

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าสำหรับสินค้าประเภทก้อน้ำเตนเลส  
ในช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี อันคับแค้นต้องขอขอบพระคุณอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณ อาจารย์ พันธุ์ภักดิ์ เสวตภาณุวงศ์ และอาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่ได้ร่วมกันชี้แนะ และแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณ บริษัท วิ.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้จัดทำ และทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนของวิทยาลัยการจัดการ หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17B มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแนะนำ รวมถึงร่วมเป็นกำลังใจที่ดีเรื่อยมา

ผู้จัดทำจึงขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ช่วยอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาศึกษาในหลักสูตรนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ไม่มากนักน้อย ทั้งนี้หากผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขออภัยรับเพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ปัทมาทักษ์ กาญจนวีรวิทย์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้าสำหรับสินค้าประเภทก๊อกน้ำสแตนเลส ในช่องทางการขายโครงการ  
อสังหาริมทรัพย์

COMPETITIVE STRATEGIES FOR STAINLESS STEEL FAUCET IN PROTECT REAL  
ESTATE CHANEL

บัณฑิตกัญ กาญจนวีรวิทย์ 5750333

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อศึกษาสินค้าในกลุ่มของก๊อกน้ำสแตนเลส สำหรับช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท วี.อาร์.แอนด์ดีเทล จำกัด ที่จัดจำหน่ายสินค้าภายใต้แบรนด์ VRH และ HOY ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ยอดขายของบริษัทฯ กลับสวนทาง อีกทั้งคู่แข่งในตลาดก็มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้าอย่างรุนแรงขึ้น ดังนั้น เพื่อการสร้างกลยุทธ์ยอดขายก๊อกน้ำ สำหรับช่องทางโครงการอสังหาริมทรัพย์ ของบริษัทฯ ให้ได้กลับมา 25% จึงมีการนำเครื่องมือ PESTEL Analysis, Perceptual Map และ VRIN Framework มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ภายในของธุรกิจ และแผนภูมิวงรอบเหตุและผลมาใช้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายโครงการของบริษัทฯ เกิดจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีสูงขึ้น ประกอบกับคุณภาพของพนักงานขายโครงการยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน จึงได้นำข้อมูลจากการศึกษาข้างต้นมาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้า และการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานขายฝ่ายขายโครงการ เพื่อให้มีศักยภาพพร้อมรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ และประสบความสำเร็จในการสร้างยอดขายให้เพิ่มขึ้นได้ และสุดท้ายได้ทำแผนงานในการนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กรผ่านการควบคุมบริหารแผนงานด้วย Balanced Scorecard และจัดทำเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อแผนงานในอนาคตได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย / ก๊อกน้ำสแตนเลส / ช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ / บริษัท วี.อาร์.แอนด์ดีเทล จำกัด / กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ( Differentiation )

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม และคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลและ โครงสร้างองค์กร	4
1.4 สภาพปัญหา	9
<b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>12</b>
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTEL Analysis	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ Perceptual Map	16
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework	19
2.3.1 V – Valuable Resources	19
2.3.2 R – Rare Resources	19
2.3.3 I – Imperfectly Imitable Resources	20
2.3.4 N – Non Substitute Resource	20
<b>บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>25</b>
3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	25
<b>บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ</b>	<b>30</b>
4.1 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท วี.อาร์. แชนด์เดิล จำกัด	31
4.1.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	31
4.1.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	32
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร</b>	<b>36</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	16
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	20
5.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงินของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	38
5.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	39
5.3	แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการภายในของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	41
5.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	42
5.5	แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	44
5.6	แสดงการระบุความเสี่ยง ของบริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด	46
5.7	แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จากจำนวนพนักงานขายทั้งหมด 10 คน	47
5.8	แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ ที่ต้องการยอดขายเพิ่มขึ้น 25% จากปี 2558	48
5.9	แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากจำนวนลูกค้าลดลง	49
5.10	แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่จำนวนลูกค้าลดลง	49



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงแผนผังองค์กรของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด (VRH)	4
1.2	แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มก้อนน้ำ ผักบัว และสายฉีดชำระ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	5
1.3	แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มอุปกรณ์ฟิตติ้งในห้องน้ำ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	5
1.4	แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มอุปกรณ์สำหรับห้องน้ำ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	5
1.5	แสดงภาพตัวอย่างสินค้าตะแกรงสแตนเลส บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	6
1.6	แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มราวจับกันลื่น / ราวพวยง บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	6
1.7	แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มฉากกั้นห้องอาบน้ำ แบบกระจก บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	6
1.8	แสดงสัดส่วนยอดขาย ตามช่องทางการจัดจำหน่ายของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด ประจำปี 2558	7
1.9	แสดงสัดส่วนยอดขาย ตามช่องทางการจัดจำหน่ายภายในประเทศของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด ประจำปี 2558	8
1.10	แสดงยอดขายภายในประเทศ ย้อนหลัง 3 ปี ของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	9
1.11	แสดงยอดขายภายในประเทศแต่ละช่องทางการขาย ของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	9
1.12	แสดงยอดขายสินค้า เปรียบเทียบปี 2557 และ ปี 2558 โดยแบ่งตามประเภทสินค้าของ ฝ่ายขายโครงการ (จำนวนชิ้น) บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด	10
2.1	ภาพเปรียบเทียบ Perceptual Map ระหว่าง VRH กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ในด้าน ราคา และภาพลักษณ์แบรนด์สินค้า	17
2.2	ภาพเปรียบเทียบ Perceptual Map ระหว่าง VRH กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ในด้าน แบรนด์สินค้าเป็นที่รู้จัก และความยืดหยุ่นของการปรับรูปแบบของสินค้า	18
3.1	ตัวอย่างภาพ Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	25
3.2	แสดงส่วนประกอบของ Causal Loop Diagram	26

## สารบัญรูปรภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด แยกออกเป็น 3 ส่วน	27
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด ส่วนที่ 1	27
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด ส่วนที่ 2	28
3.6	แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด ส่วนที่ 3	29
5.1	แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard	37
5.2	แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ	47
5.3	แสดงความเสี่ยงของจำนวนลูกค้าลดลง	48





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย ในปี 2558 ที่เริ่มส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ ในประเทศไทย แต่สำหรับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์นั้น ที่ถือเป็น 1 ในปัจจัย 4 ด้านที่อยู่อาศัย ยังคงมีความต้องการเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี อีกทั้งรัฐบาลยังสนับสนุนการให้เกิดการใช้เงินของประชาชน โดยออกนโยบายอุดหนุนอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ รัฐบาลก็ได้มีนโยบายด้านดอกเบี้ย และการเงื่อนไขปล่อยเงินกู้ที่ยืดหยุ่นขึ้นออกมา รวมถึงการลดหย่อนภาษี เพื่อสนับสนุนการจับจ่ายในอุตสาหกรรมนี้

เมื่ออุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง อุตสาหกรรมหรือธุรกิจต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง อาทิเช่น ธุรกิจขายวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง ธุรกิจขายเหล็ก ธุรกิจขายอุปกรณ์ตกแต่งภายในบ้าน ก็ย่อมมีการเติบโตตามไปด้วย ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนี้มีจำนวนผู้ประกอบการอยู่มากทั้งขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ เป็นทั้งผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย หรือ เป็นผู้นำเข้าสินค้าจากประเทศต่างๆ เข้ามาเพื่อจัดจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขัน ทั้งในด้านราคา คุณภาพ และการบริการ จึงทำให้ผู้ประกอบการต่างๆ เริ่มมีการพัฒนาเพื่อให้ตนเองมีศักยภาพ และสามารถแข่งขัน พร้อมคงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้อย่างยั่งยืน ซึ่งอุตสาหกรรมอุปกรณ์ใน ห้องน้ำ และห้องครัว เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย และมีแนวโน้มที่จะเติบโตควบคู่ไปกับอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ เพราะที่อยู่อาศัย ไม่ว่าจะเป็นบ้าน หรือคอนโด อุปกรณ์เหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้อง และมีความสำคัญ เพราะสามารถเพิ่มมูลค่า หรือเป็นจุดขายให้กับโครงการนั้นๆ ได้ ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบันให้ความสำคัญกับสินค้าประเภทนี้ และอุปกรณ์ภายในห้องน้ำ ห้องครัว มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา อีกทั้งในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลในโลกออนไลน์ ดังนั้นก่อนที่จะมีการตัดสินใจซื้อโครงการต่างๆ ของผู้บริโภคก็จะมีการศึกษาหาข้อมูลที่มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งข้อมูลที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญไม่ใช่เพียงแค่ทำเล ราคา โปรโมชั่น เท่านั้น แต่ยังคงรายละเอียดไปถึงวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ กระเบื้อง หลังคา ถังเก็บน้ำ รวมถึงอุปกรณ์ใน ห้องน้ำ ห้องครัว เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ เริ่มให้ความสำคัญและใส่ใจกับอุปกรณ์ต่างๆ มากขึ้น โดยยังคงมีปัจจัยด้านราคาของการซื้อสินค้านี้เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะราคาของสินค้านี้จะมีผลกระทบต่อต้นทุน และกำไร

ของโครงการ จึงทำให้เกิดความต้องการสินค้าคุณภาพดี ราคาย่อมเยา และมีภาพลักษณ์ หรือ Brand Awareness ที่ดี เพื่อตอบโจทย์ให้กับผู้ซื้อบ้าน และเจ้าของโครงการ ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น อุตสาหกรรมที่ผลิตและจัดจำหน่ายก๊อกน้ำ และอุปกรณ์ที่มีคุณภาพ ที่เกี่ยวข้องมีความต้องการในอสังหาริมทรัพย์ที่มากขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมก๊อกน้ำมีมากขึ้นตามความต้องการของอุตสาหกรรม

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม และคู่แข่ง

อุตสาหกรรมผู้ผลิตก๊อกน้ำ และอุปกรณ์ สำหรับห้องน้ำ และห้องครัวเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญ และมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นสำหรับที่อยู่อาศัย ซึ่งภาพรวมมูลค่าของอุตสาหกรรม หรือข้อมูลส่วนแบ่งการตลาดของธุรกิจในกลุ่มนี้ ยังไม่มีผู้ใดเก็บข้อมูลหรือจัดทำโดยเฉพาะ ดังนั้นการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้จึงจะอาศัยข้อมูลการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพราะเมื่อมีปริมาณที่อยู่อาศัยที่เพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลต่อความต้องการก๊อกน้ำที่มากขึ้น โดยข้อมูลของตลาดรวมก๊อกน้ำในประเทศไทย ได้มีผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ทำการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวเมื่อปี 2554 พบว่ามูลค่าตลาดรวมของก๊อกน้ำในประเทศไทย มีมูลค่าตลาดรวมถึง 5,000 ล้านบาท และคาดว่าจะมีการเติบโตขึ้นประมาณ 10-15% ในทุกๆปี (คอตโต้, พฤษภาคม 2554) ซึ่งสินค้าในแบรนด์คอตโต้ ซึ่งถือเป็นรายใหญ่ในอุตสาหกรรมนี้ มีมูลค่าตลาดในปี 2554 อยู่ 1,500 ล้านบาท

โดยภาพรวมของอุตสาหกรรมก๊อกน้ำ ในประเทศไทยจะมีทั้งผู้ประกอบการของไทย และต่างชาติ ขนาดเล็ก-ใหญ่ ซึ่งการแข่งขันในปัจจุบันจะมีการแข่งขันที่สูงทั้งในเรื่องของ ราคา คุณภาพ การบริการ และมูลค่าของแบรนด์สินค้า ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ ต้องพัฒนาในหลายๆ ด้านเพื่อที่จะรักษาลูกค้า อีกทั้งปัจจุบันมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้จำนวนมาก ซึ่งคู่แข่งที่สำคัญ เป็นผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมนี้ และถือเป็นคู่แข่งที่สำคัญของบริษัทฯ เมื่อเปรียบเทียบทั้งในด้านความสามารถ คุณภาพ และลักษณะสินค้า จะประกอบด้วย

### 1. สินค้าแบรนด์ COTTO (บริษัท สยามซานิทารีแวร์ จำกัด)

เป็นบริษัทฯ ในเครือซีเมนต์ไทย (เอส.ซี.จี.) เป็นผู้ผลิต จัดจำหน่ายสินค้าประเภทสุขภัณฑ์ชักโครก อ่างล้างหน้า สินค้าประเภทเซรามิค อาทิเช่น กระเบื้อง และ อุปกรณ์ประเภทก๊อกน้ำ ฝักบัว อุปกรณ์ห้องน้ำ ห้องครัว โดยในปัจจุบันสินค้าแบรนด์ COTTO เป็นสินค้าที่ผู้บริโภคทุกคนรู้จัก ตราสินค้าเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะมีข้อได้เปรียบในด้านของ มีความเชี่ยวชาญในระบบการทำสุขภัณฑ์ และมีโรงงานเซรามิคของตนเอง ประกอบกับการมีหมวดหมู่สินค้าที่ครบ สำหรับการสร้าง

บ้าน 1 หลัง หรือการทำโครงการ เป็นบริษัทฯ ที่อยู่ใ้ในเครือซิเมนต์ไทย ที่มีสินค้า ผลิตภัณฑ์ ครอบคลุมทุกหมวดหมู่ของการก่อสร้าง แต่ยังมีข้อด้อยในการแข่งขันเรื่องที่ไม่สามารถแข่งขันด้าน ราคา สำหรับสินค้าบางหมวดหมู่ เพราะเนื่องจากเป็นสินค้าที่ไม่ได้ผลิตจากโรงงานตนเอง

2. สินค้าแบรนด์ AMERICAN STANDARD (บริษัท ลิกซิด ประเทศไทย จำกัด มหาชน)

เป็นบริษัทฯ ในเครือลิกซิดกรุ๊ป จากประเทศญี่ปุ่น ในปัจจุบันลิกซิดกรุ๊ปมีสินค้า หลากหลายแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักในระดับสากล อาทิเช่น GROHE, TOSTEM, INAX, AMERICAN STANDARD เป็นต้น ซึ่งจะมีข้อได้เปรียบในด้านของขนาดใหญ่ และมีฐานลูกค้าในหลากหลาย ประเทศ อีกทั้งยังมีโรงงานเป็นของตนเองโดยแต่ละโรงงานจะตั้งอยู่ในประเทศ / พื้นที่ ที่ได้ ประโยชน์ในด้านการสร้างต้นทุน อีกทั้งแบรนด์สินค้ายังเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และมีสินค้าครบ ทุกหมวดหมู่ สำหรับห้องน้ำ ห้องครัว รวมถึงสุขภัณฑ์เซรามิก ซึ่งในปัจจุบัน AMERICAN STANDARD ในกลุ่มลูกค้าสังหาริมทรัพย์ จัดเป็นผู้นำที่ครองส่วนแบ่งของยอดขาย สำหรับก๊อก น้ำ และสุขภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี

3. สินค้าแบรนด์ HAFELE (บริษัท ฮาฟาเล่ ประเทศไทย จำกัด)

เป็นบริษัทฯ สัญชาติเยอรมนี ก่อตั้งในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2538 ในปัจจุบันมีสินค้าจัด จำหน่ายในหมวดหมู่ก๊อกน้ำและอุปกรณ์ สำหรับห้องน้ำ ห้องครัว หมวดหมู่อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ อาทิ เช่น ชุดกุญแจเปิด-ปิด เสริมความปลอดภัย ลูกบิด บานพับ บานเลื่อน อะไหล่ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ ต่างๆ มีจุดเด่นในด้านภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่มีมูลค่า เพราะมีการทำการตลาดให้ผู้บริโภคมีการ รับรู้ถึงสินค้านำเข้าจากเยอรมนี

โดยลักษณะการขายของสินในกลุ่มนี้สำหรับกลุ่มลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์ จะ เป็นในรูปแบบของการวางสเปกสินค้าต่างๆ ว่าลักษณะสินค้าที่โครงการต้องการใช้งานมีความ ต้องการในรูปแบบใด อาทิเช่น การใช้งานแบบน้ำเดียว (น้ำเย็นอย่างเดียว) หรือการใช้งานแบบน้ำ ผสม (น้ำร้อน-น้ำเย็น) เพราะทางผู้ก่อสร้าง หรือโครงการเองจะต้องดำเนินการติดตั้งต่อประปาที่ เหมาะสมกับลักษณะของน้ำที่ต้องการจะให้ หรือหน้างานต้องการเดินระบบท่อฝักบัวแบบฝิ่ง หรือ ลอย เป็นต้น โดยจะเริ่มทำการคุยกับโครงการตั้งแต่เพิ่งเริ่มออกแบบ เพื่อให้หน้างานสามารถรองรับ สินค้าที่ต้องการ และเหมาะสมกับแบบบ้านนั้น โดยการวางสเปกสินค้านี้จะเป็นการคุยกับผู้ที่มี อำนาจตัดสินใจของโครงการนั้นๆ อาทิเช่น เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้คุมงาน จัดซื้อ ผู้รับเหมา เป็นต้น เพราะแต่ละโครงการผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกสินค้าจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ในการ วางสเปกสินค้า พนักงานขายจะต้องมีความรู้พื้นฐานกับระบบบ้าน ระบบการติดตั้ง และความรู้ตัว สินค้าเป็นอย่างดี และจะต้องดูความต้องการของลูกค้าเพื่อตอบสนองให้ตรงจุดว่า ลูกค้ามีความ ต้องการในด้านใดเป็นพิเศษ อาทิเช่น เน้นราคาที่ต่ำ ไม่สนใจรูปแบบ หรือ เน้นรูปแบบที่สวยงาม

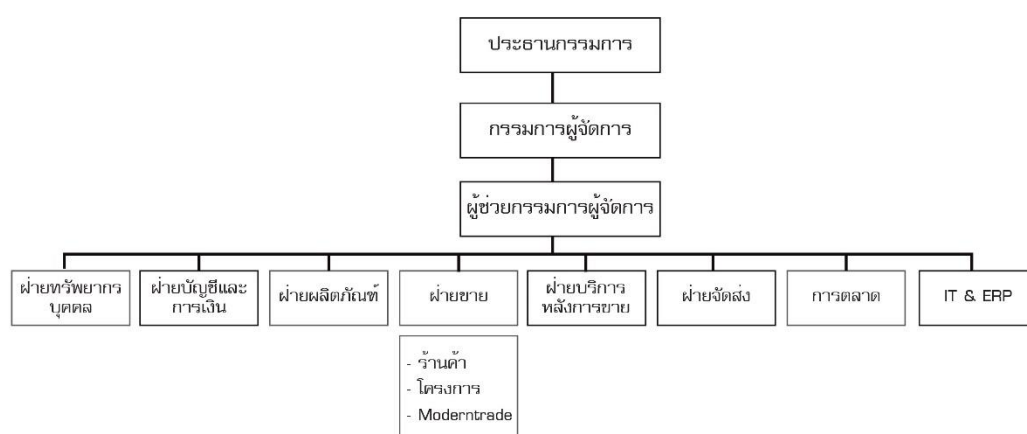
ทันสมัย เป็นต้น และการวางสเปคสินค้าโครงการนั้น โดยส่วนใหญ่จะทำตั้งแต่โครงการยังไม่เริ่มก่อสร้าง หรือ เพิ่งเริ่มก่อสร้างในส่วนของฐานราก เพื่อให้ง่ายต่อการทำงานของทั้งลูกค้า และผู้ขาย

### 1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด เป็นบริษัทฯ ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้ตราสินค้า VRH (วี.อาร์.เอช.) และ HOY (ฮอย) ซึ่งมีโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ของตนเองภายใต้ชื่อ บริษัท วี.อาร์.ยูเนี่ยน จำกัด โดยบริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการก่อตั้งมาตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2515 ด้วยการเป็นผู้ผลิตในอุตสาหกรรมสินค้าสแตนเลส ประเภทข้อต่อ ข้องอ อุปกรณ์ฟิตติ้ง มือจับบานประตู และเริ่มก้าวเข้าสู่การผลิตสินค้าประเภทก๊อกน้ำสแตนเลส และอุปกรณ์ภายในห้องน้ำสแตนเลส เมื่อปีพุทธศักราช 2545 โดยปัจจุบันบริษัทฯ เป็นผู้ผลิตที่มีกำลังการผลิตสินค้าประเภทก๊อกน้ำ และอุปกรณ์ภายในห้องน้ำ ห้องครัว จากวัตถุดิบสแตนเลส มากที่สุดในประเทศไทย

ปัจจุบันบริษัท วี.อาร์.ยูเนี่ยน จำกัด ถือเป็นโรงงานผู้ผลิตรายก๊อกน้ำสแตนเลสแห่งแรกในประเทศไทย และเป็นผู้ผลิตลำดับที่ 5 ของโลก เนื่องจากสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมสแตนเลสนี้ มีกระบวนการผลิตที่มีความซับซ้อน และต้องใช้ความชำนาญเป็นอย่างมาก จึงส่งผลให้มีจำนวนผู้ผลิตในอุตสาหกรรมนี้น้อย

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ มุ่งสู่การเป็นแบรนด์ชั้นนำด้านสินค้าห้องน้ำ ห้องครัวในภูมิภาคเอเชีย



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังองค์กรของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด (VRH)

ธุรกิจของบริษัทฯ ปัจจุบันสามารถแบ่งสินค้าออกได้เป็น 6 กลุ่มสินค้าหลัก คือ



1. สิ้นค้ากลุ่มก๊อกน้ำ ฝักบัว และสายฉีดชำระ ได้แก่ สิ้นค้าประเภทก๊อกอ่างล้างน้ำ ก๊อกน้ำสำหรับห้องครัว วาล์วสำหรับอุปกรณ์ ฝักบัว สายฉีดชำระ เป็นต้น



ภาพที่ 1.2 แสดงภาพตัวอย่างสิ้นค้ากลุ่มก๊อกน้ำ ฝักบัว และสายฉีดชำระ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด

2. สิ้นค้ากลุ่มอุปกรณ์ติดตั้งในห้องน้ำ ได้แก่ ตะแกรงกันกลิ่น ท่อน้ำทิ้ง สะตืออ่าง สายน้ำดี สดอปปวาล์ว เป็นต้น



ภาพที่ 1.3 แสดงภาพตัวอย่างสิ้นค้ากลุ่มอุปกรณ์ติดตั้งในห้องน้ำ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด

3. สิ้นค้ากลุ่มอุปกรณ์สำหรับห้องน้ำ ได้แก่ สิ้นค้าประเภทราวแขวนผ้า ที่ใส่กระดาษทิชชู ชั้นวางของ เป็นต้น



ภาพที่ 1.4 แสดงภาพตัวอย่างสิ้นค้ากลุ่มอุปกรณ์สำหรับห้องน้ำ บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด

4. สิ้นค้ากลุ่มตะแกรงสแตนเลส ได้แก่ สิ้นค้าประเภทชั้นวางของ ตะแกรงคว่ำจาน แบบตั้งพื้น หรือ ติดผนัง เป็นต้น



ภาพที่ 1.5 แสดงภาพตัวอย่างสินค้าตะแกรงสแตนเลส บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด

### 5. สินค้ากลุ่มราวจับกันลื่น / ราวพยุง สำหรับผู้สูงอายุ และคนพิการ



ภาพที่ 1.6 แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มราวจับกันลื่น / ราวพยุง บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด

### 6. สินค้ากลุ่มฉากกั้นห้องอาบน้ำ แบบกระจก

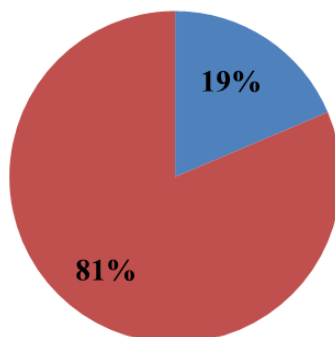


ภาพที่ 1.7 แสดงภาพตัวอย่างสินค้ากลุ่มฉากกั้นห้องอาบน้ำ แบบกระจก บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เดิล จำกัด

ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทฯ



■ ช่องทางต่างประเทศ ■ ช่องทางในประเทศ



**ภาพที่ 1.8** แสดงสัดส่วนยอดขาย ตามช่องทางการจัดจำหน่ายของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด ประจำปี 2558

ที่มา : ฝ่ายการตลาดสื่อสารองค์กร บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด

จากภาพที่ 1.8 จะเห็นได้ว่าปัจจุบันบริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีสัดส่วนดังนี้

1. ช่องทางจัดจำหน่ายต่างประเทศ คือ เป็นช่องทางที่ถือสัดส่วนอยู่ 19% จากยอดขายรวมของบริษัทฯ โดยลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มตัวแทนจัดจำหน่ายสินค้าภายใต้ตราสินค้า VRH / HOY และสินค้าสั่งผลิตเพื่อจัดจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของผู้แทนประเทศนั้นๆ (OEM) ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ มีช่องทางจัดจำหน่ายต่างประเทศกว่า 25 ประเทศ ได้แก่

- ประเทศในกลุ่มอาเซียน อาทิเช่น พม่า กัมพูชา ลาว มาเลเซีย เวียดนาม สิงคโปร์ เป็นต้น

- ประเทศฝั่งตะวันออกกลาง อาทิเช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ การ์ด้า ปากีสถาน เป็นต้น

- ประเทศในกลุ่มทวีปยุโรป อาทิเช่น เบลเยียม เยอรมนี ฝรั่งเศส เป็นต้น

- ประเทศในกลุ่มทวีปอเมริกา อาทิเช่น เม็กซิโก สหรัฐอเมริกา เป็นต้น

2. ช่องทางจัดจำหน่ายภายในประเทศ เป็นช่องทางที่ถือสัดส่วนอยู่ 81% จากยอดขายรวมของบริษัทฯ โดยในช่องทางในประเทศนี้จะจัดจำหน่ายผ่าน 3 ช่องทางหลัก ได้แก่

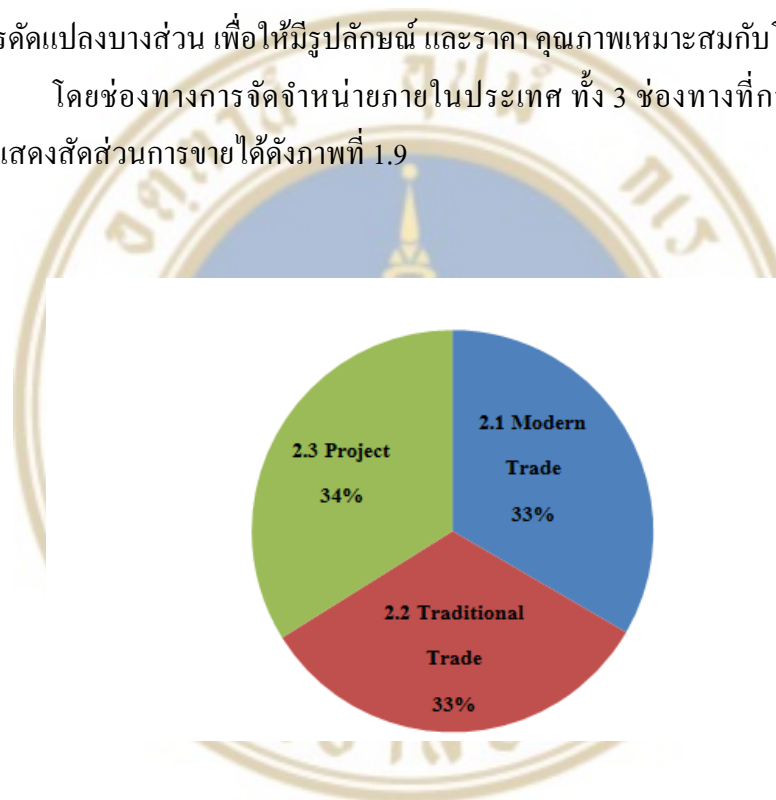
- ช่องทางการขายผ่านห้างสรรพสินค้า (Modern Trade) ในช่องทางนี้มีสัดส่วนยอดขายอยู่ที่ 32.5% จากยอดขายภายในประเทศ ช่องทางนี้ตัวแทนจัดจำหน่ายจะเป็นกลุ่ม

ห้างสรรพสินค้าที่จำหน่ายอุปกรณ์สร้างและตกแต่งบ้าน ทั่วประเทศ ได้แก่ บุญถาวร คูโฮม โโฮม เวิร์ค ไรท์สคูล สยามโกลบอลเฮาส์ เดอะมอลล์ สยามพารากอน เอ็มควอเทีย

- ช่องทางการขายผ่านร้านค้าวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง (Traditional Trade) ทั่วประเทศ ในช่องทางนี้มีสัดส่วนยอดขายอยู่ที่ 32.5% จากยอดขายภายในประเทศ โดยในปัจจุบันบริษัทฯ มีตัวแทนจำหน่ายกว่า 1,800 ร้านค้าทั่วประเทศ

- ช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ ในช่องทางนี้มีสัดส่วนยอดขายอยู่ที่ 36% จากยอดขายภายในประเทศ โดยลักษณะการขายในช่องทางนี้จะเป็นในรูปแบบการวางสเปคสินค้ากับเจ้าของโครงการ หรือผู้ออกแบบ สถาปนิก เพื่อให้ได้สินค้าที่เหมาะสม หรือ ในบางกรณีอาจจะต้องมีการดัดแปลงบางส่วน เพื่อให้มีรูปลักษณ์ และราคา คุณภาพเหมาะสมกับโครงการนั้นๆ

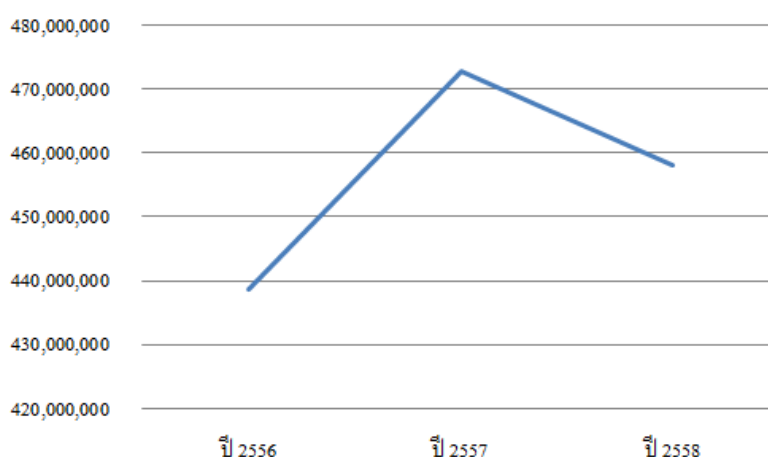
โดยช่องทางการจัดจำหน่ายภายในประเทศ ทั้ง 3 ช่องทางที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น สามารถแสดงสัดส่วนการขายได้ดังภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 แสดงสัดส่วนยอดขาย ตามช่องทางการจัดจำหน่ายภายในประเทศของ บริษัท วี.อาร์.

แฮนด์เคิล จำกัด ประจำปี 2558

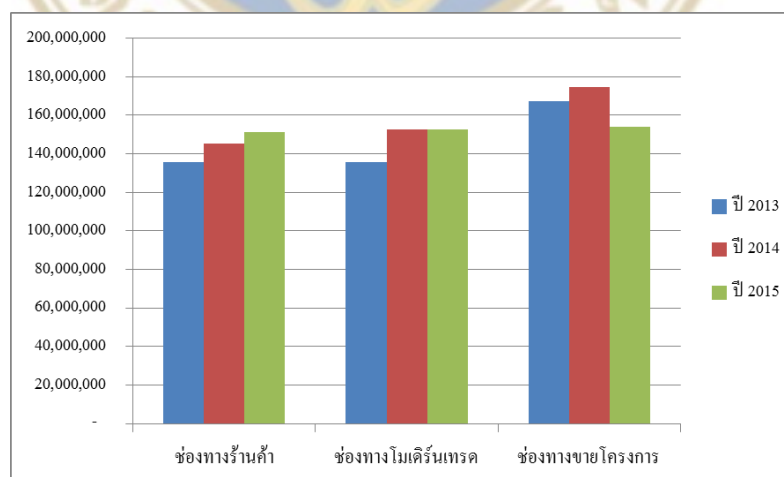
ที่มา : ฝ่ายบริหารขายและการตลาด บริษัท วี.อาร์.แฮนด์เคิล จำกัด



**ภาพที่ 1.10** แสดงยอดขายภายในประเทศ ย้อนหลัง 3 ปี ของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด  
ที่มา: ฝ่ายบริหารขายและการตลาด บริษัท วี.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด

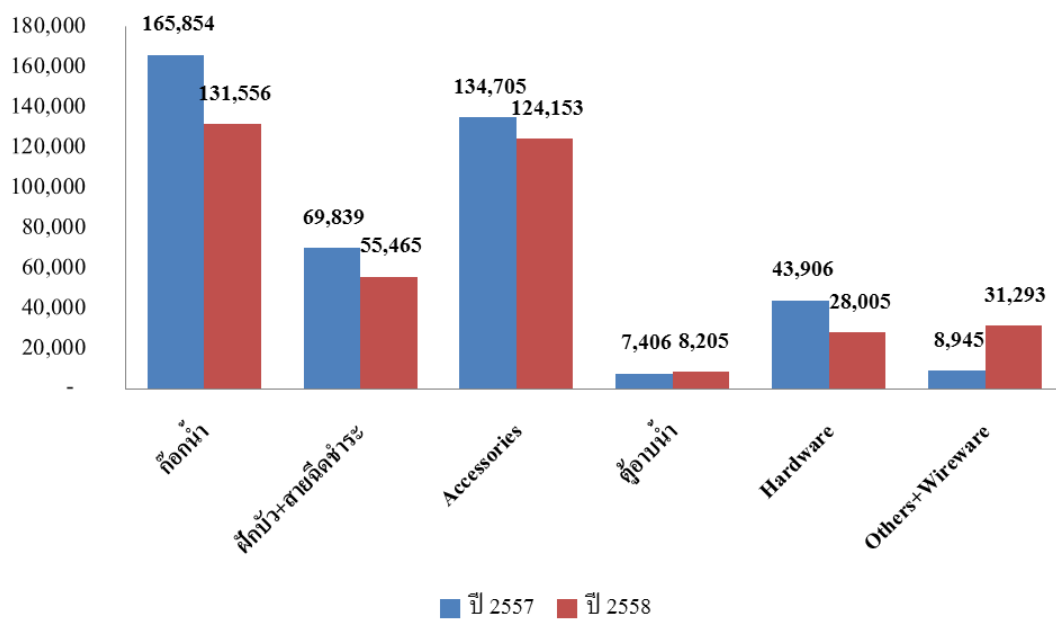
จากภาพที่ 1.4 จะแสดงถึงยอดขายภายในประเทศของบริษัทฯ 3 ปี ย้อนหลัง ซึ่งจากภาพดังกล่าวจะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีการเติบโตในปี 2557 คิดเป็น 8% ที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายในปี 2556 ในแต่ในปี 2558 ยอดขายภายในประเทศลดลงจากปี 2557 คิดเป็น 3%

#### 1.4 สภาพปัญหา



**ที่ 1.11** แสดงยอดขายภายในประเทศแต่ละช่องทางการขาย ของ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด  
ที่มา : ฝ่ายบริหารขายและการตลาด บริษัท วี.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด

จากภาพที่ 1.5 จะเห็นได้ว่าในปี 2558 บริษัทฯ ประสบปัญหาในด้านยอดขาย ที่ลดลงจากปี 2557 ในอัตราส่วนที่ลดลงถึง 3% โดยยอดขายภายในประเทศที่ลด หากดูจากภาพที่ 1.5 จะเห็นว่า สาเหตุหลักจะมาจาก ช่องทางการขาย โครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่มียอดขายลดลงจากปี 2556 และ 2557 ถึง 12% และเมื่อได้ศึกษาข้อมูลของการขายโครงการ พบว่าการจำนวนการขายสินค้าในหมวดต่างๆ ในปี 2558 มีอัตราลดลงเกือบทุกหมวดหมู่ โดยแสดงให้เห็นดังภาพที่ 1.6



**ที่ 1.12** แสดงยอดขายสินค้า เปรียบเทียบปี 2557 และ ปี 2558 โดยแบ่งตามประเภทสินค้าของฝ่ายขายโครงการ (จำนวนชิ้น) บริษัท วิ.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด  
ที่มา: ฝ่ายบริหารขายและการตลาด บริษัท วิ.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด

จากภาพที่ 1.6 จะเห็นได้ว่าหมวดหมู่ที่สามารถสร้างยอดขาย และมีจำนวนการขายที่มากที่สุดในปี 2557 นั้น คือหมวดสินค้าประเภทก๊อกน้ำสแตนเลส ซึ่งจากภาพจะเห็นได้ว่ามีอัตราลดลงถึง 21% ทำให้ส่งผลกระทบต่อยอดขายของฝ่ายขายโครงการ ในปี 2558 เป็นอย่างมาก ทั้งที่แนวโน้มของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ในปี 2558 นี้ภาวะอุตสาหกรรมยังมีการเติบโตขึ้นเล็กน้อย อีกทั้งบริษัทฯ ยังเป็นผู้ผลิตสินค้าในหมวดก๊อกน้ำสแตนเลส ซึ่งมีความได้เปรียบในการที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนารูปแบบให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้

และความได้เปรียบในด้านของจำนวนการผลิตขั้นต่ำ ซึ่งจากที่กล่าวมาบริษัทฯ จะมีความได้เปรียบกว่าบริษัทฯ อื่นๆที่ใช้วิธีการนำเข้า หรือจ้างผู้อื่นผลิต

ดังนั้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจึงควรมาวិเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ สำหรับการเพิ่มยอดขายสินค้าในหมวดก้อน้ำสแตนเลส และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ในช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ ให้กลับมา 25% เพื่อให้ตรงกับการเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และเพื่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหายอดขายสินค้าประเภทก้อนน้ำสเดนเลส ช่องทางการขายโครงการ อสังหาริมทรัพย์ ที่ลดลงทั้งที่แนวโน้มของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ในปี 2558 นี้ภาวะอุตสาหกรรมยังมีการเติบโตขึ้นเล็กน้อย อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีความได้เปรียบในการที่จะแข่งขันได้ในหลายๆ ด้านเนื่องจากที่ฐานการผลิตเป็นของตนเอง แต่มีจุดอ่อนในด้านของการขาย และการบริการที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผู้ศึกษาจึงทำการวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน เพื่อหาแนวทางการสร้างกลยุทธ์ และศักยภาพทางการแข่งขัน เพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และเพื่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ PESTEL Analysis

เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ภาพรวมของปัจจัยเสี่ยงภายนอกของธุรกิจ โดยดูแนวโน้ม และภาพรวมของตลาด รวมไปถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงภายนอกภายนอก ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ที่ประกอบไปด้วย P-Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-Social : ปัจจัยสภาพทางสังคม T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ E-Environment : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ (สิ่งแวดล้อม) L-Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย

P-Politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่



#### E-Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

#### S-Social : ปัจจัยสภาพทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และวิถีการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำการตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

#### T-Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไง อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

#### E-Environment : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการทำธุรกิจ (สิ่งแวดล้อม)

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้าง อาทิเช่น สภาพอากาศ กฎหมายและข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ปัญหามลพิษทางน้ำและอากาศ ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

#### L-Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย

ประเด็นที่เกี่ยวข้องทางกฎหมายที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ด้านกฎหมายด้านแรงงาน ลูกจ้าง สวัสดิการ การนำเข้า-ส่งออก เป็นต้น

#### ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของบริษัทฯ มีดังนี้

1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรมจากความผันผวนทางการเมืองในช่วงต้นปี 2557 ที่ผ่านมานั้น ในช่วงแรกได้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดภาวะชะลอตัว แต่ในช่วงครึ่งปีหลัง 2557 ในภาคธุรกิจนี้

ได้มีการฟื้นตัวกลับมาได้เป็นอย่างดีและในปี 2558 นั้นคาดการณ์ว่าจะมีภาวะที่ดีขึ้นกว่าในปี 2557 เนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองที่ดีขึ้น (รายงานบริษัทที่ปรึกษาและบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ เจ แอลแอล, มกราคม 2558) รวมถึงมีการออกนโยบายจากรัฐบาลในการกระตุ้นเศรษฐกิจช่วงปลายปี 2558 สำหรับการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ในด้านเงื่อนไขการปล่อยกู้ที่มีความยืดหยุ่นที่มากขึ้น ดอกเบี้ยที่ลดลง และนโยบายการลดหย่อนภาษีจากดอกเบี้ยการผ่อนที่อยู่อาศัย ส่งผลให้อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องมีแนวโน้มในการเจริญเติบโตตามไปด้วย

2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นปัจจัยในเชิงลบให้กับอุตสาหกรรม จากผลกระทบด้านสถานการณ์ทางการเมืองในปี 2557 ที่ผ่านมา ยังคงส่งผลให้ภาพรวมของภาวะเศรษฐกิจในปี 2558 อยู่ในสภาวะคงที่ และในบางช่วงมีการชะลอตัว ทั้งนี้ในด้านภาวะเศรษฐกิจดังกล่าว ส่งผลต่ออัตราการบริโภคและการจับจ่ายของประชาชนในปี 2558 แบบชะลอตัว มีการเติบโต 1.8% ในไตรมาสที่ 3/2558 (รายงานทิสโก้, ธันวาคม 2558) อีกทั้งยังมีความเสี่ยงจากผลกระทบในด้านราคาสินค้าเกษตรที่อยู่ในระดับต่ำ ปัญหาภัยแล้งที่ส่งผลต่อผลผลิตทางการเกษตร และหนี้ภาคครัวเรือนของประเทศที่ยังอยู่ในระดับที่สูง ทั้งหมดนี้ส่งผลต่อการตัดสินใจในการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค และมีผลต่ออัตราการบริโภคและจับจ่ายของประชาชนเป็นอย่างมาก

3. ปัจจัยทางด้านสังคม (Social) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม ปัจจุบันในการตัดสินใจซื้อโครงการอสังหาริมทรัพย์ไม่ได้มีความสำคัญเฉพาะในด้านของราคา และทำเลที่ตั้งของโครงการเหมือนในอดีตที่ผ่านมา แต่ผู้ซื้อยังให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ตั้งแต่ระบบการก่อสร้าง บริษัทฯ ผู้รับเหมา รวมไปถึงจนถึงวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบของบ้านหรือคอนโด ที่อยู่อาศัย ไม่ว่าจะเป็นระบบต่างๆ กระเบื้อง พื้น ประตู หน้าต่าง อุปกรณ์ในห้องน้ำ ห้องครัว ซึ่งความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ประกอบไปด้วยคุณภาพ ลักษณะ และราคาสินค้า โดยจะเห็นได้จากในปัจจุบันมี Website ต่างๆ ที่รวบรวมการ Review อธิบายถึงโครงการต่างๆ อย่างละเอียด อีกทั้งในยุคของอินเทอร์เน็ต ข้อมูลทุกอย่างสามารถหาได้อย่างรวดเร็ว โครงการใดดี หรือไม่ดี ก็จะถูกบอกต่อ ดังนั้นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ จึงต้องให้ความสำคัญในสิ่งเหล่านี้ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ

4. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม เนื่องจากเทคโนโลยีสำหรับการก่อสร้างที่อยู่อาศัยในปัจจุบันจะเน้นไปในด้านของการทำให้ที่อยู่อาศัยประหยัดพลังงานในหลายๆ ด้าน อาทิเช่น เทคโนโลยีบ้านเย็นเพื่อให้อาคารประหยัดไฟฟ้า โดยจะต้องถูกวางระบบมาตั้งแต่การก่อสร้าง แต่เนื่องจากการสร้างเทคโนโลยีเหล่านี้จะส่งผลต่อราคาซื้อ-ขายของที่อยู่อาศัย ส่งผลให้ในด้านเทคโนโลยีสำหรับที่อยู่อาศัย ยังไม่เป็นที่ต้องการของผู้ซื้อ

มากนัก และในอีกด้านหนึ่ง คือ เทคโนโลยีในการก่อสร้างต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วใช้ระยะเวลาน้อยลง สามารถส่งมอบบ้านได้เร็วขึ้น และจำนวนมากขึ้น ส่งผลให้มีจำนวนยูนิต หรือจำนวนหลังของที่อยู่อาศัย เพิ่มปริมาณได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการของตลาด

5. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรมจากภาวะในปี 2558 ที่ผ่านมาได้เกิดภาวะภัยแล้งในหลายพื้นที่ รวมถึงในฤดูฝนก็ยังไม่มียังมีปริมาณน้ำฝนที่เพียงพอต่อความต้องการในการทำการเกษตร และการใช้งาน ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี 2559 ประเทศไทยจะประสบปัญหาภัยแล้งในหลากหลายพื้นที่ ทำให้หลายๆ ภาคส่วนมีการตื่นตัวในด้านการใช้น้ำ มีการรณรงค์ให้ประหยัดน้ำมากขึ้น รวมถึงการสรรหาอุปกรณ์กักน้ำ ที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานและประหยัดน้ำ เพื่อการใช้งานในหลากหลายพื้นที่เพิ่มขึ้น

6. ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal) เป็นปัจจัยในเชิงบวกให้กับอุตสาหกรรม สินค้าประเภทก๊อกน้ำ และฝักบัวในประเทศไทย ได้มีการออกกฎหมายมาเพื่อคุ้มครองผู้บริโภค และเพื่อการป้องกันสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ราคาถูกที่มีการนำเข้าจากประเทศอื่นๆ มาจำหน่ายในประเทศไทย ด้วยการออกกฎข้อบังคับมาตรฐานอุตสาหกรรม มอก. 2067-2552 ก๊อกน้ำสำหรับเครื่องสุขภัณฑ์ เฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม การประหยัดน้ำ ใจความสำคัญคือ กำหนดคุณภาพมาตรฐาน และคุณสมบัติการประหยัดน้ำ โดยก๊อกน้ำสำหรับอ่างล้างหน้า อ่างล้างจาน จะต้องมีอัตราการไหลของน้ำไม่เกิน 6 ลิตร ต่อนาที ที่แรงดัน 1 บาร์ และควบคุมปริมาณสารตกค้างประเภทโลหะหนัก (ตะกั่ว แคดเมียม สังกะสี) ที่สามารถไหลผ่านตัวก๊อกน้ำออกมาได้ ซึ่งสารตกค้างประเภทโลหะหนักนี้สามารถปนเปื้อนได้จากวัตถุดิบในการผลิตก๊อกน้ำประเภททองเหลือง โดยมาตรฐานอุตสาหกรรมนี้ (มอก.) มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2554 หากผู้ใดจัดจำหน่ายสินค้าประเภทก๊อกน้ำโดยไม่ผ่านการรับรองและได้รับตรา มอก. 2067-2552 จะมีความผิดทางกฎหมาย มีโทษทั้งจำและปรับ

## ตารางที่ 2.1 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

ประเภทของปัจจัยภายนอก	ระดับผลกระทบ
-----------------------	--------------

1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political)	+
2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic)	-
3. ปัจจัยทางด้านสังคม (Social)	+
4. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology)	+
5. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)	+
6. ปัจจัยทางด้านกฎหมาย (Legal)	+

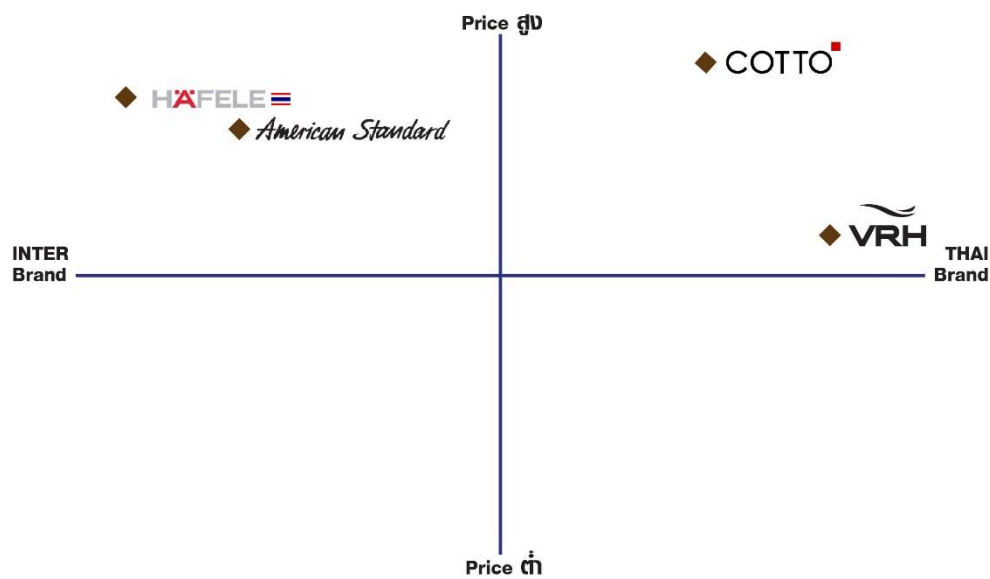
จากการวิเคราะห์ PESTEL ปัจจัยต่างๆ สำหรับการแข่งขันในข้างต้นจะทำให้เราทราบว่ามีความรุนแรงของการแข่งขันมากน้อยเพียงใด โดยจากตารางจะเห็นว่าบริษัทฯ ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีความได้เปรียบ (ปัจจัยบวก) ถึง 5 ด้านในด้านนโยบายและการเมืองที่ภาครัฐมีการส่งเสริมและกระตุ้นภาคอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยทางด้านสังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายที่ช่วยกระตุ้น และสนับสนุนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม และปัจจัยที่มีอิทธิพลที่อาจส่งผลในการทำธุรกิจ ที่เป็นปัจจัยลบ มีเพียงด้านเดียวคือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อกำลังซื้อ และสภาพการตัดสินใจในการใช้จ่ายในช่วงนี้ การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสภาพปัจจัยภายนอกในการแข่งขัน และสามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้ Perceptual Map

Perceptual Map คือ เครื่องมือที่ได้ถูกออกแบบมา เพื่อทำการเปรียบเทียบการรับรู้มุมมองของผู้บริโภคที่เกี่ยวกับแบรนด์สินค้า หรือจุดเด่น-คีย์ของเรา เมื่อเทียบกับแบรนด์คู่แข่งในฝั่งภาพเดียวกัน โดยการเปรียบเทียบจะกำหนดแกนในแนวตั้ง และแนวนอนของสองด้านให้ตรงข้ามกัน หรือการสะท้อนความคิดเชิงเปรียบเทียบในมุมมองผู้บริโภค

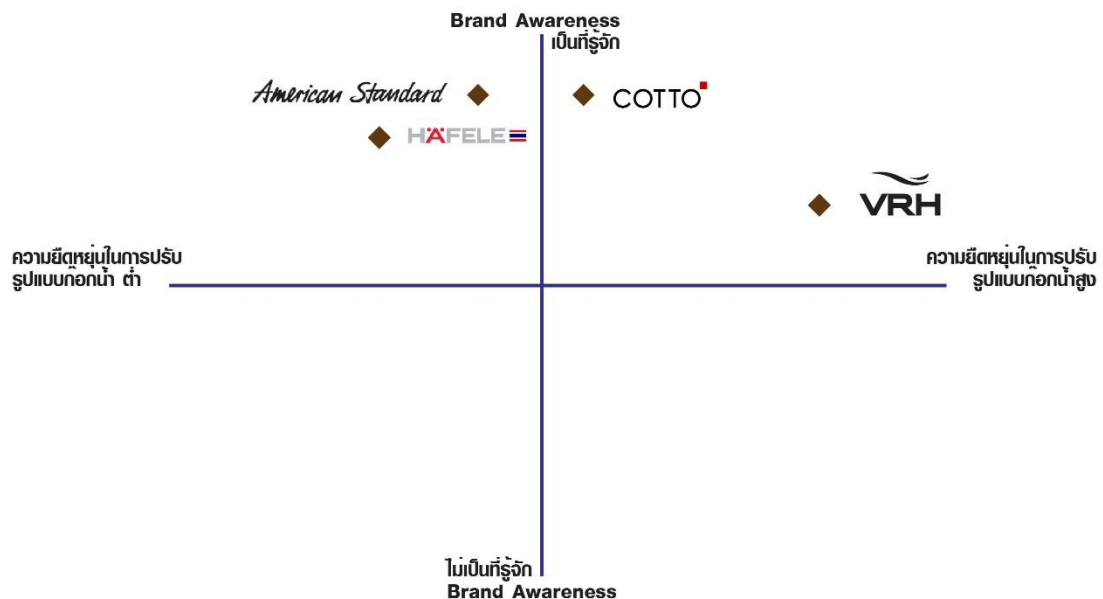
ผลการวิเคราะห์ Perceptual Map ของบริษัทฯ มีดังนี้





ภาพที่ 2.1 ภาพเปรียบเทียบ Perceptual Map ระหว่าง VRH กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ในด้านราคา และภาพลักษณ์แบรนด์สินค้า

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบ การรับรู้ในด้านแบรนด์ของสินค้า VRH กับคู่แข่ง ได้แก่ Cotto Hafele และ American Standard ในด้านของแบรนด์ Hafele และ American Standard จะมีการรับรู้ความเป็นแบรนด์ของต่างชาติ แต่ในแบรนด์ของ Hafele จะมีความเป็นต่างชาติมากกว่าเนื่องจากเป็นแบรนด์จากเยอรมนี ส่วน American Standard นั้นจะมีการรับรู้ความเป็นต่างชาติรองลงมา เนื่องจากมีการเปลี่ยนเจ้าของหลายสัญชาติ ส่วนในด้านของราคานั้น Hafele และ American Standard จัดว่ามีราคาที่อยู่ในระดับสูง โดยแบรนด์ Hafele จะมีราคาที่สูงกว่า American Standard และจากภาพที่ 2.1 ทางด้านขวาที่เป็นแบรนด์ไทย มีอยู่ 2 แบรนด์ คือ Cotto กับ VRH โดย Cotto จะมีการรับรู้ที่เป็นแบรนด์ของไทยที่มีความเป็นสากล มีกลิ่นอายของความเป็นต่างชาติ แต่แบรนด์ของ VRH จะเป็นแบรนด์สินค้าที่มีการรับรู้เป็นแบรนด์คนไทยอย่างชัดเจน ในด้านราคานั้น เมื่อเปรียบเทียบกัน Cotto จะเป็นแบรนด์ไทยที่มีราคาสูงที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ VRH, Hafele และ American Standard ส่วน VRH จะมีราคาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบจากแผนภาพแล้ว VRH จะมีราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง สำหรับสินค้าที่มีคุณภาพ และรูปทรงลักษณะใกล้เคียงกัน หรืออยู่ในหมวดหมู่ประเภทเดียวกัน



ภาพที่ 2.2 ภาพเปรียบเทียบ Perceptual Map ระหว่าง VRH กับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ในด้านแบรนด์สินค้าเป็นที่รู้จัก และความยืดหยุ่นของการปรับรูปแบบของสินค้า

จากภาพที่ 2.2 จะเป็นการเปรียบเทียบการรับรู้ของ Brand Awareness กับความยืดหยุ่นในการตอบสนองลูกค้าในด้านของรูปแบบ โดยจากภาพจะเห็นได้ว่าการรู้จักในแบรนด์สินค้าของ Cotto Hafele และ American Standard จะมี Brand Awareness ที่เป็นที่ยอมรับในระดับที่สูง แต่สำหรับแบรนด์ VRH เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจะพบว่าอยู่ในระดับสุดท้าย ส่วนในด้านของความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้านการปรับรูปแบบของสินค้าให้ตรงความต้องการนั้น Hafele และ American Standard จะมีความยืดหยุ่นที่ต่ำ เนื่องจากฐานการผลิตสินค้าประเภทนี้ไม่ได้ตั้งอยู่ในประเทศไทย และมีข้อจำกัดในด้านของจำนวน ส่วน Cotto จะมีความยืดหยุ่นแค่ในระดับปานกลาง เนื่องจากยังต้องจ้างผู้ผลิตสำหรับสินค้าในกลุ่มก๊อกน้ำ จึงจะติดปัญหาด้านจำนวน ส่วน VRH เนื่องจากมีฐานการผลิต และ โรงงานเป็นของตนเอง (ในเครือ) ทำให้ศักยภาพ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าในด้านความยืดหยุ่นของรูปแบบนี้สามารถทำได้ง่าย เป็นข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน เพื่อทำให้สินค้าเหมาะสมกับโครงการได้มากกว่าคู่แข่ง

จาก Perceptual Map จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง Cotto Hafele และ American Standard นั้นจะมีภาพลักษณ์ของแบรนด์สินค้าที่มีความเป็นต่างชาติ และ Brand Awareness ที่ดีกว่า VRH แต่ในด้านของราคาดังกล่าว Cotto Hafele และ American Standard ก็มีราคาที่



สูงตามภาพลักษณ์ที่ดีไปด้วย แต่ VRH เองมีราคาที่ถูกกว่าทำให้สามารถแข่งขันได้ ประกอบกับมีความยืดหยุ่นในการปรับรูปแบบสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่าง ในการนำเสนอโครงการได้ ทำให้เป็นโอกาสหาก VRH สามารถนำข้อแตกต่างในข้อนี้มานำเสนอกับลูกค้า โดยสื่อสารผ่านพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพที่สามารถอธิบายให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจได้ ส่วนในด้านแบรนด์สินค้าที่มีความเป็นไทยสูงนั้น จะส่งผลดีต่อ VRH เพราะปัจจุบันผู้บริโภคเริ่มให้การสนับสนุนสินค้าไทยมากขึ้น อีกทั้ง VRH ยังมีฐานการผลิตในประเทศไทย ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจในตัวสินค้ามากกว่าแบรนด์อื่นๆ ที่มีฐานการผลิตในประเทศจีน

## 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

VRIN Framework (Barney, 1991) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่ว่ามีความสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ได้มากน้อยเพียงใด และความได้เปรียบนั้นมีความยั่งยืนหรือไม่ โดยมีการวิเคราะห์ที่ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ

### 2.3.1 V – Valuable Resources

คือ คุณค่าของทรัพยากรที่องค์กรมี อาทิเช่น บุคลากร ความรู้และทักษะ สิทธิบัตร กระบวนการ มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างความยั่งยืน สร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากน้อยเพียงใด ลดการคุกคาม (Threats) ของคู่แข่ง และสามารถนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องได้หรือไม่ หากมีความได้เปรียบแสดงว่าทรัพยากรนั้นมีคุณค่า และเป็นจุดแข็งของบริษัทฯ

### 2.3.2 R – Rare Resources

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ หากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว คู่แข่งไม่มี หรือไม่สามารถหาได้เทียบเท่า ถือเป็นอีกหนึ่งจุดแข็งที่สำคัญในการนำมาออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

### 2.3.3 I – Imperfectly Imitable Resources

ทรัพยากรที่เรามีอยู่ ที่เป็นจุดแข็งและมีความสำคัญต่อองค์กร คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด หรือหากจะมีการลอกเลียนแบบจะต้องมีการลงทุนมากน้อยเพียงใด

### 2.3.4 N – Non Substitute Resource

ทรัพยากรที่องค์กรครอบครอง มีสิ่งใดที่ทดแทนได้หรือไม่ ทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรม หากไม่มีสิ่งใดทดแทนได้จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทั้งนี้การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมขององค์กร หากองค์กรใดมีคุณลักษณะที่กล่าวมาในข้างต้นครบทั้ง 4 ด้าน ก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบสามารถทำให้องค์กรแข่งขันได้ในระยะยาว และยั่งยืน แต่หากขาดไป 1 คุณลักษณะใด ลักษณะหนึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรยังมีความสามารถในการแข่งขัน แต่เป็นแค่ความสามารถในระยะสั้น ชั่วคราว แต่หากขาดถึง 2 คุณลักษณะ ก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม แต่ไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัท วี.อาร์. แชนด์เดิล จำกัด

Framework	Valuable	Rare	Imitable	Non-Sub	Conclusion
Resource					
มูลค่าเพิ่มของสินค้า	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้ระยะยาว
เทคโนโลยีการผลิต	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้ระยะยาว
ผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ระยะสั้น / ชั่วคราว
คุณภาพ	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ระยะสั้น / ชั่วคราว
การบริการการขาย	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ระยะสั้น / ชั่วคราว
แบรนด์สินค้า	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

จากตารางที่ 2.2 สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของทรัพยากรแต่ละด้านของบริษัทฯ ได้ดังนี้

ด้านมูลค่าเพิ่มของสินค้า เป็นสิ่งที่เกิดจากความสามารถของการมีโรงงานผลิต และวิธีการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง จากประสบการณ์ 14 ปีในอุตสาหกรรมการผลิตก๊อกรน้ำ สเตนเลสองค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า เพื่อให้เกิดเอกลักษณ์เฉพาะโครงการ เช่น การ

ทำสัญลักษณ์โลโก้ของโครงการนั้นๆ บนตัวสินค้า หรือการพัฒนารูปแบบสินค้าให้เหมาะสมกับความต้องการของโครงการในด้านความยาว ความสั้น สูง เตี้ย หรือแม้แต่การเพิ่มรูปแบบการใช้งาน หรือคุณสมบัติการประหยัดน้ำตามความต้องการของลูกค้า (ต้องการกี่ลิตรต่อนาที) โดยสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆ ในสินค้าทุกรุ่นที่บริษัทฯ มีซึ่งคู่แข่งกันต่างๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ต่างมีข้อจำกัดในด้านการผลิต เพราะบางรายไม่ได้เป็นผู้ผลิตเอง หรือการผลิตในบางรายเป็นระบบอุตสาหกรรมเต็มรูปแบบ การจะเพิ่มมูลค่าตามความต้องการของลูกค้าจึงเป็นไปได้ยาก หรือจำเป็นที่จะต้องมีการผลิตที่เยอะ ดังนั้น ทรัพยากรในด้านนี้จึงถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สามารถนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังถือจุดแข็งขององค์กรคู่แข่งกันสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก เป็นทรัพยากรที่หายากส่งผลให้บริษัทฯ ยังไม่สามารถหาสิ่งใดมาทดแทนได้ ทำให้ในด้านนี้ บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

**ด้านเทคโนโลยีการผลิต** ที่มีความได้เปรียบในด้านต้นทุนต่ำในอุตสาหกรรมการผลิตก๊อกรน้ำโดยทั่วไป จะเป็นระบบการหล่อเนื่องจากวัตถุดิบคือ ทองเหลือง ซิงค์ แต่สำหรับก๊อกรน้ำสแตนเลสแล้วการผลิตด้วยระบบการหล่อจะทำให้เกิดต้นทุนที่สูง และโอกาสเกิดของเสียได้ง่าย ดังนั้นผู้ผลิตก๊อกรน้ำสแตนเลสในโลกจึงมีจำนวนที่น้อยเนื่องจากความซับซ้อนในการผลิต ที่แต่ละผู้ผลิตจำเป็นที่จะต้องคิดค้นขึ้นมาด้วยตนเอง ไม่มีเครื่องจักรใดที่สร้างมาเพื่ออุตสาหกรรมนี้โดยเฉพาะ อุตสาหกรรมสแตนเลสนี้จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาเครื่องจักรเอง ดังนั้นเทคโนโลยีการผลิตของบริษัทฯ เกิดขึ้นจากการผลิตแบบตัด ตัด พับ บีม ต่อ กลึง และนำมาประกอบเป็นรูปทรงต่างๆ ด้วยขั้นตอนวิธีการเชื่อมด้วยระบบเลเซอร์ ซึ่งไม่สามารถมีผู้ใดลอกเลียนแบบได้ หรือหากลอกเลียนวิธีการได้ สินค้าที่ได้ออกมาก็อาจจะไม่มีความสมบูรณ์เพราะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการผลิต และต้นทุนก็จะมีต้นทุนที่สูงกว่า ดังนั้น ทรัพยากรในด้านนี้จึงถือจุดแข็งขององค์กรอีกหนึ่งด้าน เป็นทรัพยากรที่หายากส่งผลให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

**ด้านผลิตภัณฑ์** ผลิตภัณฑ์ก๊อกรน้ำที่ผลิตจากสแตนเลส ปัจจุบันในประเทศไทยมีผู้ผลิตเพียง 2 ราย อันเนื่องมาจากความซับซ้อน และความยุ่งยากในการผลิต อีกทั้งยังมีต้นทุนที่สูงหากไม่สามารถควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ และรูปแบบของก๊อกรน้ำสแตนเลสจะมีความหลากหลายเนื่องจากไม่ได้ใช้การผลิตแบบหล่อขึ้นรูป แต่ด้วยความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมก๊อกรน้ำสแตนเลสของบริษัทฯ ส่งผลให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ก๊อกรน้ำสแตนเลสที่มีรูปทรง มีเอกลักษณ์และพื้นผิวที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังสามารถสร้างต้นทุนที่มีศักยภาพในการแข่งขันได้ ทำให้แตกต่างจากคู่แข่งกันลอกเลียนแบบยาก แต่ในด้านสินค้าทดแทน ก็ยังมีสินค้าประเภทก๊อกรน้ำทองเหลืองชุบโครเมียมที่สามารทดแทนได้ ดังนั้น ทรัพยากรในด้านนี้จึงส่งผลให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ชั่วคราวในระยะสั้น

**ด้านคุณภาพ** จากปัญหาการใช้งานที่หลากหลายทำให้สินค้าประเภทก๊อกรุ่นเก่า มีโอกาสที่จะเกิดการเสียหายได้ง่าย อาทิเช่น วาล์วรั่ว วาล์วหลุด ก๊อกลอก คำ เป็นสนิม เป็นต้น ปัญหาต่างๆ เหล่านี้เกิดจากการใช้วาล์ว และวัสดุคิบบที่ไม่ได้คุณภาพ แต่จากการพัฒนาของบริษัทฯ วัสดุคิบบสเตนเลสเป็นวัสดุที่มีความทนทานต่อการกัดกร่อนในการเกิดสนิม หรือเมื่อเกิดสนิมแล้วก็สามารถที่จะขัดล้างออกได้ อีกทั้งยังเป็นวัสดุที่ปราศจากสารตกค้างประเภทโลหะหนัก (ตะกั่ว แคดเมียม สังกะสี) ที่อาจจะก่อให้เกิดอันตรายกับผู้ใช้ และหมดปัญหาการลอก คำ เพราะปราศจากจากซุบเพื่อให้เกิดความเงางาม อีกทั้งยังมีส่วนประกอบประเภทวาล์วเซรามิก ที่รองรับการเปิด-ปิดได้ถึง 500,000 ครั้ง พร้อมความมั่นใจด้วยการรับประกันการรั่ว-ซึม ถึง 12 ปี ซึ่งคู่แข่งอื่นไม่มี และยังไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ แต่ยังสามารถใช้สินค้าประเภทก๊อกรุ่นเก่าของเครื่องซุบโครเมียมมาแข่งขัน เพื่อทดแทนในด้านการใช้งานได้ในรูปแบบของราคาที่ต่ำกว่า แต่อาจจะไม่ตอบโจทย์ในด้านคุณภาพ ดังนั้น ทรัพยากรในด้านนี้จึงส่งผลให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ชั่วคราวในระยะสั้น

**ด้านการบริการ** การบริการทั้งก่อนและหลังการขายในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกธุรกิจจำเป็นต้องมี ในด้านการบริการนี้ถือเป็นอีกหนึ่งจุดแข็งของบริษัทฯ และเป็นการจัดทีมบริการหลังการขายในด้านการรับประกันเข้าบริการซ่อม แก้ไขสินค้าที่มีปัญหาให้กับลูกค้าทั้งที่เกิดจากการติดตั้ง การใช้งานผิดวิธี ซึ่งในด้านการบริการกับโครงการอสังหาริมทรัพย์ถือเป็นอีกหนึ่งจุดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากเมื่อส่งมอบโครงการให้กับลูกค้าแล้วหากเกิดปัญหาใดๆ ขึ้นลูกค้าสามารถติดต่อตรงกับบริษัทฯ ได้ทันทีและบริษัทฯ จะส่งทีมงานเข้าแก้ไขปัญหาทันที โดยโครงการสามารถลดปัญหาการเคลม หรือการร้องเรียนจากลูกค้าได้ในกลุ่มสินค้าของบริษัทฯ แต่ถึงในปัจจุบันคู่แข่งยังมีบริการที่ไม่ครอบคลุม แต่ก็สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ และการใช้ราคาขายสินค้าที่ต่ำมากก็สามารถที่จะทำให้เกิดเป็นสินค้าทดแทนได้ ดังนั้น ทรัพยากรในด้านนี้จึงส่งผลให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้ชั่วคราวในระยะสั้น

**ด้านแบรนด์สินค้า** เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร เพราะแบรนด์สินค้าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบริษัทฯ แต่เนื่องจากแบรนด์สินค้าของ VRH ยังไม่เป็นที่รู้จักเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น ทำให้ในด้านนี้เกิดเป็นข้อด้อยเมื่อลงไปแข่งขันในตลาด แต่ส่งผลให้บริษัทฯ ยังสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างเท่าเทียม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจด้วย VIRIN Framework พบว่าบริษัทฯ มีทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพในการนำมาสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันได้ในระยะยาว ได้แก่ การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า และเทคโนโลยีการผลิต ที่ยังไม่มีใครสามารถลอกเลียนแบบ หรือหาสิ่งทดแทนได้ ซึ่งนอกจากนี้ยังมีทรัพยากรในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง และคุณภาพที่ดี ที่ยังสามารถนำมาทำกลยุทธ์แข่งขันในระยะสั้น แต่ในด้านนี้ถึงแม้จะมีสินค้าทดแทนแต่ก็เป็นการทดแทนด้วยราคาที่ต่ำกว่า ยังไม่ใช้การทดแทนในด้านผลิตภัณฑ์ที่ดี มีคุณภาพทัดเทียม และสุดท้าย

ในด้านการบริการ และแบรนด์สินค้าที่ถือว่ามีค่าสำคัญ เพราะเป็นทรัพยากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการแข่งขันอย่างเท่าเทียม และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจได้สูงสุด

อีกทั้งปัจจัยในการตัดสินใจซื้อสินค้าของ โครงการอสังหาริมทรัพย์นั้นในปัจจุบันจะมีการตัดสินใจโดยพิจารณาจากตัวสินค้าที่ตรงความต้องการของโครงการทั้งในด้านของรูปแบบ และราคา ซึ่งถ้าโครงการที่มีมูลค่าสูง ราคาขายแพงจะมีความต้องการสินค้าที่มีความเป็นพิเศษ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือสินค้าที่แบรนด์มีความเป็นสากลระดับคนรู้จักในวงกว้าง หรือสามารถที่จะทำเป็นแบรนด์ (ชื่อ) ของโครงการบนตัวสินค้าได้ สินค้านั้นก็ได้รับความนิยมจากโครงการเป็นพิเศษ หรือการปรับรูปแบบหัวข้อก็เข้ากับ Concept ของโครงการเช่นมี รายละเอียดเส้นสาย ความเหลี่ยม ความมด รูปลักษณะแตกต่างก็มีความได้เปรียบในการเสนองาน เนื่องจากสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มของโครงการได้ และอีกปัจจัยหนึ่งสำหรับหน่วยงาน โครงการที่มีปัญหาจากการก่อสร้าง เช่น ระยะห่างของท่อผิด กว้างไป แคบไป หรือระยะเจาะติดตั้งท่อน้ำ กับอ่างล้างหน้า ไกลกว่าระยะมาตรฐาน ในการแก้ไขหน่วยงานอาจจะก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายที่สูง เพราะวัสดุที่ใช้ อาทิเช่น หินอ่อน แกรนิตที่มีราคาแพงเมื่อเจาะผิดแล้วจะไม่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้นสินค้าที่สามารถปรับรูปแบบการใช้งาน เช่น ความยาวของท่อน้ำ ที่ปรับให้เข้ากับหน่วยงานได้ ก็จะมีค่าได้เปรียบสำหรับการแข่งขันในงานโครงการ และจากปัจจัยในข้างต้น หากผู้ขายสามารถที่จะทำได้การมีพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายตัวสินค้า ความพิเศษ รวมถึงเข้าใจในหน่วยงานแต่ละงานของโครงการที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ก็สำคัญเช่นกัน เพราะจะทำให้เกิดการสื่อสารที่ดีกับลูกค้า สามารถนำความต้องการของลูกค้ากลับมาพัฒนาให้ตรงความต้องการมากที่สุด อีกทั้งการติดตามสอบถามความต้องการ ปัญหา หรือดูแลเมื่อมีการซื้อสินค้าไปแล้วเป็นระยะๆ กับโครงการนั้นเป็นสิ่งที่ลูกค้าประเภทโครงการให้ความสำคัญมากหากขาดการบริการที่ดี และความสามารถตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ก็จะทำให้คู่แข่งที่อาจจะมียศภภาพในด้านการปรับรูปแบบที่น้อยกว่า แต่มีบริการที่ดีกว่า มีการอธิบายที่ดูมีความเชี่ยวชาญมากกว่า สามารถที่จะดึงลูกค้าจากเราไปได้ และท้ายที่สุดคือเรื่องของราคา ถึงแม้จะสามารถทำได้ แต่หากมีราคาที่สูงเกินไป หรือเกินงบประมาณที่ตั้งไว้ก็จะทำให้โครงการไม่สามารถที่จะใช้ได้ แต่หากราคาไม่แตกต่างกันมาก ราคาที่สูงกว่าเพียงเล็กน้อย บริษัทที่มีพนักงานขายที่ดีกว่า บริการดี ให้ข้อมูลดี ติดตามงานดี ก็จะเป็นผู้ที่ได้งานนั้นๆ ไป

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกนั้น ทำให้เห็นว่า บริษัทฯ ยังมีโอกาสที่จะนำทรัพยากรภายในของบริษัทฯ ที่มีความแตกต่างนำมากำหนดกลยุทธ์สำหรับการเพิ่มยอดขายสินค้าในหมวดก๊อกน้ำสแตนเลส ในช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ ให้กลับมา 25% ได้โดยจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกถึงจะมีการแข่งขันที่รุนแรง เศรษฐกิจที่ยังคงชะลอตัว ส่งผลเป็นปัจจัยลบต่อบริษัทฯ แต่ยังมีปัจจัยต่างๆ ทั้งในด้านนโยบาย สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ที่ส่งผลบวกกับบริษัทฯ สามารถทำให้เกิด



ความสามารถในการแข่งขันได้ดี อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายในของบริษัทฯ ยังมีจุดแข็งและ  
ประสิทธิภาพในด้านมูลค่าเพิ่ม เทคโนโลยีการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง คุณภาพที่เหนือกว่า ที่ยังไม่  
มีใครลอกเลียนแบบได้ สามารถนำมาพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันได้ในระยะยาว เพราะสามารถทำ  
สินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ในราคาที่เหมาะสม แต่ต้องพัฒนาในส่วนของการบริการ  
การขายของพนักงานขายโครงการ ให้มีศักยภาพ และความสามารถในการอธิบาย ในการดูแลลูกค้า  
ติดตาม ให้คำปรึกษา และเข้าแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ให้ทัดเทียมเหนือกว่าคู่แข่งใน  
อุตสาหกรรม



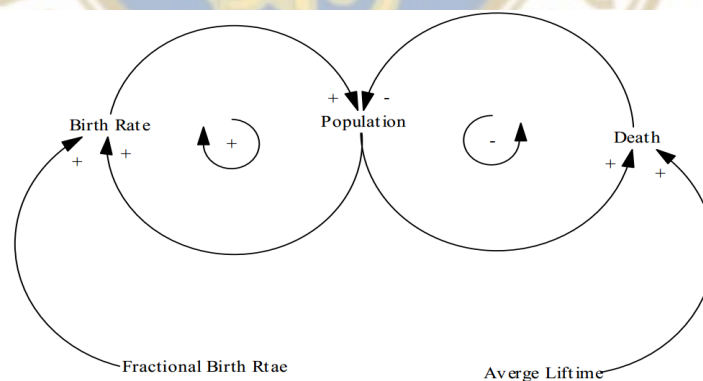
### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือระบบการคิดที่ช่วยให้เรามองเห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เราสามารถที่จะเตรียมตัว หรือวางแผนป้องกันบรรเทาเหตุการณ์นั้นๆ ได้ โดยวิธีการคิดเชิงระบบจะเป็นการคิดในแบบภาพรวม โดยจะตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ และมีความเชื่อมต่อกัน

### 3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

กระบวนการการคิดเชิงระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ จึงควรใช้แผนภูมิวงรอบและเหตุผล Causal Loop Diagrams (CLD) เพื่อ เป็นเครื่องมือในการศึกษา ถึงอาการของปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์หาสาเหตุของอาการปัญหาเหล่านั้น อันเป็นการช่วยให้เข้าใจอาการของปัญหา รวมทั้งยังสามารถนำมาใช้ในการหาสาเหตุ หรือต้นตอของอาการของปัญหาได้



ภาพที่ 3.1 ตัวอย่างภาพ Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร

ที่มา : <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

สัญลักษณ์แสดงตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์เชิงบวก



Positive (Reinforce) Loop

สัญลักษณ์แสดงตัวบ่งชี้ความสัมพันธ์ใน Loop มีความสัมพันธ์เชิงลบ



Negative (Balancing) Loop

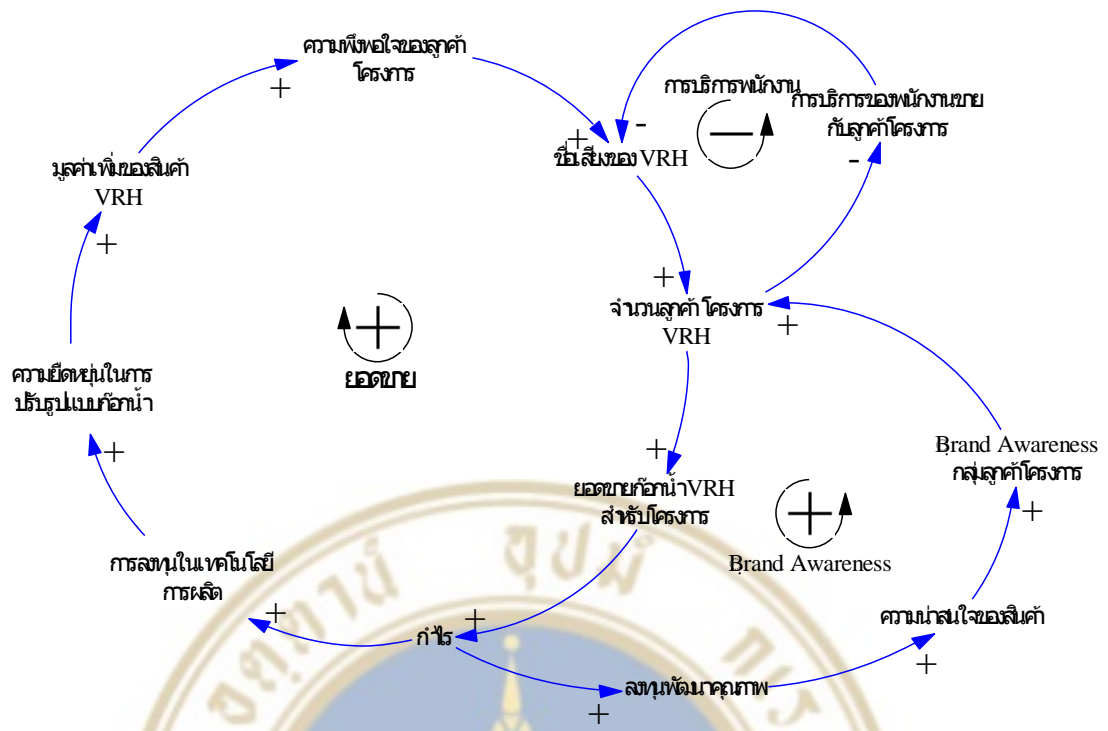
### ภาพที่ 3.2 แสดงส่วนประกอบของ Causal Loop Diagram

ที่มา : ศิริศักดิ์, 2006

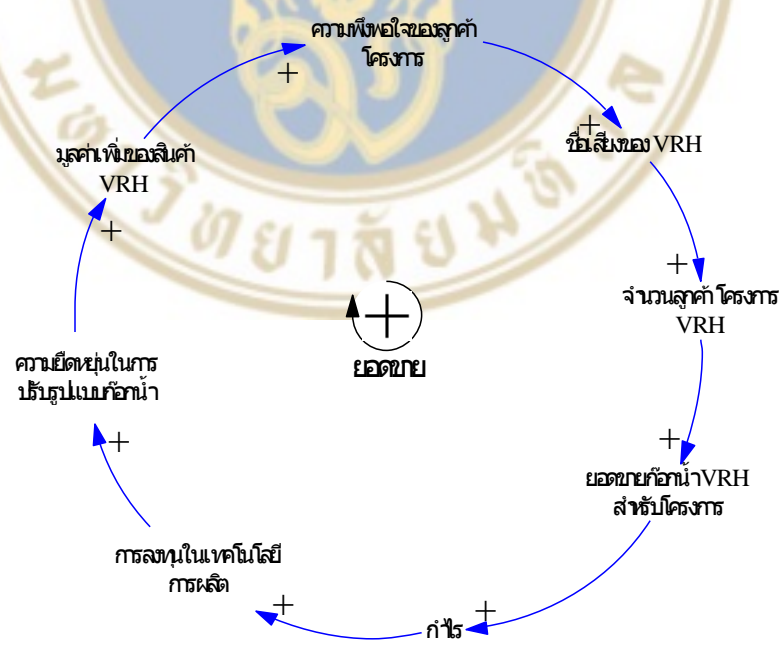
การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive Loop) คือ ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้นด้วย หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าลดลงด้วย นั่นคือเหตุและผลไปในทิศทางเดียวกัน ดังจากภาพจากภาพที่ 3.1 ที่เครื่องหมายบ่งชี้ความสัมพันธ์เป็นบวก (Loop ด้านซ้าย) หมายความว่า หากอัตราการเกิดมีค่าเพิ่มขึ้นประชากรก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในเชิงลบ (Negative Loop) คือ ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบก็มีค่าลดลง หากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบก็มีค่าเพิ่มขึ้น นั่นคือเหตุและผลไปในทิศทางตรงข้ามกัน ดังจากภาพที่ 3.1 หากอัตราการเกิดลดลง ประชากรก็มีค่าลดลงเช่นกัน และการเชื่อมโยงเชิงลบ (Loop ด้านขวา) หมายถึง ถ้าสาเหตุมีค่าเพิ่มขึ้น ผลกระทบจะมีค่าลดลง และหากสาเหตุมีค่าลดลง ผลกระทบจะเป็นแนวตรงข้ามคือมีค่าเพิ่มขึ้น

จากรูกรักของบริษัท วี.อาร์.แอนด์เคิล จำกัด ที่มีสภาพปัญหายอดขายสินค้าประเภท ก๊อคน้ำสแตนเลส ช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ลดลงทั้งที่แนวโน้มของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ในปี 2558 นี้ภาวะอุตสาหกรรมยังมีการเติบโตขึ้นเล็กน้อย อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีความได้เปรียบในการที่จะแข่งขันได้ในหลายๆ ด้านเนื่องจากที่ฐานการผลิตเป็นของตนเอง แต่มีจุดอ่อนในด้านของการขาย และการบริการที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งแบรนด์สินค้ายังไม่สามารถสร้างการรับรู้ (Brand Perception) ได้เทียบเท่าคู่แข่งในตลาด ดังนั้นหากมีการปรับปรุงในจุดอ่อนที่กล่าวมาข้างต้น ก็จะส่งผลให้ยอดขายของบริษัทฯ มีการเติบโตตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

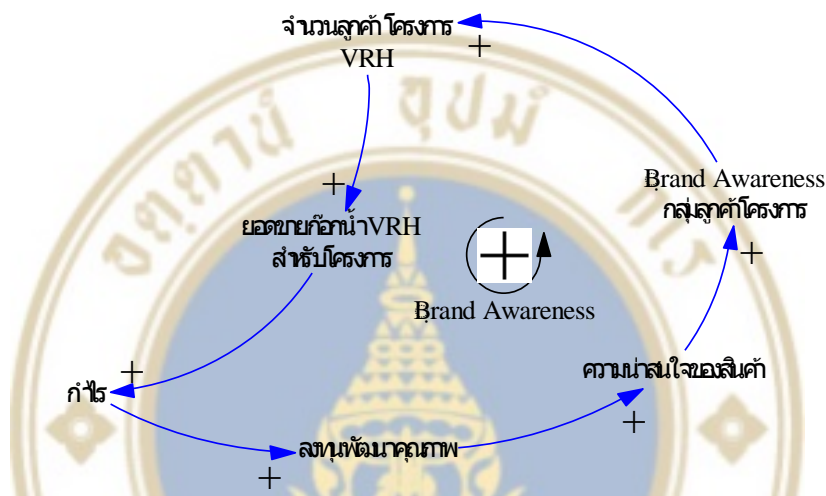


ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด แยกออกเป็น 3 ส่วน



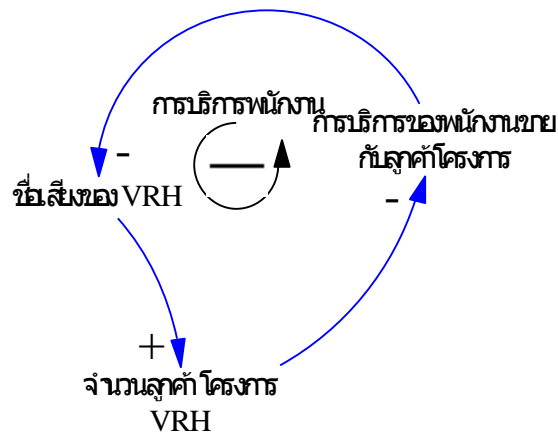
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด ส่วนที่ 1

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิส่วนที่ 1 ที่เมื่อถ้า VRH มีจำนวนลูกค้าโครงการมากขึ้น ยอดขายก๊อคน้ำของ VRH เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้กำไรของบริษัทฯ เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีกำไรที่เพิ่มมากขึ้น ก็ทำให้สามารถลงทุนในด้านเทคโนโลยีการผลิตได้มากขึ้น ทำให้สามารถพัฒนาด้านความยืดหยุ่น ในการปรับรูปแบบก๊อคน้ำ VRH ได้ดีขึ้น ทำให้ VRH มีมูลค่าเพิ่มของสินค้าที่เพิ่มขึ้น สร้างให้เกิด ความพึงพอใจของลูกค้าในกลุ่มโครงการได้มากขึ้นส่งผลให้ VRH มีชื่อเสียงที่ดีขึ้น ซึ่งชื่อเสียงที่ดี ขึ้นจะทำให้จำนวนลูกค้าโครงการของ VRH มีเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับต่อไป



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แอนด์เดิล จำกัด ส่วนที่ 2

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิส่วนที่ 2 จำนวนลูกค้าโครงการมากขึ้น ยอดขายก๊อคน้ำ ของ VRH เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้กำไรของบริษัทฯ เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีกำไรที่เพิ่มมากขึ้นก็ทำให้สามารถ ลงทุนในด้านการพัฒนาคุณภาพก๊อคน้ำ VRH ได้ดีขึ้น เมื่อคุณภาพของก๊อคน้ำ VRH ดีทำให้มีความ น่าสนใจในสินค้าก๊อคน้ำ VRH ส่งผลให้ลูกค้าในกลุ่มโครงการมีความสนใจตาม และสร้าง Brand Awareness ในด้านคุณภาพที่ดีประทับใจเพิ่มขึ้นได้ ส่งผลให้จำนวนลูกค้าโครงการ VRH เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลของธุรกิจ บริษัท วี.อาร์.แอนด์ดีล จำกัด ส่วนที่ 3

จากภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิส่วนที่ 3 ที่แสดงถึงปัญหาในปัจจุบันของ VRH ว่าเมื่อปัจจัยในแผนภูมิส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 ในข้างต้น ส่งผลดีกับบริษัทฯ ทำให้ VRH มีจำนวนลูกค้าโครงการที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีจำนวนลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการบริการของพนักงานขายโครงการขาดคุณภาพ หรือมีการบริการที่ไม่ดี เมื่อมีการบริการของพนักงานขายที่ไม่ดีทำให้ชื่อเสียงของ VRH ลดลง ส่งผลให้จำนวนลูกค้าโครงการลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อยอดขายก้อนน้ำโครงการ VRH ลดลงตามลำดับ

ซึ่งจากวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริการของพนักงานขายโครงการ VRH มีความสำคัญมาก เพราะสามารถที่จะส่งผลต่อจำนวนลูกค้าโครงการ VRH ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามคุณภาพการบริการที่จะทำให้ลูกค้าโครงการเกิดความพึงพอใจ ซึ่งถ้าเมื่อการบริการของพนักงานขายไม่ดี ก็จะส่งผลต่อยอดขายก้อนน้ำ VRH ทำให้เกิดผลกระทบต่างๆ ตามมา และมีผลต่อปัจจัยต่างๆ อาทิเช่น ชื่อเสียงของ VRH ที่มีผลต่อจำนวนลูกค้า VRH เช่นกัน ดังนั้นคุณภาพการบริการของพนักงานขายโครงการ VRH จึงเป็นปัจจัยที่ควรได้รับการปรับปรุงและนำมาเป็นประเด็นในการวางกลยุทธ์เพื่อการแก้ปัญหายอดขายก้อนน้ำ VRH ในกลุ่มลูกค้าอสังหาริมทรัพย์ที่มียอดขายที่ลดลงในปี 2015



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ

ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องอย่างมากที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถ และศักยภาพในการแข่งขันในตลาด โดยกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ รวมไปถึงจนถึงสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่บริษัทฯ ได้ประสบอยู่เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่ทางบริษัทฯ ได้ตั้งไว้ โดยกลยุทธ์ของการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว ประมาณ 3 – 10 ปี ขึ้นอยู่กับระดับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น ธุรกิจเทคโนโลยีไอที ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วการกำหนดกลยุทธ์จะไม่ยาวมากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน ภายนอก ณ ตอนนั้น โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีแนวทางหลักๆ 3 แนวทางคือ คือ แนวทางที่ 1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อสร้างรายได้ และกำไรทำให้มีการเติบโตขององค์กรที่มากขึ้นเหมาะสำหรับธุรกิจที่มีการขยายตัวดี แนวทางที่ 2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ ที่ใช้ในระยะสั้น เพื่อการรักษาสถานะของธุรกิจ หรือประคับประคอง ไม่มุ่งเน้นการเติบโต เหมาะสำหรับธุรกิจที่มีความเสี่ยง ณ ขณะนั้น แนวทางที่ 3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment) เป็นกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในเวลาที่บริษัทฯ ย่ำแย่มีความเสี่ยงที่สูงมาก โดยมีวิธีการ 3 รูปแบบคือ กลยุทธ์การพลิกฟื้น กลยุทธ์การขายกิจการ และกลยุทธ์การเลิกกิจการ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจมาใช้ในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นทางใดทางหนึ่งเพื่อสร้างข้อได้เปรียบ โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้เป็น 2 ประเภท (Michael E Porter, 1985) คือ ประเภทที่ 1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพตลอดทั้งระบบตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบจนถึงการจัดจำหน่าย ที่ทำให้มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม และประเภทที่ 2 กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) เป็นการนำความสามารถขององค์กร และทรัพยากรที่มีมาทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม และนำเสนอด้วยจุดเด่นที่มีคุณค่าต่อลูกค้า

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) เป็นการดำเนินกลยุทธ์โดยผ่านการทำกิจกรรมของฝ่ายต่างๆ อาทิเช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามหน้าที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับธุรกิจตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

#### 4.1 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท วี.อาร์. แชนด์เคิล จำกัด

จากสภาพปัญหาของบริษัทฯ ในด้านยอดขายสินค้าประเภทก้อน้ำเตนเลส ช่องทางการขาย โครงการอสังหาริมทรัพย์ มียอดขายที่ลดลงซึ่งสวนทางกับทิศทางของตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่มีการเติบโตเพิ่มขึ้นเล็กน้อย อีกทั้งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และภายนอกของบริษัทฯ พบว่ามีความได้เปรียบในหลายๆ ด้านแต่มีข้อด้อยกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมในด้านของการเป็นแบรนด์สินค้าไทย มียังมีการรับรู้ในด้าน Brand Awareness น้อยเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แต่มีจุดเด่นภายในที่จะนำมาพัฒนากลยุทธ์ได้ในด้านการที่มีเทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัยเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่จะนำมาทำให้สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม แต่ยังคงพร่องในด้านของคุณภาพการบริการ การขายสินค้าของพนักงานขาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าตามที่แสดงตามแผนภูมิวงรอบข้างต้น ดังนั้น บริษัทฯ ควรจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) ควบคู่กัน ดังนี้

**4.1.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)** ด้วยความสามารถหลักของบริษัทฯ ที่มีเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง จึงควรนำความสามารถในด้านนี้ออกมาทำเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในตัวสินค้า เนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีสูง ผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าที่โครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ เลือกใช้โดยเฉพาะอุปกรณ์ในห้องน้ำ และห้องครัวจึงต้องมีคุณภาพที่ดี อีกทั้งถ้าหากมีรูปแบบที่สามารถตอบโจทย์คอนเซ็ปของโครงการได้ หรือเป็นสินค้าเฉพาะโครงการนั้นๆ จะยิ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการนั้นๆ ในด้านการแข่งขัน อีกทั้งราคาก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งบริษัทฯ มีความพร้อมในการที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง โดยทำการคัดแปลงต่อเติม จากสินค้าเดิมที่มีอยู่ และเพิ่มมูลค่าเพิ่มพร้อมเอกลักษณ์ด้วยการทำสัญลักษณ์ของโครงการนั้นๆ บนตัวสินค้าได้ โดยนำเสนอเป็นกลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์การปรับแต่งสินค้าเฉพาะโครงการ (Project Product Customize) ที่นำเสนอรูปแบบสินค้า และข้อเสนอในการปรับแต่งรูปแบบ ขนาด ความยาว ความสูง ที่เปิด-ปิด ตามความต้องการของลูกค้า โดยบริษัทฯ จะกำหนดสินค้าตัวต้นไว้ และรายละเอียดที่สามารถปรับแต่งเลือกใช้กับก๊อคน้ำตัวนั้นๆ ได้รวมถึงการเพิ่มโลโก้ หรือ สัญลักษณ์ของโครงการบนตัวสินค้านั้น เพื่อเพิ่มความพิเศษและมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการอสังหาริมทรัพย์

- กลยุทธ์การให้คำแนะนำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านก๊อคน้ำ (Project Special Service) เพื่อให้เหมาะสมกับโครงการและความต้องการใช้งานจริง โดยจัดเตรียมพนักงานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ เพื่อให้คำแนะนำในการเลือกใช้สินค้า และอุปกรณ์ต่างๆ ไม่ได้เน้นแต่ในด้านราคาแต่เน้นไปถึงรูปแบบการใช้งานที่ต้องการอย่างแท้จริง และแนะนำไปจนถึงการติดตั้ง และการดูแลรักษาเมื่อเกิดปัญหา

**4.1.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)** จากกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่จัดทำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในตัวสินค้า ดังนั้นในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจในข้างต้นต้องจัดทำแผนเพื่อรองรับกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

**4.1.2.1 กลยุทธ์การปรับแต่งสินค้าเฉพาะโครงการ (Project Product Customize)**

- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ จัดทำขั้นตอนการทำงานสำหรับการปรับแต่งสินค้าเฉพาะโครงการ ว่าจะต้องมีฝ่ายใดเกี่ยวข้องบ้าง จัดทำวิธีการดำเนินงานที่ทำให้เกิดความรวดเร็ว และสามารถให้คำตอบคำปรึกษาคำแนะนำในการปรับแต่งรูปแบบที่เหมาะสมกับพนักงานขายได้อย่างรวดเร็ว โดยฝ่ายผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นคนประสานงานระหว่างฝ่ายขายโครงการ และฝ่ายออกแบบ-ผลิตที่โรงงาน ซึ่งเป็นบริษัทฯ ในเครือ ฝ่ายผลิตภัณฑ์จะต้องเป็นตัวกลางในการปรับความต้องการของลูกค้า และความสามารถของการผลิตให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมทั้ง 2 ฝ่าย อีกทั้งยังต้องควบคุมรักษาระดับคุณภาพ และราคาต้นทุนที่ได้จากโรงงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และร่วมมือกับฝ่ายออกแบบ-ผลิตของโรงงานในการจัดการอบรมความรู้เบื้องต้นสำหรับการปรับแต่งสินค้า ให้กับพนักงานขายโครงการว่าเรามีขีดความสามารถในการปรับแต่งรูปแบบในลักษณะใดได้บ้าง หน่วยงานโครงการแต่ละประเภทควรมีการแนะนำสินค้าใดเป็นต้นแบบ หรือการจัดทำโลโก้ลูกค้านตัวสินค้ามีข้อจำกัดใดบ้าง เช่นขนาดของตราสินค้า ความเล็ก ความใหญ่ ความชัดเจนมีมากน้อยเท่าใด เพื่อลดปัญหาการรับงาน หรือความต้องการของลูกค้าโครงการมาแล้วไม่สามารถที่จะทำได้จริง เพื่อให้กระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าโครงการ ที่จะส่งผลกระทบต่อยอดขาย

- ฝ่ายออกแบบ-ผลิต ซึ่งเป็นโรงงานในเครือของบริษัทฯ จะต้องจัดทำข้อมูล จัดทำการอบรมความรู้เบื้องต้นสำหรับการปรับแต่งสินค้า ให้กับพนักงานขายโครงการทราบ

ถึงขีดความสามารถในการปรับแต่งรูปแบบสินค้าในลักษณะใดก็ได้บ้าง หน่วยงานโครงการแต่ละประเภทควรมีการแนะนำสินค้าใดเป็นต้นแบบ ข้อจำกัดในการจัดทำโลโก้ลูกค้านับตัวสินค้า และมีการบริหารเตรียมงาน ควบคุมรักษาระดับคุณภาพ และราคาต้นทุนที่ได้จากโรงงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมสามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้

- ฝ่ายการตลาด จัดทำสื่อ อุปกรณ์ช่วยขายให้กับพนักงานขายโครงการ อาทิเช่น วีดีโอแนะนำบริษัทฯ และบริการการปรับแต่งสินค้าเฉพาะ โครงการ (Project Product Customize) แนะนำการบริการหลังการขาย แนะนำวิธีการดูแลรักษา แนะนำความรู้ในเรื่องของสแตนด์เลส รวมไปถึงจนถึงจัดทำสื่อในด้านเอกสารที่ประกอบการขายให้กับพนักงานขายโครงการ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจกับลูกค้าโครงการ อีกทั้งช่วยให้พนักงานขายโครงการสามารถอธิบายให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น และทำการประชาสัมพันธ์ โฆษณาด้วยแผ่นพับ โบรชัวร์ เพื่อส่งไปยังโครงการกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงบริการพิเศษนี้ และจัดกิจกรรมการอบรม การสัมมนา Workshop แนะนำการออกแบบเบื้องต้นกับกลุ่มโครงการ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมา ให้เห็นถึงความพิเศษของบริการ ความสามารถในการปรับแต่งสินค้าเฉพาะ รวมไปถึงถึงคุณภาพสินค้า วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ความแตกต่างของสินค้า VRH กับคู่แข่งในตลาด ความคุ้มค่าของสินค้าในด้านราคา เมื่อนำไปใช้งานโครงการ ความพิเศษของสินค้าในการรับประกันสินค้าหลังจากการส่งมอบโครงการให้กับผู้ซื้อ ซึ่งจะได้รับการบริการโดยตรงจากบริษัทฯ ถึงผู้ซื้อ (End User) ซึ่งช่วยลดปัญหาเล็กๆ น้อยๆ จากการใช้งานให้กับเจ้าของโครงการได้ ซึ่งเป็นบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด

- ฝ่ายขายโครงการ ดำเนินการพัฒนาพนักงานขายโครงการที่มีอยู่เดิม เพิ่มการอบรมในด้านทักษะการขายทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร อบรมความรู้ในการแนะนำบริการการปรับแต่งสินค้าเฉพาะ โครงการ และจัดทีมงานสนับสนุนภายในฝ่ายในด้านเอกสารที่จะต้องใช้ในการขาย แนะนำบริการการปรับแต่งสินค้าเฉพาะ โครงการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และฝ่ายขายโครงการจะต้องเก็บเกี่ยวข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ และมีความเกี่ยวข้องกับการขาย อาทิเช่น โครงการที่กำลังจะเกิด ความต้องการ คู่แข่งขันที่เผชิญ รวมถึงข้อมูลในด้านสินค้าของคู่แข่งที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน เพื่อส่งให้ฝ่ายผลิตภัณฑ์ และการตลาดร่วมวิเคราะห์สินค้าคู่แข่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการแข่งขันและคัดเลือกสินค้าของ VRH ในการแนะนำได้อย่างทันท่วงที และเพื่อการเตรียมข้อมูลสำหรับบริการการปรับแต่งสินค้าเฉพาะ โครงการ เพื่อให้มีความได้เปรียบในการเข้าไปนำเสนอ

4.1.2.2 กลยุทธ์การให้คำแนะนำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านก๊อกรน้ำ (Project Special Service)



- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ จัดเตรียมข้อมูล และร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการอบรมให้ความรู้ในตัวสินค้าให้กับพนักงานขายอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการให้คำปรึกษาด้านก๊อกรน้ำ อาทิเช่น รูปแบบความสูงของก๊อกรน้ำที่เหมาะสม ความยาวของท่อ น้ำที่เหมาะสม การทำความสะอาด การดูแลรักษา การซ่อมบำรุงที่ถูกต้องวิธีขั้นตอน และมีการทดสอบหลังการอบรม

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำหลักสูตรการอบรมเพื่อให้พนักงานขายโครงการมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านก๊อกรน้ำ โดยร่วมมือกับฝ่ายผลิตภัณฑ์ และฝ่ายผลิตของโรงงาน ในการจัดทำหลักสูตร และทำการพัฒนาพนักงานขายโครงการ

- ฝ่ายขายโครงการ จัดเตรียมหัวหน้างานการขายให้มีความรู้ และทักษะในตัวสินค้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานคอยสนับสนุนพนักงานขายโครงการ โดยจะมีหน้าที่คอยช่วยเหลือในการแนะนำ หรือเข้าตอบปัญหาสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์ ได้ รวมถึงมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและเพื่อประสิทธิภาพการขายที่ดีขึ้น พร้อมการแก้ไขปัญหาคุณภาพการบริการของพนักงานขายโครงการที่ลดลง จากปัญหาที่เมื่อมีจำนวนลูกค้ามากขึ้น จึงจะจัดทำกลยุทธ์ย่อยเพิ่มในด้านการพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานขายโครงการ โดยร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดทำกลยุทธ์ดังนี้

- การสรรหาคูคลองใหม่ ที่มีความสามารถในด้านการขาย และมีทักษะพื้นฐานความรู้ในงาน โครงการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เพื่อให้มีความพร้อมในการที่จะให้คำแนะนำ รวมไปถึงจนถึงสามารถแนะนำการปรับแต่งรูปแบบสินค้าของบริษัทฯ ได้อย่างเหมาะสมกับโครงการ และความสามารถในการผลิตของบริษัทฯ

- การพัฒนาพนักงานขายโครงการที่มีอยู่เดิม เพิ่มการอบรมในด้านทักษะการขาย และพัฒนาคุณภาพการบริการการขาย รวมถึงจัดหาเครื่องมือที่ช่วยในการขายเพื่อให้พนักงานขายโครงการมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น และมีหน่วยงานที่สนับสนุนงานในด้านเอกสารที่จะต้องใช้ประกอบในการขายเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเริ่มวางกลยุทธ์ในการสรรหาพนักงานขายโครงการรุ่นใหม่ จากแหล่งที่มีคุณภาพ ในกรณีที่ต้องจัดหาทดแทนพนักงานเดิม โดยในการสรรหาจะต้องมีการทดสอบ ทักษะการขาย การมีใจบริการ EQ IQ และมีแผนการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานเดิมที่มีอยู่ มีการจัดทำผลตอบแทน หรือรางวัลที่น่าสนใจในกรณีที่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย รวมไปถึงดูแลในด้านสวัสดิการคุณภาพชีวิตที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานขายมีกำลังใจ และแรงกระตุ้นในการทำงาน รวมถึงทำให้พนักงานขายทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการบริการ และความสำคัญของความรู้ในผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ในการขายได้ และร่วมมือกับฝ่าย

ผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ในการทำการอบรมพนักงานขายโครงการให้มีความรู้ ความเข้าใจในพื้นฐาน การผลิตของบริษัทฯ เพื่อที่จะได้ให้คำแนะนำการปรับรูปแบบสินค้าให้กับลูกค้ากลุ่มโครงการได้อย่างเหมาะสมทั้งรูปแบบ และราคา รวมไปถึงจนถึงสามารถแนะนำรูปแบบที่บริษัทฯ สามารถทำได้จริง เพื่อลดปัญหาการนำความต้องการของลูกค้าที่ไม่ตรงกับขีดความสามารถของบริษัทฯ

และเพิ่มการสร้าง Brand Awareness สำหรับกลุ่มลูกค้าโครงการ ฝ่ายการตลาด จัดทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจ รับรู้ในความแตกต่างทางด้านสินค้า เพื่อเป็นการสนับสนุนการขายของพนักงานขายโครงการโดยจัดทำกลยุทธ์ และกิจกรรม ให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในกลุ่มของโครงการอสังหาริมทรัพย์ อาทิเช่น เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมา ดังที่กล่าวไปในข้างต้นผ่านบริการการปรับแต่งสินค้าเฉพาะโครงการ (Project Product Customize) ทำการประชาสัมพันธ์ สร้าง Brand Awareness VRH ผ่านการโฆษณาในสื่อที่เข้าถึงบุคคลกลุ่มนี้ อาทิเช่น ป้ายกลางแจ้ง (Billboard) บริเวณกลางเมือง จุดเข้าออกเมือง เช่น อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ทางด่วนดินแดง พระราม 9 ถนนมอเตอร์เวย์ ถนนวงแหวนต่างๆ และลงโฆษณาในหนังสือแต่งงาน เช่น บ้านและสวน ART4D หนังสือรวบรวมอุปกรณ์วัสดุ หรือช่องทางออนไลน์หน้าเว็บไซต์ต่างๆ ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโครงการ และกลุ่มผู้ซื้อบ้าน เพื่อให้รู้จักตราสินค้าของ VRH และให้เกิดความเชื่อมั่นในแบรนด์สินค้าของคนไทย

สรุปได้ว่าจากสภาพปัญหาในด้านยอดขายกึ่งอึกน้ำ กลุ่มลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ลดลงของบริษัทฯ จะต้องจัดทำกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) โดยนำมาจากความสามารถหลักของบริษัทฯ ด้านการมีเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง จึงนำความสามารถในด้านนี้ จัดทำเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในตัวสินค้า เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) ทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องจะต้องจัดทำแผนงาน เพื่อรองรับกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้อง ตามรายละเอียดที่ได้กล่าวในข้างต้น เพื่อประสิทธิภาพการขายที่ดีขึ้น พร้อมการแก้ไขปัญหาคุณภาพการบริการของพนักงานขายโครงการที่ลดลง จากปัญหาที่เมื่อมีจำนวนลูกค้ามากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อยอดขายสินค้าประเภทอึกน้ำสแตนเลส ช่องทางการขายโครงการอสังหาริมทรัพย์ มียอดขายที่ลดลงให้กลับมามียอดขายเพิ่มขึ้น 25% เพื่อให้ตรงกับการเติบโตของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และเพื่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ



## บทที่ 5

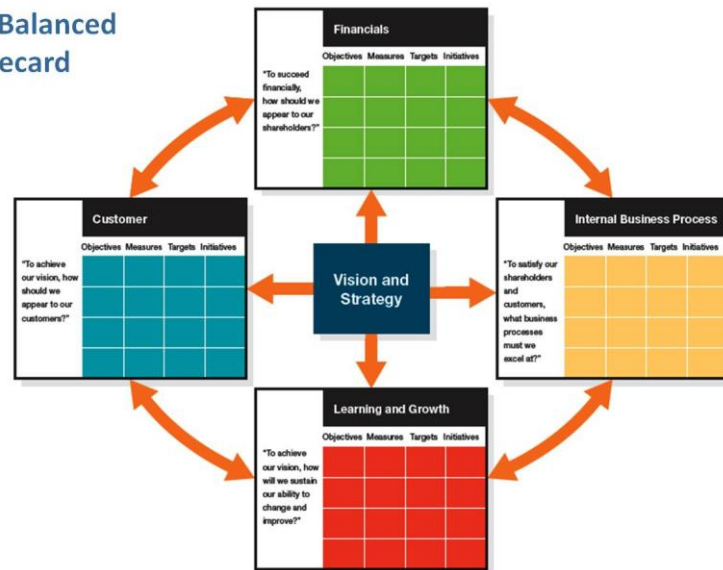
### การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร

เมื่อบริษัทฯ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 4 ขั้นตอนต่อไป คือการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาที่บริษัทฯ เผชิญ ดังนั้นในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว บริษัทฯ จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ในด้านต่างๆ ประกอบด้วย การบริหารโครงการ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ระยะเวลาการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ และการประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการดำเนินงานนั้นๆ โดยเครื่องมือที่บริษัทฯ ควรนำมาใช้ในการบริหารงาน และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในครั้งนี้ คือ Balanced Scorecard และมีตัวกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน (KPI : Key Performance Indicator) เพื่อการติดตาม ควบคุม วัดผลความสำเร็จจากการปฏิบัติ ว่าได้ตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามกลยุทธ์ได้

#### 5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นผลงานของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเสนอแนวคิดนี้ครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ.1992 Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อช่วยให้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัด หรือประเมิน (Measurement) ที่ช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) (Kaplan and Norton, 2000) โดยการประเมินผลองค์กรจะพิจารณาจาก 4 มุมมองซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้วยกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.1

## The Balanced Scorecard



ภาพที่ 5.1 แสดงมุมมองแบบ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://blog.bizzdesign.com/business-performance-management-balanced-scorecards-and-the-decision-model>

จากภาพที่ 5.1 จะเห็นได้ว่ามุมมองของ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วย 4 มุมมองดังนี้

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) จะมองถึงควมมีประสิทธิภาพและผลในการใช้จ่ายเงินในองค์กรด้านธุรกิจการค้า การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่าธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่
2. มุมมองทางลูกค้า (Customer Perspective) มองถึงความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญในด้านความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสามารถสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดได้เพิ่มขึ้น
3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business – Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น
4. มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็น

ประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น

ทั้งนี้ มุมมองทั้ง 4 ด้านนั้นจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมาย หรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เมื่อทราบถึงประโยชน์ และหลักการในการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้ว บริษัท วี.อาร์. แอสต์เดิล จำกัด จึงต้องมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหาร และประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังนี้

### 5.1.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของ บริษัท วี.อาร์. แอสต์เดิล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มยอดขายในกลุ่มก้อนน้ำก้อนน้ำ สำหรับกลุ่มลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์	ยอดขายในกลุ่มก้อนน้ำของฝ่ายขายโครงการที่เกิดขึ้นจริง	ยอดขายกลุ่มก้อนน้ำเพิ่มขึ้น 25% จากปี 2558	ติดตามและควบคุมยอดขายที่เกิดขึ้น โดยจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางด้านการเงินของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การทำกำไรสุทธิ จากสินค้ากลุ่มก้อนน้ำ สำหรับกลุ่มลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์	กำไรสุทธิ ที่เกิดจากการคำนวณ ยอดขายหักค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ที่เกิดขึ้นจริง	กำไรสุทธิ ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 8%	ติดตามและควบคุมรายได้ที่เกิดขึ้น โดยจัดทำเป็นรายงานประจำเดือน

จากตารางที่ 5.1 วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ในมุมมองทางด้านการเงินนั้น คือการสร้างยอดขายกลุ่มก้อนน้ำ สำหรับกลุ่มลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์ ให้มียอดขายเพิ่มขึ้น 25% จากปี 2558 และการทำกำไรสุทธิจากสินค้ากลุ่มนี้ให้ไม่ต่ำกว่า 8% ดังนั้นตัวชี้วัดที่บริษัทฯ จะต้องกำหนดคือ ยอดขายที่จะต้องทำในปี 2559 และการทำงานงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี 2559 ของฝ่ายขายโครงการ เพื่อนำมาเป็นเป้าหมายในการวัดผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยใช้การจัดทำรายงานสรุปยอดขายและกำไรสุทธิประจำเดือนเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อการควบคุมและกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงาน

### 5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การสร้างความพึงพอใจ ให้กับลูกค้ากลุ่มโครงการอสังหาริมทรัพย์	จำนวนข้อร้องเรียน และ อัตราการรับสินค้าคืน จากความไม่พึงพอใจของลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียน ต้องไม่มี และอัตรา การรับสินค้าคืนต้องมีมูลค่าไม่เกิน 2% จากยอดขายที่เกิดขึ้นจริง	ใช้ระบบสารสนเทศ ในการเก็บข้อมูลข้อร้องเรียนลูกค้า และจัดทำรายงานการรับสินค้าคืนจากลูกค้า
ความสามารถในการรักษารฐานลูกค้าเดิม ที่ก่อสร้างโครงการใหม่	อัตราการสูญเสียลูกค้าเดิม เมื่อมีการก่อสร้างโครงการใหม่	ต้องรักษารฐานลูกค้าเดิมที่มีการก่อสร้างโครงการใหม่ให้ได้ในอัตรามากกว่า 85% ต่อ	จัดทาระบบเก็บฐานข้อมูลลูกค้า และมีการติดตามข่าวสารอย่างต่อเนื่องในการทำ



ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
		ปี (จำนวนราย)	โครงการของลูกค้า โดยจะต้องทำสรุปเป็น รายงานทุกเดือน พร้อมทั้งมีการติดต่อ เข้าพบเยี่ยมเยียนลูกค้า อย่างสม่ำเสมอ
ความสามารถในการ เพิ่มลูกค้าโครงการราย ใหม่	จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่มีความสนใจ และสามารถเปิดการขายได้	จำนวนลูกค้ารายใหม่ ของโครงการ 5 รายต่อ พนักงานขาย 1 คน ต่อ 1 เดือน	หาข้อมูลการก่อสร้าง โครงการที่จะเกิดขึ้น ใน 1-3 เดือน และนัดหมายเข้าพบเพื่อ แนะนำตัว แนะนำ บริษัทฯ และฝ่าย การตลาดดำเนินการ โฆษณา เพื่อสร้าง Brand Awareness ให้ เกิดในวงกว้าง

จากตารางที่ 5.2 วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ในมุมมองทางด้านลูกค้าบริษัทฯ คือการ วัตถุประสงค์ของการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทฯ เพื่อการรักษาลูกค้าเดิมไว้ และสร้างฐาน ลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัด และเป้าหมายของมุมมองในด้านนี้จะอยู่ที่อัตราซื้อร้องเรียนที่จะต้องเป็นศูนย์ อัตราการรับคืนสินค้าเนื่องจากความไม่พึงพอใจ หรือสินค้าไม่ตรงตามความต้องการ รวมไปถึง การรักษารฐานลูกค้าเก่าที่ต้องไม่ลดลงไปมากกว่าที่กำหนด และอัตราการหาจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มต่อ พนักงานขาย 1 คน 1 เดือน โดยจะต้องใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการเก็บข้อมูล และการหา ข้อมูลจากภายนอกเกี่ยวกับโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ทั้งลูกค้าปัจจุบัน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย รวมถึงต้องมีการทำกลยุทธ์แผนการดำเนินงานในการเข้าพบ ติดตามอย่างสม่ำเสมอทั้งลูกค้ารายเก่า และรายใหม่แม้จะยังไม่มีการซื้อ-ขายก็ตาม และท้ายที่สุดคือแผนงานของฝ่ายการตลาดที่จะต้องเร่ง

สร้าง Brand Awareness ของ VRH ให้เกิดขึ้นในกลุ่มลูกค้าโครงการอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มผู้ใช้ในวงกว้างตามลำดับ

### 5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business – Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านการกระบวนการภายในของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดเวล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ(Initiatives)
ระบบการจัดการสินค้ารูปแบบปกติ คงคลัง	อัตราสินค้าปกติคงคลังที่มีในคลังสินค้า	สินค้ารูปแบบปกติคงคลังต้องมีอัตรากคงคลังคิดเป็น 3 เท่าของมูลค่าการขายสินค้าแต่ต้องไม่เกิน 4 เท่า	จัดทำรายงานสรุปผลการบริหารจัดการสินค้าเข้า-ออกประจำเดือน
สินค้าพิเศษ ผลิตตรงตามสเปค และการส่งมอบที่ตรงเวลา	สินค้าพิเศษตรงความต้องการ ส่งมอบตรงเวลา	สินค้ารูปแบบพิเศษต้องผลิตได้ตรงตามสเปคได้ 100% และส่งมอบตรงเวลา	จัดทำโครงสร้าง และขั้นตอนการทำงานพร้อมระยะเวลาเพื่อแจ้งให้พนักงานขายและลูกค้าทราบ พร้อมทำรายงานสรุปผลการสั่งผลิตและส่งมอบประจำเดือน
พนักงานขายโครงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามที่บริษัทฯ กำหนด	ความพึงพอใจของลูกค้าและยอดขายรายบุคคล	ความพึงพอใจของลูกค้าที่ไม่ต่ำกว่า 90% และสามารถทำยอดขายได้ 100%	ฝึกอบรมพนักงานขายให้มีความรู้ความสามารถและมี Service Mind พร้อมมีการประเมินให้จากกลุ่มลูกค้าโครงการ และหัวหน้างานทุกๆ 6 เดือน
ระบบการจับเก็บข้อมูลลูกค้าการซื้อ-ขาย ที่น่าเชื่อถือ	อัตราความผิดพลาดของข้อมูล	อัตราความผิดพลาดของข้อมูลเท่ากับ 0	จัดหาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการจับเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

จากตารางที่ 5.3 วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ในมุมมองทางด้านการกระบวนการภายในของบริษัทฯ จะมุ่งเน้นในด้านกระบวนการภายในที่พร้อมตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในด้านของสินค้าปกติ สินค้าพิเศษ รวมไปถึงจนถึงการบริการ ประสิทธิภาพของพนักงานขายโครงการ และการจับเก็บข้อมูลการซื้อ-ขายของบริษัทฯ โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายของมุมมองด้านนี้จะเป็นในด้าน



การมีสินค้าปกติสำรองให้เพียงพอต่อความต้องการ ประมาณ 3 เท่าจากยอดขายโดยดูเป็นรายสินค้า และสินค้าที่สั่งผลิตพิเศษต้องตรงตามสเปกส่งมอบตรงเวลา 100% ไม่ให้มีการผิดพลาด และการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับพนักงานขายโครงการที่จะมีการประเมินทุกๆ 6 เดือนจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมวัดผลให้คะแนนจากยอดขายที่ทำได้จริง และสุดท้ายคือการจัดเก็บข้อมูลโดยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ อัตราความผิดพลาดเท่ากับ 0 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง

#### 5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์เดิล จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การพัฒนาทักษะของพนักงานขายโครงการในด้านสินค้า และการบริการ	จำนวนการอบรมต่อปี และจำนวนพนักงานที่เข้ารับการอบรม	พนักงานทุกคนต้องได้รับการอบรมตามกำหนดทุกหลักสูตร	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของพนักงาน
พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานจริงของพนักงานขายโครงการหลังจากการอบรม	คะแนนสอบวัดผลหลังการอบรม และความพึงพอใจของลูกค้า	พนักงานขายโครงการต้องสอบได้คะแนนมากกว่า 85% ขึ้นไป และความพึงพอใจของลูกค้าจากการบริการของพนักงานต้องมากกว่า 90% ขึ้นไป	จัดการสอบประเมินผลหลังการอบรม และมีการวัดผลความพึงพอใจจากลูกค้าทุกๆ 6 เดือน
พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพที่มากขึ้นตามความคิดเห็นของพนักงาน และผู้จัดการในแต่ละฝ่าย	การนำเสนอแผนพัฒนาของฝ่ายตนเอง และมีการจัดอบรม พัฒนาตามความเหมาะสมที่ได้รับการยินยอมจากผู้บริหาร	ทุกฝ่ายจะต้องจัดทำแผนพัฒนาการทำงานของฝ่ายตนเอง อย่างน้อยปีละ 3 หัวข้อ	จัดให้มีการประชุม นำเสนอแผนงาน พร้อมการสรุปและประเมินผลการพัฒนาและรับฟังข้อแก้ไขทุกๆ 3 เดือน

จากตารางที่ 5.4 วัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ในมุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนาของบริษัทฯ เนื่องจากบริษัทฯ รับผิดชอบในการขายเป็นหลักจึงจะมุ่งเน้นพัฒนาในด้านทักษะความรู้ในการขาย และตัวสินค้าให้กับพนักงานขายโครงการ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาทุกๆ ฝ่าย

ในองค์กรเพราะจะต้องมีการทำงานประสานกัน โดยกำหนดตัวชี้วัดในด้านของจำนวนครั้งที่เข้าอบรม จำนวนแผนการพัฒนาต่อปี และมีการสอบประเมินวัดผลหลังจากการอบรม เพื่อดูศักยภาพพนักงานแต่ละคนว่ามีขาด หรือเกินในส่วนใดเพื่อเตรียมการสำหรับการทำการฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ซึ่งเมื่อได้จัดทำ Balanced Scorecard แล้วเพื่อกำหนดทิศทาง แผนงาน เป้าหมาย ตัวชี้วัด ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมองแล้วในขั้นต่อไปจะต้องนำแผนงานดังกล่าวมาสร้างเป็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ Action Plan

## 5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

แผนงานของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์ เดล จำกัด จากการวางกลยุทธ์ในขั้นต้น จะประกอบด้วยแผนการดำเนินงานหลัก 3 ด้านคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร และแผนการดำเนินงาน และแผนด้านการตลาด โดยจะแสดงแผนงานในระยะสั้น 1 ปี ดังตารางที่ 5.5



ตารางที่ 5.5 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัท วี.อาร์. แอนด์ เดล จำกัด

รายการดำเนินงาน	ปี 2559											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>แผนงานพัฒนาบุคลากร</b>												
1	จัดทำหลักสูตรพัฒนาพนักงานขาย โครงการ											
2	จัดทำหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์กร											
3	อบรมพนักงานขายโครงการตามหลักสูตร											
4	อบรมพนักงานทั่วไปตามหลักสูตร											
5	การสอบประเมินผล											
6	สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า											
<b>แผนงานพัฒนาการดำเนินงาน</b>												
1	จัดทำระบบของบริษัทฯ ในการเก็บข้อมูลซื้อ-ขาย											
2	จัดทำขั้นตอนในการส่งสินค้าพิเศษ											
3	อบรมพนักงานที่เกี่ยวข้อง											
4	ติดตั้งระบบ											
5	ติดตามผลการใช้งานระบบของพนักงาน											
<b>แผนงานด้านการตลาด-ผลิตภัณฑ์</b>												
1	จัดทำสื่อ-เครื่องมือสำหรับการช่วยขายสินค้า											
2	จัดทำแผนงานด้านการตลาด สร้าง Brand Awareness											
3	ดำเนินการใช้สื่อตามแผนที่วางไว้											
4	ติดตามและประเมินผล											
5	พัฒนาแผนงานการตลาดจากการประเมินผล											

จากตารางที่ 5.5 แผนงานของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์ เดล จำกัด จะดำเนินงานหลัก 3 ด้าน คือ

1. แผนงานด้านพัฒนาบุคลากร ขึ้นต้นในปีที่ 1 จะมีการจัดทำหลักสูตร เพื่อพัฒนาพนักงานขายโครงการ และพนักงานในองค์กรทุกๆ ไตรมาส โดยหลักสูตรที่จัดทำจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานที่ตั้งไว้ มีการพัฒนาที่ถูกจุดประสงค์ โดยเมื่อหลักสูตรมีการจัดทำและพัฒนาในเดือนแรกแล้ว เดือนต่อไปก็จะเป็นการดำเนินการอบรมพนักงานขายโครงการ และพนักงานในองค์กร ซึ่งจะมีการอบรมทุกๆ ไตรมาสเช่นกัน โดยหลังจากการอบรมก็จะมีการสอบประเมินผลทุกครั้งที่มีการอบรม เพื่อวัดประสิทธิภาพของการอบรม และเพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานของบริษัทฯ และทุกๆ 6 เดือนจะมีการประเมินผลความ

พึงพอใจจากลูกค้า โดยผู้รับผิดชอบสำหรับแผนงานนี้คือ ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล และฝ่ายขาย  
โครงการ

2. แผนงานด้านพัฒนาการดำเนินงาน โดยในช่วง 2 เดือนแรกจะเป็นการเตรียมความพร้อมของระบบที่มีอยู่ โดยจะต้องมีการพัฒนาโปรแกรม ระบบของบริษัทฯ ให้พร้อมใช้งานตามความต้องการในการจัดเก็บข้อมูลการซื้อ-ขาย เพื่อนำไว้ประมวลผลเป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และจัดทำระบบให้รองรับกับการส่งสินค้าชนิดพิเศษ รวมถึงกำหนดขั้นตอนการทำงานในการส่งสินค้าพิเศษสำหรับโครงการ หลังจากที่ระบบมีความพร้อมแล้วก็จะเริ่มทำการอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้งานระบบประมาณ 2 เดือนพร้อมติดตั้งระบบและเริ่มใช้งานตั้งแต่วันที่ 3 เป็นต้นไป โดยจะต้องมีการติดตามผล และพัฒนาโปรแกรมต่อไป โดยผู้รับผิดชอบสำหรับแผนงานนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายไอที และฝ่ายผลิตภัณฑ์

3. แผนงานด้านพัฒนาด้านการตลาด-ผลิตภัณฑ์ โดยจัดทำสื่อ เครื่องมือ สำหรับช่วยพนักงานขายในการขาย และวางแผนการใช้สื่อโฆษณา ที่จะสามารถสร้าง Brand Awareness ให้เกิดขึ้นตามความต้องการได้ และเริ่มดำเนินการใช้ในเดือนที่ 3 และมีการประเมินผลการใช้งานทุกๆ 3 เดือนหากมีข้อบกพร่อง หรือสภาพแวดล้อมภายนอกการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงก็จะต้องมีการปรับแผนการโฆษณาให้ตรงกับสภาพตลาดภายนอก โดยผู้รับผิดชอบสำหรับแผนงานนี้คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และฝ่ายผลิตภัณฑ์

### 5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หลังจากที่ได้มีการกำหนดแนวทางการทำงานด้วย Balanced Scorecard เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ปฏิเสธไม่ได้ว่าเมื่อดำเนินการตามแผนงานต่างๆ อาจจะมีปัญหาบางประการที่อาจจะเกิดขึ้นนอกเหนือจากความคาดหมาย หรือที่เรียกว่าความเสี่ยง (Risk) ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจจะส่งผลในเชิงบวก หรือเชิงลบต่อแผนการดำเนินงานนั้นได้หากเป็นในเชิงบวกก็จัดว่าเป็น โอกาส แต่หากมีผลในเชิงลบจัดว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินแผนงานทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้น บริษัทฯ จึงจะต้องมีการเตรียมแผนกลยุทธ์ เพื่อที่จะรองรับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน (Contingency Plan) เพื่อลดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ส่งผลกระทบต่อองค์กรให้น้อยที่สุด

โดยอันดับแรกบริษัทฯ ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง มาดำเนินการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมี

ขั้นตอน ดังนี้ เริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หลังจากนั้นจะต้องประเมิน โอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง โดยเป็นการนำความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรง หรือมูลค่าความเสียหายที่สามารถเกิดจากรisk เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม แล้วนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง โดยนำผลที่จากการประเมินโอกาสการเกิด และผลกระทบเมื่อเกิดความเสี่ยงมาพิจารณาความสัมพันธ์ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด และมาทำการจัดลำดับความเสี่ยง จัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดคิกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมผ่านตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับความเสี่ยง คือ ระดับความเสี่ยงสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และสูงมาก มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

### 5.3.1 การระบุความเสี่ยงของ บริษัท วี.อาร์. แอนด์ เดล จำกัด

ตารางที่ 5.6 แสดงการระบุความเสี่ยง ของบริษัท วี.อาร์. แอนด์ เดล จำกัด

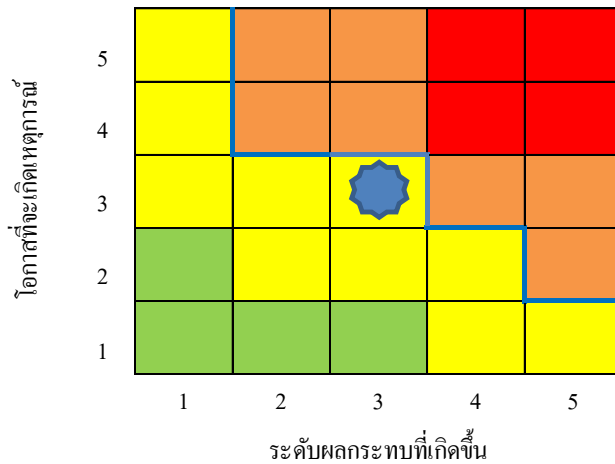
ความเสี่ยง: ยอดขายไม่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย		
เหตุการณ์	เหตุผล	ผู้รับผิดชอบ
1. พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ	การอบรมพัฒนาไม่ได้ผล ความสามารถพนักงานต่ำกว่ามาตรฐาน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายขายโครงการ
2. จำนวนลูกค้าลดลง	การบริการของพนักงานขายที่ไม่ดี	ฝ่ายขายโครงการ

จากตารางที่ 5.6 พบว่าความเสี่ยงของบริษัท วี.อาร์. แอนด์ เดล จำกัด จะประกอบไปด้วย 2 ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ คือ ความเสี่ยงในด้านพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ แม้จะมีการพัฒนาอบรมไปแล้วก็ตาม ความเสี่ยงในด้านจำนวนลูกค้าเดิมลดลง จากการบริการที่ไม่ดีจากพนักงานขาย ทำให้เกิดความเสี่ยงที่มีผลกระทบ คือยอดขายไม่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายได้



### 5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- ความเสี่ยงของพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ



ภาพที่ 5.2 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ

จากภาพที่ 5.2 ความเสี่ยงด้านพนักงานขายขาดประสิทธิภาพจะพบว่ามีโอกาสการเกิดขึ้นที่ระดับที่ 3 ที่จัดอยู่ในระดับความเสี่ยงปานกลาง และมีผลกระทบอยู่ในระดับที่ 3 ระดับผลกระทบปานกลาง จะส่งผลให้ยอดขายไม่เพิ่มขึ้น 25% ตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่จากภาพข้างต้น จะเห็นว่ายังอยู่ในเกณฑ์ได้เส้นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยเกณฑ์ของระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่กำหนดไว้มี 5 ระดับ ดังตารางที่ 5.7 และตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.7 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จากจำนวนพนักงานขายทั้งหมด 10 คน

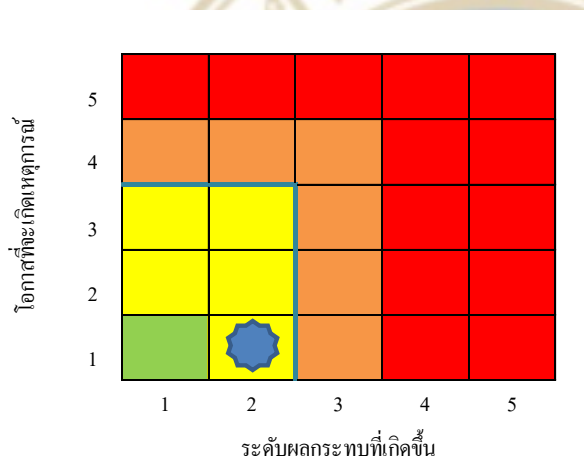
ระดับ	คำอธิบาย
5	พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จำนวน 5 คน
4	พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จำนวน 4 คน
3	พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จำนวน 3 คน
2	พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จำนวน 2 คน
1	พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ จำนวน 1 คน



**ตารางที่ 5.8** แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ของความเสียหายที่พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ ที่ต้องการยอดขายเพิ่มขึ้น 25% จากปี 2558

ระดับ	คำอธิบาย
5	ยอดขายไม่เพิ่ม และลดลงอีก 10% จากปี 2558
4	ยอดขายไม่เพิ่ม และลดลงอีก 5% จากปี 2558
3	ยอดขายไม่เพิ่ม ยอดเท่าปี 2558
2	ยอดขายเพิ่ม 10% จากปี 2558
1	ยอดขายเพิ่ม 5% จากปี 2558

- ความเสี่ยงของจำนวนลูกค้าลดลง



**ภาพที่ 5.3** แสดงความเสี่ยงของจำนวนลูกค้าลดลง

จากภาพที่ 5.3 ความเสี่ยงความเสี่ยงของจำนวนลูกค้าลดลง จะพบว่ามีโอกาสการเกิดขึ้นที่ระดับที่ 1 ที่จัดอยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย และมีผลกระทบอยู่ในระดับที่ 2 ระดับผลกระทบมาก จะส่งผลให้จำนวนลูกค้าเก่าลดลง 80% ซึ่งจะต่ำกว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้คือ การรักษาฐานลูกค้าเก่าให้ได้มากกว่า 85% ขึ้นไป แต่จากภาพข้างต้นจะเห็นว่ายังอยู่ในเกณฑ์ได้เส้นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยเกณฑ์ของระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) ที่กำหนดไว้มี 5 ระดับ ดังตารางที่ 5.9 และตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.9 แสดงระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ของความเสี่ยงที่เกิดจากจำนวนลูกค้าลดลง

ระดับ	คำอธิบาย
5	ความพึงพอใจลูกค้าต่ำกว่า 70%
4	ความพึงพอใจลูกค้าต่ำกว่า 75%
3	ความพึงพอใจลูกค้าต่ำกว่า 80%
2	ความพึงพอใจลูกค้าต่ำกว่า 85%
1	ความพึงพอใจลูกค้าต่ำกว่า 90%

ตารางที่ 5.10 แสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของความเสี่ยงที่จำนวนลูกค้าลดลง

ระดับ	คำอธิบาย
5	จำนวนลูกค้าเดิม ลดลงเหลือ 50%
4	จำนวนลูกค้าเดิม ลดลงเหลือ 60%
3	จำนวนลูกค้าเดิม ลดลงเหลือ 70%
2	จำนวนลูกค้าเดิม ลดลงเหลือ 80%
1	จำนวนลูกค้าเดิม ลดลงเหลือ 85%

**5.3.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง (Risk Response) บริษัทฯ** ควรจะมีการตอบสนองและป้องกันความเสี่ยงทั้ง 2 ดังนี้

- การป้องกันความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพของพนักงาน และจำนวนลูกค้าลดลง บริษัทฯ ควรจะดำเนินการป้องกันตั้งแต่การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานด้วยการทดสอบในทักษะด้านต่างๆ และทัศนคติในงานบริการว่าอยู่ในระดับใดว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ รวมถึงมีการคัดเลือกวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ให้มีความเหมาะสม มีการอธิบายลักษณะงาน และใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมก่อนการเริ่มงานตามความเหมาะสมโดยผู้รับผิดชอบ คือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้จัดการฝ่ายขายโครงการ ที่ต้องร่วมมือกันจัดทำขั้นตอน วิธีการคัดเลือก รวมถึงร่วมกันคัดเลือกก่อนรับเข้าทำงานจริง ซึ่งวิธีที่กล่าวมาข้างต้นไม่มีค่าใช้จ่าย เนื่องจากเป็นการทำแบบทดสอบขององค์กร และเป็นการฝึกจัดอบรมพนักงานโดยหน่วยงานภายในเอง เพราะจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในหน้าที่มากกว่า

- การบรรเทาความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพของพนักงาน และจำนวนลูกค้าลดลง ก่อนอื่นต้องพิจารณาว่าพนักงานขายโครงการแต่ละคนขาดทักษะในด้านใด และทำการเสริมสิ่งที่ขาดในด้านนั้นๆ รวมถึงจัดทำอุปกรณ์ เครื่องมือสื่อประกอบการขาย และจัดให้หัวหน้างานขายโครงการเข้าช่วยเหลือเมื่อมีการปฏิบัติงานจริงสำหรับพนักงานขายที่ยังขาดประสิทธิภาพ และทุกครั้งหลังจากการเข้าพบลูกค้าพนักงานขายโครงการจะต้องทำสรุปการเข้าพบว่ามีหัวข้อในการเจรจาอะไรบ้าง สิ่งที่ลูกค้าต้องการ ข้อมูลที่ลูกค้าต้องการ ปัญหาที่ลูกค้าพบ การติดตามหรือการนัดหมายในครั้งต่อไป เพื่อที่ผู้จัดการฝ่ายขายโครงการ และหัวหน้างานจะได้ทราบข้อบกพร่องหรือช่วยเพิ่มเติมสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน และจัดให้มีการประเมินการทำงานทุก 6 เดือนหากไม่ผ่านการประเมินจะต้องมีการกระตุ้นให้ปรับปรุง หากไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้ อาจจะมีการพิจารณาโยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมแทนซึ่งวิธีที่กล่าวมาข้างต้นจะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 250,000 บาท สำหรับการจัดทำสื่อ อุปกรณ์ช่วยประกอบการขายในเบื้องต้น ซึ่งถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพราะจะช่วยลดความเสี่ยงของพนักงานขายขาดประสิทธิภาพ และจำนวนลูกค้าลดลงได้

**5.3.4 การติดตามผล และเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ สำหรับความเสี่ยงดังที่ได้กล่าวในข้างต้นนั้น มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นการที่บริษัทฯ จะเตรียมการรับมือได้อย่างทันทั่วทั้งนั้น บริษัทฯ จะต้องมีการเฝ้าระวังอยู่ตลอด เพื่อรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมการดำเนินงาน หากมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น บริษัทฯ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ทันทั่วทั้งที่ จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทฯ ควรมีแผนการเฝ้าระวังดังนี้**

- พนักงานขายขาดประสิทธิภาพ มีการเฝ้าติดตามผลการทำงานของพนักงานขายจากสรุปรายงานยอดขายรายเดือน การจัดทำ Sales Report รายสัปดาห์ และรายเดือน และการสังเกตการณ์การประเมินผลจากผู้จัดการฝ่าย และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงจนถึงการประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า

- จำนวนลูกค้าลดลง มีการทำสรุปจำนวนลูกค้าที่มีการซื้อ-ขายในเดือนนั้นๆ เพื่อเฝ้าสังเกตจำนวนลูกค้ารายเก่าในแต่ละเดือน รวมไปถึงจนถึงเฝ้าระวังได้จากข้อร้องเรียน และแบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า หากผลการประเมินความพึงพอใจอยู่ในระดับที่ต่ำจะต้องรีบเข้าดำเนินการพูดคุยกับลูกค้ารายนั้นๆ โดยผู้จัดการฝ่ายขายโครงการ หรือ หัวหน้าฝ่ายขาย

ดังนั้นหากบริษัทฯ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ทั้งในกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ พร้อมมีเครื่องมือกำหนดแนวทางการทำงานอย่าง Balanced Scorecard ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดในอนาคต ทั้งหมดนี้จะทำให้บริษัทฯ สามารถแก้ไขปัญหายอดขายที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ มีโอกาสพบอุปสรรคต่างๆ น้อยลงหรือเมื่อมีอุปสรรคก็สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว  
จากการทำการประเมินความเสี่ยงและการติดตาม ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการในด้านต่างๆ  
ได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้เป็นอย่างดี



## บรรณานุกรม

- การกำหนดกลยุทธ์ : STRATEGY . (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.oknation.net/blog/tor/2007/04/29/entry-1> (วันที่ค้นข้อมูล : 11 มีนาคม 2559).
- การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking). (2548). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/> (วันที่ค้นข้อมูล : 12 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ VRIN Framework. (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework> (วันที่ค้นข้อมูล : 12 กุมภาพันธ์ 2559).
- เครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการประกอบธุรกิจ. (2557). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://incquity.com/articles/pest-analysis> (วันที่ค้นข้อมูล : 8 กุมภาพันธ์ 2559).
- LEARN TO READ CAUSAL LOOP DIAGRAM. (2555). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- Balanced Scorecard ก็ อ อ ะ ไ ร . ( 2 5 5 2 ) . [ อ อ น ไ ล น์ ] . เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/317967> (วันที่ค้นข้อมูล : 24 มีนาคม 2559).