศ. 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	18

## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ		หน้า
1.18	แสดงผลสรุปยอดขาย ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	19
1.19	แสดงระยะเวลาเฉลี่ยของการบริการหลังการขายหลังจากได้รับแจ้งซ่อมจากลูกค้าในกรุงเทพฯ ปีพ.ศ. 2556 - 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	20
1.20	แสดงระยะเวลาเฉลี่ยของการบริการหลังการขายหลังจากได้รับแจ้งซ่อมจากลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัด ปีพ.ศ. 2556 - 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	21
1.21	แสดงจำนวนงานบริการซ่อมค้างปีพ.ศ. 2558 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	28
2.1	แสดงผังงานของฝ่ายบริการหลังการขายหลังจากได้รับการแจ้งซ่อมจากลูกค้า	28
3.1	แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	31
3.2	แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลทางด้านความสัมพันธ์ในทางบวก	32
3.3	แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลทางด้านความสัมพันธ์ในทางลบ	32
3.4	แสดงแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลด้านการบริการหลังการขายของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด	34
3.5	แสดงตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิมิวงรอบเหตุและผลต่อการบริการหลังการขาย	34
3.6	แสดงตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิมิวงรอบเหตุ และผลต่อปัจจัยที่กระทบกับกระบวนการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขาย	35
4.1	แสดงลำดับขั้นของกลยุทธ์ในบริษัท	37
4.2	แสดงแถบข้อมูลของเครื่องครัวที่ติดอยู่กับอุปกรณ์	40
5.1	แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard	46
5.2	แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ทางด้าน Business Risk	56



## บทที่ 1

### บทนำ (Introduction)

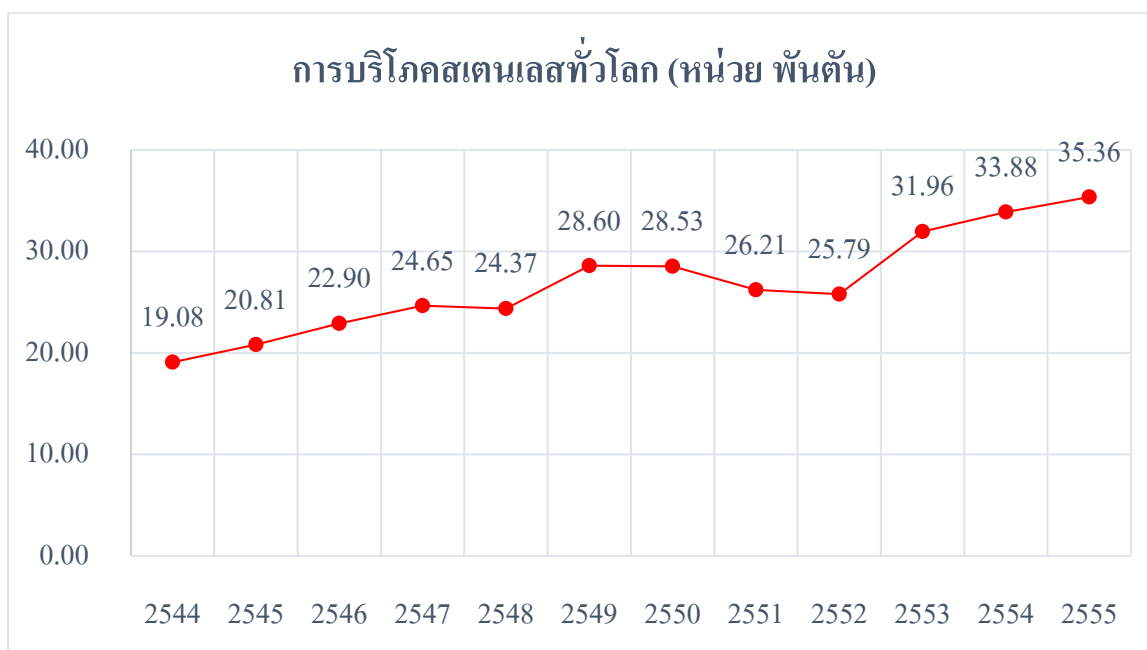
#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารนั้นยังคงเป็นที่นิยมในประเทศไทยและทั่วโลก ดังที่เห็นได้จากจำนวน โรงแรม ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า (Community Mall) รวมถึงร้านอาหารที่มีแนวโน้มที่เพิ่มจำนวนสูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากทางภาครัฐและภาคเอกชนนั้นสนับสนุนทางด้าน การท่องเที่ยวภายในประเทศ ทำให้ประชาชนได้เดินทางท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้นักลงทุนไทยและต่างชาตินั้นต้องการเข้ามาเป็นผู้เล่นในตลาดนี้ การเติบโตของอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารนั้น ยังได้ส่งผลให้ธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลส มีแนวโน้มสูงขึ้นตามไปด้วย เพราะนอกจากจะได้รายได้จากการเปิดโรงแรมและร้านอาหารใหม่แล้ว โรงแรมและร้านอาหารยังมีการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพและดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้ด้วย อีกทั้งการร่วมกันของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economic Community: AEC) นั้นได้เปิดโอกาสให้ประเทศไทยได้แสดงศักยภาพและได้เปรียบในการแข่งขันทางด้านฝีมือแรงงานของการผลิตสินค้าอย่างเต็มที่

ดังนั้นการสร้างความมั่นคงในอุตสาหกรรมให้ได้อย่างยั่งยืนจึงเป็นเรื่องที่บริษัทในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลสควรใส่ใจ อาทิ การแข่งขันกับผู้เล่นที่อยู่ในตลาดเดียวกันเพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) การทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจจนกลับมาซื้อซ้ำ (Re-purchase) การทำให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) การทำให้ลูกค้าแนะนำบริษัทให้ลูกค้ามาใช้บริการ (Mouth to mouth) ตลอดจนการวางกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส มีอัตราการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการเจริญเติบโตส่วนหนึ่งนั้นเกิดจากการบริโภคสแตนเลสในปัจจุบันมีความต้องการที่สูงขึ้น โดยข้อมูลและวิเคราะห์ของ International Stainless Steel Forum (ISSF) ซึ่งเป็นเวทีการหารือของผู้ผลิตสแตนเลสชั้นนำทั่วโลก ได้ทำการวิเคราะห์และคาดคะเนว่าสแตนเลสเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสเจริญเติบโตอีกมากในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นตลาดในประเทศหรือตลาดส่งออก



ภาพที่ 1.1 แสดงจำนวนการบริโภคสแตนเลสทั่วโลก

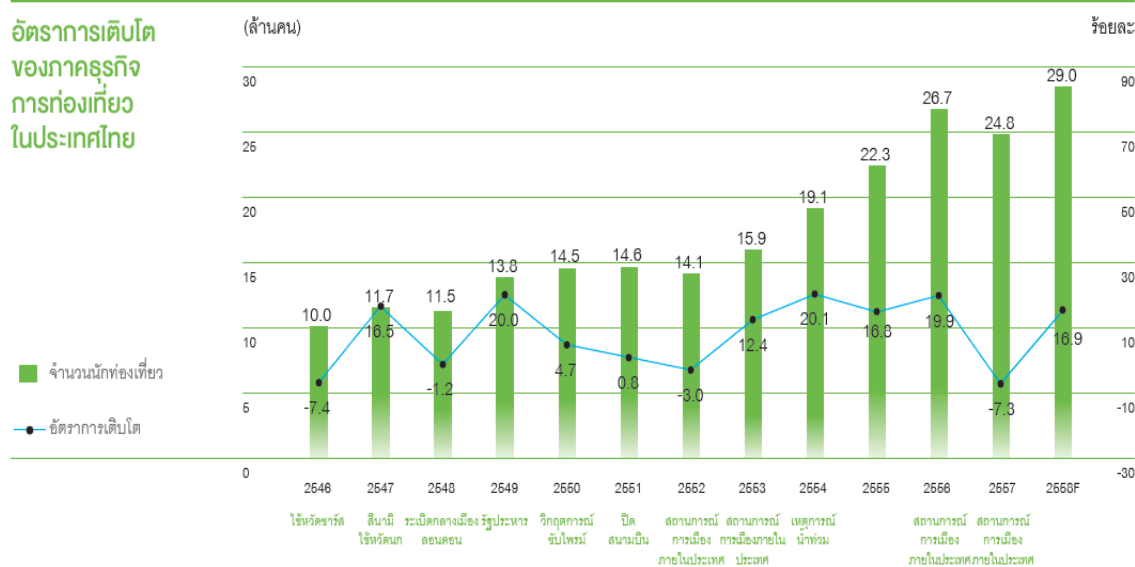
ที่มา : ปรับปรุงจาก [www.siamstainless.com](http://www.siamstainless.com)

ดังจะเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตของสแตนเลสในระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา พบว่าอัตราการบริโภคของสแตนเลสมีการเติบโตสูง กว่าโลหะประเภทอื่นอันได้แก่ อลูมิเนียม สังกะสี ทองแดง หรือเหล็กกล้าคาร์บอน โดยสแตนเลสส่วนใหญ่แล้วจะนำไปใช้ในการผลิต อุปกรณ์และเครื่องใช้ในครัวเรือน ผลิตท่อ ผลิตอุปกรณ์และเครื่องใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม ผลิต อุปกรณ์และวัสดุก่อสร้างต่างๆ และผลิตท่อไอเสีย และอุปกรณ์ที่ใช้กับรถยนต์ เป็นต้น

อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส เป็นอุตสาหกรรมที่สืบเนื่องต่อจากธุรกิจหลักๆ อาทิ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจโรงพยาบาล โรงงาน อุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่นิยมใช้อุปกรณ์เครื่องครัวเป็นสแตนเลส เนื่องจากสแตนเลส เป็นวัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษในตัวเอง คือ ด้านความสะอาด เป็นวัสดุที่ปลอดภัยจนได้รับ

การยอมรับ นอกจากนี้สแตนเลส ยังมีความสวยงาม โดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทนทานต่อการเกิดสนิม ง่ายต่อการบำรุงรักษาและทำความสะอาด สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ทนทานต่ออุณหภูมิสูงและอุณหภูมิต่ำอย่างต่อเนื่องประกอบหรือแปรรูปและที่สำคัญคือช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ถ้าหากธุรกิจหลักๆดังที่กล่าวไว้ข้างต้นมีการขยายตัวหรือหดตัว อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสก็จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามธุรกิจหลัก นอกจากนี้แล้วในส่วนของเศรษฐกิจระดับมหภาคก็มีผลต่อธุรกิจต่างๆที่กล่าวไปข้างต้นเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นอัตราการเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยของชาวต่างชาติ อัตราการเข้ามาลงทุนในประเทศจากนักลงทุนต่างชาติ รวมทั้งการสนับสนุนด้านอื่นๆจากทางภาครัฐด้วย โดยจะขอกว่าภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่จะมีผลต่อ ธุรกิจ โรงแรม ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจโรงพยาบาล โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่สืบเนื่องด้วยปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส ดังนี้

### ภาพรวมของธุรกิจโรงแรมและการเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยว

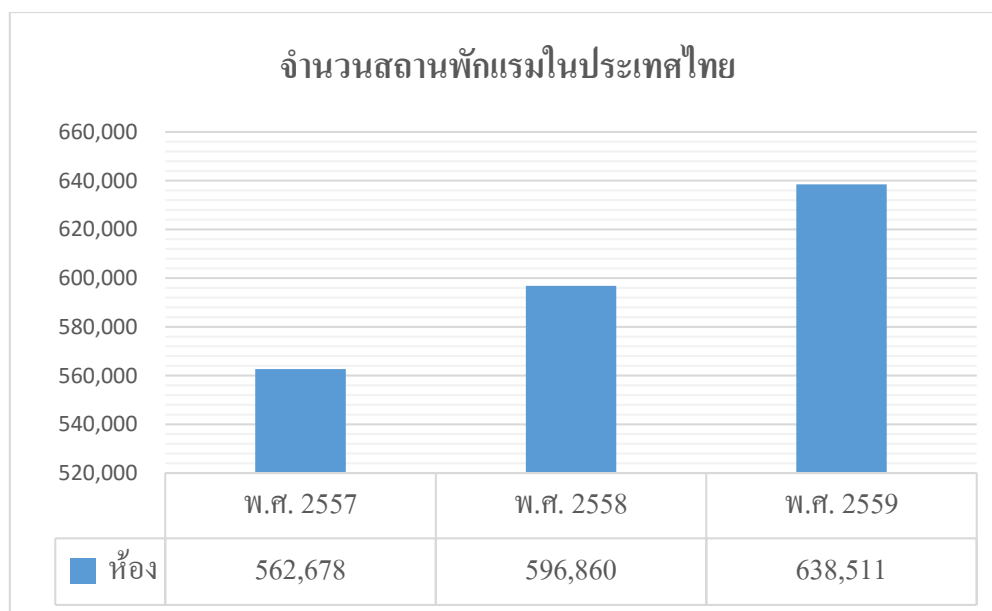


### ภาพที่ 1.2 แสดงอัตราการใช้ห้องพักของภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย

ที่มา : กรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากอัตราการใช้ห้องพักของภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทยตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 จนถึงปีพ.ศ. 2558 พบว่ามีอัตราที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ยกเว้นปีพ.ศ. 2557 ที่มีอัตราลดลงที่ 7.3% เนื่องจากมีเหตุการณ์ทางการเมืองภายในประเทศจึงเป็นสาเหตุให้ธุรกิจการท่องเที่ยวลดลง โดยในปีพ.ศ. 2558

จำนวนนักท่องเที่ยวในประเทศไทยมีทั้งหมด 29 ล้านคน ซึ่งนับเป็นสถิติที่ดีที่สุดในช่วง 12 ปีที่ผ่านมา



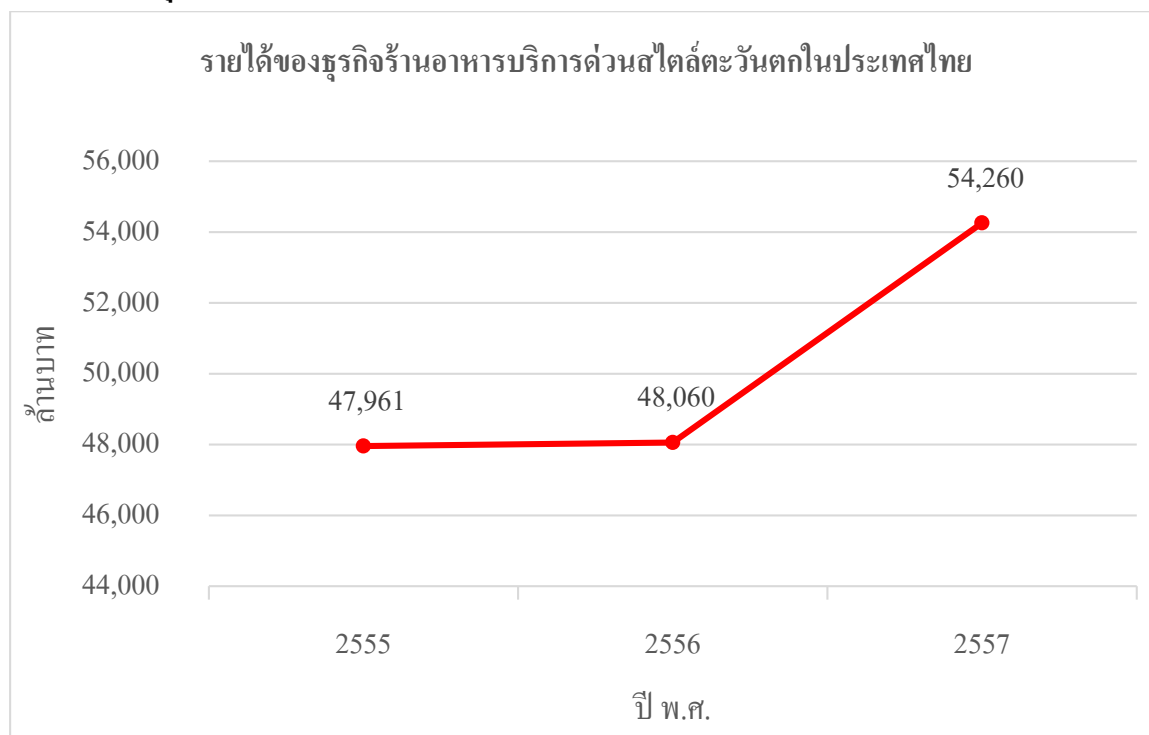
ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนสถานพักแรมในประเทศไทย

ที่มา : ปรับปรุงจากฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงการตลาด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

เมื่อดูข้อมูลของจำนวนห้องพักเปรียบเทียบ 3 ปี ระหว่างปี พ.ศ. 2557 ถึงปีพ.ศ. 2559 พบว่าอัตราห้องพักของสถานพักแรมมีอัตราเพิ่มขึ้น 6.1% และ 7% ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า มีโรงแรมเปิดดำเนินการใหม่หรือมีการพัฒนาปรับปรุงโรงแรมเดิม

สำหรับแนวโน้มการเติบโตในอนาคต ธุรกิจโรงแรมยังคงเติบโตจากนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากภาครัฐ โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้จัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการท่องเที่ยวไทย โดยกำหนดทิศทางการตลาดนำการพัฒนา การขับเคลื่อนสู่แหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ (Quality Destination) ด้วยการบูรณาการอย่างเป็นระบบ และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงคาดการณ์ได้ว่าการท่องเที่ยวเป็นจุดที่ยังคงได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง อาทิ ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ และผลักดันงานเทศกาล ประเพณี และกิจกรรมที่มีเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้เป็นงานเทศกาลระดับนานาชาติ เป็นต้น (ยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาพ.ศ. 2555 –2559)

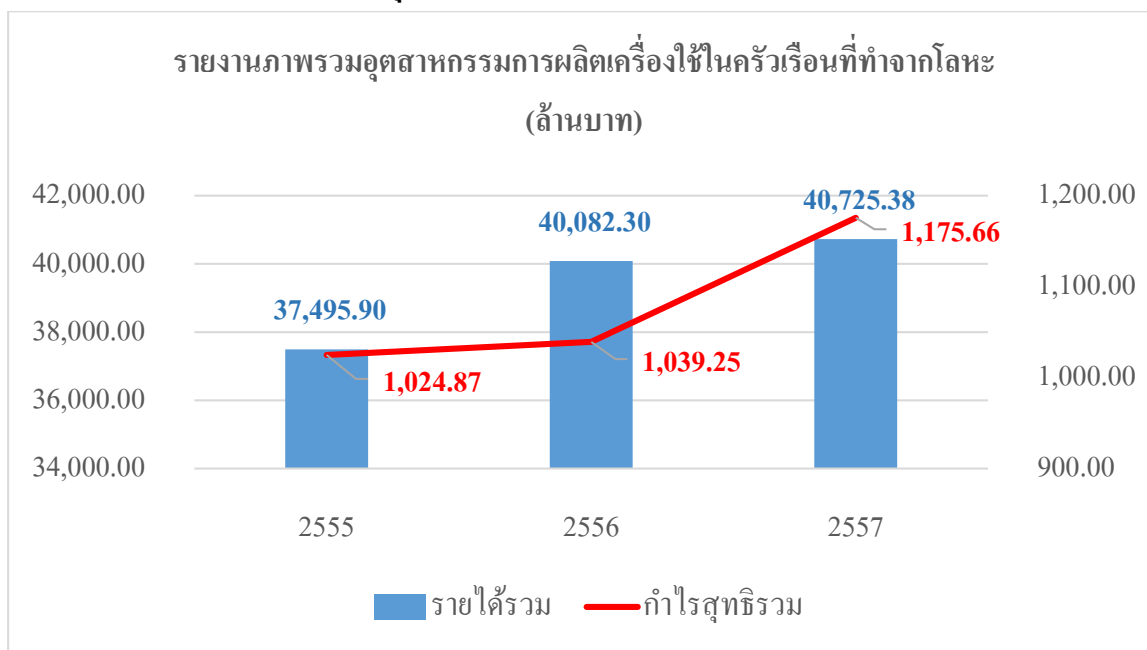
### ภาพรวมของธุรกิจร้านอาหาร



**ภาพที่ 1.4** แสดงแผนภาพรายได้ของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนสไตล์ตะวันตกในประเทศไทย  
**ที่มา :** ปรับปรุงจากบริษัทในกลุ่มอาหารและเครื่องดื่มขนาดใหญ่ที่สุด 500 บริษัทแรก จาก  
 กระทรวงพาณิชย์ และประมาณการของบริษัท ไมเนอร์ กรุ๊ป ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)

จากแผนภาพรายได้ของธุรกิจร้านอาหารบริการด่วนสไตล์ตะวันตกในประเทศไทย พบว่าในปีพ.ศ. 2555 รายได้ในธุรกิจมีมูลค่าทั้งหมด 47,961 ล้านบาท ในปีพ.ศ. 2556 รายได้ค่อนข้างทรงตัวอยู่ที่ 48,060 ล้านบาท ส่วนปีพ.ศ. 2557 มูลค่าตลาดของธุรกิจกลับกระโดดสูงขึ้นเป็น 54,260 ล้านบาท ซึ่งถือว่ารายได้ของตลาดโดยรวมนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสัดส่วนของธุรกิจอาหารที่ได้รายได้มากที่สุดคือประเภทของร้านอาหาร ทำให้กลุ่มธุรกิจของร้านอาหารยังคงดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องและมีผู้ลงทุนใหม่เข้ามามากมาย

### 1.2.1 การเติบโตของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 1.5 แสดงแผนภาพรายงานภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากโลหะ ข้อมูล ณ ปี 2557

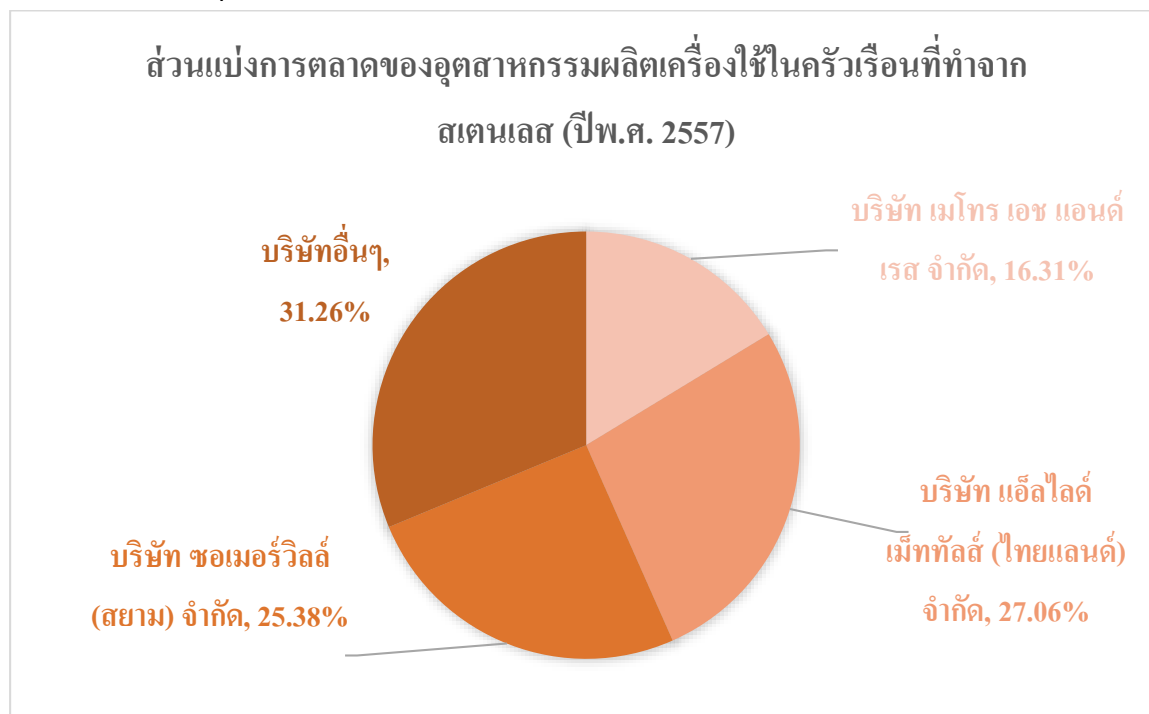
ที่มา : ปรับปรุงจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า

จากกราฟแสดงรายงานภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากโลหะทำให้พบว่า ระหว่างปีพ.ศ. 2555 ถึง ปีพ.ศ. 2556 รายได้รวมมีอัตราที่เพิ่มขึ้น แต่ในปีพ.ศ. 2557 นั้นมีอัตราที่คงที่ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้การซื้อขายหยุดชะงัก แต่เมื่อดูปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องแล้ว แสดงให้เห็นว่าภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากโลหะนั้นมีแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ที่มีเหตุมาจากธุรกิจหลักที่เกี่ยวข้องมีการเติบโตควบคู่กันไป

### 1.2.2 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)

ตลาดอุปกรณ์เครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลสเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย สินค้าที่ผู้ผลิตแต่ละรายมีความเหมือนหรือความต่างกัน ในรายละเอียดของสินค้าเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ผู้ประกอบการสามารถทดแทนกันได้ ซึ่งในปี 2557 ส่วนแบ่งตลาดของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด อยู่ในอันดับที่ 3 มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ 16.31% เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมผลิตและออกแบบเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากสแตนเลส โดยอันดับที่ 1 คือบริษัท แอลโลด์ เมททัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้ส่วนแบ่งการตลาดที่ 27.06% อันดับ 2 คือบริษัท ซอเมอร์วิลด์ (สยาม) จำกัด ได้ส่วนแบ่ง

การตลาดที่ 25.38% และบริษัทอื่น ได้ส่วนแบ่งอยู่ทั้งหมดที่ 31.26% อาทิ บริษัท คิทเซ็น ไฮเทค จำกัด บริษัท กมลศุโกศล จำกัด เป็นต้น



ภาพที่ 1.6 แสดงส่วนแบ่งการตลาดของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลสกลุ่มตลาดระดับสูง (Hi-End Market) ปีพ.ศ. 2557

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

### 1.2.3 ผู้เล่นหลักในตลาด

ผู้เล่นหลักในตลาดของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลส และเป็นคู่แข่งสำคัญนั้นมี 2 บริษัทคือ บริษัท แอลโลด์ เมทัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัท ซอเมอร์วิลล์ (สยาม) จำกัด ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่อันดับ 1 และอันดับ 2 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองบริษัทจะมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับบริษัทฯ เป็นอย่างมาก จะแตกต่างกันเพียงแต่ยี่ห้อของกลุ่มสินค้านำเข้าที่แต่ละบริษัทเป็นตัวแทนจำหน่ายรายเดียวในประเทศไทยเท่านั้น



ALLIED METALS (THAILAND) CO., LTD.



ภาพที่ 1.7 แสดงสัญลักษณ์ของบริษัท แอลโลด์ เมทัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัท ซอเมอร์วิลล์ (สยาม) จำกัด

ที่มา : <http://www.alliedmetals.com> และ <http://www.somerville-siam.com>

- บริษัท แอลโกลด์ เมททัลส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นบริษัทที่รุดหน้าระดับสูง โดยมีจุดโดดเด่นทางด้านคุณภาพและความสวยงามของอุปกรณ์ โดยในช่วงปีหลังบริษัทเน้นการส่งออกไปยังต่างประเทศ อาทิ อินเดีย มัลดีฟ เป็นต้น
- บริษัท ซอเมอร์วิลล์ (สยาม) จำกัด จุดเด่นคือมีสินค้าที่หลากหลาย และเข้าถึงง่ายต่อลูกค้า โดยมีเว็บไซต์ที่มีรายละเอียดของสินค้าหลากหลาย มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับอุปกรณ์นำเข้าโดยที่ราคาต่ำกว่า เพื่อให้ลูกค้าสามารถจัดซื้อได้ในราคาที่ย่อมเยากว่า

### 1.3 ข้อมูลองค์กร

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไป



ภาพที่ 1.8 แสดงสัญลักษณ์ของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2532 ด้วยทุนจดทะเบียนที่ 50,000,000.00 บาท โดยเป็นผู้ให้บริการรับปรึกษา ออกแบบ จัดจำหน่าย พร้อมติดตั้งเครื่องครัวสแตนเลสและอุปกรณ์เครื่องครัวอุตสาหกรรมแบบครบวงจร พร้อมบริการหลังการขายให้กับโรงแรม กภัตตาคาร ร้านอาหารชั้นนำทุกประเภท โรงพยาบาล ห้างสรรพสินค้า โรงอาหาร และอื่นๆ อีกมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ซอยลาดพร้าว 18 กรุงเทพมหานคร และโรงงานผลิตงานเครื่องครัวสแตนเลสที่ ต.บ้านหม้อ อ.พรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี





ภาพที่ 1.9 แสดงสำนักงานใหญ่และโรงงานผลิตของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด  
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ปีพ.ศ. 2552 บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ได้ร่วมทุนทางธุรกิจกับกลุ่มบริษัท  
ชั้นเดิน อินเตอร์คูล (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการผลิตสินค้า  
ประเภทตู้แช่อาหารและเครื่องดื่มน้ำเพื่อสนับสนุนการผลิตผนังห้องเย็น เนื่องจากผู้บริหารเล็งเห็นถึง  
แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจห้องเย็นว่าไม่ใช่เพียงแต่ธุรกิจโรงแรมที่ต้องการ แต่รวมไปถึง  
ร้านอาหารระดับสูงและร้านอาหารที่มีสาขา (Chain Restaurant)

จากความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมาทำให้บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด  
ได้รับความไว้วางใจจากซัพพลายเออร์ต่างประเทศจำนวนมากที่มีความเชื่อมั่นและวางใจต่อบริษัท  
ให้เป็นตัวแทนจัดจำหน่ายสินค้ายี่ห้อที่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรมเครื่องครัว ได้แก่ Hobart,  
Winterhalter, Electrolux, Salva, Rational, Rieber, Bongard ฯลฯ



ภาพที่ 1.10 แสดงใบอนุญาตแต่งตั้งให้บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด เป็นตัวแทนขายสินค้า  
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า โดยทาง  
บริษัทฯมีทีมงานที่มีความสามารถในการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ พร้อมให้คำปรึกษากับลูกค้าจาก

ผู้มีประสบการณ์ด้านงานครัวเพื่อสามารถตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีความทนทาน นอกจากนี้ยังมีบริการซ่อมแซม และการบำรุงรักษาเครื่องครัว โดยช่างเทคนิคชำนาญการที่ได้รับการฝึกฝนโดยโรงงานและบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การตอบสนองที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งลูกค้าจะได้รับการดำเนินการภายใน 24 ชั่วโมงในเขตกรุงเทพมหานครและ 48 ชั่วโมงในจังหวัดอื่น ๆ

ปัจจุบันบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด มีพนักงานทั้งสิ้น 312 คนแบ่งเป็นฝ่ายบริหาร 53 คน ฝ่ายปฏิบัติการ 83 คน และฝ่ายผลิต 176 คน

เพื่อให้การดำเนินงานระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ของบริษัทไปในทิศทางเดียวกันบริษัทได้ตั้งเป้าหมายเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ดังนี้

#### **วิสัยทัศน์(Vision)**

เราคือผู้นำอันดับหนึ่งของประเทศ ในด้านธุรกิจเครื่องครัวสแตนเลสอย่างครบวงจร

#### **พันธกิจ (Mission)**

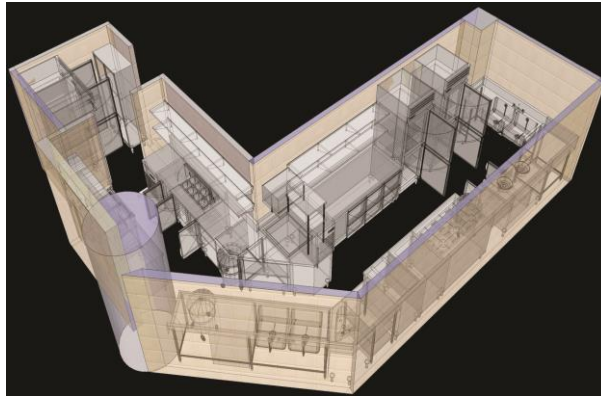
1. พัฒนาคุณภาพสินค้าและการบริการอย่างต่อเนื่อง
2. สร้างความเชื่อมั่นในสินค้าและการบริการ
3. พัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการให้เป็นมาตรฐานสากล

#### **1.3.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ**

##### **ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ**

บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตงานสแตนเลสเป็นหลัก ซึ่งกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มของโรงแรม ร้านอาหาร ร้านอาหารที่มีสาขา (Chain Restaurant) โรงอาหารพนักงาน โรงพยาบาลเป็นต้น โดยให้บริการลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทางบริษัทฯมีขอบเขตการให้บริการครอบคลุมตั้งแต่

1.3.2.1 รับปรึกษา ออกแบบ งานครัว เช่น การออกแบบครัวสำหรับโรงแรมที่กำลังจะเปิดใหม่

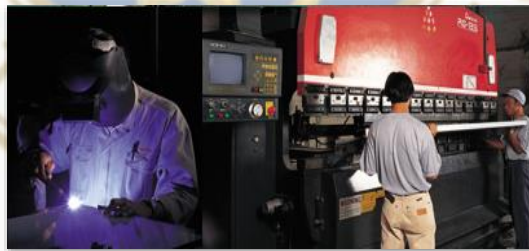


ภาพที่ 1.11 แสดงภาพตัวอย่างแบบคร่าว

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

### 1.3.2.2 ผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส

- ตั้งทำตามแบบ (Custom made) โดยรับข้อมูลตามที่ลูกค้าต้องการเพื่อให้ได้ให้สินค้าตามที่ลูกค้าต้องการ



ภาพที่ 1.12 แสดงตัวอย่างขั้นตอนการผลิตอุปกรณ์เครื่องครัวสแตนเลส

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

### 1.3.2.3 จัดหาและจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องครัวอุตสาหกรรมแบบครบ

วงจร



ภาพที่ 1.13 แสดงภาพตัวอย่างยี่ห้อผลิตภัณฑ์ที่บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด นำเข้าเพื่อจำหน่าย

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

1.3.2.4 บริการหลังการขาย เช่น การสอนการใช้งานอุปกรณ์เครื่องครัวขายอะไหล่ (Spare Parts) ซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องครัว



ภาพที่ 1.14 แสดงภาพการสอนการใช้งานอุปกรณ์และการสาธิตการทำอาหาร

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

### 1.3.3 ลักษณะผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มผลิตภัณฑ์หลัก 2 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มอุปกรณ์เครื่องครัวสเตนเลส และกลุ่มอุปกรณ์เครื่องครัวนำเข้าจากต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

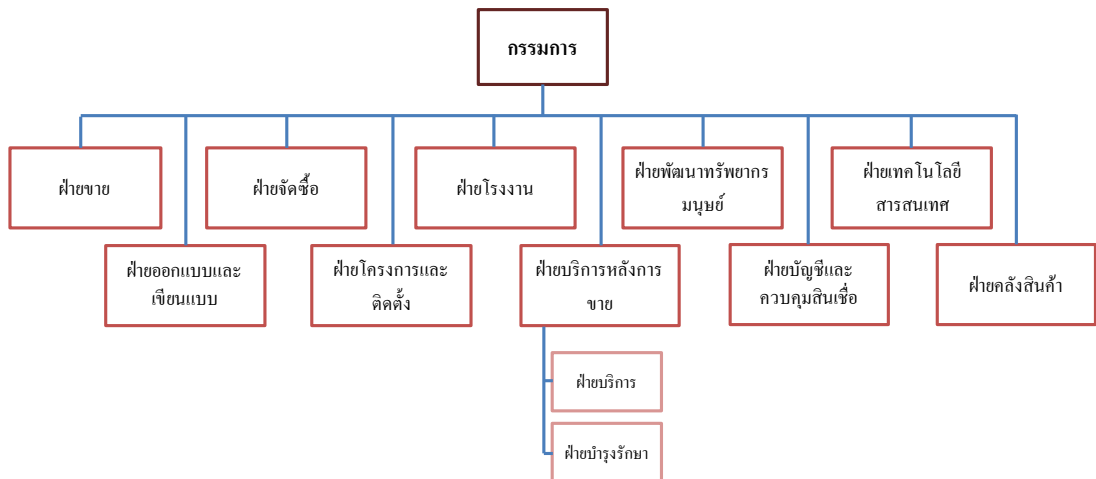
ตารางที่ 1.1 แสดงสินค้าตัวอย่างของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

รายชื่อผลิตภัณฑ์	ภาพตัวอย่างผลิตภัณฑ์
<b>1) กลุ่มผลิตภัณฑ์สเตนเลส</b>	
โต๊ะทำงานครัว (Work Table)	
โต๊ะทำงานครัวพร้อมตู้เก็บของ (Undercounter Cabinet)	
ถังดักไขมัน (Grease Trap)	
เตาทำครัว (Cooking Range)	
ฝ้าชีดูดควัน (Exhaust Hood)	
ตู้แช่เย็นและตู้แช่แข็ง (Refrigerator and Freezer)	

ตารางที่ 1.1 แสดงสินค้าตัวอย่างของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด (ต่อ)

2) กลุ่มอุปกรณ์ครัวนำเข้าจากต่างประเทศ	
<p>อุปกรณ์เครื่องครัวประเภทขนมปัง (Bakery Equipment)</p>	
<p>อุปกรณ์สำหรับเตรียมวัตถุดิบ (Preparation Equipment)</p>	
<p>อุปกรณ์ชุดเตาทำครัว (Cooking Equipment)</p>	
<p>เครื่องล้างจาน (Ware Washing Equipment)</p>	
<p>อุปกรณ์อื่นๆ (Other Equipment)</p>	

### 1.3.4 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.15 แสดงภาพโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด  
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

จากภาพที่ 1.15 โดยแสดงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ซึ่งเป็นลักษณะ โครงสร้างองค์กรเป็นในแนวราบ (Flat Organization) ทำให้สื่อสารกันได้ง่าย และแบ่งประเภทของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน แบ่งการทำงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ทั้งหมด 9 ฝ่าย ตามลักษณะหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่าย โดยทั้งหมดอยู่ภายใต้การดูแลของกรรมการบริษัท โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1) **ฝ่ายขาย (Sales Department)** ทำหน้าที่จัดการขาย ให้รายละเอียดข้อมูลสินค้ากับลูกค้า จัดทำข้อมูลเพื่อการประมาณงานโครงการ จัดทำรายงานสนับสนุนงานด้านการขาย และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

2) **ฝ่ายออกแบบและเขียนแบบ (Design Department)** ทำหน้าที่จัดการออกแบบและเขียนแบบงานคร่าวเพื่อประกอบการขาย จัดการเขียนแบบงานคร่าวเพื่อประกอบการสั่งผลิตและให้ข้อมูลด้านรายละเอียดของแบบกับฝ่ายขาย และลูกค้า

3) **ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing Department)** ทำหน้าที่จัดซื้อวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ จัดการเรื่องการสั่งซื้อสินค้าที่เป็นชิ้นส่วนประกอบ จัดการเรื่องการสั่งซื้อสินค้าจากในประเทศและจัดการเรื่องการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ

4) ฝ่ายโครงการและติดตั้ง (Project and Installation Department) ทำหน้าที่จัดส่ง อุปกรณ์เครื่องจักรวให้กับลูกค้า ติดตั้งอุปกรณ์เครื่องจักรวให้กับลูกค้า ฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์ เครื่องจักรวให้กับลูกค้าก่อนการใช้งานจริง

5) ฝ่ายบริการหลังการขาย (Service & Maintenance Department) ทำหน้าที่ซ่อม บำรุงอุปกรณ์เครื่องจักรวทั้งในและนอกการรับประกัน จัดการขาย ให้รายละเอียดข้อมูลอะไหล่ (Spare Parts) อุปกรณ์เครื่องจักรวกับลูกค้า

6) ฝ่ายโรงงาน (Factory Department) ทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานของ สินค้าให้ได้ระดับมาตรฐานสากล ควบคุมของเสียในการผลิตให้มีน้อยที่สุด ผลิตสินค้าให้ถูกต้อง ตามคำสั่งซื้อ ผลิตสินค้าให้ทันตามกำหนดสั่งซื้อ และจัดเก็บวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ

7) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Department) ทำ หน้าที่จัดการเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากรของบริษัท จัดการฝึกอบรมความรู้และทักษะ ต่างๆที่เป็นประโยชน์แก่พนักงาน จัดการสวัสดิการต่างๆของพนักงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี จัดการเรื่องการรักษานักงานให้อยู่กับบริษัทให้นานและประเมินผลการทำงานของพนักงานทุก ระดับ

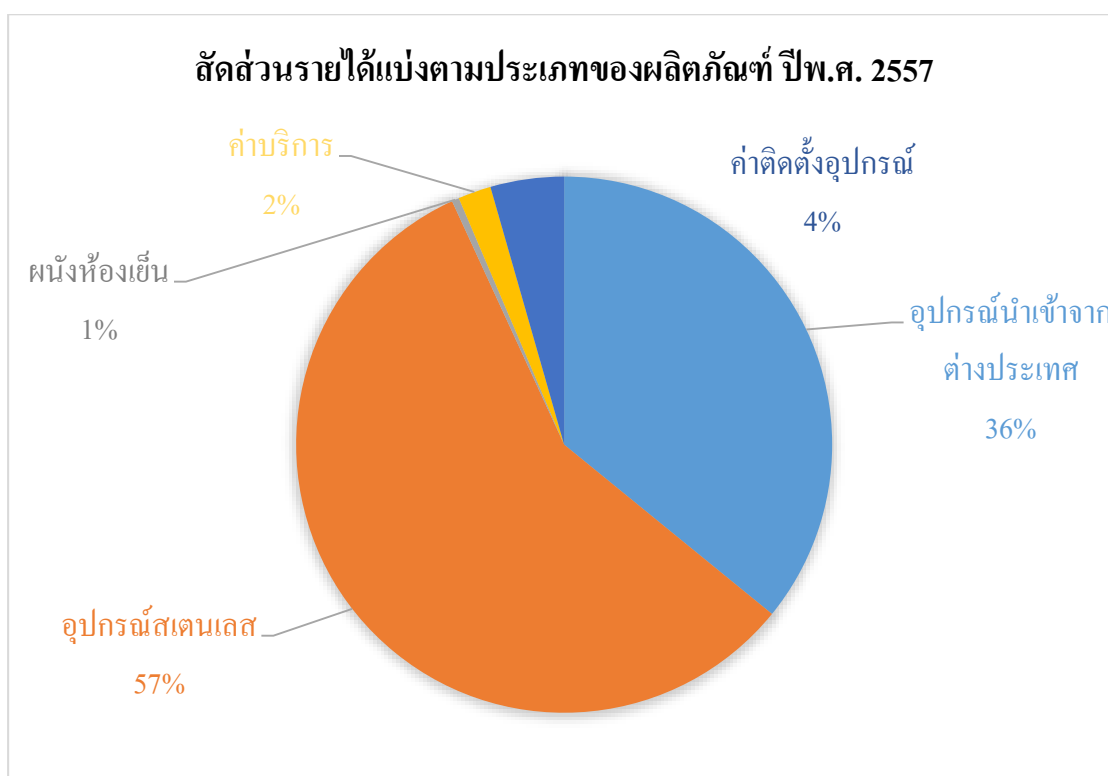
8) ฝ่ายบัญชีและควบคุมสินเชื่อ (Account and Financial Department) ทำหน้าที่ จัดการด้านบัญชีทั้งหมดของบริษัท จัดการควบคุมสินค้าคงคลัง ออกเอกสาร L/C (Letter of Credit), BG (Bank Guarantee) ออกใบแจ้งหนี้เพื่อจัดเก็บหนี้และจัดทำงบประมาณ และงบการเงินของ บริษัท

9) ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Department) ทำหน้าที่ควบคุม ดูแล ระบบ คอมพิวเตอร์ของทั้งบริษัทและให้การช่วยเหลือผู้ใช้งานทุกครั้งที่เกิดปัญหา

10) ฝ่ายคลังสินค้า (Store Department) ทำหน้าที่จัดเก็บสินค้าคงคลัง ดูแลระบบ สินค้าเข้า-ออก จากคลังสินค้าและจัดทำรายงานความเคลื่อนไหวของสินค้าคงคลัง



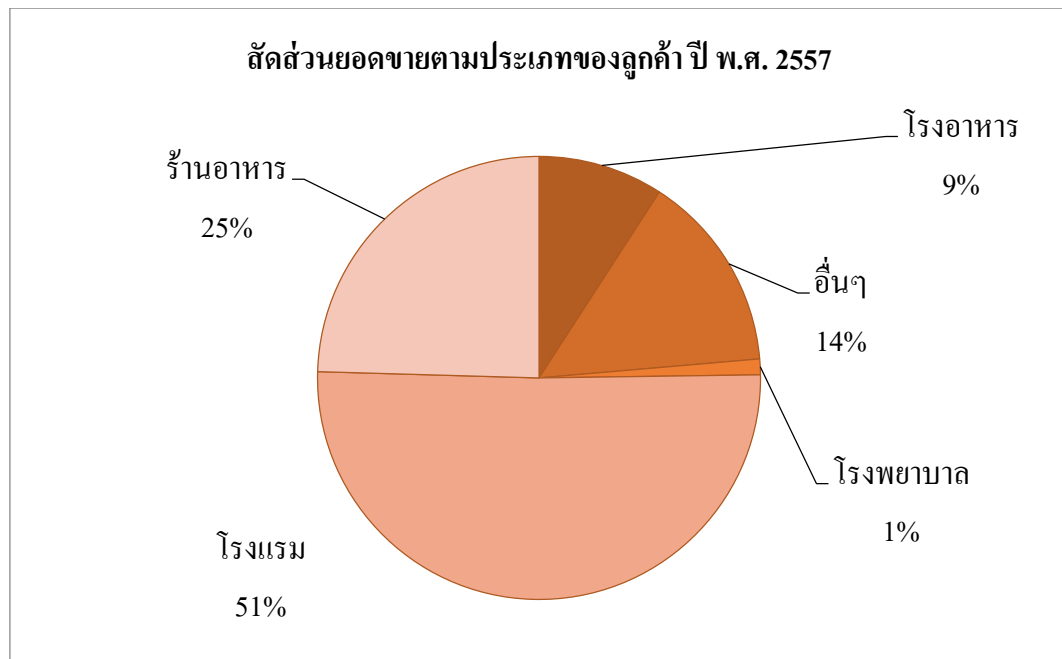
### 1.3.5 สัดส่วนยอดขายของบริษัท



ภาพที่ 1.16 แสดงสัดส่วนรายได้แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ปีพ.ศ. 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

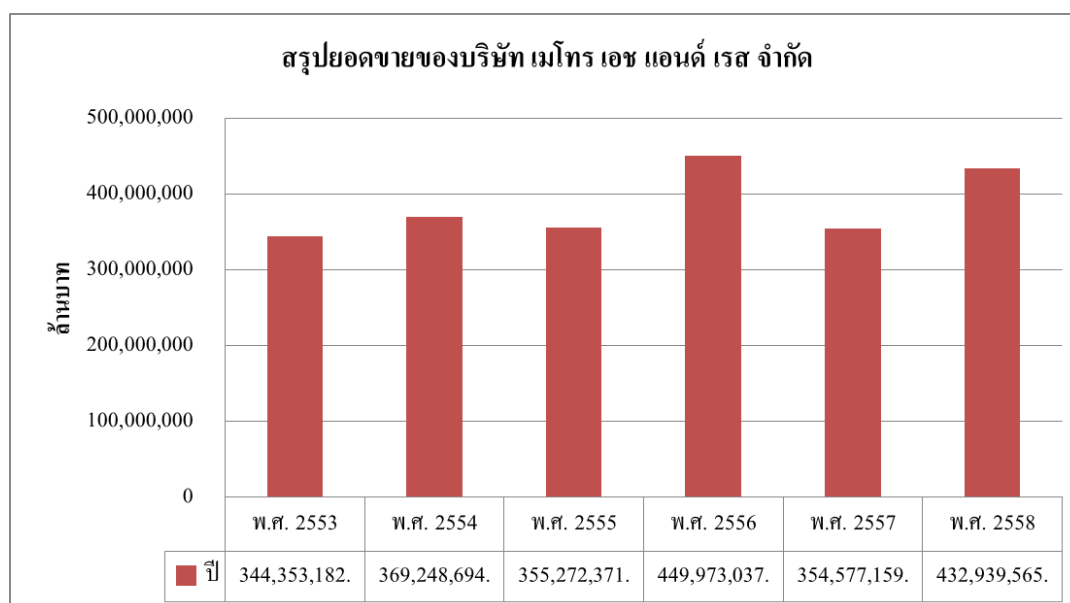
สัดส่วนรายได้ของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ส่วนใหญ่ ยอดขายจะมาจากผลิตภัณฑ์ประเภทอุปกรณ์สแตนเลสที่โรงงานของบริษัทผลิตเอง โดยอยู่ที่ 57% อุปกรณ์นำเข้าจากต่างประเทศอยู่ที่ 36% ค่าติดตั้งอุปกรณ์อยู่ที่ 4% บริการหลังการขาย และ พนักงานห้อยยื่นอยู่ที่ 2% และ 1% ตามลำดับ



**ภาพที่ 1.17** แสดงสัดส่วนตามประเภทของลูกค้าปีพ.ศ.2557 ของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด  
ที่มา : ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

เมื่อดูสัดส่วนยอดขายโดยแบ่งสัดส่วนตามประเภทของลูกค้า พบว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นลูกค้าประเภทโรงแรมซึ่งมีสัดส่วน 51% จากจำนวนทั้งหมด รองลงมาคือร้านอาหาร คิดเป็น 25% โรงอาหารที่ 9% โรงพยาบาล 1% และอื่นๆ อาทิ โรงเรียน บ้านพักอาศัย และขายให้กับบริษัทต่างๆอยู่ที่ 14%

ซึ่งนับว่าในปีพ.ศ. 2557 ธุรกิจเติบโตได้ดีในกลุ่มโรงแรม ร้านอาหาร และกลุ่มโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม



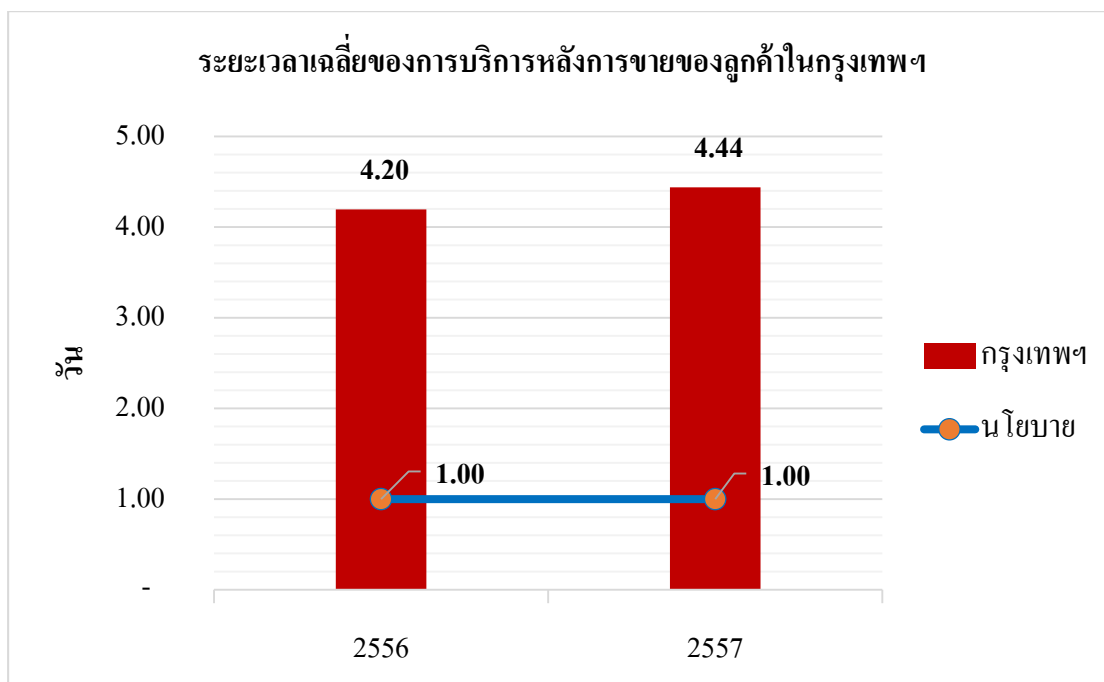
**ภาพที่ 1.18** แสดงผลสรุปยอดขาย ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

**ที่มา :** ฝ่ายขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

จากข้อมูลยอดขายปีพ.ศ. 2553 ถึงพ.ศ. 2558 ทำให้เห็นถึงแนวโน้มยอดขายของบริษัท มีการเติบโตขึ้นหลังปีพ.ศ. 2556 อยู่ที่ 449,973,037 บาท โดยเพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2555 อยู่ 26% ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทเพิ่มทุนจดทะเบียนและลงทุนเพิ่มเติมทางการผลิต จึงส่งผลให้กำลังการผลิตต่อปีเพิ่มมากขึ้นทำให้พนักงานขายสามารถตอบรับการสั่งซื้อของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ยอดขายของปีพ.ศ. 2557 ยอดขายลดลงเนื่องจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทางการเมืองจึงส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารเกิดการชะลอตัว ทำให้ยอดขายตกลงอยู่ที่ 354,577,159 บาท ในปีพ.ศ. 2558 เมื่อสถานการณ์เริ่มกลับสู่ภาวะปกติ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นอยู่ที่ 432,939,565 บาท

#### 1.4 สภาพปัญหาธุรกิจ

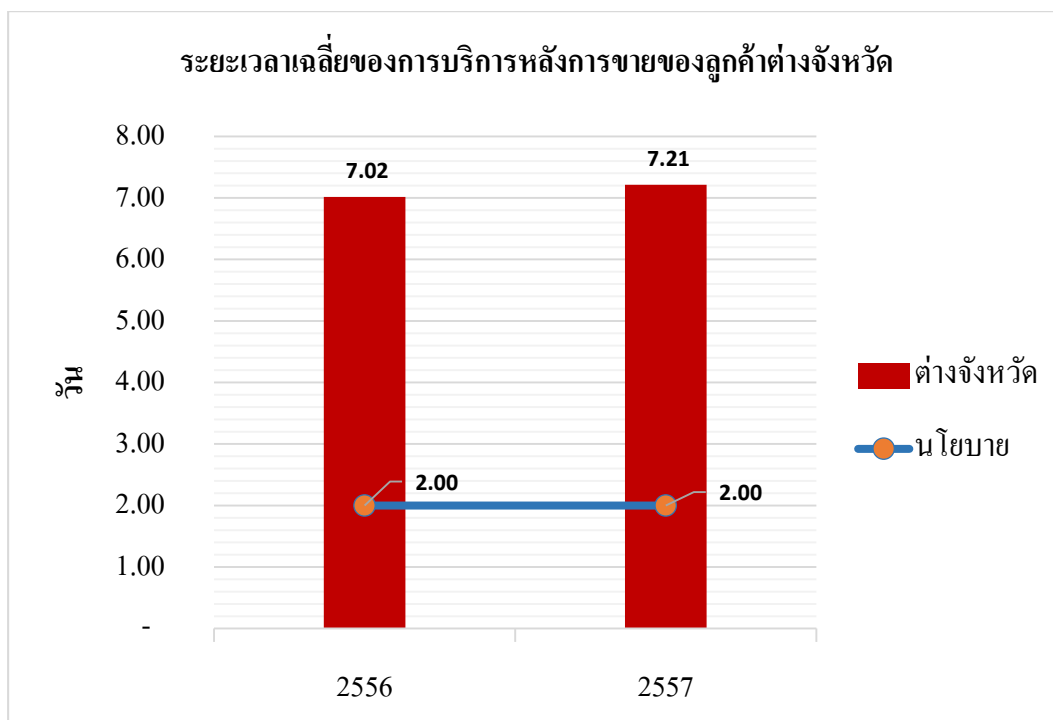
โดยสรุปแล้วภาพรวมของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องครัวที่ทำจากสแตนเลสนั้นเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตามการขยายธุรกิจหลักประเภท โรงแรม ร้านอาหาร โรงพยาบาล โรงอาหาร ส่งผลให้ บริษัทขยายธุรกิจโดยลงทุนเพิ่มเติมทางการผลิต เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการทางด้านยอดขายที่เพิ่มมากขึ้นรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าประเภทร้านอาหารมากขึ้น



ภาพที่ 1.19 แสดงระยะเวลาเฉลี่ยของการบริการหลังการขายหลังจากได้รับแจ้งซ่อมจากลูกค้าในกรุงเทพฯ ปีพ.ศ. 2556 - 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ที่มา : ฝ่ายบริการหลังการขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

เนื่องด้วยจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นจึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขายที่ไม่สามารถดำเนินงานหรือแก้ปัญหาของอุปกรณ์เครื่องครัวได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง จึงทำให้ปัจจุบันบริษัทได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าเรื่องความล่าช้าของบริการหลังการขาย ดังที่เห็นจากภาพที่ 1.18 ที่แสดงถึงระยะเวลาที่ทีมบริการหลังการขายเข้าไปให้บริการต่อลูกค้าในกรุงเทพฯ หลังจากลูกค้าแจ้งซ่อมโดยปีพ.ศ. 2556 ใช้ระยะเวลาเฉลี่ย 4.20 วัน และปีพ.ศ. 2557 ใช้ระยะเวลาเฉลี่ย 4.44 วัน โดยที่นโยบายของบริษัทคือต้องเข้าไปให้บริการต่อลูกค้าในกรุงเทพฯ ภายใน 24 ชั่วโมง

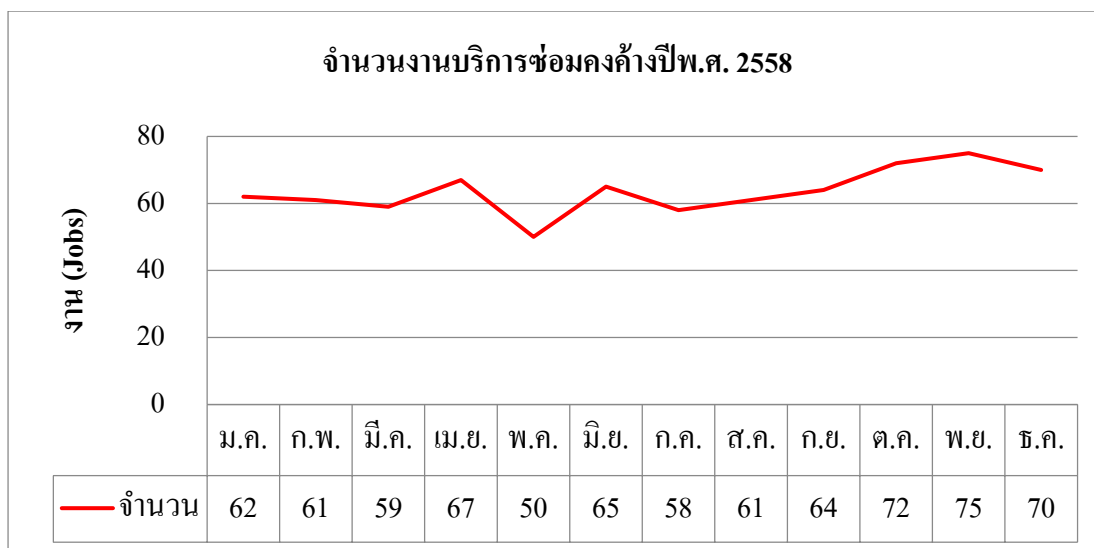


**ภาพที่ 1.20** แสดงระยะเวลาเฉลี่ยของการบริการหลังการขายหลังจากได้รับแจ้งซ่อมจากลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัด ปีพ.ศ. 2556 - 2557 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

**ที่มา :** ฝ่ายบริการหลังการขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

จากภาพที่ 1.19 ที่แสดงถึงระยะเวลาเฉลี่ยของการบริการหลังการขายหลังจากได้รับแจ้งซ่อมจากลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัด หลังจากลูกค้าแจ้งซ่อมโดยปีพ.ศ. 2556 ใช้ระยะเวลาเฉลี่ย 7.02 วัน และปีพ.ศ. 2557 ใช้ระยะเวลาเฉลี่ย 7.21 วัน ซึ่งใช้เวลาเกินกว่านโยบายที่กำหนดคือ 48 ชั่วโมง หรือ 2 วันสำหรับลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัด

จากระยะเวลาในการบริการหลังการขายต่อลูกค้าที่ใช้เวลานานกว่าที่จะสามารถแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ โดยเกินกว่านโยบายของบริษัทในการเข้าซ่อม ซึ่งเหตุนี้ได้ส่งผลกระทบต่อการขายอุปกรณ์ทั้งต่อลูกค้าเก่าและลูกค้ากลุ่มใหม่ เพราะด้วยความที่กลุ่มอุตสาหกรรมนี้จะมี การอ้างถึงและแนะนำผู้ให้บริการในงานต่างๆซึ่งกันและกัน อาทิ บริษัทเครื่องครัว บริษัทตกแต่งภายใน เป็นต้น ซึ่งหากบริษัทไม่สามารถบริการลูกค้าให้เป็นที่น่าพอใจได้นั้น จะทำให้ลูกค้าตัดสินใจไม่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์กับบริษัท ซึ่งส่งผลทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ทันทีที่ส่งผล ต่อเนื่องในระยะยาว



**ภาพที่ 1.21** แสดงจำนวนงานบริการซ่อมคงค้างปีพ.ศ. 2558 ของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

**ที่มา :** ฝ่ายบริการหลังการขาย บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ตามกราฟที่ 1.20 แสดงจำนวนงานบริการซ่อมคงค้างปีพ.ศ. 2558 ข้างต้น ทำให้เห็นว่าจำนวนงานบริการคงค้างนั้นมีปริมาณมาก ทั้งนี้สาเหตุขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ ช่างเข้าไปดำเนินงานไม่ทันตามกำหนดของนโยบายบริษัท การเตรียมทีมช่างหรืออะไหล่ไม่ตรงตามรายการแจ้งซ่อมของลูกค้าทำให้ไม่สามารถซ่อมได้ เป็นต้น โดยที่ปัจจุบันผลการดำเนินงานยังไม่สามารถทำได้ตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นหากปัญหานี้ได้รับการแก้ไขจะทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้ตามผลความคาดหวังของบริษัทและของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อซ้ำและสนใจใช้บริการกับบริษัทต่อไป

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาของธุรกิจ在本ที่ 1 ที่เกี่ยวข้องกับความล่าช้าของการบริการหลังการขายนั้น เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาให้มากขึ้นจึงได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาจากปัจจัยในธุรกิจทั้งภายในและภายนอกของบริษัท เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงปัญหาเพื่อที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนการดำเนินธุรกิจในการปรับปรุงและพัฒนาได้ตรงจุดและถูกต้องมากที่สุด เพื่อให้มีจุดเด่น และสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมและทำให้บริษัทเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้บริการทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การหากลยุทธ์ที่เหมาะสม และกำหนดกรอบการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (www.im2market.com, 2015) หลักการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ SWOT Analysis อธิบายพื้นฐานได้ดังนี้

##### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. จุดแข็ง (Strength) คือ ผลกระทบทางด้านบวกที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัทหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินงานในบริษัทที่ทำได้ดี เพื่อนำมาประเมินและกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บริษัทมีความโดดเด่นและสร้างภาพลักษณ์ให้แตกต่างจากผู้แข่งขันในตลาด

2. จุดอ่อน (Weakness) คือ ผลกระทบทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมภายในบริษัทหรือเป็นข้อเสียเปรียบขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินงานในบริษัทที่ไม่

สามารถดำเนินงานได้ดี ทำให้บริษัทเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจได้ ดังนั้นบริษัทต้องหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นให้ได้

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3. โอกาส (Opportunity) คือ ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เอื้อประโยชน์ให้แก่บริษัท ซึ่งเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินธุรกิจในด้านบวก ซึ่งผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมปัจจัยภายนอกอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้ได้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้รวมทั้งต้องคาดการณ์ถึงสภาพแวดล้อมที่อาจจะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. อุปสรรค (Threats) คือ ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก นักธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นให้หมดไป (โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาคอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC), 2556)

จากการใช้ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด แสดงดังภาพที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงแผนภาพการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสินค้าอุปกรณ์เครื่องครัวที่หลากหลาย</li> <li>- จับกลุ่มลูกค้าหลายระดับ</li> <li>- มีชื่อเสียงและความชำนาญด้านอุปกรณ์เครื่องครัวมาช้านาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบภายในขาดความเชื่อมโยง ทำให้การทำงานและข้อมูลผิดพลาด</li> <li>- ขาดการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ไม่มีฝ่ายการตลาดในการประชาสัมพันธ์สินค้า</li> </ul>
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวในไทย</li> <li>- ภาครัฐส่งเสริมการเริ่มธุรกิจ (Start Up)</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการรับประทานอาหารของคนไทยโดยทานนอกบ้านมากขึ้น</li> <li>- การขยายตัวของร้านอาหารและศูนย์การค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลต่อต้นทุนการนำเข้าสินค้าและอะไหล่</li> <li>- ช่างแรงงานที่มีฝีมือในตลาดมีจำนวนจำกัด</li> </ul>



### จุดแข็ง (Strengths)

มีความหลากหลายของสินค้าที่เกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องครัว ตั้งแต่อุปกรณ์ที่ผลิตจากสแตนเลส ผู้เขียนหรือแม่กระทั่งอุปกรณ์เครื่องครัวขนาดอุตสาหกรรมที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ มีบริการทางด้านอุปกรณ์เครื่องครัวแบบครบวงจรตั้งแต่การออกแบบและเป็นที่ปรึกษางานครัว ผลิตและจัดหา ติดตั้งและบริการหลังการขาย

บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด เน้นกลุ่มลูกค้าในหลายระดับ ทั้งกลุ่มลูกค้าระดับบน ได้แก่โรงแรมชั้นนำ ร้านอาหารสาขาที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ โรงพยาบาล และกลุ่มลูกค้าระดับกลางถึงระดับล่าง ได้แก่ ร้านอาหารทั่วไป โรงอาหารโรงงาน บ้านพักอาศัย รวมทั้งร้านอาหารแบบ Chain Restaurant เป็นต้น

เนื่องจากบริษัทเปิดให้บริการเป็นเวลากว่า 20 ปี ทำให้บริษัทมีกลุ่มลูกค้าเดิมที่ใช้สินค้าของบริษัท อีกทั้งบริษัทยังมีความชำนาญเฉพาะทางด้านอุปกรณ์เครื่องครัวที่ลูกค้าให้ความไว้วางใจรับบริการ

### จุดอ่อน (Weaknesses)

ระบบการทำงานภายในของบริษัทยังขาดความเชื่อมโยงกันในแต่ละแผนก ทำให้ในบางครั้งเกิดความเข้าใจผิดและคลาดเคลื่อนของข้อมูลเพื่อการส่งผลิตสินค้า จนกระทั่งถึงกำหนดเวลาในการส่งสินค้าให้ทันเวลาที่ลูกค้าร้องขอมา และขาดการติดต่อกับลูกค้าในกรณีที่ลูกค้าแจ้งรายการซ่อม ทำให้มีความล่าช้าในการบริการหลังการขาย

การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถในบริษัทมีน้อย ซึ่งความจริงแล้วบริษัทควรมีการฝึกอบรมอยู่ตลอด เนื่องจากลักษณะของอุปกรณ์ครัวอุตสาหกรรมจะมีลักษณะพิเศษและเทคนิคในการใช้อุปกรณ์อยู่หลายแบบ รวมทั้งสินค้ายังมีการพัฒนาเรื่อยๆ ขึ้นอยู่แต่ตลาดสินค้าด้วย การฝึกอบรมพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานขายและช่างชำนาญการซึ่งเป็นผลดีต่อพนักงานขาย โดยสามารถแนะนำอุปกรณ์ให้กับลูกค้าแต่ละรายได้อย่างเหมาะสมตามการใช้งาน และเป็นผลดีต่อช่างชำนาญการให้บริการหลังการขายและซ่อมบำรุง

ขาดรายละเอียดข้อมูลของบริษัทหรือข้อมูลของสินค้าใน Website ไม่มีการปรับปรุงมานาน ทำให้อาจเสียโอกาสในการขายได้ ในกรณีที่ลูกค้าสนใจแล้วลองค้นหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซึ่งในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นช่องทางในการขายช่องทางหนึ่ง อีกทั้งไม่มีฝ่ายการตลาดที่เปิดช่องทางหาลูกค้าใหม่ๆ ในการขาย

### โอกาส (Opportunity)

การรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economics Community: AEC) ทำให้เกิดการเปิดเสรีทางการค้าและการบริการ ถือเป็นโอกาสในการขยายตลาดของบริษัทไปยังประเทศข้างเคียง

ผลต่อเนื่องจากการที่ภาครัฐให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจที่เกี่ยวข้องทางด้านการท่องเที่ยว ทำให้ธุรกิจโรงแรม ที่พักและร้านอาหารเติบโตตามไปด้วย

การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนไทยเป็นขนาดครอบครัวที่เล็กลง สภาพแวดล้อมความเป็นเมือง การใช้ชีวิตที่เร่งรีบ และการปรับขึ้นค่าแรง 300 บาท ส่งผลให้คนไทยนิยมเลือกรับประทานอาหารนอกบ้านที่เป็นร้านอาหารมากขึ้น ในขณะที่ร้านอาหารที่เป็นเครือข่ายธุรกิจอาหารเป็นตัวเลือกลำดับต้นๆ เนื่องจากมีรสชาติอาหารและบริการที่มีมาตรฐาน อาหารและสถานที่มีความสะอาด ทำให้ธุรกิจร้านอาหารมีการเติบโตขึ้นมาก จนมีการขยายสาขาร้านอาหารที่เป็นเครือข่ายธุรกิจอาหาร ในห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า (Community Mall) และร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ ไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพและใกล้ชุมชน เพื่อบริการลูกค้าได้ครอบคลุมและเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้มากขึ้น รวมถึงการเข้าสู่ตลาดของผู้เล่นรายใหม่ที่เป็นเครือข่ายธุรกิจอาหารของต่างชาติ เนื่องจากประเทศไทยเป็นแหล่งดึงดูดเครือข่ายธุรกิจอาหารที่เป็นของต่างชาติให้เข้ามาเปิดบริการร้านอาหารแข่งขันกับร้านอาหารที่ให้บริการอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการเจาะกลุ่มลูกค้าคนไทย และต่างชาติที่มาท่องเที่ยวในประเทศไทยควบคู่กันไป

### อุปสรรค (Threats)

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ มีผลต่อการนำเข้าอุปกรณ์ครัวจากต่างประเทศเนื่องจากบริษัทไม่มีนโยบายเก็บสต็อกสินค้าที่มีราคาสูง แต่จะสต็อกสินค้านำเข้าที่ขายเป็นประจำที่มีมูลค่าไม่สูงมาก ซึ่งอาจทพให้เกิดผลกระทบต่อกำไรขาดทุนของบริษัทได้

การขาดแคลนแรงงานของช่างชำนาญการ ที่มีทักษะและความสามารถเฉพาะด้าน อุปกรณ์เครื่องครัวในตลาด ทำให้ค่าแรงงานมีราคาสูงและอัตราการลาออกสูง

## 2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ ผังงาน (Flow Chart)

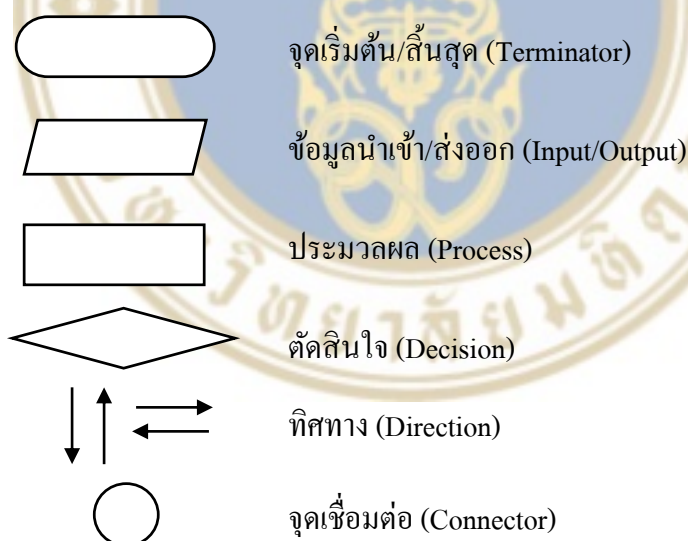
นอกจากการวิเคราะห์ปัญหาบริการหลังการขายโดยวิเคราะห์จาก SWOT Analysis แล้ว พบว่าในกรณีที่ช่างซ่อมเข้าไปบริการลูกค้าหลังจากได้รับการแจ้งซ่อมล่าช้านั้น กระบวนการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งของปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นจึงได้นำเครื่องมือผังงาน (Flow Chart) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และหาสาเหตุของปัญหาว่าปัญหายู่ตรงส่วนไหน โดย ผังงาน (Flow Chart) เป็น

เครื่องมือหนึ่งในการจัดลำดับความคิดและวาดออกมาเป็นรูปภาพเพื่อใช้เขียนแทนขั้นตอน คำอธิบาย คำพูด ทำให้เห็นลำดับขั้นตอนของการทำงานภาพรวมที่ชัดเจนและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจร่วมกัน

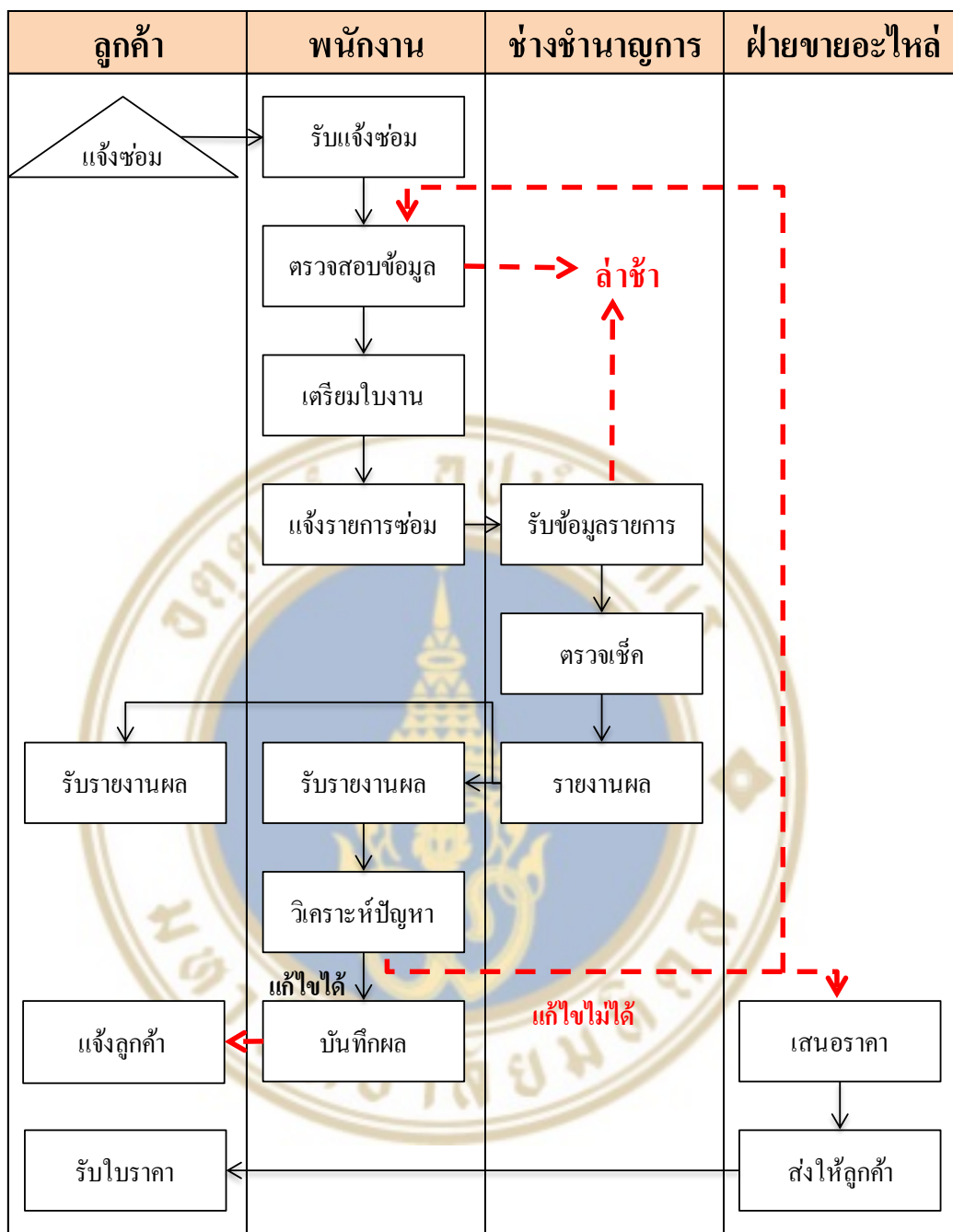
ผังงาน (Flow Chart) เป็นเครื่องมือแสดงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นมาตรฐานสากลเดียวกัน ซึ่งในสัญลักษณ์จะมีข้อความโดยสังเขปเพื่ออธิบายข้อมูลที่ต้องใช้ ผลลัพธ์ หรือคำสั่งประมวลผลของขั้นตอนนั้น ๆ และเชื่อมโยงขั้นตอนเหล่านั้นด้วยเส้นที่มีลูกศรชี้ทิศทางการทำงานตั้งแต่ เริ่มต้นจนจบกระบวนการ (<http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html,2559>) โดยผังงานจะแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผังงานระบบ (System Flowchart) คือ ผังงานที่แสดงขั้นตอนการทำงานในระบบอย่างกว้าง ๆ แต่ไม่เจาะลงในระบบงานย่อย
2. ผังงานโปรแกรม (Program Flowchart) คือ ผังงานที่แสดงถึงขั้นตอนในการทำงานของโปรแกรม ตั้งแต่รับข้อมูล กำหนด จนถึงแสดงผลลัพธ์

การเขียนผังงาน (Flowchart) ต้องใช้สัญลักษณ์ดังต่อไปนี้



เนื่องจากปัญหาของการบริการหลังการขายที่ล่าช้า จึงได้ลงศึกษากระบวนการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขาย โดยศึกษาเริ่มจากขั้นตอนหลังจากได้รับการแจ้งซ่อมจากลูกค้า ซึ่งจะมีผังงาน (Flow Chart) ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงผังงานของฝ่ายบริการหลังการขายหลังจากได้รับการแจ้งซ่อมจากลูกค้า

ที่มา: จัดทำข้อมูลโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพทำให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขาย ซึ่งเริ่มจากการรับข้อมูลรายการแจ้งซ่อมจากลูกค้า เนื่องจากในการรับแจ้งซ่อมหากทางฝ่ายบริการได้รับข้อมูลรายละเอียดของการแจ้งซ่อมมากเท่าไร ด้วยจำนวนข้อมูลนั้นจะสามารถทำให้ช่างสามารถ

ประเมินการซ่อมเบื้องต้นได้ หรือในบางกรณีก็สามารถให้ข้อมูลลูกค้าเพื่อตรวจสอบอุปกรณ์เพื่อให้ใช้งานได้ชั่วคราวก่อนเช่นกัน โดยปัญหาของการดำเนินงานที่พบคือ การรับข้อมูลการแจ้งซ่อมยังน้อยเกินไป ทำให้การวินิจฉัยอาการเสียเกิดข้อผิดพลาดขึ้น จากการที่ส่งทีมช่างที่มีความสามารถไม่ตรงกับอาการเสียของอุปกรณ์เวลาไปซ่อมที่หน้างาน หรือการเตรียมอะไหล่ที่ไม่สามารถนำมาใช้กับอุปกรณ์ได้ ซึ่งเหตุนี้ทำให้งานซ่อมไม่สามารถแก้ไขได้และต้องจัดเตรียมทีมช่างให้เข้าไปแก้ไขอีกวัน ทั้งนี้ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนเพราะข้อมูลที่ไม่มีเพียงพอทำให้การเตรียมงานไม่ได้ตามที่คาดหวัง จึงส่งผลให้ระยะเวลาการซ่อมล่าช้า และไม่สามารถทำให้ลูกค้าพอใจในการบริการได้

หรืออีกกระบวนการทำงานที่พบคือ เนื่องจากอุปกรณ์แต่ละตัวที่ทำการติดตั้งให้ลูกค้า นั้นมีหมายเลขเครื่องกำกับ (Serial No.) โดยเลขหมายเลขเครื่องนี้จะมีข้อมูลที่สามารถทำให้รู้ถึงส่วนประกอบของอะไหล่ต่างในเครื่องเพื่อเป็นข้อมูลเวลาที่ต้องสั่งอะไหล่ หรือสอบถามข้อมูลจากผู้ผลิต เนื่องจากทางบริษัทไม่มีการเก็บข้อมูลหมายเลขเครื่อง ทำให้บางครั้งหากลูกค้าสามารถประเมินอาการเสียได้ หรือประเมินรายการอะไหล่ที่เสียเบื้องต้นให้ทางบริษัททราบ บางครั้งทางบริษัทยังไม่สามารถทำการเตรียมอะไหล่ ได้เพราะไม่ทราบหมายเลขเครื่องทำให้ต้องเข้าไปตรวจเช็ค และกลับมาเตรียมอะไหล่ หรือทำเรื่องเคลมต่อไป

ปัจจัยอื่นที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้าคือทางผู้ที่แจกจ่ายงานซ่อมให้กับช่างชำนาญการ ได้ทำการออกใบงานและเตรียมอะไหล่เบื้องต้นเพื่อเข้าแก้ไขหน้างาน ซึ่งมีหลายงานที่ทีมช่างเข้าไปและไม่สามารถทำการแก้ไขหน้างานได้ทันที อาทิ อะไหล่ที่เตรียมไปหน้างานผิด หรือจัดทีมช่างที่ไม่มีควาชำนาญในงาน เช่น ส่งช่างชำนาญการด้านไฟฟ้าไปเข้าบริการงานเครื่องเย็น เป็นต้น

โดยจากฝั่งงานนี้ทำให้พบว่าขั้นตอนที่สำคัญคือขั้นตอนที่ลูกค้าแจ้งซ่อม ถ้าผู้ให้บริการได้ทำการสอบถามลูกค้าจนทราบถึงข้อมูลการเสียของอุปกรณ์ หรือสามารถคัดกรองข้อบกพร่องของอุปกรณ์ได้นั้นจะส่งผลให้การเตรียมงาน เตรียมอะไหล่ หรือทีมช่างชำนาญการในอุปกรณ์เครื่องครัวแต่ละประเภทนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ ผังงาน (Flow Chart) พบว่าบริษัทนั้นมีจุดแข็งทางด้านความชำนาญในอุตสาหกรรมและเป็นผู้เล่นรายใหญ่ในอุตสาหกรรม ที่ส่งเสริมให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดได้สูง แต่บริษัทนั้นยังคงมีปัญหาระบวนการทำงาน

ของฝ่ายบริการหลังการขาย อาทิ การบริการที่ล่าช้า การขาดการติดต่อกับลูกค้าทางด้านบริการ หลังการขาย อัตราการลาออกของช่าง การขาดการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ซึ่งปัญหานี้ส่งผลกระทบ มาถึงบริษัทในแง่ลบ ถึงความล่าช้าของการบริการจนเป็นเหตุให้ลูกค้าไม่พอใจและตัดสินใจไม่ซื้อ ของกับทางบริษัทได้ในที่สุด ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพและลดระยะเวลาของการบริการจึงเป็นสิ่งที่ บริษัทต้องใส่ใจเพื่อรักษฐานลูกค้าเดิมให้กลับมาซื้อซ้ำและเป็นสิ่งที่ดึงดูดลูกค้าใหม่ๆให้สนใจใช้ บริการ

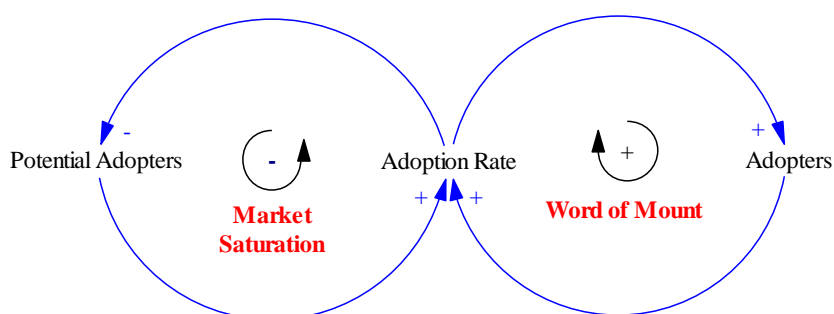


## บทที่ 3

### ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

กิจกรรมทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในบริษัทนั้น มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ทุกปัจจัย โดยเกิดจากเหตุและส่งผลต่อมาให้เป็นผลเกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้มีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน อาทิ การเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมนั้นได้ส่งผลให้อุตสาหกรรมเครื่องครัวสแตนเลสเติบโตควบคู่กัน ด้วยความที่สิ่งต่างๆเหล่านี้สามารถเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จึงเป็นเหตุจำเป็นที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาด หรือเพื่อวิเคราะห์ภายในองค์กรถึงปัจจัยต่างๆว่าส่งผลถึงกันอย่างไร เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ รวมทั้งปรับปรุงกิจกรรมในบริษัทที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ดังนั้นการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในยุคที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่นนี้ เนื่องจากการสรุปกิจกรรมและปัจจัยในภาพรวมทำให้มองเห็นในภาพที่ใหญ่ขึ้น อีกทั้งยังสามารถมองถึงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์แต่ละงานว่ามีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน และมองเห็นถึงปัญหาว่าสาเหตุที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้มาจากสาเหตุเดียวแต่มีหลายปัจจัย และหากแก้ไขกิจกรรมใดหนึ่งแล้วจะกระทบต่อกิจกรรมอื่นอย่างไรบ้าง โดยทั้งหมดนี้สามารถอธิบายได้ด้วยแผนภูมิมวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram: CLD)

#### 3.1 แผนภูมิมวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram: CLD)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

ที่มา: ปรับปรุงจาก [https://en.wikipedia.org/wiki/Causal\\_loop\\_diagram](https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram)

Causal Loop Diagrams วงรอบเหตุและผล เป็นแผนภูมิจริงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบ/ปัจจัยของระบบ

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลนั้นมีลักษณะของความสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อมโยง โดยลูกศรทางด้านท้ายของลูกศรจะแสดงถึงสาเหตุของกิจกรรมที่เกิดขึ้น และหัวลูกศรจะแสดงถึงผลที่ตามมาของกิจกรรมนั้น ลักษณะของความสัมพันธ์นั้นมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ ความสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Relation) และความสัมพันธ์ในทางลบ (Negative Relation)



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลทางด้านความสัมพันธ์ในทางบวก

ที่มา: ปรับปรุงจากเอกสารการเรียนวิชา Strategy Crafting and Formulation

ความสัมพันธ์ในทางบวก คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีจำนวนเพิ่มขึ้น สาเหตุนั้นก็ส่งผลลัพธ์ให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีจำนวนที่ลดลง ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงด้วยเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายบวกที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น ไม้กับไข่ ไม้ การที่มีไม้จามากขึ้นนั้นส่งผลทำให้ไข่ไม้มากขึ้น และการที่มีไม้ลดลงก็ส่งผลให้ไข่ไม้ลดลงเช่นกัน



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลทางด้านความสัมพันธ์ในทางลบ

ที่มา: ปรับปรุงจากเอกสารการเรียนวิชา Strategy Crafting and Formulation

ความสัมพันธ์ในทางลบ คือการที่เหตุและผลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสาเหตุนั้นๆ ก็จะส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นลดลงจำนวนลง ในทางกลับกัน ถ้าสาเหตุดังกล่าวมีการลดลงของจำนวนสาเหตุนั้นๆ ก็จะ



ส่งผลให้ผลที่เชื่อมโยงกับสาเหตุนั้นเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยจะแทนสัญลักษณ์ด้วยเครื่องหมายที่ปลายหัวลูกศร ยกตัวอย่างเช่น ไม้ทอดกับไม้ ถ้ามีการนำไม้ไปทอด ก็จะทำให้จำนวนของไม้ลดลง

Loop คือการไหลของ Stock ที่ส่งผลต่อ Flow ตันทาง ทำให้ Stock ตัวนั่นเองเพิ่มหรือลดขนาด ดังนั้น Loop จึงมักจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหลักของระบบ โดยมี 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

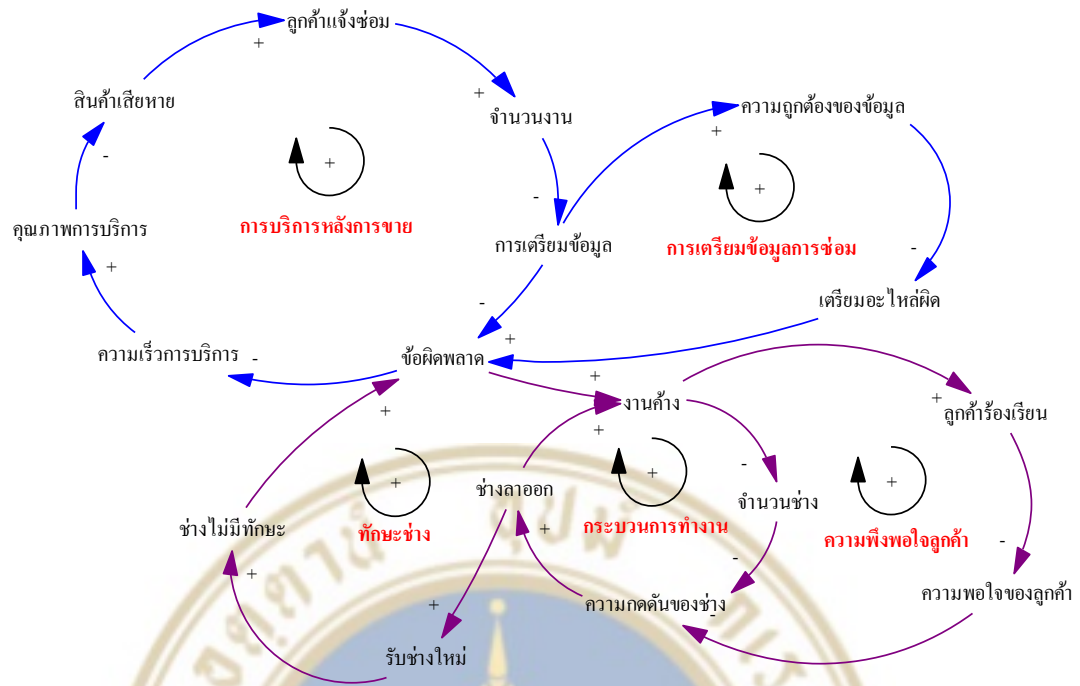
- **Balancing feedback loop:** Loop ที่รักษาระดับของ Stock เอาไว้เสมอ โดยเป็นวงรอบที่ตัวแปรในระบบมีความสัมพันธ์ตรงกันข้ามจึงก่อให้เกิดผลหักล้างที่ลดลงจากเหตุในตอนต้น จนเกิดเป็นความสมดุลหรือความเสถียรภาพมากขึ้น

- **Reinforcement loop:** Loop ที่เพิ่มหรือลดระดับของ Stock เรื่อยๆ ถ้าเป็น Loop ที่เพิ่มระดับ Stock เรียกว่า Positive reinforcement loop เป็นวงรอบที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน โดยแสดงไปในทิศทางเดียวกันกับเหตุตอนต้น

ระบบต่างๆ ที่มีโครงสร้าง Feedback loop เหมือนกันนั้นจะมีพฤติกรรมที่เหมือนกันด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจโครงสร้าง Feedback loop ในระบบ จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของระบบได้ง่ายขึ้น

### 3.2 โครงสร้างปัญหาการบริการหลังการขายบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

จากการวิเคราะห์ปัญหาในบทที่ 1 พบว่าคุณภาพการบริการของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด นั้นมีปัญหาเรื่องการล่าช้าของการเข้าบริการหลังการขายที่เกิดจาก ข้อผิดพลาดในการเข้าบริการหน้างานและจำนวนงานค้างค้ำที่ไม่สามารถจบงานได้มีปริมาณมาก ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจในการเข้าบริการของช่างชำนาญการ ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกและภายในของบริษัทในบทที่ 2 นั้นพบว่าต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาคือขั้นตอนและกระบวนการของการรับข้อมูลและการสื่อสารให้ช่างชำนาญการรับข้อมูลนั้นไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดข้อผิดพลาดจากการเข้าหน้างานและส่งผลถึงระยะเวลา ทำให้ต้องใช้เวลาในการบริการยาวนานกว่าเดิม และไม่สามารถที่เข้าซ่อมได้เพียงครั้งเดียว ซึ่งเป็นเหตุให้ลูกค้าไม่พอใจในการบริการ โดยสามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ได้ตามภาพที่ 3.4

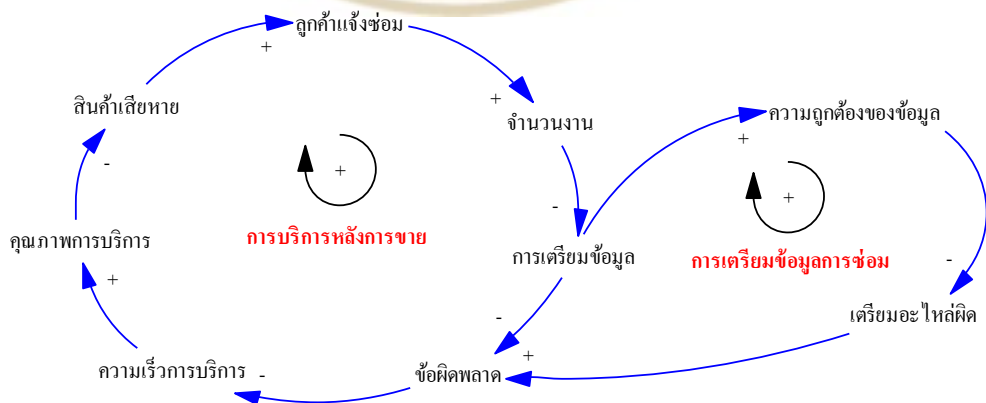


ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านการบริการหลังการขายของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ที่มา: จัดทำแผนภูมิวงรอบเหตุและผลโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลด้านการบริการหลังการขายของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ประกอบด้วย 2 วงรอบ ได้แก่

### 3.2.1 วงรอบเหตุและผลต่อการบริการหลังการขาย

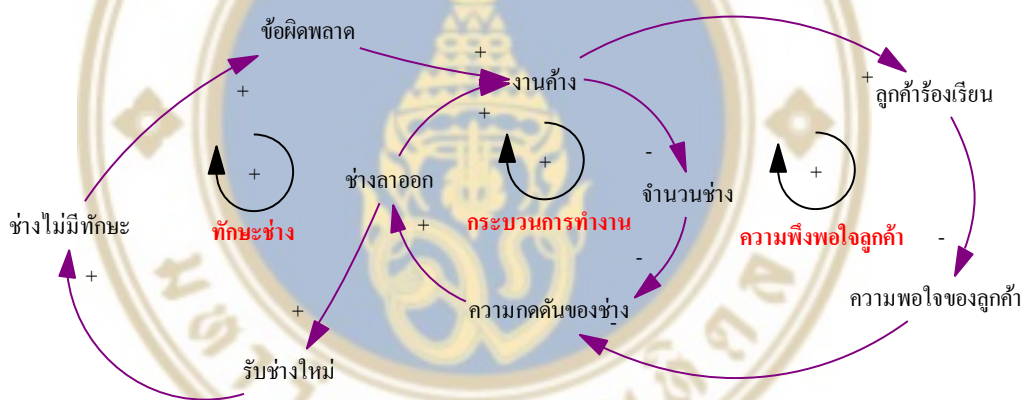


ภาพที่ 3.5 แสดงตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต่อการบริการหลังการขาย

ที่มา: จัดทำตัวแปรขยายเพิ่มเติมโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.5 วงรอบเหตุและผลต่อการบริการหลังการขายเป็นวงจรแบบเสริมแรง ซึ่งส่งผลซึ่งกันและกันของความเร็วของการบริการในการจบงานจะทำให้คุณภาพของการบริการดีขึ้น ซึ่งสามารถอธิบายได้โดย เมื่อลูกค้าแจ้งซ่อมเข้ามาทำให้จำนวนงานที่มีอยู่ของฝ่ายบริการหลังการขายเพิ่มมากขึ้น ทำให้การเตรียมข้อมูลของรายการที่ลูกค้าแจ้งซ่อมนั้น ไม่เพียงพอทำให้ข้อมูลที่ต้องกระจายให้แก่ช่างชำนาญการนั้นไม่ถูกต้องแม่นยำทำให้การเตรียมอะไหล่หรือเครื่องมือช่างเกิดการผิดพลาด ซึ่งส่งผลให้ช่างไม่สามารถเข้าแก้ไขงานได้มากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งยังส่งผลให้การเข้าให้บริการล่าช้าได้ ซึ่งสิ่งที่ลูกค้ารับทราบคือคุณภาพการบริการที่ไม่ดีและสินค้ายังคงเสียหายอยู่ถึงทำให้แจ้งซ่อมเข้ามาอีกรวมไปถึงบางกรณีจะมีแจ้งรายการอื่นที่ไม่สามารถใช้งานได้เข้ามาด้วย

### 3.2.1 วงรอบเหตุและผลต่อปัจจัยที่กระทบกับกระบวนการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขาย



ภาพที่ 3.6 แสดงตัวแปรขยายเพิ่มเติมของแผนภูมิวงรอบเหตุ และผลต่อปัจจัยที่กระทบกับกระบวนการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขาย

ที่มา: จัดทำตัวแปรขยายเพิ่มเติมโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

จากภาพที่ 3.6 วงรอบเหตุและผลต่อปัจจัยที่กระทบกับกระบวนการทำงานของฝ่ายบริการหลังการขายเป็นวงจรแบบเสริมแรง ซึ่งส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลต่อจำนวนงานค้างเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้จำนวนของช่างที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อรายการการซ่อม ตามปกติทีมช่างบริการของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด มีอยู่ทั้งหมด 4 ทีม จำนวนงานโดยเฉลี่ยใน 1 วันต่อ 1 ทีมต้องเข้าให้บริการทั้งหมด 4 งาน ส่วนในกรณีต่างจังหวัดจะขึ้นอยู่กับ

สถานที่ซึ่งจะวิ่งได้วันละ 1 งาน ซึ่งจำนวนงานที่มีปริมาณมากและมีงานค้างที่ไม่สามารถจบได้เพิ่มขึ้น ทำให้ช่างเกิดความกดดันเนื่องจากถูกลูกค้าร้องเรียนเยอะทำให้เกิดการลาออกสูงและจำนวนงานค้างยังคงสูงอยู่ด้วยเช่นกัน เมื่อจำนวนการเข้าออกของช่างมีปริมาณมาก ทำให้ช่างที่รับเข้ามาใหม่ไม่มีทักษะในการเข้าซ่อม จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดสูงขึ้นตามไปด้วย

นอกจากนั้นจำนวนงานค้างที่มากขึ้นยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าร้องเรียนเพิ่มขึ้นและความพอใจในการบริการต่อบริษัทก็จะลดลงเนื่องจากบริษัทไม่สามารถตอบสนองการเข้าบริการได้ตามความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจไม่ใช้บริการและไม่ซื้อของกับบริษัทในอนาคตข้างหน้าได้ ทำให้บริษัทขาดโอกาสในการขายและเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายยอดขายที่ตั้งไว้

### 3.3 สรุปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่แสดงปัญหาของการบริการหลังการขายของ บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด พบว่าปัจจัยที่ทำให้การเข้าบริการล่าช้าปัจจัยหลักเกิดจาก การรับข้อมูลที่ไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์สาเหตุของการเสียของอุปกรณ์เบื้องต้น ทำให้ช่างชำนาญการเตรียมอะไหล่ไม่ถูกต้องกับอุปกรณ์ที่เสีย และการที่เตรียมช่างชำนาญการที่มีความชำนาญคนละด้านกับประเภทของอุปกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกันกับการวิเคราะห์กิจกรรมที่เป็นอยู่ในบทที่ 2 ที่เกิดจากการกระบวนการรับการแจ้งซ่อมจากลูกค้าทำให้กระจายงานไปที่ช่างไม่ครบถ้วน และส่งผลให้ใช้ระยะเวลาในการบริการหลังการขาย และส่งผลให้บริการไม่ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า จนทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจต่อการบริการไปในที่สุด

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ในเรื่องของการบริการหลังการขายแล้ว บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาแนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นที่เกิดขึ้น เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อมาใช้ในบริษัทนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารในระดับต่างๆและรวมถึงผู้ปฏิบัติการภายในบริษัท เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้บริษัทสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ โดยลำดับชั้นของกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้ทั้งหมด 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร(Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) โดยทั้งสามกลยุทธ์นี้ต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้อย่างที่ตั้งใจไว้

#### 4.1 กลยุทธ์ตามหลักของการจัดการการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ในบริษัท

ที่มา: ปรับปรุงจากเอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

จากภาพที่ 4.1 สามารถอธิบายประเภทของแต่ละกลยุทธ์ได้ ดังนี้

**4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)** เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรและบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร (นิตยา เพ็ญศิริินภา, 2544) ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การอยู่ในธุรกิจเดิม การขยายธุรกิจหรือการหดตัว 2) การอยู่ในธุรกิจเดิมหรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น และ 3) หากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่นองค์กรจะเลือกการขยายตัวจากภายในหรือภายนอก กลุ่มกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่มคือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) 3) กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy) และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) (วิชิต อุ๋อัน, 2548)

**4.1.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-Level Strategy)** เป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่น เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม (สมยศ นาวิการ, 2544) การดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันโดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” (Micheal E. Porter, 1985)

**4.1.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้มีเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้เพื่อดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของแผนกขึ้นมาเอง ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ

อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน อาทิ การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะแต่ละกิจกรรมต่างมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยส่วนรวม เป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ดังนี้ (วิชิต อุอิน, 2548)

- การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
- การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร

## 4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

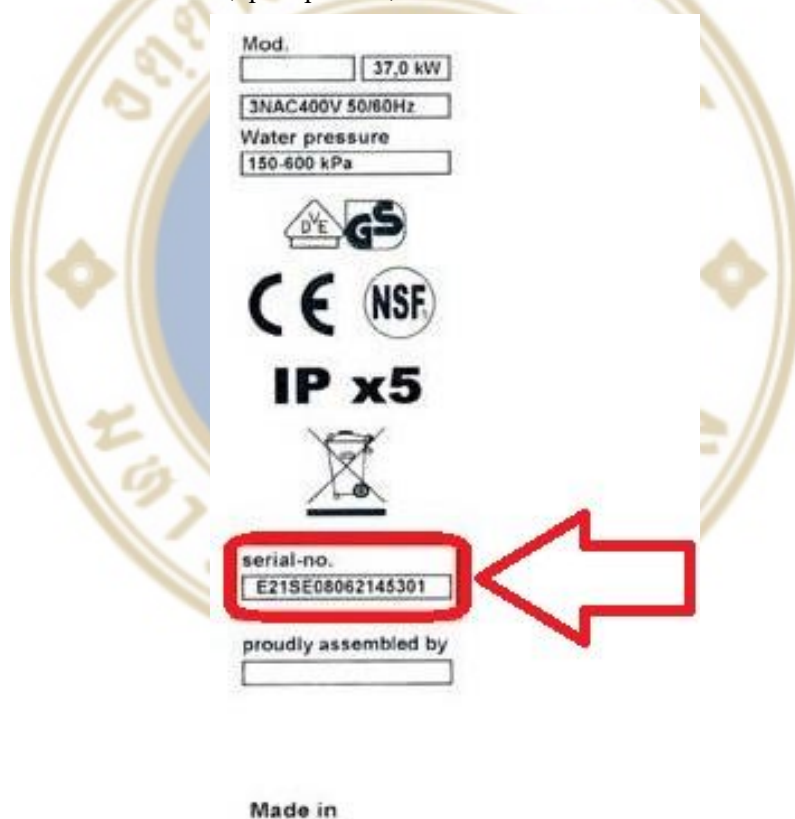
จากการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ในเรื่องของการบริการหลังการขาย ซึ่งอยู่ในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บริษัทได้มาซึ่งข้อได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุดดังนี้

### 4.2.1 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน (Operation Strategy)

เนื่องจากการมุ่งเน้นถึงความสำคัญทางด้านการปรับปรุงด้านการบริการหลังการขายของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรสแล้วนั้น ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีหน่วยบริการหลังการขายที่สามารถให้บริการได้ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด ที่สามารถเข้าไปให้บริการลูกค้าแล้วแต่มาตรฐานของการบริการยังไม่เป็นที่พึงพอใจทั้งต่อบริษัทและต่อลูกค้า ดังนั้นจากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 และ บทที่ 3

ฝ่ายบริการหลังการขายควรต้องปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ระบบการบริการเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทันเวลาตามที่นัดหมายลูกค้าไว้ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น (Customer Satisfaction) จึงควรมีการจัดประชุมเพื่อทบทวนระบบการบริการเป็นประจำทุกเดือน โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น รวมถึงในเรื่องการนำระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) มาใช้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ยั่งยืน ดังนี้

4.2.1.1 การเก็บข้อมูลของอุปกรณ์เครื่องครัว เพื่อให้ง่ายต่อการหารายละเอียดของเครื่องที่ลูกค้าโทรแจ้งซ่อม ควรเริ่มตั้งแต่การส่งของและเข้าติดตั้งงาน เนื่องจากอุปกรณ์ทุกตัวนั้นมีหมายเลขเครื่อง (Serial No.) เพื่อบ่งบอกถึง รุ่น หรือปีที่ผลิต และทำให้สามารถตรวจสอบถึงรายการอะไหล่ (Spare part list) ของเครื่องได้



ภาพที่ 4.2 แสดงแถบข้อมูลของเครื่องครัวที่ติดอยู่กับอุปกรณ์

ที่มา: <https://www.acservicesouthern.co.uk/products-and-services/maintenance/>

ดังนั้นแผนกติดตั้งเมื่อทำการติดตั้งอุปกรณ์แล้ว ต้องทำการบันทึก Serial No. ของเครื่องและปีที่ติดตั้งเพื่อเป็นข้อมูลและส่งให้แผนกบริการหลังการขายเก็บข้อมูลไว้เพื่อให้



ง่ายต่อการหาข้อมูล และสามารถลดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ อาทิ การตรวจเช็คกับพนักงานขายว่าของ  
ยังอยู่ในประกันหรือไม่ และสามารถเตรียมอะไหล่สำรองได้ถูกกับรุ่นของเครื่อง



ตารางที่ 4.1 แสดงตัวอย่างแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลของรายการสินค้าที่ติดตั้ง

PRODUCT RECORD

REF NO.	CUSTOMER NAME	PRODUCT	BRAND	MODEL	SERIAL NO.	GAS			ELEC.		WARRANTY
						HI	LOW	220/1	380/3		
UH170001	PLAZA ATHENEE	COM-BIOVEN	RATIONAL	SCCWE61E	E21SE08062145301				X		21-Feb-2017
UH170002.1	THE ORENTIAL HOTEL	5 QUART MIXER	KITCHEN AID	K5SS	WM3087939			X			22-Feb-2017
UH170002.2	THE ORENTIAL HOTEL	MEAT SLICER	HOBART	4812	9161 0111 18432			X			22-Feb-2017
UH170003	KOURAKUEN	REFRIGERATOR	CUSTOM	-	SRC1320-800			X			23-Feb-2017
UH170004	JONES THE GROCER	4 BURNERS	ELECTROLUX	371002	431 00007		X				25-Feb-2017
UH170005	KOURAKUEN	REFRIGERATOR	CUSTOM		SRC680-800			X			27-Feb-2017
UH170005.1	KOURAKUEN	FREEZER	CUSTOM		SRF680-801			X			27-Feb-2017
UH170005.2	KOURAKUEN	RICE COOKER	"RINNAI"	RR55A	HA6111209		X				27-Feb-2017
UH170005.3	KOURAKUEN	NOODLE BOILER	"MARUZEN"	CORF-046C	CO2015N414	X					27-Feb-2017

จากตารางที่ 4.1 ตัวอย่างแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลของอุปกรณ์ที่ได้ทำการติดตั้งให้ลูกค้า โดยในแต่ละคอลัมน์สามารถบอกรายละเอียดได้ดังนี้

- *Ref No.* คือ เลขอ้างอิงในการเปิดเอกสารภายในของลูกค้า หลังจากได้รับการสั่งซื้อ
- *Customer Name* คือ รายชื่อของลูกค้า อาทิ โรงแรม ร้านอาหาร เป็นต้น
- *Product* คือ รายการของอุปกรณ์ครัว
- *Brand* คือ ยี่ห้อของอุปกรณ์ครัว โดยจะมีทั้งอุปกรณ์นำเข้าจากต่างประเทศซึ่งสามารถใส่ยี่ห้อของอุปกรณ์ได้เลย หรือ Custom ซึ่งเป็นสินค้าที่โรงงานผลิต
- *Model* คือ รุ่นของอุปกรณ์ครัว
- *Serial No.* คือ หมายเลขเครื่องครัว โดยเลขนี้สามารถบอกได้ถึง Lot ของการผลิต สามารถหารายละเอียดของอะไหล่ได้
- *Gas* คือ อุปกรณ์เชื่อมต่อด้วยแก๊ส โดยมี 2 ชนิดคือ High Pressure หรือ Low Pressure
- *Electric* คือ อุปกรณ์เชื่อมต่อด้วยไฟฟ้า โดยมี 2 ชนิดคือ ทำงานด้วยไฟฟ้า 1 เฟส 220 โวลต์ หรือ 3 เฟส 280 โวลต์
- *Warranty* คือ วันที่รับประกันวันสุดท้าย

หากฝ่ายบริการหลังการขายมีข้อมูลของรายละเอียดสินค้าที่สามารถตรวจสอบได้ง่ายกว่าการถามฝ่ายติดตั้งหรือพนักงานขายในแต่ละครั้งนั้น หรือบางกรณีต้องไปดูรายละเอียดของเครื่องที่หน้างานเองทำให้เสียเวลา ดังนั้นหากมีการเก็บข้อมูลของรายละเอียดสินค้าตั้งแต่การติดตั้งจะสามารถทำให้ฝ่ายบริการหลังการขายหาข้อมูลได้ง่าย และข้อมูลของสินค้ามีความแม่นยำมากขึ้น

4.2.1.2 การรับข้อมูลการแจ้งซ่อมจากลูกค้า ต้องถามข้อมูลให้ละเอียด เพื่อที่ต้องนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเสียหายของอุปกรณ์ ในการที่ลูกค้าโทรมาแจ้งซ่อม ผู้รับแจ้งต้องถามรายละเอียดข้อมูลให้ได้มากที่สุด อาทิ ยี่ห้อของสินค้า (Brand) รุ่นของสินค้า (Model) หมายเลขเครื่อง (Serial Number) เครื่องยังอยู่ในประกันหรือไม่ รายละเอียดของสาเหตุที่เครื่องใช้งานไม่ได้ เพื่อที่ทางฝ่ายบริการหลังการขายจะได้นำข้อมูลมาประเมินเบื้องต้น และเตรียมเครื่องมือ อะไหล่ และทีมช่างได้ถูกต้องตามรายการที่อุปกรณ์เสีย หรือในบางกรณีนั้น ช่างสามารถแนะนำวิธีการให้ลูกค้าได้ทางโทรศัพท์เพื่อให้ลูกค้าแก้ไขเองทางหน้างาน เป็นต้น

หลังจากได้รับการแจ้งซ่อมจากลูกค้าแล้ว ไม่ว่าจะผ่านทาง โทรศัพท์ อีเมล หรือทางส่วนงานอื่นๆ ฝ่ายบริการหลังการขายต้องตอบกลับลูกค้าเพื่อนัดวันการเข้าไปบริการ ให้ลูกค้ารับทราบเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ว่าบริษัทได้รับการแจ้งซ่อมแล้ว และได้ดำเนินการเพื่อลูกค้าแล้ว ก่อนที่ช่างชำนาญการจะเข้าไปที่หน้างานของลูกค้า ควรมีการโทรแจ้ง เพื่อยืนยันกำหนดการเข้า เพื่อที่ลูกค้ารับทราบและเตรียมพื้นที่หรือวันการใช้พื้นที่ในส่วนนั้น ชั่วคราว เพราะโดยปกติแล้วห้องครัวจะมีพื้นที่ไม่มากพอ และพนักงานต้องทำงานอยู่ตลอดเวลา

#### 4.2.2 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

เพื่อแก้ปัญหาในกรณีทักษะของช่างที่เข้ามาใหม่ที่มีจำนวนมากขึ้นบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส สามารถดำเนินกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. การสอนทักษะของช่างที่เข้ามาใหม่ จากปัญหาการลาออกของช่างชำนาญการมีจำนวนมาก บริษัทควรมีการให้ความรู้เบื้องต้นในการซ่อมอุปกรณ์เครื่องครัวที่เป็นพื้นฐานให้ช่างมีความรู้เพื่อสามารถนำความรู้ไปใช้งานได้จริง เพราะตามปกติแล้วถึงแม้ว่าช่างนั้นมีความสามารถในการซ่อมมาก่อน แต่ด้วยความที่อุปกรณ์เครื่องครัวของบริษัทนั้นมีความหลากหลาย และสินค้าแต่ละประเภทมีการพัฒนาออกระบบแบบใหม่อยู่ตลอดเวลาจึงต้องมีการให้ทักษะเพื่อให้เกิดการคุ้นชินกับเครื่องครัวได้ โดยขอเสนอเป็นแนวทางดังนี้

- ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรทำวิดีโอการสอนข้อมูลทักษะการซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ช่างใหม่ต้องรู้ (Basic Training) โดยให้ทางผู้ฝึกสอน (Trainer) อัดวิดีโอการสอน และเปิดให้กับช่างที่เข้ามาใหม่ได้เรียนรู้ในวันแรกของการทำงาน

- นอกจากจะต้องสอนเรื่องของทักษะการซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องครัวแล้วสิ่งที่สำคัญอีกเรื่องคือต้องให้ความรู้เรื่องมารยาทต่อลูกค้าด้วย เพราะการที่ช่างเข้าไปให้บริการกับลูกค้านั้นก็เสมือนว่าเป็นตัวแทนของบริษัท ที่สามารถสื่อได้ถึงภาพลักษณ์ของบริษัทได้

2. การพัฒนาทักษะของช่างชำนาญการอย่างสม่ำเสมอ (Update Training) เพื่อให้ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของข้อมูลล่าสุดของสินค้าและการพัฒนาสินค้า เพื่อให้ทักษะการซ่อม นั้นทันกับการพัฒนาของสินค้า โดยต้องมีการเข้าอบรมทุกเดือนอีกทั้งต้องมีการทดสอบความรู้ เพื่อเป็นตัวควบคุมถึงคุณภาพและความเข้าใจในอุปกรณ์นั้นๆด้วย

### 4.2.3 การลดระยะเวลาในการเข้ารับบริการหลังการขาย

หลังจากการพัฒนาพื้นฐานของการเก็บข้อมูลสินค้าและการสอบถามข้อมูลแจ้งซ่อม จากลูกค้าให้ละเอียดแล้วนั้น การพัฒนากระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนของช่างชำนาญการ เพื่อให้ระยะเวลาในการทำงานลดลงก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพของงานและการดำเนินงานของช่างด้วย ในการวางกลยุทธ์ในการนำมาปรับใช้กับทีมช่างชำนาญการเพื่อเปลี่ยนวิธีการทำงานควรดำเนินการดังนี้

มาตรฐานในการดำเนินงานของช่างนั้นในการที่จะให้ทราบถึง Service Level Agreement ของช่างชำนาญการเพื่อให้ช่างยอมรับในระเบียบที่บริษัทกำหนดใหม่สามารถหาได้ โดย ดูจากกิจกรรมในการดำเนินงานปัจจุบันของทีมช่าง จากการสอบถามและผลการเริ่มและจบงานซ่อมที่ผ่านมาก็คล้ายๆกัน และในลักษณะของงานที่แตกต่างกันเพื่อศึกษาเวลาในการทำงานในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร เมื่อศึกษาแล้วทำให้ได้ผลการศึกษาในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้เบื้องต้นถึงเวลาการทำงาน และสามารถนำข้อมูลในส่วนนี้มาเป็นหลักในการกำหนดการทำงานใหม่ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับของช่างชำนาญการต่อเวลาที่ได้กำหนดไว้ ทางบริษัทต้องเลือกทีมของช่างมาหนึ่งทีม เพื่อให้เป็นทีมตัวอย่าง โดยการให้ลองทำงานเพื่อแสดงในช่างเห็นว่าค่าที่ทางบริษัทได้กำหนดไว้นั้นสามารถทำได้จริง ทำให้บริษัทสามารถตั้งมาตรฐานนี้ได้อย่างที่ช่างชำนาญการทุกคนเห็นพ้องต้องกัน เพราะหากช่างไม่ยอมรับทางบริษัทสามารถยกทีมตัวอย่างได้ว่าทีมนี้สามารถทำงานได้ตามที่กำหนด หากช่างทีมไหนที่มีปัญหาหรือต้องการคำแนะนำสามารถถามทีมตัวอย่างได้ และตั้งเป็นกฎให้เป็นมาตรฐานของช่างในแต่ละวันว่าต้องทำให้ได้ 4 งานต่อวัน โดยที่มีรางวัลพิเศษ (Incentive) ต่อช่างชำนาญการที่สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าที่กำหนดและในแต่ละเดือนจะนำผลของงานที่ช่างสามารถปฏิบัติงานได้มาคำนวณหากทีมไหนได้เยอะที่สุดก็มีการพาไปเลี้ยงเพื่อเป็นรางวัลและแรงจูงใจให้ช่างทำงานให้ได้ในปริมาณมาก

ด้วยอุตสาหกรรมเครื่องครัวสเตนเลสยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้เล่นยังไม่มาก และปัจจัยของการบริการหลังการขายเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นสิ่งที่ลูกค้าตัดสินใจในการซื้อซ้ำ ในการเพิ่มมูลค่าและความจงรักภักดีของลูกค้าต่อบริษัท บริษัทควรที่จะพัฒนาการบริการหลังการขายให้เป็นที่น่าพอใจต่อลูกค้า เพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายตามที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายไว้

## บทที่ 5

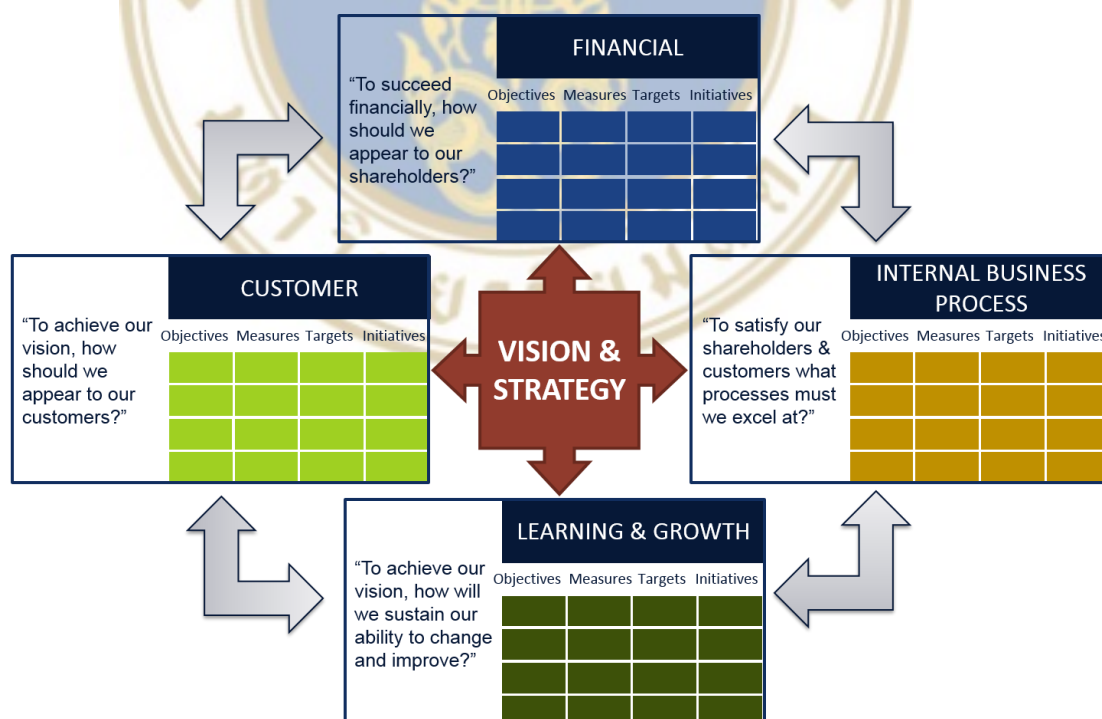
### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

จากการวิเคราะห์ถึงปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ที่กล่าวมาในบทที่ 1 ถึง 4 แล้วนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและลดระยะเวลาในการเข้ารับบริการของฝ่ายบริการหลังการขาย เพื่อให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นเพื่อให้บริษัทสามารถปฏิบัติงานได้จริง ต้องมีการวางแผนถึงระยะเวลาในการดำเนินงาน อีกทั้งต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้วัดผลความสำเร็จของการนำแนวคิดของกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดการกลยุทธ์ เพราะการทำให้กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหาร และพนักงานผู้ดำเนินการ ประกอบกับการนำเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ให้เหมาะกับลักษณะงานของบริษัท เพื่อช่วยในการแปลผลลงไปสู่ทุกจุดของบริษัทและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนในการจัดการองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทในที่สุด

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (ดร. วรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล, 2557)

- **มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective)** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้, ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย, การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ, การเพิ่มขึ้นของกำไร
- **มุมมองด้านลูกค้า (The Customer Perspective)** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาวลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- **มุมมองด้านกระบวนการ (The Internal Process Perspective)** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในบริษัทเอง เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ, การประสานงานภายในองค์กร, การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ ใช้วงจรวลเวลาน้อย, การโฆษณาประชาสัมพันธ์, ระบบและเครื่องมือดำเนินงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น
- **มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (The Learning and Growth Perspective)** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน, ความพึงพอใจของพนักงาน, ขวัญและกำลังใจของพนักงาน, พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน, สิ่งแวดล้อมในการทำงาน, ทักษะในการทำงาน ฯลฯ ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น



ภาพที่ 5.1: แสดงโครงสร้างองค์ประกอบของ Balanced Scorecard

ที่มา: [http://www.gbrw.com/building\\_strategic\\_management\\_information\\_system\\_bank/strategic-management-reporting-and-the-balanced-scorecard](http://www.gbrw.com/building_strategic_management_information_system_bank/strategic-management-reporting-and-the-balanced-scorecard)

จากภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard โดยองค์กรจะต้องเริ่มต้นระดมสมองเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่หลากหลายในทุก 4 มุมมองให้ครบถ้วนและสมดุลก่อน จากนั้นจึงทำการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น และในที่สุดก็จะได้แผนการดำเนินงาน (Action Plan) และลงมือปฏิบัติ (Take Action) โดยทั้ง 4 หัวข้อหลักในแต่ละมุมมองสามารถอธิบายได้ดังนี้

- **วัตถุประสงค์ (Objective)** – สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
- **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators : KPIs)** – จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
- **เป้าหมาย (Target)** – ตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
- **แผนงานที่จะจัดทำ (Initiatives)** – แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช่เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริง ๆ

โดยทั้ง 4 หัวข้อของแต่ละมุมมองที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะมีความสัมพันธ์ เป็นเหตุผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ตามวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ของผู้บริหารแล้ว ก็ต้องมีการหาตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และวิธีการวัดผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Target) หรือไม่ โดยได้กำหนดแผนงานที่จัดทำ (Initiatives) ขึ้นมา จัดได้ว่า เป็นการจัดการที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานเพราะทั้งเหตุและปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 ข้อในแต่ละมุมมอง (Perspective) สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้เหมาะสม

### 5.1.1 การนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด

ตามหลักของ Balanced Scorecard สามารถนำมาประยุกต์เพื่อให้สามารถปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและลดระยะเวลาของการบริการหลังการขายของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้



- มุมมองด้านการเงิน

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
การลดค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงาน	การเบิก OT ของช่างชำนาญการ	ลดการเบิก OT จากการทำงานที่ต้องเข้าซ้ำอีกรอบ	ติดตามการปฏิบัติงานและการเบิกขอ OT ตามรายการที่เกิดขึ้นจริง
การเพิ่มยอดด้านการบริการ	รายได้ที่ได้รับจากการบริการหลังการขาย	รายได้จากการบริการหลังการขายที่ไม่ใช่อุปกรณ์ของบริษัท	ติดตามรายได้ที่เกิดขึ้นจริง โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงรายรับทุกเดือน

จากตารางที่ 5.1 คือการกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเงินโดยมีการกำหนดด้วยวัตถุประสงค์ 2 ด้านคือ การลดค่าใช้จ่ายจากการปฏิบัติงานและการเพิ่มยอดขายทางด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายทางด้านการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการหลังการขาย อีกทั้งยังสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่บริษัทในแง่ของการบริการได้ด้วย เนื่องจากปัจจุบันหากมีลูกค้าติดต่อเข้ามาให้บริการหลังการขายในอุปกรณ์ที่ไม่ใช่ของบริษัท บริษัทต้องบอกปฏิเสธกับลูกค้าเนื่องจากยังมีงานบริการค้างอยู่ ซึ่งหาแผนกบริการหลังการขายนั้นสามารถแก้ไขปัญหาก็จะทำให้สามารถสร้างรายได้จากส่วนนี้เพิ่มขึ้นได้อีก

ส่วนตัวชี้วัด (KPI) คือ การเบิก OT ของช่างชำนาญการและรายได้ที่ได้รับจากการบริการหลังการขาย

โดยมีการกำหนดเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ไว้เป็นตัวเลข ร้อยละ หรือสัดส่วน ที่สามารถวัดผลประเมินได้อย่างชัดเจน

โดยมีแผนงาน/โครงการดังนี้ ติดตามการปฏิบัติงานและการเบิกขอ OT ตามรายการที่เกิดขึ้นจริง และติดตามรายได้ที่เกิดขึ้นจริง โดยจัดทำรายงานเพื่อแสดงรายรับทุกเดือน

- มุมมองด้านลูกค้า

ตารางที่ 5.2 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	อัตราข้อร้องเรียนของลูกค้า และผลประเมินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	อัตราของผลตอบกลับในเชิงลบลดลงมากกว่า 10% และผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 20%	ติดตามควบคุมผลตอบรับในเชิงลบและเชิงบวก โดยจัดทำรายงานแสดงการปฏิบัติงานและแนวทางในการแก้ไข
ความสามารถในการสร้างความแตกต่างทางด้านบริการเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ได้	อัตราจำนวนลูกค้าใหม่ที่แจ้งเข้ามาเพื่อให้บริษัทเข้าให้บริการ	จำนวนงานที่ลูกค้าโทรเข้ามาเพื่อให้บริษัทเข้าให้ดำเนินการมากกว่า 1 งาน	ติดตามและควบคุมการเข้าให้บริการจากลูกค้ารายใหม่ โดยจัดทำรายงานแสดงผลสำรวจในแต่ละไตรมาส
การรักษาฐานลูกค้าเก่า	อัตราของลูกค้าเก่าที่ซื้ออุปกรณ์ซ้ำกับบริษัท	จำนวนงานที่ลูกค้าซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น 50%	ติดตามและควบคุมการซื้อซ้ำของลูกค้า โดยจัดทำรายงานแสดงผลสำรวจในแต่ละไตรมาส

จากตารางที่ 5.2 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านลูกค้า คือการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้า และการรักษาฐานลูกค้าเก่า และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ ซึ่งจะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินได้ด้วย โดยมีการวัด 3 ด้านคือ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ความสามารถในการสร้างความแตกต่างทางด้านบริการเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ได้ และการรักษาฐานลูกค้าเก่า

ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) คือ อัตราข้อร้องเรียนของลูกค้า และผลประเมินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า อัตราจำนวนลูกค้าใหม่ที่แจ้งเข้ามาเพื่อให้บริษัทเข้าให้บริการ และอัตราของลูกค้าเก่าที่ซื้ออุปกรณ์ซ้ำกับบริษัท

ทั้งนี้มีการกำหนดเป้าหมาย (Target) คือ อัตราของผลตอบรับในเชิงลบลดลงมากกว่า 10% และผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 20% จำนวนงานที่ลูกค้าโทรเข้ามาเพื่อให้บริษัทเข้าให้ดำเนินการมากกว่า 1 งาน และจำนวนงานที่ลูกค้าซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น 50%

โดยมีแผนงาน/โครงการดังนี้ ติดตามควบคุมผลตอบรับในเชิงลบและเชิงบวก โดยจัดทำรายงานแสดงการปฏิบัติงานและแนวทางในการแก้ไข ติดตามและควบคุมการเข้าให้บริการจากลูกค้ารายใหม่ โดยจัดทำรายงานแสดงผลสำรวจในแต่ละไตรมาส และติดตามและควบคุมการซื้อซ้ำของลูกค้า โดยจัดทำรายงานแสดงผลสำรวจในแต่ละไตรมาส

- มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ตารางที่ 5.3 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมช่างชำนาญการ	ประสิทธิภาพการทำงานของทีมช่างชำนาญการ	สามารถเข้าให้บริการ การซ่อมให้แก่ลูกค้า แล้วเสร็จโดยการเข้า ซ่อมเพียงครั้งเดียว (One Time Visit) มากกว่า 80%	ติดตามและควบคุมการ เข้าให้บริการจากลูกค้า โดยสรุปผลรายเดือน
		ทีมช่างแลกเปลี่ยน ทักษะหือประสบการณ์ ทางการเข้าซ่อม สินค้า ทุกเช้าวันจันทร์	จัดตารางงานเข้าวัน จันทร์เวลา 30 นาที มี การจัดทำข้อมูลบันทึก เพื่อเป็น Knowledge Center

จากตารางที่ 5.3 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านกระบวนการภายใน คือการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของทีมช่างชำนาญการ ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) คือ ประสิทธิภาพการทำงานของทีมช่างชำนาญการ ทั้งนี้มีการกำหนดเป้าหมาย (Target) โดยสามารถเข้าให้บริการซ่อมให้แก่ลูกค้าแล้วเสร็จโดยการเข้าซ่อมเพียงครั้งเดียว (One Time Visit) มากกว่า 80% และ ทีมช่างแลกเปลี่ยนทักษะหรือประสบการณ์ทางด้านการเข้าซ่อมสินค้า ทุกเช้าวันจันทร์

โดยมีแผนงาน/โครงการดังนี้ ติดตามและควบคุมการเข้าให้บริการจากลูกค้าโดยสรุปผลรายเดือน และจัดตารางงานเช้าวันจันทร์เวลา 30 นาที มีการจัดทำข้อมูลบันทึกเพื่อเป็น Knowledge Center

- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
สร้างองค์ความรู้ใหม่ ให้แก่ช่างเพื่อให้มี ทักษะที่มากขึ้น	จำนวนครั้งที่ ฝึกอบรม	ทีมช่างเข้ารับการ อบรมทักษะการ ซ่อมและรายละเอียด	จัดการอบรม Basic Training และ Update Training เพื่อ ทำให้ช่างสามารถมี ความรู้เพิ่มเติม
	คะแนนสอบวัดผล หลังการอบรม	การทำงานของ อุปกรณ์ใหม่ๆ เดือน ละ 2 ครั้ง	
พัฒนาส่วนกลาง ข้อมูลความรู้ผ่านทาง เทคโนโลยี สารสนเทศ	ความถูกต้องของ ข้อมูลและบทเรียน	มีการอัปเดตข้อมูล ความรู้ทางด้านการ ซ่อมเดือนละ 2 การ เรียนรู้	จัดทำข้อมูลบทเรียน ในเรื่องการซ่อมหรือ การบำรุงรักษาเครื่อง เพื่อเป็นแหล่งความรู้ สำหรับช่างและ สามารถส่งให้ลูกค้า เพื่อปฏิบัติตามได้

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiative)
พัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความถูกต้องของข้อมูล	มีการอัปเดตข้อมูลรายการสินค้าที่ลูกค้าซื้อ 100% จากรายการทั้งหมด	จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้

จากตารางที่ 5.3 การกำหนดตารางแสดง Balanced Scorecard ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คือ สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่ช่างเพื่อให้มีทักษะที่มากขึ้น พัฒนาส่วนกลางข้อมูลความรู้ผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) คือ จำนวนครั้งที่ฝึกอบรม คะแนนสอบวัดผลหลังการอบรม ความถูกต้องของข้อมูลและบทเรียน และความถูกต้องของข้อมูล ทั้งนี้มีการกำหนดเป้าหมาย (Target) โดยทีมช่างเข้ารับการอบรมทักษะการซ่อมและรายละเอียดการทำงานของอุปกรณ์ใหม่ๆ เดือนละ 2 ครั้ง มีการอัปเดตข้อมูลความรู้ทางด้านการซ่อมเดือนละ 2 องค์ความรู้ และมีการอัปเดตข้อมูลรายการสินค้าที่ลูกค้าซื้อ 100% จากรายการทั้งหมด

โดยมีแผนงาน/โครงการดังนี้จัดการอบรม Basic Training และ Update Training เพื่อให้ช่างสามารถมีความรู้เพิ่มเติม จัดทำข้อมูลบทเรียนในเรื่องการซ่อมหรือการบำรุงรักษาเครื่องเพื่อเป็นแหล่งความรู้สำหรับช่างและสามารถส่งให้ลูกค้าเพื่อปฏิบัติตามได้ และจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้

## 5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ประกอบไปด้วยแผนการพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของการบริการหลังการขาย ความพึงพอใจของลูกค้า และการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือนในระยะเวลา 1 ปี ดังที่แสดงตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในระยะเวลา 1 ปี

ลำดับ	แผนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ไตรมาสที่1			ไตรมาสที่2			ไตรมาสที่3			ไตรมาสที่4		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>แผนด้านปฏิบัติการ</b>														
1	จัดทำฐานข้อมูลรายการสั่งซื้อลูกค้าย้อนหลัง 3 ปี	ฝ่ายติดตั้ง	X											
2	จัดการประชุมทีมเพื่อรับทราบถึงปัญหาและวัตถุประสงค์ของการบริการ	ฝ่ายบริการ หลังการขาย	X											
3	จัดทำแบบฟอร์มรับแจ้งซ่อมโดยแยกเป็นสินค้า	ฝ่ายบริการ หลังการขาย	X	X	X									
4	จัดให้มีการควบคุมการทำงานของช่างชำนาญการ	ฝ่ายบริการ หลังการขาย		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	จัดสรรทีมงานใหม่ให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานได้หลากหลายประเภท	ฝ่ายบริการ หลังการขาย	X	X										
<b>แผนด้านการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร</b>														
6	จัดการประชุมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนทักษะการจากการทำงานจริงหน้างาน	ฝ่ายบริการ หลังการขาย	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	จัดการเทรนนิ่งอุปกรณ์และทักษะใหม่ๆ	ฝ่ายบริการ หลังการขาย	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	จัดให้มีการวัดระดับทักษะของช่างชำนาญการ	ฝ่ายเทรนนิ่ง						X						X
9	สำรวจความพึงพอใจของช่างต่อระบบการทำงานแบบใหม่ต่อการปฏิบัติจริง	ฝ่ายบริการ หลังการขาย												X
10	ประเมินผลเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้น	ฝ่ายบริการ หลังการขาย												X

จากตารางที่ 5.5 ซึ่งแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ในระยะเวลา 1 ปี แผนงานทางด้านการปฏิบัติการส่วนใหญ่จะเป็นทางด้านการวางแผนงาน เพื่อให้มีข้อมูลที่เที่ยงตรงสามารถตรวจสอบได้ และทำแบบฟอร์มการแจ้งซ่อมเพื่อให้สามารถวิเคราะห์รายการการซ่อมจากลูกค้าได้อย่างรวดเร็วโดยการสอบถามอาการจากลูกค้าให้มากที่สุด

โดยการเช็คลิส อีกทั้งต้องจัดทีมช่างใหม่เพื่อให้ในแต่ละทีมมีความชำนาญที่หลากหลายสามารถแก้ไขอุปกรณ์ได้อาทิ อุปกรณ์แก๊สและไฟฟ้า

แผนงานทางด้านบุคลากร จะเป็นแนวทางทางการพัฒนาทางด้านข้อมูลและการเรียนรู้เพื่อมาพัฒนาทักษะของช่างชำนาญการอีกทั้งต้องสำรวจความพึงพอใจของพนักงานด้วยเพื่อรับผลตอบรับจากการทำงานว่ากลยุทธ์สามารถตอบโจทย์ได้หรือไม่และนำมาปรับปรุงในแผนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป

### 5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินกลยุทธ์

จากการจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ในกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard (BSC) และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงาน โดยเจาะจงทางด้านการพัฒนาคุณภาพของการบริการหลังการขาย ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทำให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้นหยุดชะงัก ไม่ได้ตามความคาดหวัง หรือเกิดความเสียหายได้ ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา หรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงแล้วนั้นจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทันท่วงทีอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยนั้นได้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท อาจจำแนกได้ ดังนี้

- การระบุความเสี่ยง ( Risk Identification)

ตารางที่ 5.6 แสดงการระบุความเสี่ยง ( Risk Identification) ที่อาจจะเกิดขึ้นของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ
Business Risk	ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า	ฝ่ายบริการหลังการขาย
Operational Risk	ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร	ฝ่ายบุคคล
Operational Risk	ความเสี่ยงจากการพัฒนาการทำงานไม่ประสบความสำเร็จ	ฝ่ายบริการหลังการขาย

- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

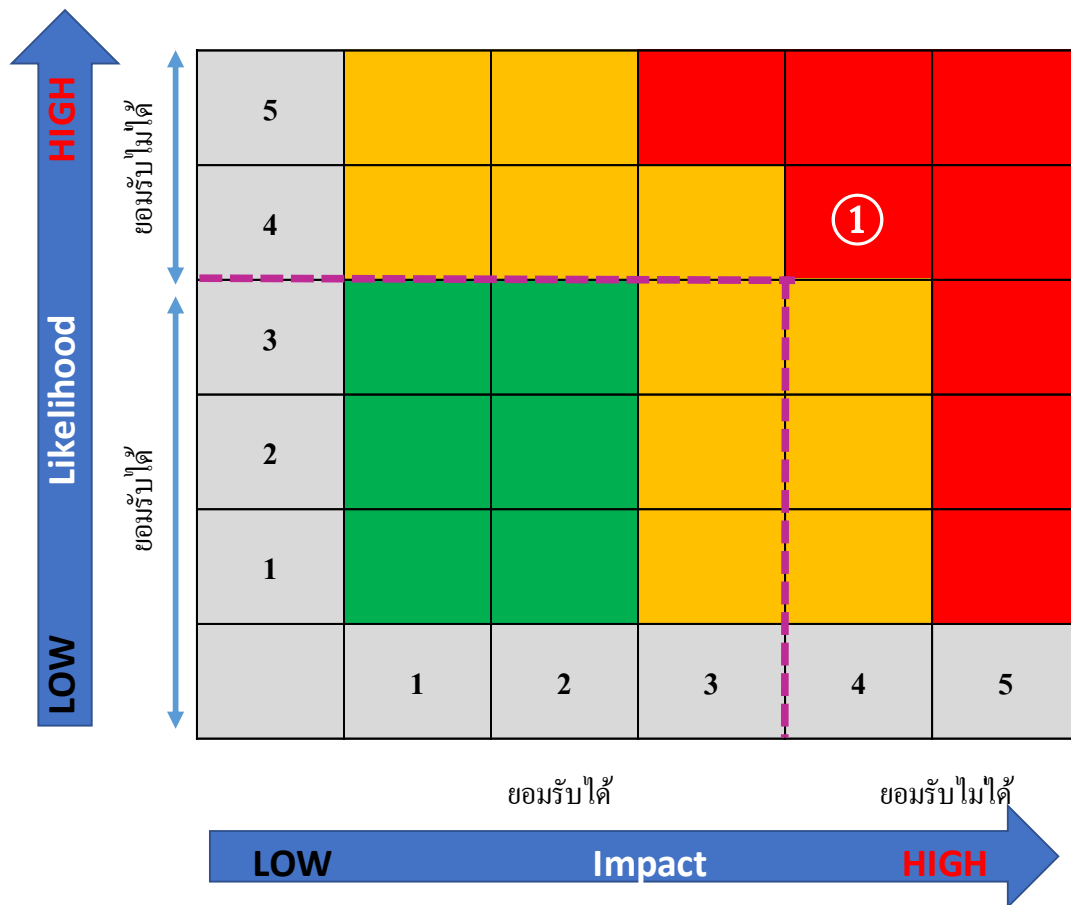
### 5.3.1 ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทมองเห็นถึงความสำคัญและความพึงพอใจของลูกค้าจากการรับบริการหลังการขายจากบริษัทว่าเป็นกลยุทธ์ของบริษัทในการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งหากการดำเนินงานในการให้บริการของบริษัทเกิดความล่าช้า หรือทำให้เกิดความไม่สะดวกต่อผู้ใช้งานบางท่านที่ยังคงไม่พอใจกับการบริการของบริษัท อาจส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ใช้ ทำให้ตัดสินใจเลิกซื้ออุปกรณ์และแนะนำให้ผู้เล่นในตลาดอื่นเลิกซื้อกับทางบริษัท ทางบริษัทจึงได้มีการปรับปรุงระบบการให้บริการให้มีมาตรฐานอยู่ตลอดเวลา มีการจัดประชุมเพื่อทบทวนระบบการให้บริการทุกวัน มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยมีการเพิ่มช่องทางในการรับแจ้งปัญหา เพื่อให้สามารถตอบสนองความเสี่ยงดังกล่าวได้ทันทั่วถึง

โดยโอกาสในการเกิดความเสี่ยงทางด้านความพึงพอใจของลูกค้านี้มีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่าย และผลกระทบต่อความเสี่ยงนี้ถือว่าอยู่ในระดับสูง เพราะความพึงพอใจของลูกค้านี้เป็นเป้าหมายหลักของบริษัท อีกทั้งความพึงพอใจของลูกค้ายังส่งผลต่อการซื้อขายในอนาคตอีกด้วย

ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในประเภท Business Risk โดยกำหนดให้บริษัทสามารถรับความเสี่ยงได้ที่โอกาสในการเกิดระดับ 3 และผลกระทบของความเสี่ยงที่ระดับ 3 เพราะความเสี่ยงนี้ส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากหากลูกค้ามีความพึงพอใจนอกจากที่ลูกค้าจะกลับมาซื้อซ้ำแล้ว ยังแนะนำให้โรงแรมและร้านอาหารมาซื้อกับบริษัทด้วย ดังนั้น จากความเสี่ยงนี้ ซึ่งอยู่ที่ความเสี่ยงระดับ 4 ทั้งโอกาสในการเกิดและผลกระทบนั้นเกิดกว่าที่บริษัทจะรับได้ โดยบริษัทเชื่อมั่นว่าความพึงพอใจของลูกค้าคือจุดประสงค์สูงสุดของบริษัท ซึ่งสามารถแสดงกราฟความเสี่ยงได้ดังตารางด้านล่าง





- ระดับความเสี่ยงต่ำ
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง
- ระดับความเสี่ยงสูง

1 ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้า

ภาพที่ 5.2 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

ทางด้าน Business Risk

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

### 5.3.2 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนบริษัทให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากช่างชำนาญการเป็นช่างที่มีทักษะเฉพาะ มีความรู้ความสามารถในการซ่อมแซมอุปกรณ์ ดังนั้นหากช่างชำนาญการได้ยื่นลาออกจากบริษัท จะทำให้บริษัทขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งต้องใช้เวลาานหลายปีกว่าที่จะพัฒนาช่างให้มีความรู้ความสามารถเทียบเท่ากับพนักงานที่ลาออกดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับการอบรมและอาศัยระยะเวลาในการเพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งบริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในด้านนี้ จึงได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยมีแผนเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บุคคลที่มีความสามารถมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป รวมถึง มีการปรับปรุงโครงสร้างผลตอบแทนบุคลากร โครงการสร้างความผูกพันในบริษัท มีผลตอบแทนหากสามารถทำงานได้จำนวนงานมากกว่ามาตรฐาน เป็นต้น

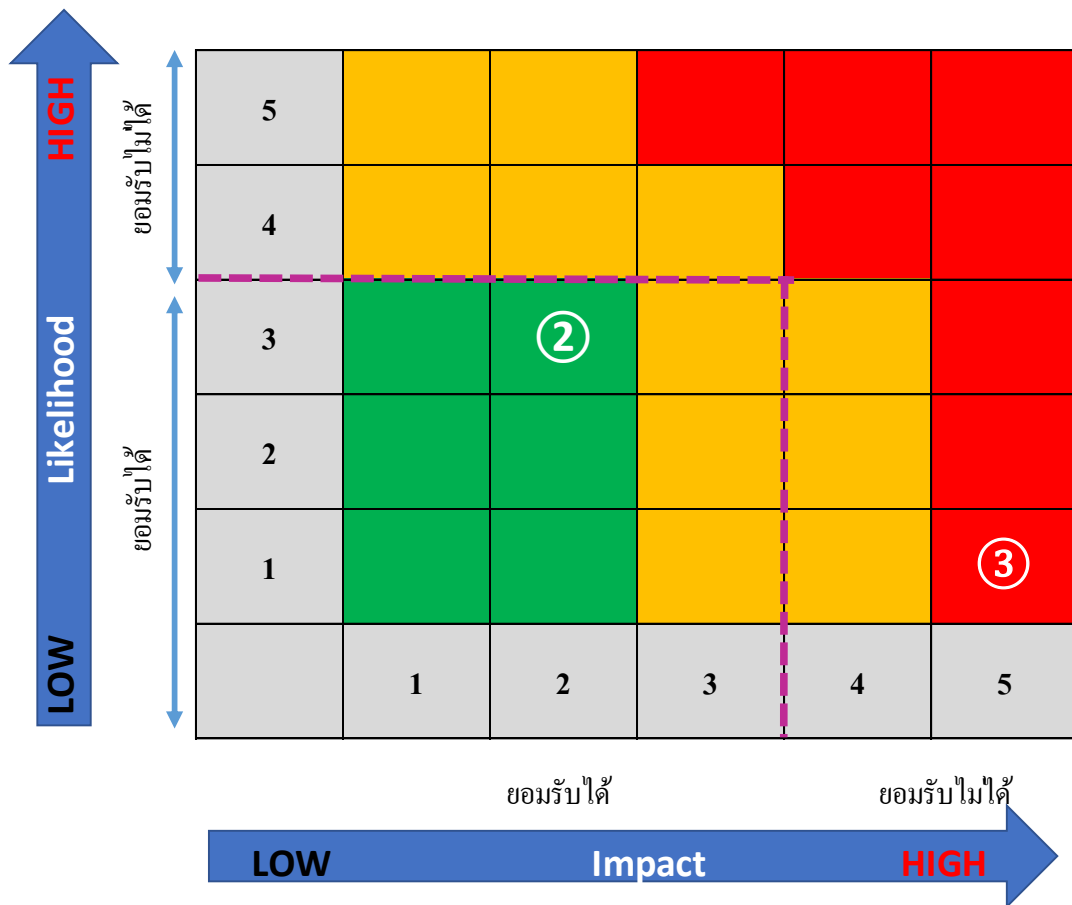
โดยโอกาสในการเกิดความเสียหายทางการพัฒนาบุคลากรนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นไม่บ่อยแต่ผลกระทบต่อความเสียหายปานกลาง เนื่องจากความรู้ความสามารถของช่างชำนาญการนั้นมีความสำคัญต่อการให้บริการต่อลูกค้า หากมีช่างที่มีความรู้และประสบการณ์ต่ออุปกรณ์ได้ลาออกจากบริษัทจะทำให้ทีมช่างนั้นขาดช่างที่มีฝีมือและทำให้ช่างคนอื่นไม่สามารถปรึกษาหากพบการซ่อมในกรณีที่ไม่สามารถซ่อมในเคสต่างๆได้ ทั้งนี้หากบริษัทมีความเตรียมพร้อมทางการพัฒนาทักษะของช่าง ความเสี่ยงก็จะไม่กระทบกับบริษัทมากเท่าไรนัก

### 5.3.3 ความเสี่ยงจากการพัฒนาการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ

จากการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน สามารถช่วยให้การบริการหลังการขายดีขึ้นได้ แต่ในทางกลับกันหากการปรับปรุงนี้ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ เช่น การที่พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนากระบวนการทำงาน การที่ลูกค้ายังคงไม่มีความพึงพอใจต่อบริษัท ดังนั้นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับสถานการณ์นี้ที่อาจจะเกิดขึ้น

หากบริษัทได้ปฏิบัติตามทางแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานเรื่อยๆเพื่อให้การบริการนั้นดีขึ้น โอกาสที่ความเสี่ยงนี้จะเกิดขึ้นนั้นจะเกิดได้ต่ำและหากเกิดขึ้นผลกระทบจะกระทบในระดับสูง เพราะทำให้ไม่สามารถแก้ไขในส่วนที่สามารถทำให้บริษัทสามารถมีชื่อเสียงและยอดขายตามที่ต้องการได้

ทั้งสองความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงภายใต้กระบวนการทำงานคือ Operation Risk โดยสามารถแสดงกราฟความเสี่ยงได้ดังตารางด้านล่าง



- ระดับความเสี่ยงต่ำ                      2 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากร
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง            3 ความเสี่ยงจากการพัฒนาการทำงานที่ไม่ประสบ
- ระดับความเสี่ยงสูง                        ความสำเร็จ

ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) ทางด้าน Operation Risk

ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

- การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response

ความเสี่ยงด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่ลูกค้ายังไม่พอใจในการบริการ

ป้องกัน

- ต้องคอยรายงานสถานะของการซ่อมให้ลูกค้ารับทราบอยู่เสมอ

- พนักงานฝ่ายบริการต้องมีการตรวจเช็ครายการงานซ่อมที่มีอยู่ประจำเพื่อจัดคิวงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

- มี Call Center ที่สามารถรับสายลูกค้าเพื่อรับแจ้งซ่อมและสามารถรู้รายการสถานะการซ่อมได้ตลอดเวลา

#### บรรเทา

- เข้าให้บริการลูกค้าโดยทันที

- ในกรณีที่ต้องรออะไหล่ หากลูกค้ามีการร้องเรียน ต้องนำเข้าอะไหล่มาแบบเร่งด่วน

- หา Out-Source ให้เข้าบริการต่องานที่มีการรอรับการเข้าซ่อมเป็นระยะเวลานาน เพื่อช่วยในกรณีที่มืองานคงค้างเยอะ

ความเสี่ยงด้านการพัฒนาบุคลากรเรื่องการลาออกของช่างชำนาญการและทักษะของช่างชำนาญการ

#### ป้องกัน

- หัวหน้างานต้องคอยดูแลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของช่างที่ผู้ภายใต้การควบคุมดูแล

- จัดตารางการเข้าทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

- เปิดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของสินค้าใหม่และเทคโนโลยีใหม่ของอุปกรณ์เดิมทุกเดือน

- หากช่างชำนาญการสามารถเข้าแก้ไขอุปกรณ์ได้จำนวนมากว่าที่ต้องทำในแต่ละวัน ต้องจัดการเรื่องการให้ค่าแรงพิเศษเพื่อเป็นแรงจูงใจ

#### บรรเทา

- รับพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์

- จัดการฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้มีความเข้าใจในประเภทของอุปกรณ์

- หา Out-Source ให้เข้าบริการต่องานที่ต้องใช้ความชำนาญสูงและบริษัทไม่มีช่างที่มีทักษะนี้เพียงพอ

ความเสี่ยงจากการพัฒนาการทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ

#### ป้องกัน

- มีการตรวจสอบสถานะการทำงานอยู่ตลอดโดยต้องตรวจสอบสถานะรายการแจ้งซ่อมของลูกค้ารายวันและงานคงค้างของลูกค้าทั้งหมดทุกอาทิตย์

#### บรรเทา

- ต้องพัฒนาเพื่อเข้าแก้ไขได้ทันที

- หา Out-Source ให้เข้าบริการต่องานที่มีการรอรับการเข้าซ่อมเป็นระยะเวลานาน เพื่อช่วยในกรณีที่มิงานคงค้างเยอะ

#### ● การติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring)

บริษัทควรมีการติดตามและพิจารณาความเสี่ยง ถึงความจำเป็นในแต่ละกิจกรรมและกระบวนการตลอด เพื่อไม่ให้บริษัทได้รับผลกระทบหรืออ่อนความแรงของผลกระทบให้เบาและลดน้อยที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ อาทิ ความเสี่ยงที่ระบุและเตรียมไว้ในแผนนั้นยังคงมีความเหมาะสมอยู่กับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกบริษัท และแผนการตอบสนองความเสี่ยงนั้นยังมีประสิทธิภาพอยู่ เพื่อเตรียมตัวว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นจริง บริษัทจะสามารถจัดการความเสี่ยงนี้ในอนาคตได้

จากการที่ได้ระบุความเสี่ยงดังกล่าวทั้งหมดข้างต้น คือ การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การตอบสนองความเสี่ยง Risk Response และ การติดตามประเมินผลความเสี่ยง (Risk Monitoring) นั้น หากบริษัทได้เตรียมความพร้อมเพื่อรับมือ และดำเนินตามกรอบแนวทางและกระบวนการตามที่วางไว้กับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น นั้นการบริหารความเสี่ยงนี้จะทำให้บริษัทช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและป้องกันคุณค่าของบริษัทได้

### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อวิเคราะห์จากสภาพปัญหาของบริษัทเมโทร เอช แอนด์ เรส ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ สาเหตุของปัญหาแท้จริงที่มีความสัมพันธ์กัน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพและลดระยะเวลาการบริการหลังการขายเพื่อให้ได้มาซึ่งความพอใจของลูกค้า นั้น บริษัทจะต้องนำแนวทางกลยุทธ์นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง ด้วยการใช้เครื่องมือ ซึ่งที่นิยมใช้ Balanced Scorecard (BSC) และกำหนดกรอบและระยะเวลาของการทำงาน โดยนำ Action Plan มาใช้ นอกจากนี้ยังต้องมีแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) ที่สามารถเกิดขึ้น

ได้ตลอดการดำเนินโครงการด้วย หากแผนงานดังกล่าวได้ผ่านการติดตามควบคุมจนแล้วเสร็จได้  
ในที่สุด ผลออกมาเป็นผลลัพธ์ตามกรอบกลยุทธ์ที่วางไว้ ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและกลับมา  
ซื้อซ้ำ ทำให้บริษัทได้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งทางตรงและทางอ้อม



## บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. ภาพรวมของอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องใช้ในครัวเรือนที่ทำจากโลหะ  
ประจำปี 2557. (2557).
- คณะกรรมการบริหาร. รายงานสรุปผลการดำเนินงาน บริษัท เมโทร เอช แอนด์ เรส จำกัด ประจำปี  
2558. (2558).
- คณะกรรมการบริหาร. รายงานสรุปผลการดำเนินงาน บริษัท ไมเนอร์ กรุ๊ป ประเทศไทย จำกัด  
(มหาชน) ประจำปี 2558. (2558).
- ดร. เสาวณี จันทะพงษ์ และ นายกัมพล พรพัฒน์ไพศาลกุล. ภาคบริการท่องเที่ยวของไทย: ความ  
สำคัญ ความท้าทาย และความยั่งยืน. (2558). [Online]. Available  
[https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwifgdKfy4nNAhUHOBQKHxv7AM8QFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bot.or.th%2FThai%2FResearchAndPublications%2FDocLib\\_%2FArticle27\\_10\\_58.pdf&usg=AFQjCNEAFnP3T97kYf6GsQ4chxQnzLstPg&sig=2=votnWs1adq5bmbpoYxzqHA1](https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwifgdKfy4nNAhUHOBQKHxv7AM8QFggbMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.bot.or.th%2FThai%2FResearchAndPublications%2FDocLib_%2FArticle27_10_58.pdf&usg=AFQjCNEAFnP3T97kYf6GsQ4chxQnzLstPg&sig=2=votnWs1adq5bmbpoYxzqHA1) (วันที่ค้นข้อมูล: 25 มกราคม 2559)
- ดร. วรณรัตน์ วัฒนานิมิตกุล. การใช้ Balanced Scorecard ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนา  
มหาวิทยาลัย. [Online]. Available  
[www.siam.edu/siamedu\\_thai\\_mainpage/images/stories/article/ba1.doc](http://www.siam.edu/siamedu_thai_mainpage/images/stories/article/ba1.doc)
- วิชิต อุ๋อั้น. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์และแผนธุรกิจ.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร. บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด. (2548)
- วิโรจน์ ชัยมูล และสุพรรณยา ยวงทอง. "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี  
สารสนเทศ". บริษัท โปรวิชั่น จำกัด. กรุงเทพฯ. 2558.
- ศูนย์วิจัยด้านการตลาดการท่องเที่ยว. การท่องเที่ยวเชิงการตลาด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.  
(2559). [Online]. Available <http://tatic.tourismthailand.org/>
- สแตนเลสเพื่อคนไทย. อัตราการบริโภคเหล็กกล้าไร้สนิมต่อประชากร (stainless consumption-  
capita) (2554). [Online]. Available <http://www.siamstainless.com/?p=1316> (วันที่  
ค้นข้อมูล: 23 มีนาคม 2559)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

iM2 MARKET. SWOT คือ ? จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค. (2559). [Online]. Available  
<http://www.im2market.com/2015/05/08/403>

Michael E. Potter. Michael Porter Five Forces Model. (2523). [Online]. Available  
<http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html> (วันที่ค้นข้อมูล:  
24 มีนาคม 2559)

Wikipedia. Causal loop diagram. [Online]. Available  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Causal\\_loop\\_diagram](https://en.wikipedia.org/wiki/Causal_loop_diagram) (วันที่ค้นข้อมูล:  
26 กุมภาพันธ์ 2559)

