

กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมเซนด์ จำกัด



มิ่งขวัญ จันทระพิมพ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ

กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมเซนต์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ.2560



นางสาวมิ่งขวัญ จันทระพิมพ์
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพรณ เรืองผกา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธ์ณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความดีด้วยความกรุณาและช่วยเหลือของ ดร.วรพรรณ เรืองผกา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้ให้ความรู้ คำแนะนำและแนะแนวทางการจัดทำอีกทั้งยังสละเวลาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการตอบคำถามและข้อสงสัยต่างๆ ในระหว่างการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ของทางวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เขียน จนทำให้ผู้เขียนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัวที่คอยให้กำลังใจตลอดการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนทุกท่านในสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 18 A ที่มีน้ำใจ ดูแลและคอยช่วยเหลือทุกๆ ด้าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงานวิจัยต่อไป

มิ่งขวัญ จันทรพิมพ์

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพในผลิตเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน กรณีศึกษา: บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY MANAGEMENT TO ENHANCE COMPETITIVENESS AND INCREASE PROFIT PREMIER SAND, COMPANY LTD. CASE STUDY

มิ่งขวัญ จันทรมิมพ์ 5850123

กจ.ม

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์วราพรณ เรืองผกา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัดน์, Ph.D., พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทเพื่อสร้างแตกต่าง และเป็นที่รู้จักในวงกว้าง โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่าการที่ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง เกิดมาจากฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจในการต่อรองสูง ขาดฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้บริษัทฯ สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น บริษัทฯ ควรดำเนินแผนการตลาดซึ่งจะใช้ BSC เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ และการจับมือร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจฯ

คำสำคัญ : เพิ่มกำไร/ เพิ่มรายได้/ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ ร่วมมือกับพันธมิตร/ ขยายฐานลูกค้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ประวัติบริษัท	1
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 ลักษณะของธุรกิจ	3
1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	6
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)	6
2.1.1 PEST Analysis	6
2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)	7
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)	9
2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก (SWOT)	9
2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)	10
2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	11
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	12
3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด	15
3.2 สรุปปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานปัจจุบันของฝ่ายขายและการตลาด	18
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ปัญหา (ฝ่ายงานขายและการตลาด)	21
4.1 กระบวนการทำงานแบบเดิม	22
4.2 กระบวนการทำงานแบบใหม่	29
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	32
บรรณานุกรม	40
ประวัติผู้วิจัย	41



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงการวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	9
2.2	แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	10
3.1	อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด	16
4.1	สรุปการแก้ปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ด้วยการใช้ Microsoft Excel VBA และ Outlook	29
5.1	แสดงการกำหนดเป้าหมาย วิธีการวัดผล และระยะเวลาในการวัดผลของบริษัท	35
5.2	แสดง Gantt chart ในแต่ละขั้นตอนในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ	36
5.3	อธิบายวิธีการจัดการกับความเสี่ยง	39

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงรูปแบบของทรายชนิดต่างๆ	2
1.2	แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	3
1.3	แสดงผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วงปี 2554-2558	5
3.1	แสดงให้เห็นการทำงานทั้งหมดของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด	12
3.2	แสดงถึงการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด	15
3.3	การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลา	18
4.1	แสดงภาพรวมกระบวนการทำงานแบบเดิมของฝ่ายขายและการตลาด	22
4.2	อธิบายขั้นตอนวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อคัดเลือกลูกค้ามุ่งหวังในการเข้าไป เสนอขายสินค้า	23
4.3	แสดงขั้นตอนการเสนอราคาสินค้าและบริการเบื้องต้นให้กับลูกค้า (เน้นการเสนอบริการ ขนส่งสินค้า)	25
4.4	แสดงกระบวนการในการออกไปเสนอราคาสินค้าของบริษัท	26
4.5	แสดงกระบวนการยืนยันการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า	27
4.6	แสดงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายปฏิบัติการ	27
4.7	แสดงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายขาย	28
4.8	แสดงภาพรวมกระบวนการทำงานแบบใหม่ของฝ่ายขายและการตลาด	29
5.1	แสดงการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น การประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รวมถึงการสร้างถนน สะพานต่างๆ การซ่อมแซมอาคาร สถานที่ราชการ และการเส้นทางคมนาคมที่หลากหลายเส้นทางมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี ทุกวันนี้ รัฐบาลมีนโยบายในด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนในด้านอสังหาริมทรัพย์ เช่น คอนโด บ้าน และเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ดังนั้นสร้างพื้นฐานทางด้านคมนาคมยังเป็นกลุ่มที่ภาครัฐพยายามจะเร่งรัดการลงทุน ซึ่งน่าจะส่งผลดีต่อร้านค้าวัสดุก่อสร้างในท้องถิ่นที่เน้นผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการใช้ในโครงการก่อสร้างของภาครัฐ ทราวยจึงเป็นวัตถุดิบที่มีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ไม่ว่าจะงานฉาบ ก่อ หรือปูน จะมีการใช้ทราวยเป็นองค์ประกอบหลัก ดังนั้นจึงเป็นโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจผลิตทราวยที่จะทำการบุกตลาดเพื่อทำกำไรให้กับบริษัทในช่วงนี้และจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันที่เกิดขึ้น อีกทั้งอาจต้องเร่งปรับตัวในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านคุณภาพของสินค้าและมาตรฐานการให้บริการ เพื่อสร้างการรับรู้ในความเป็นมืออาชีพมากขึ้นในการเป็นบริษัทที่มีบริการครบวงจรและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดียิ่ง

1.2 ประวัติบริษัท

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จดทะเบียนในรูปแบบบริษัท เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจในการจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง ประเภท ทราวยก่อสร้าง หินชนิดต่างๆ และให้บริการขนส่งโดยรถบรรทุกขนาดใหญ่ และมีบริษัทในเครือคือ บริษัท ทรัพย์คุณทวี 999 จำกัด เป็นบริษัทผู้ผลิต ขุด เจาะทราวย โดยมีพื้นที่ป่อทราวยมากกว่า 700 ไร่ ซึ่งตั้งอยู่ที่ ตำบล โฝงแฝง อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง โดยมีผลิตภัณฑ์หลักของบริษัท ได้แก่ ทราวยหยาบ ทราวยละเอียด ทราวยผสมรวมไปถึงทราวยคัดขนาดตามความต้องการของลูกค้า โดยมีกลุ่มลูกค้าตั้งแต่ลูกค้าซื้อปลีก ไปจนกระทั่งบริษัทใหญ่เช่น CPAC, Asia Cement, TPI, Unique, Italian Thai เป็นต้น บริษัทมีมาตรฐานในการรักษาคุณภาพสินค้าในระดับที่สูง และเป็นบริษัทผู้จำหน่ายทราวย ที่เริ่มดำเนินธุรกิจในตลาดกลางเป็นอันดับต้นๆ โดยจำหน่าย

ทรายคัดเกรดพิเศษต่างๆ ส่งเข้าสู่ ไซค์งานปูนซีเมนต์ โครงการก่อสร้างต่างๆ โรงงานอิฐมวลเบา งานถนน รั้ววัสดุก่อสร้าง ลูกค้ารายย่อย ตามบ้านเรือน และอื่นๆอีกมากมาย โดยมีบริษัทชั้นนำในด้านก่อสร้างมากมาย ให้ความไว้วางใจ และใช้บริการวัตถุดิบจากบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ต่อเนื่องมายาวนาน

รายละเอียดทรายชนิดต่างๆ มีดังนี้

1. ทรายหยาบ เป็นทรายเม็ดใหญ่ มีเหลี่ยมแฉ่มุม แข็งแรงดี เหมาะสำหรับใช้เป็นส่วนผสมของคอนกรีตที่ต้องการต้านทานกำลังสูง เช่น โครงสร้างสะพาน อาคารที่เป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก ฐานราก เขื่อนกั้นดิน เป็นต้น

- ทรายหยาบของบริษัทฯ มีค่า FM ความหยาบประมาณ 2.6-3.0 จัดว่าอยู่ในระดับความหยาบที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับงานก่อสร้าง

- ลูกค้าทรายหยาบของบริษัทฯ มีตั้งแต่นำไปสร้างหรือต่อเติมสำหรับที่อยู่อาศัย ขยายตามรั้ววัสดุ ก่อสร้างไปจนกระทั่ง ส่งเข้าโรงงานคอนกรีต สร้างคอนโด ตึกสูง

2. ทรายละเอียด เป็นทรายเม็ดละเอียดมาก นำมาใช้กับงานที่ไม่ต้องใช้กำลังมากนัก เหมาะสำหรับนำมาเป็นส่วนผสมของปูนฉาบผิวหน้า ทำบัว ทำลวดลายต่างๆ ทำทรายบังเกอร์ สนามกอล์ฟ ทำอิฐมวลเบา โดยบริษัทฯ เป็นผู้จัดส่งทรายรายใหญ่ให้กับบริษัทผู้ผลิตอิฐมวลเบา ชำนาญในตลาดหลายราย

ทรายละเอียดของบริษัทฯ จัดว่าเป็นทรายที่มีเนื้อละเอียดมาก มีค่า FM ในระดับ 1.2-1.4 ส่งผลให้ทรายละเอียดของบริษัทฯ สามารถนำไปใช้ในงานฉาบที่ต้องการความละเอียดมาก หรือทำอิฐมวลเบา

3. ทรายกลาง เป็นทรายที่มีขนาดปานกลาง ไม่หยาบและไม่ละเอียดนัก เหมาะสำหรับงานปูนทั่วไป เช่น นำมาเป็นส่วนผสมของปูนก่อ สำหรับ ก่ออิฐ หล่อท่อ หรือใช้เทพื้นคอนกรีตที่ไม่ต้องการความแข็งแรงมากนัก



ภาพที่ 1.1 แสดงรูปแบบของทรายชนิดต่างๆ

ที่มา : เอกสารบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

1.3 โครงสร้างองค์กร

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ก่อตั้งเมื่อ 10 ธันวาคม 2554 ด้วยทุนจดทะเบียน 5 ล้านบาท ปัจจุบันมีพนักงานทั้งหมด 22 คน โดยมีโครงสร้างการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ตามแผนผังในภาพที่ 1.2 โดยแบ่งเป็น แผนกทรัพยากรบุคคล แผนกบัญชีและการเงิน แผนกจัดซื้อ แผนกคลังสินค้า แผนกขายและการตลาด



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

ที่มา: โครงสร้างองค์กรบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ณ วันที่ 27 สิงหาคม 2558

จากภาพที่ 1.2 แผนผังองค์กรของบริษัทจะเห็นว่าประธานบริษัททำหน้าที่ในการบริหารภาพรวมของแผนกต่างๆทุกแผนก และตรวจสอบการทำงาน โดยมีผู้จัดการแต่ละแผนกเป็นผู้รับผิดชอบบริหารงานภายในแต่ละส่วน แผนกขายและการตลาดทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการขาย เช่น การนัดหมายลูกค้าเพื่อเข้าพบและติดต่อในเรื่องการขายรวมถึงหาลูกค้าใหม่ๆ เพื่อขยายตลาด แผนกทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานรวมถึงดูแลสวัสดิการต่างๆของพนักงาน แผนกบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีธุรกรรมทางการเงินภายในบริษัท จัดการด้านบัญชี ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และภาษี ดูแลรายรับรายจ่ายของบริษัทรวมถึงประสานงานและจัดเก็บเอกสารทั่วไปภายในองค์กร แผนกฝ่ายจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบราคาและติดต่อซัพพลายเออร์ เพื่อทำการจัดซื้อจัดจ้างสินค้าที่เป็นวัตถุดิบสำหรับป้อนเข้าสู่สายการผลิต

1.4 ลักษณะของธุรกิจ

เนื่องจากธุรกิจก่อสร้างมี แนวโน้มเติบโตเพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ประกอบการในด้านการผลิตและจัดจำหน่าย หิน ดิน ทราย ปูน มีการเติบโตและขยายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่หากมีข้อจำกัด

บางประการที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการจัดจำหน่ายทรายบางรายต้องพิจารณาก่อนที่จะเข้ามาทำธุรกิจนี้ได้ คือ ที่ดินในการที่จะทำการขุดเจาะทรายต้องมีที่ดินติดกันไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ และไม่ติดกับที่อยู่อาศัย ประชาชน และต้องมีการเว้นที่ว่างไว้ 40 เมตร เมื่อทำการขุดบ่อทรายแล้วเพื่อป้องกันดินสไลด์ อีกทั้งยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับทรายเป็นอย่างดีเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ เมื่อมีที่ดินตามกำหนดแล้วต้องทำเอกสารเพื่อขออนุญาตเปิดกิจการ ณ กรมที่ดิน นอกจากนั้นผู้ที่ประกอบธุรกิจนี้ยังต้องเผชิญกับความท้าทายจากการบริหารสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องมาจากราคาที่ดินที่สูงขึ้น โดยเฉพาะค่าที่ดินราคาประมาณ ไร่ละ 300,000 บาท รวมถึงยังมีต้นทุนการประกอบธุรกิจที่สูง เช่น ค่าแรงคนงาน วัสดุก่อสร้าง การประสานงานต่างๆ เป็นต้น แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการหลายรายที่สามารถรับมือกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและบริหารเงินทุนได้ดีเปิดบริษัทในส่วนภาคกลางมากมายซึ่งตรงกับกลุ่มลูกค้าของ บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ดังนั้นทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จึงตระหนักถึงการเพิ่มขึ้นของบริษัทคู่แข่งที่เปิดตัวเพิ่มสูงขึ้นมาเรื่อยๆ และพยายามปรับตัวรับมือกับทุกสิ่งที่เกิดขึ้นตามมา

1.5 ปัญหาที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ดำเนินกิจการมาเป็นเวลา 5 ปี ประสบกับปัญหาการให้บริการที่ยังไม่ครบวงจร โดยเฉพาะการขนส่งทรายให้กับลูกค้า เพราะในปัจจุบันบริษัทได้มีการลงทุนในการซื้อรถบรรทุกจำนวนมาก เพื่อใช้ในการขนส่งทรายจากที่ขุดไปยังไซต์งานลูกค้า แต่ทั้งนี้รถบรรทุกที่บริษัทใช้นั้น ต้องอาศัยน้ำมันเพลิงในการขับเคลื่อน ในขณะที่ผู้ให้บริการขนส่งเจ้าอื่นนั้น ใช้แก๊สเป็นเชื้อเพลิง ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมของการขนส่งนั้นสูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น อีกทั้งในการขนส่งทรายบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด จะไม่บรรทุกเกินน้ำหนักมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด ทำให้ขนส่งได้น้อยกว่าบริษัทอื่นที่ขนส่งทรายเกินน้ำหนัก จากปัญหาที่กล่าวมาส่งผลทำให้ภาพรวมของการดำเนินธุรกิจมีแนวโน้มของผลประกอบการลดลงรวมถึงยอดขายที่ตกลงอย่างมากใน 2 ปีที่ผ่านมา

รายได้ก่อนหักค่าใช้จ่าย



ภาพที่ 1.3 แสดงผลการดำเนินงานยอดขายของบริษัทในช่วงปี 2554-2558
 หมายเหตุ: แกน X: แสดงถึงปีที่บริษัทดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554-2558
 แกน Y: แสดงรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทเพื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ผลิตและจัดส่งทรายอย่างครบวงจรส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัท โดยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และทำการปรับจุดอ่อน เพื่อสร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยใช้หลักการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นำมาวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าขายธุรกิจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)

โดยการนำปัจจัยต่างๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรมาวิเคราะห์ เพื่อหาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยสามารถใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ Five Force และ PEST Analysis เป็นต้น

2.1.1 PEST Analysis

PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ภาพรวมธุรกิจ โดยศึกษาปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้จากภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านกฎหมายและมาตรการต่างๆ จากภาครัฐ (P = Political/Legal) การประกอบกิจการต้องได้รับอนุญาตจากทางภาครัฐ ได้แก่ กรมโรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดที่ประกอบกิจการ สำนักที่ดินจังหวัดและสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด เป็นต้นซึ่งเป็นการควบคุมผู้แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามายังอุตสาหกรรมนี้ รวมถึงข้อกำหนดต่างในด้านการขุดทราย เช่น ความลึกที่สามารถขุดได้ ช่วงระยะเวลาในการทำการขุด เป็นต้น

2 ด้านเศรษฐกิจ (E = Economic) ความผันผวนของราคาน้ำมัน ปัญหาราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากในการประกอบธุรกิจของบริษัทมีการใช้น้ำมันทั้งในส่วนเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตและรถบรรทุกที่ใช้ในการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า

การเติบโตของกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจก่อสร้าง เนื่องจากทรายเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้าง มีการลงทุนจากทางภาครัฐในโครงการก่อสร้างพื้นฐานและการลงทุนของภาคเอกชนทางด้านอสังหาริมทรัพย์ที่มีการเติบโตสูงขึ้น ทั้งบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์และคอนโด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการผู้อยู่อาศัย

3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S=Social) ปัจจุบันพฤติกรรมการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้ารายย่อยได้มีเปลี่ยนไปจากเดิม โดยในปัจจุบันกลุ่มลูกค้ารายย่อยได้มีการปรับตัวในการหาข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบสินค้าและราคา ในการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้า ผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น

4. ด้านเทคโนโลยี (T = Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในปัจจุบันมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีราคาที่ถูกลง หากมีการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการจัดการ จะสามารถเพิ่มความได้เปรียบในการบริหารและการผลิตรวมถึงเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท

2.1.2 การวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรม (Five Force Model)

Five Forces Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Potter เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งเจ้าเครื่องมือชิ้นนี้มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการเครื่องมือชิ้นนี้เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อลดความเสี่ยงและเพิ่มความมั่นคงของธุรกิจได้เช่นกัน ซึ่ง 5 แง่มุม สำหรับ Five Forces Model สรุปได้ดังตารางที่ 2.2 และมีรายละเอียดดังนี้

1. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ภาพรวมของสินค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศไทยนั้นมีการเติบโตขึ้นในทุกๆ ปี และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูงผู้ประกอบการด้านจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างแต่ละรายต่างมีการจัดทำแผนธุรกิจส่งเสริมการขายมากขึ้น เช่น การบริการส่งฟรีถึงบ้าน รับผิดชอบและซ่อมแซม ลดราคาสินค้าหรือโปรโมชั่นต่างๆ รวมไปถึงการบริการแบบครบวงจรมีการคาดการณ์ว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจของสินค้าวัสดุก่อสร้างจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการขยายสาขาไปยังภาคอื่นๆ ทั่วประเทศ ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาขุดเจาะบ่อนดินบ่อทรายเพื่อนำมาจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น

2. ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ การที่ผู้แข่งขันรายใหม่ จะเข้ามาทำธุรกิจใอุตสาหกรรมด้านวัสดุก่อสร้างนั้น จะต้องพิจารณาในข้อกำหนดหลายด้าน อาทิเช่น พื้นที่ที่จะทำบ่อขุดทรายต้องมีไม่ต่ำกว่า 100 ไร่ และต้องมีการเว้นที่ขุดบ่อประมาณ 40 เมตร เพื่อป้องกันหน้าดินสไลด์ รวมถึงการขุดยังขุดลึกได้มากที่สุดเพียง 12 เมตร การขุดทรายจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรหิน ดิน ทรายก่อน และต้องมีการขออนุญาตกรมที่ดินเพื่อขอพื้นที่ในการประกอบธุรกิจขุดบ่อทราย และต้องมีพื้นที่ประมาณ 100 ไร่ติดกัน โดยไม่ติดอยู่กับที่อยู่อาศัยชาวบ้านซึ่งในปัจจุบันที่ดินค่อนข้างหายาก และราคาที่ดิน 1 ไร่ ราคาประเมินอยู่ที่ 300,000 บาท จากข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าธุรกิจนี้ผู้เล่นหน้าใหม่ค่อนข้างเข้ามาธุรกิจได้ยาก

3. สินค้าทดแทน เนื่องจากมีทรัพยากรจากธรรมชาติอีกชนิดหนึ่งที่เรียกว่า หินฝุ่น ซึ่งเป็นของเสียจากการระเบิดหิน เป็นทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีราคาถูกยิ่งกว่าทรายหลายเท่า อีกทั้งยังเป็นของที่ไม่ได้ใช้แล้วเป็นสิ่งที่ต้องกำจัดทิ้ง ทำให้หลายๆ บริษัทนิยมซื้อไปใช้ก่อสร้าง ทำถนน มากในปัจจุบัน และยังมีผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนคอนกรีตสำเร็จรูป (Precast Concrete) เป็นผนังสำเร็จรูป ที่ส่วนใหญ่ผู้นิยมนำมาใช้เนื่องจากสะดวกและลดระยะเวลาในการก่อสร้าง

4. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค จำนวนคู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก กลุ่มเป้าหมายหลักสามารถพิจารณาสินค้าประเภทเดียวกันจากหลายผู้ผลิตได้เช่นกัน ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูง อีกทั้งต้นทุนของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นมีราคาสูงจากรถบรรทุกที่ใช้เป็นการจ้างบริษัท ข้างนอกอีกต่อหนึ่ง ทางบริษัทจะเน้นเรื่องการขุดบ่อทรายเป็นส่วนใหญ่แต่ไม่ได้จัดการในส่วนการขนส่ง อีกทั้งบริษัทอื่นใช้เชื้อเพลิงเป็นแก๊สบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ใช้เป็นน้ำมันจึงทำให้ต้นทุนสูงกว่า ส่วนแบ่งการตลาดลดลง เกิดภาวะการแข่งขันที่รุนแรง เพราะอำนาจการต่อรองที่มากนี้ทำให้ลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งได้

5. อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิต อำนาจการต่อรองต่อ Supplier ไม่สูงมาก เนื่องจากมีการสัญญาอยู่กับบริษัทน้ำมัน เหล็ก เพื่อติดตั้งและผลิตเครื่องล้างทราย และมีนายหน้าค้าที่ดินที่รู้จักเป็นอย่างดีที่สามารถรวมที่ดินชาวบ้านเพื่อมาขายให้กับทางบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด แต่ยังคงต้องใช้การว่าจ้างบริษัทรถพ่วง รถบรรทุกข้างนอกในการขนส่งทราย

ตารางที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ Five Force Factors ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

Five Force Factors	Effect to Business
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	สูง
ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่	ปานกลาง
สินค้าทดแทน	ต่ำ
อำนาจต่อรองจากผู้บริโภค	สูง
อำนาจต่อรองของจากผู้ผลิต	ต่ำ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นวิธีการประเมินความสามารถขององค์กร โดยดูถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรสามารถกำหนดและควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการได้ เพื่อที่ใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือ SWOT และ VRIN Framework มาใช้ในการวิเคราะห์

2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก (SWOT)

SWOT เป็นตัวย่อของ Strengths (จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ) Weaknesses (จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ) Opportunities (โอกาสที่จะดำเนินการ) Threats (อุปสรรคหรือข้อจำกัด) ซึ่ง SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรทั้งสภาพภายในองค์กรและสภาพภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กรตนเองและวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบถึงการแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ของ

S (Strength) เป็นบริษัทที่เน้นการชูดบอทรายเป็นหลัก ทำให้มีสินค้าสำหรับขายได้ตลอดทั้งปีไม่มีขาด มีระบบการจัดการ Forecast ของลูกค้าแล้วทำการชูดบอทรายเพื่อไว้จัดจำหน่ายให้เพียงพอต่อลูกค้า มีการบริการครบวงจรและมีใจในการให้บริการ (Service mind) สูง ทำให้ลูกค้าประทับใจ และกลับมาซื้ออีก

W (Weakness) บริษัทได้เปิดดำเนินการมาได้ 5 ปี ยังเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ไม่สูงมากนัก รวมถึงราคาค่าขนส่งทรายต่อครั้งมีราคาสูงเนื่องจากบริษัทมีต้นทุนที่สูงมาจากรถขนส่งที่ใช้ น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงและจากการจ้างบริษัทรถบรรทุกส่งจากข้างนอก

O (Opportunity) เนื่องจากในปัจจุบันมีการขยายตัวทางธุรกิจก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชนทำให้อุตสาหกรรมอยู่ในช่วงที่กำลังขยายตัว ทำให้อัตรการแข่งขันของวัสดุก่อสร้างไม่สูงมาก เนื่องจากมีลูกค้ามากเพียงพอต่อผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้าง

T (Threat) คู่แข่งในตลาดมีจำนวนมาก และมีคุณภาพในการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นรวมถึงทิศทางและแนวโน้มอุตสาหกรรมดีขึ้นทำให้มีผู้สนใจเข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น (คู่แข่งเพิ่มขึ้น)

2.2.2 การวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร (VRIN)

VRIN Framework เป็นการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรและศักยภาพขององค์กร ภายใต้การควบคุมขององค์กรทำให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันนอกจากนี้ยังใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในการเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

V = Value หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่า ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่

R = Rareness หมายถึง ทรัพยากรนั้นหายาก คู่แข่งอื่นๆ มีหรือไม่

I = Imitability หมายถึง ทรัพยากรนั้นสามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่

N = Non-substitutable หมายถึง ทรัพยากรนั้นไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้

ดังนั้นเมื่อนำหลักการ VRIN framework มาวิเคราะห์บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ในด้านคุณภาพสินค้า การให้บริการ ความมีชื่อเสียงของบริษัท ระบบการจัดการและเงินลงทุน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

Resource or Capability	Valuable	Rare	Inimitable	Non Substitutable	Competitive Consequences
1. คุณภาพมาตรฐานและความน่าเชื่อถือของสินค้า	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
2. รูปแบบการบริการขนส่งสินค้า	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. เป็นบริษัทที่เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	√	√	√	√	แข่งขันได้
4. ระบบการจัดการ มีการควบคุมตรวจสอบ	√	√	×	×	แข่งขันได้ชั่วคราว
5. มีความน่าเชื่อถือทางการเงินและผลประโยชน์	√	√	√	√	แข่งขันได้

จากตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ VRIN ของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด พบว่าจุดแข็งของบริษัทมีด้วยกัน 2 ด้านคือ

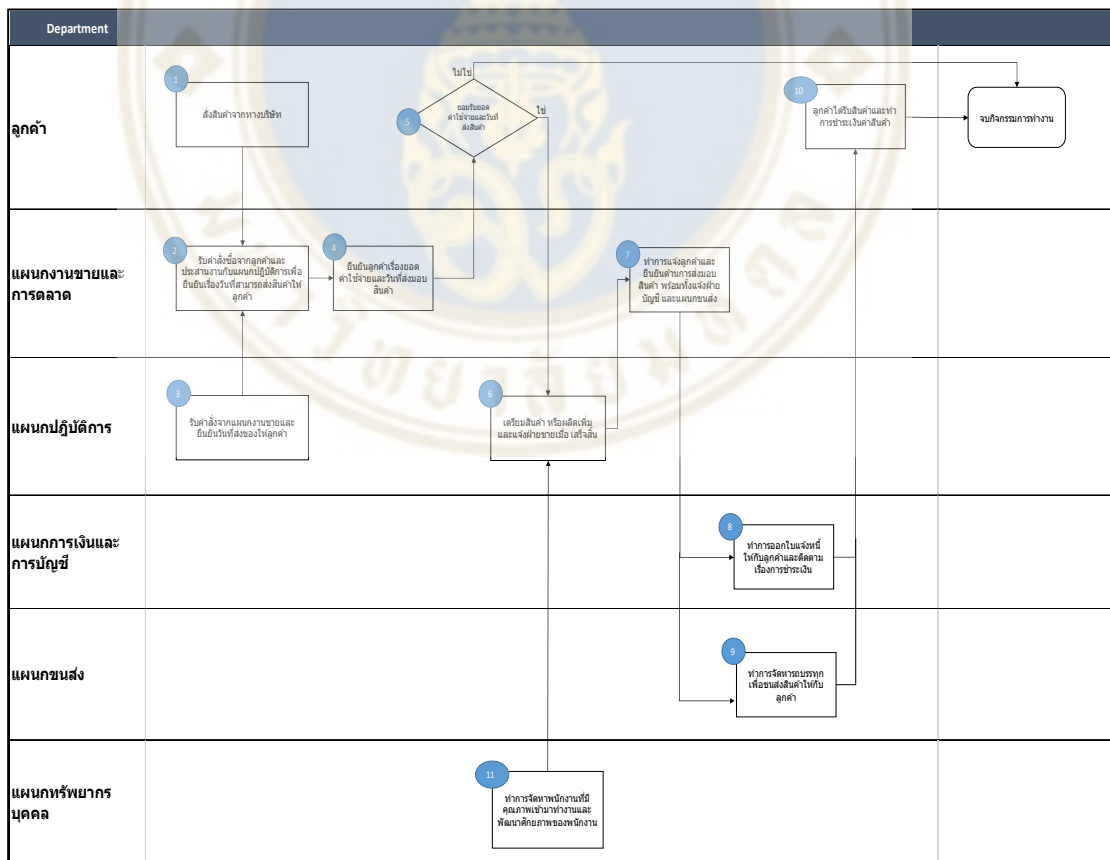
1. ด้านชื่อเสียงของบริษัท ถึงแม้จะเป็นบริษัทเล็กๆ แต่สามารถทำข้อตกลงซื้อขายและได้รับการยอมรับจากลูกค้าที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่
2. ด้านเงินลงทุน เนื่องจากบริษัทได้รับความไว้วางใจจากบริษัทขนาดใหญ่ทำการซื้อขาย ทำให้ผลประกอบการของบริษัทเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

2.3 บทสรุปการวิเคราะห์ปัญหาบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

จากภาพรวมการวิเคราะห์ทั้งหมดทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการแข่งขันของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด โดยภาพรวมบริษัทฯ มีจุดแข็งทางด้านชื่อเสียงที่มีมาอย่างยาวนาน และคุณภาพของสินค้าที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนจุดอ่อนของบริษัทฯ คือ ด้านการบริการขนส่งสินค้าที่เมื่อเทียบกับผู้ขนส่งสินค้ารายอื่นแล้วยังมีราคาที่สูง เนื่องจากไม่สามารถขนส่งสินค้าเกินพิกัดได้ รวมถึงจุดอ่อนด้านการดำเนินงานอย่างมืออาชีพในหลายแผนก ทั้งนี้บริษัทสามารถปรับลดจุดอ่อนของบริษัทฯ ได้ โดยการเพิ่มศักยภาพภายในทั้งด้านบุคลากร การพัฒนาระบบการจัดการภายใน และการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์บริษัทฯ ให้มากขึ้น เพื่อให้การทำงานภายในบริษัทฯ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน คือต้องการเป็นผู้ให้บริการ ขนส่งสินค้าและผลิต วัสดุจำพวกทรายอย่างครบวงจร แต่ด้วยซึ่งบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นก่อตั้งมาได้เพียงแค่ 3 ปี จึงมีโอกาที่จะประสบปัญหาต่างๆ ได้ๆ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของ งานขายและการตลาด, การขนส่ง, งานปฏิบัติการ หรือแม้กระทั่งงานของฝ่ายบุคคล ดังนั้นเพื่อแสดงแนวทางการแก้ไขปัญหาในส่วนงานต่างๆ ให้ชัดเจน จึงขออธิบายในรูปของ กระบวนการทำงาน (Working process) แบบเดิมที่ทำอยู่ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ และแนวทางที่เสนอเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นการทำงานทั้งหมดของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด

จากภาพที่ 3.1 จะแสดงให้เห็นว่ากระบวนการทำงานของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้น การทำงานของทุกฝ่ายมีการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เมื่อฝ่ายใดทำงานมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้อีกฝ่ายสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้าหากมีปัญหาเกิดขึ้น ปัญหาของแต่ละฝ่ายก็สามารถส่งผลต่อกันได้ และนำไปสู่ข้อผิดพลาดในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ โดยกระบวนการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้น สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าจากทางบริษัท โดยส่งเป็นใบสั่งซื้อสินค้า (Purchasing order) ให้ทางบริษัทเพื่อที่จะได้นำไปจัดหาวัตถุดิบและกำหนดวันส่งมอบสินค้า
 2. ฝ่ายขายรับใบสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าและประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เพื่อเช็คปริมาณของจำนวนสินค้า ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบหรือไม่ และกำหนดวันที่ สามารถส่งมอบสินค้าได้ โดยขั้นตอนนี้ปัญหาที่สามารถพบได้คือ
 - การสื่อสารที่ผิดพลาด เนื่องจากบริษัทมีลูกค้าจำนวนมากและมีการจัดการข้อมูล การซื้อขายที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงอาจก่อให้เกิดการสับสนของข้อมูลที่ให้กับลูกค้า ส่งผลให้ข้อมูลหรือกำหนดการส่งมอบสินค้าผิดพลาด
 - การกำหนดความต้องการสินค้าของลูกค้าผิดพลาด (Forecasting demand) เนื่องจากบริษัทก่อตั้งได้ไม่นานส่งผลให้คาดเดาจำนวนสินค้าที่ต้องผลิตเป็นไปได้อย่างยาก เพราะยังไม่มีฐานลูกค้าที่มีการสั่งซื้อต่อเนื่องที่แน่นอน จึงทำให้คาดคะเน ปริมาณการผลิตค่อนข้างยาก ก่อให้เกิด ปัญหาสินค้าขาด หรือไม่สามรถผลิตสินค้าให้ทันต่อวันส่งมอบที่ลูกค้าต้องการได้
 3. ฝ่ายปฏิบัติการรับคำสั่งจากฝ่ายขาย และตรวจสอบสินค้าในคลัง ว่าเพียงพอต่อการส่งมอบ หรือต้องสั่งผลิตเพิ่ม ซึ่งปัญหาที่สามารถพบในขั้นตอนได้มีดังนี้
 - ปริมาณทรายที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้ ไม่สามารถกำหนดวันส่งมอบสินค้าให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าได้
 - เมื่อต้องสั่งซื้ทรายเพิ่ม แต่ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นแรงงานคนหรือเครื่องจักร จึงไม่สามารถที่จะผลิตได้ตรงตามวันที่ลูกค้าต้องการได้ ทำให้การส่งมอบสินค้าเกิดการล่าช้าขึ้น
 4. เมื่อฝ่ายปฏิบัติงานยืนยันปริมาณสินค้าและวันที่ของการส่งมอบสินค้าแก่ ฝ่ายขายแล้ว ฝ่ายขายนำข้อมูล ไปแจ้งให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้านำไปพิจารณา ซึ่งปัญหาที่อาจจะพบได้ในขั้นตอนนี้คือ การสื่อสารปริมาณและวันส่งมอบสินค้า ที่ผิดพลาดระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวของการซื้อขายสินค้านี้ได้
 5. ลูกค้าพิจารณาวันส่งมอบสินค้า ถ้าลูกค้ายอมรับวันส่งมอบ บริษัทจะได้ทำการเตรียม ทรายเพื่อส่งมอบ

6. เมื่อลูกค้ายอมรับเงื่อนไขการส่งมอบสินค้าแล้ว ฝ่ายผลิตจึงทำการเตรียมสินค้า เพื่อให้พร้อมต่อการส่งมอบ และแจ้งต่อฝ่ายขายเมื่อสินค้ามีความพร้อมที่จะขาย

7. ฝ่ายขายประสานงานการส่งมอบ กับฝ่ายขนส่ง (Logistic) เพื่อจัดสรร ยานพาหนะ ในการขนส่ง และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน (Financing Accounting) เพื่อทำการออกใบแจ้งหนี้ สำหรับการชำระเงินของลูกค้า

8. ฝ่ายบัญชีออกใบแจ้งหนี้ เพื่อเรียกชำระเงินแก่ลูกค้า

9. ฝ่ายขนส่งจัดหา ยานพาหนะในการขนส่งสินค้า ซึ่งส่วนมากจะพบปัญหาดังนี้

- ต้นทุนการขนส่งที่สูงเมื่อต้องไปส่งสินค้าที่ระยะทางไกลและจำนวนน้อย
- ไม่สามารถหาพาหนะ ที่พร้อมส่งมอบสินค้าในวันที่ลูกค้าต้องการ

10. ลูกค้าได้รับสินค้า ตามจำนวนและวันที่ต้องการ

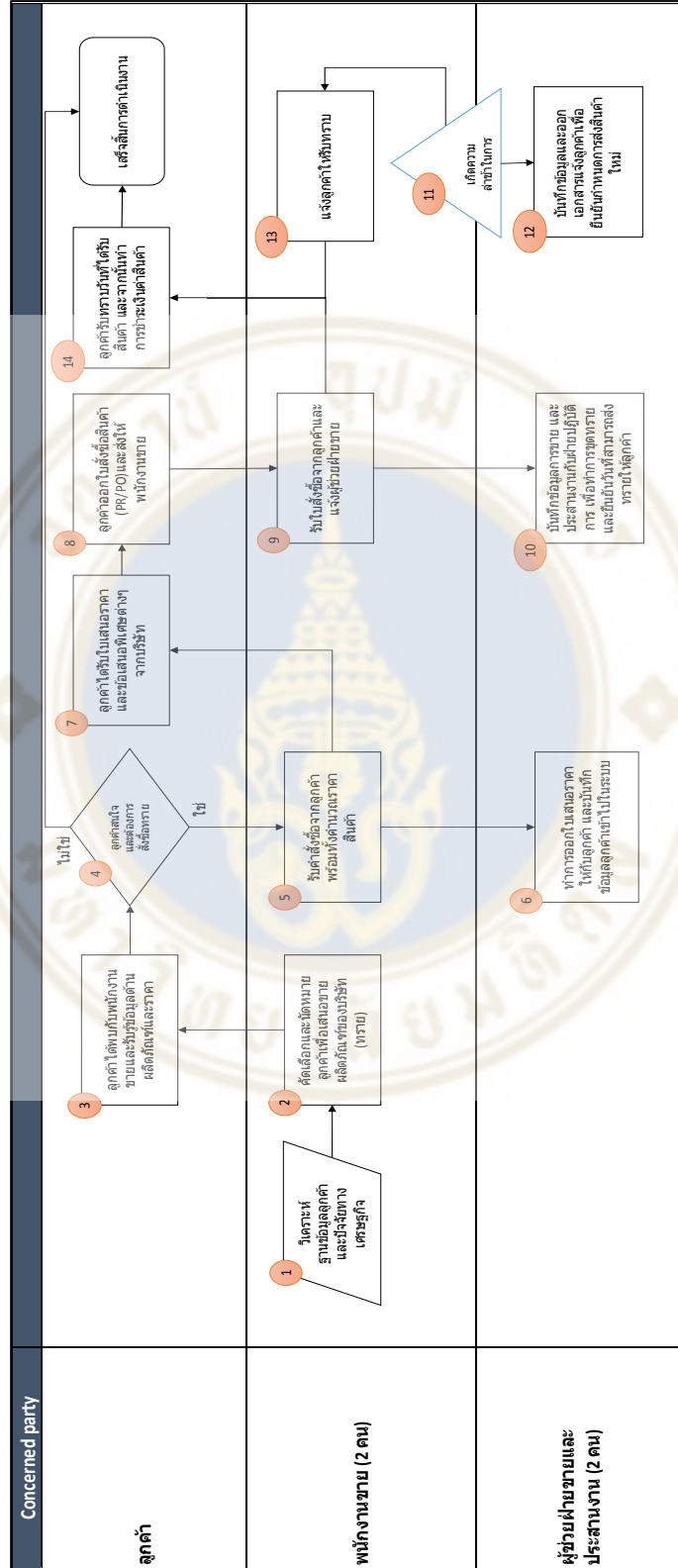
11. ฝ่ายบุคคล จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อที่สามารถ ทำงานตามที่บริษัท มอบหมายให้ได้

จากกระบวนการทำงานของบริษัทจะเห็นได้ว่าเราสามารถจำแนก แผนกต่างๆ ของบริษัทได้ทั้งหมด 4 แผนก คือ

1. ฝ่ายขายและการตลาด
2. ฝ่ายปฏิบัติการ
3. ฝ่ายขนส่ง
4. ฝ่ายบุคคล

โดยสามารถอธิบายกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของปัญหาของฝ่ายขายและการตลาดอย่างละเอียดได้ดังภาพที่ 3.2 ดังต่อไปนี้

3.1 กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด



ภาพที่ 3.2 แสดงถึงการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด

จากภาพที่ 3.2 สามารถอธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาดได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด

ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน
1.	ภายในแผนกงานขายและการตลาด จะมีฐานข้อมูลลูกค้าทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้ามุ่งหวัง ดังนั้นก่อนที่พนักงานจะเข้าไปพบลูกค้าเพื่อนำเสนอขายสินค้า พนักงานขายจะต้องนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้เสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ปัญหา: ข้อมูลต่างๆ มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระบบและข้อมูลบางส่วนไม่มีการอัปเดต ผลกระทบ: ทำให้พนักงานขายวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดและทำให้พนักงานขายมีความยากลำบากยิ่งขึ้น
2.	คัดเลือกรายชื่อลูกค้าเพื่อเข้าไปเสนอขายทราย ปัญหา: เนื่องจากข้อมูลลูกค้าบางส่วนไม่มีการอัปเดต ทำให้การติดต่อลูกค้าเป็นไปอย่างยากลำบาก ผลกระทบ: เสียเวลาในการติดต่อนัดหมายลูกค้า สิ้นเปลืองงบประมาณบริษัท เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำมันรถ
3.	เมื่อพนักงานขายได้เข้าพบลูกค้า จากนั้นได้นำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของบริษัทผ่านสื่อทางการตลาดต่างๆ เช่นการแจก แคตตาล็อก โบรชัวร์ เป็นต้น
4.	เมื่อลูกค้าเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัท จากนั้นลูกค้าจะแจ้งกลับมาที่พนักงานขายผ่านทางโทรศัพท์หรืออีเมลล์
5.	พนักงานขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า จากนั้นคำนวณค่าสินค้าและบริการและแจ้งให้ลูกค้ารับทราบ พร้อมทั้งนำเสนอการบริการด้านการจัดส่งสินค้าโดยใช้รถบรรทุกของบริษัทให้กับลูกค้าด้วย ปัญหา: ลูกค้าส่วนใหญ่มักใช้บริการขนส่งสินค้าจากผู้ให้บริการรายอื่น ผลกระทบ: ทำให้รายได้ด้านการขนส่งของบริษัทลดน้อยลง
6.	หลังจากที่คำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ เรียบร้อยแล้ว จากนั้นพนักงานขายแจ้งกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อทำการออกใบเสนอขายสินค้าและบริการ (Quotation) พร้อมทั้งให้ผู้ช่วยฝ่ายขายบันทึกข้อมูลการเสนอราคาและข้อมูลลูกค้า ปัญหา: วิธีการบันทึกข้อมูลต่างๆ ก่อนข้างไม่เป็นระบบ คือบันทึกโดยการจดในสมุด ผลกระทบ: ทำให้การนำข้อมูลไปใช้ หรือนำไปวิเคราะห์ก่อนข้างลำบากและล่าช้า

ตารางที่ 3.1 อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด (ต่อ)

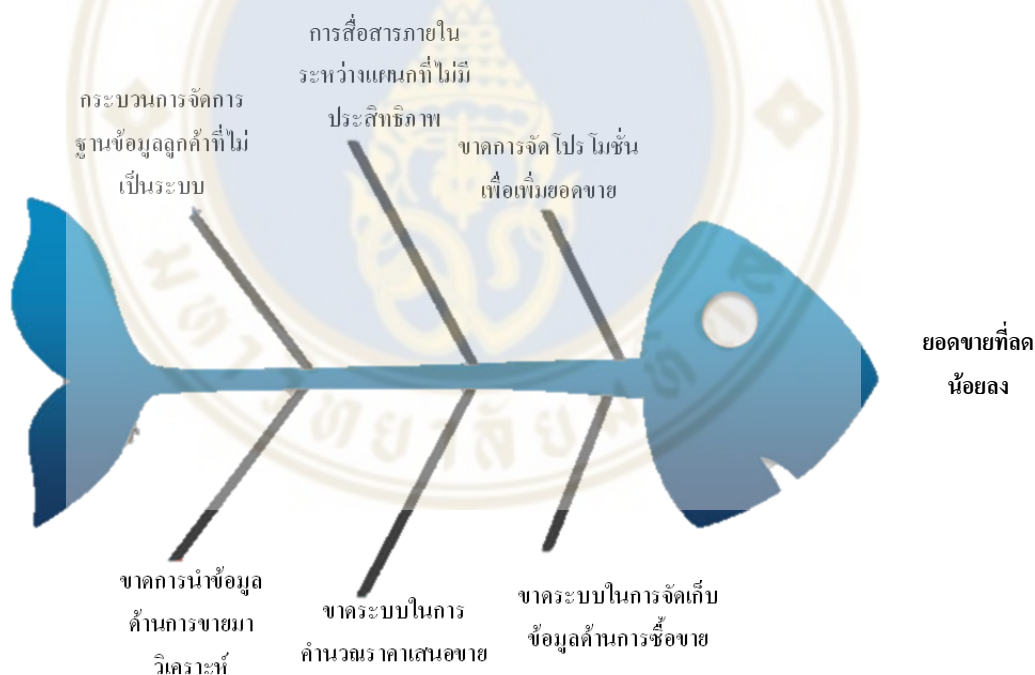
ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน
7.	ลูกค้ารับทราบราคาสินค้าและบริการที่พนักงานขายเสนอผ่านใบเสนอขายสินค้า (Quotation) ที่ลูกค้าได้รับ
8.	เมื่อลูกค้าตกลงเรื่องราคา จากนั้นลูกค้าจะแจ้งกลับมาที่พนักงานขาย พร้อมทั้งส่งเอกสารเพื่อขอซื้อสินค้า (PR/PO) ปัญหา: ลูกค้าส่วนใหญ่มักแจ้งความต้องการซื้อผ่านทางโทรศัพท์ ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการเจรจาซื้อขายสินค้า และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน
9.	พนักงานฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าจากนั้นประสานงานกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อดำเนินการต่อไป ปัญหา: การติดต่อกันภายในระหว่างพนักงานขายและผู้ช่วยฝ่ายขายมักจะเป็นการส่งงานผ่านทางโทรศัพท์ ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่นผู้ช่วยเกิดการลืมหรือใช้ข้อมูลผิดพลาดในการดำเนินงาน และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน
10.	ผู้ช่วยฝ่ายขายบันทึกข้อมูลการซื้อซ้ำอีกครั้ง เช่นราคาสุดท้ายที่มีการตกลงกัน จากนั้นประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อแจ้งความต้องการในการขุดทราย เช่นชนิดของทรายและจำนวนในการสั่งซื้อ จากนั้นฝ่ายปฏิบัติการจะแจ้งกำหนดวันทำงานเสร็จและผู้ช่วยจะแจ้งให้พนักงานขายรับทราบต่อไป ปัญหา: การติดต่อกันภายในระหว่างพนักงานขายและฝ่ายปฏิบัติการมักจะเป็นการส่งงานด้วยวาจาโดยผ่านทางโทรศัพท์ ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่นฝ่ายปฏิบัติการทำงานผิดพลาด จำนวนในการขุดไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป็นต้น และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน
11&12	หากเกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เช่นไม่สามารถขุดทรายได้ตรงตามกำหนดตามที่ได้แจ้งลูกค้าไว้ ฝ่ายปฏิบัติการจะแจ้งผ่านผู้ช่วยฝ่ายขาย จากนั้นผู้ช่วยฝ่ายขายจะทำการบันทึกข้อมูลกำหนดการส่งสินค้าใหม่พร้อมทั้งออกเอกสารชี้แจงลูกค้า และส่งให้กับพนักงานขายเพื่อใช้ในการแจ้งลูกค้าต่อไป
13.	พนักงานขายแจ้งวันที่สินค้าพร้อมส่งให้ลูกค้ารับทราบ ปัญหา: พนักงานขายมักยืนยันวันที่สินค้าเสร็จพร้อมส่งผ่านทางโทรศัพท์ ผลกระทบ: ทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร เช่นลูกค้าจำนวนที่ส่งสินค้าผิด ส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง

ตารางที่ 3.1 อธิบายกระบวนการทำงานและปัญหาของฝ่ายขายและการตลาด (ต่อ)

ลำดับ	คำอธิบายกระบวนการทำงาน
14	<p>เมื่อลูกค้าได้รับสินค้าเรียบร้อยแล้วนั้น ลูกค้าจะต้องชำระเงินตามที่ได้ตกลงไว้</p> <p>ปัญหา: ลูกค้ามักจะชำระเงินล่าช้า</p> <p>ผลกระทบ: กระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท และเพิ่มงานให้กับแผนกบัญชีในการติดตามลูกหนี้</p>

3.2 สรุปปัญหาที่พบในกระบวนการทำงานปัจจุบันของฝ่ายขายและการตลาด

จากแผนภาพ กระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาดดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลาได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามแผนภาพก้างปลา

โดยจากแผนภาพก้างปลาในภาพที่ 3.3 สามารถทำการสรุปเป็นปัญหาที่พบจากกระบวนการงานได้ดังนี้

1. กระบวนการจัดการฐานข้อมูลลูกค้าที่ไม่เป็นระบบ โดยแผนกงานขายและการตลาดจะมีฐานข้อมูลลูกค้าทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้ามุ่งหวัง ดังนั้นก่อนที่พนักงานจะเข้าไปพบลูกค้าเพื่อนำเสนอ

ขายสินค้า พนักงานขายจะต้องนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ เพื่อที่จะได้เสนอสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่ทั้งนี้ข้อมูลลูกค้า มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระบบและข้อมูลบางส่วนไม่มีการอัปเดต เช่น ข้อมูลเบอร์โทรศัพท์ติดต่อ หรือ ที่อยู่ของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้พนักงานขายวิเคราะห์ข้อมูลผิดพลาดและทำให้งานขายมีความยากลำบากยิ่งขึ้น

2. การสื่อสารภายในระหว่างแผนกที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมักเกิดขึ้นเป็นประจำในกระบวนการทำงานลำดับที่ 9 และ 10 พนักงานฝ่ายขายรับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าจากนั้นประสานงานกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อดำเนินการต่อไป โดยการติดต่อกันภายในระหว่างพนักงานขายและผู้ช่วยฝ่ายขายมักจะเป็นการสั่งงานผ่านทางโทรศัพท์ ซึ่งมีความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน เช่น ผู้ช่วยเกิดการลืมหรือใช้ข้อมูลผิดพลาดในการดำเนินงาน และไม่มีหลักฐานในการยืนยัน

3. ขาดการจัดโปรแกรมขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยที่ผ่านมาจากบริษัทฯ ยังไม่เคยจัดโปรแกรมขึ้นหรือการประชาสัมพันธ์บริษัทฯ ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าแต่อย่างใด

4. ขาดการนำข้อมูลด้านการขายมาวิเคราะห์ สืบเนื่องจากข้อมูลด้านการขายที่มีการจัดเก็บอย่างไม่เป็นระบบ ทำให้การนำข้อมูลมาใช้ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งพนักงานขายยังขาดทักษะในการคิดและการวิเคราะห์ รวมถึงยังขาดเครื่องมือในการวิเคราะห์การขาย ทำให้ปัจจุบันพนักงานขายทำงานอย่างไม่มีหลักการและไม่มีกลยุทธ์ในการขาย

5. ขาดระบบในการคำนวณราคาเสนอขาย เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลด้านราคาที่เสนอให้ลูกค้าแต่ละรายเป็นไปอย่างไม่เป็นระบบ และไม่มีหลักในการคิดราคาขายอย่างมีมาตรฐาน ส่งผลให้ราคาที่เสนอขายให้กับลูกค้าแต่ละรายไม่มีมาตรฐานตามไปด้วย

6. ขาดระบบในการจัดเก็บข้อมูลด้านการซื้อขาย ข้อมูลด้านการซื้อขายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นชื่อ-ที่อยู่ลูกค้า รายการทราย ปริมาณทรายที่สั่งซื้อ รวมถึงราคาที่ตกลงซื้อขายกัน ส่วนใหญ่มักถูกจัดเก็บโดยเป็นเอกสารบรรจุอยู่ในแฟ้มและกระจัดกระจาย เมื่อต้องการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ทำให้เกิดความล่าช้าและไม่มีการอัปเดต

3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการทำงานของฝ่ายขายและการตลาด

1. เพื่อให้เกิดการนำระบบเข้ามาใช้ในการทำงาน โดยเฉพาะระบบในการเก็บฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลในการซื้อขายต่างๆ เพื่อให้เกิดการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์ในการขายต่อไป

2. เพื่อให้เกิดการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการนำอีเมลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น

3. เพิ่มการจัดทำโปร โมชันเพื่อเพิ่มยอดขายและการประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น โดยการจัดทำการตลาดดังกล่าวนี้ มีเป้าหมายหลักคือ

- เพื่อเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่
- รักษาฐานลูกค้าเก่าให้เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง
- เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า



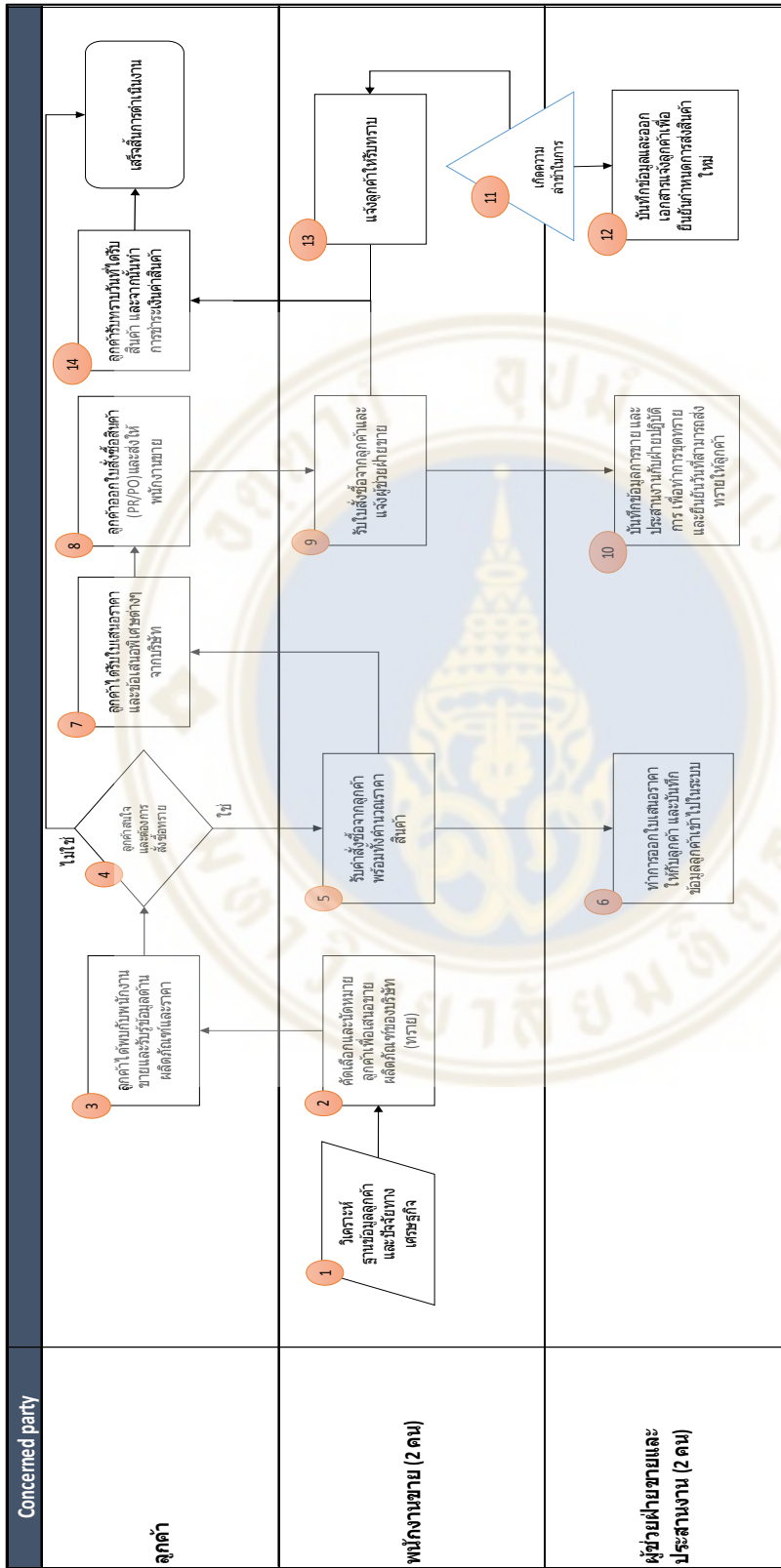
บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการแก้ปัญหา (ฝ่ายงานขายและการตลาด)

ในส่วนของฝ่ายงานขายและการตลาด จะพบว่าจากกระบวนการทำงานทั้งหมด 14 ขั้นตอนนั้น ค่อนข้างประสบกับปัญหาและส่งผลกระทบต่อรายได้และความพึงพอใจของลูกค้าค่อนข้างมาก ซึ่งหากพิจารณาโดยละเอียดแล้วนั้น แต่ละกระบวนการสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ แต่ทั้งนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือกันของหลายภาคส่วน ทั้งนี้ขอยกเอาปัญหาในแต่ละขั้นตอนมาใช้ในการอธิบายและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขดังต่อไปนี้



4.1 กระบวนการทำงานแบบเดิม

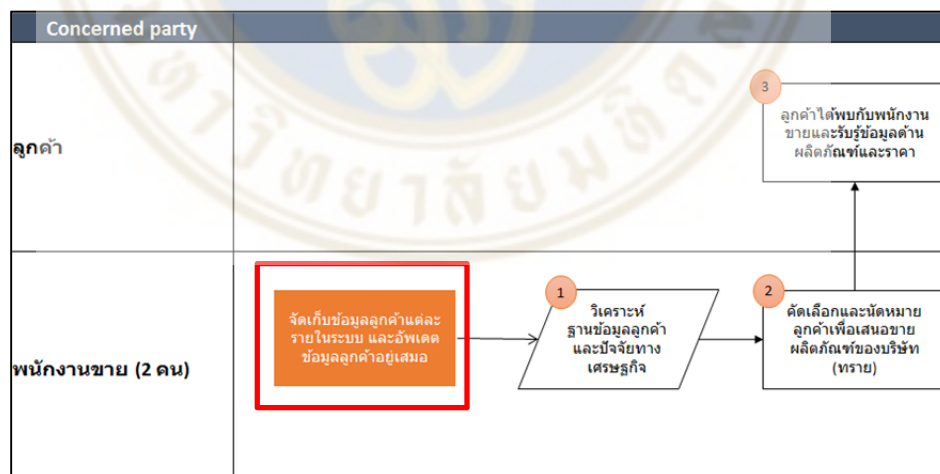


ภาพที่ 4.1 แสดงภาพรวมกระบวนการทำงานแบบเดิมของฝ่ายขายและการตลาด

อธิบายกระบวนการทำงานแบบเดิมอย่างละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อคัดเลือกลูกค้ามุ่งหวังในการเข้าไปเสนอขายสินค้า เริ่มต้นจากกระบวนการในการนำฐานข้อมูลลูกค้ามาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางในการขายสินค้า โดยในปัจจุบันพบว่าฐานข้อมูลลูกค้าที่มีนั้น มีการบันทึกโดยใช้การกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มและจัดเก็บเข้าไปในแฟ้มเอกสาร ซึ่งส่งผลให้การสืบค้นข้อมูลลูกค้าในแต่ละครั้งเป็นไปอย่างยากลำบาก และข้อมูลที่มีนั้น ไม่ได้มีการอัปเดต ทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่เป็นปัจจุบันส่งผลให้การนำข้อมูลไปใช้ไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

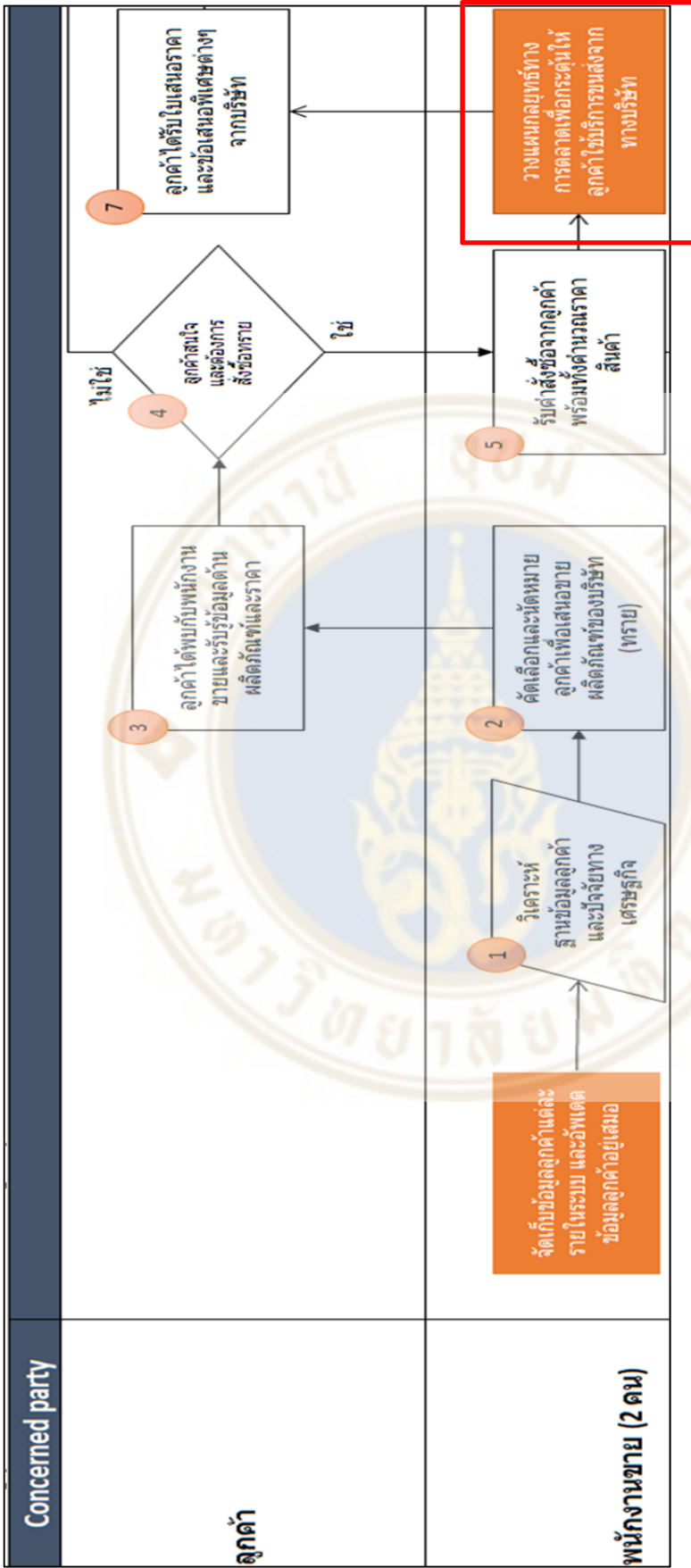
ดังนั้นการที่จะทำให้ข้อมูลฐานลูกค้ามีการจัดเก็บที่เป็นระบบและสามารถนำออกมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพควรนำโปรแกรมหรือเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ และมีการแชร์ข้อมูลภายในฝ่ายขายและการตลาด เพื่อที่ว่าหากข้อมูลลูกค้ามีการอัปเดต พนักงานขายทุกคนสามารถเข้าไปแก้ไขข้อมูลได้ โดยสำหรับบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด แล้วนั้น นับว่าเป็นบริษัทที่มีขนาดกลางและจำนวนฐานข้อมูลลูกค้าไม่มากนัก ดังนั้นยังไม่ควรที่จะลงทุนในโปรแกรมหรือระบบจัดการข้อมูลลูกค้าที่มีราคาสูงมากเกินไป ซึ่งแท้จริงแล้วบริษัทสามารถนำโปรแกรมที่มีอยู่ทั่วไปเข้ามาปรับใช้ได้ ซึ่งนั่นคือโปรแกรม Microsoft Excel Macro & VBA ซึ่งภายในตัวโปรแกรมสามารถจัดการฐานข้อมูลลูกค้าได้ และสามารถอัปเดตข้อมูลได้ตลอดเวลา รวมถึงสามารถประมวลผลข้อมูลลูกค้าออกมาเป็นกราฟหรือแผนภูมิต่างๆ ตามความต้องการได้อีกด้วย



ภาพที่ 4.2 อธิบายขั้นตอนวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อคัดเลือกลูกค้ามุ่งหวังในการเข้าไปเสนอขายสินค้า

2. ขั้นตอนการเสนอราคาสินค้าและบริการเบื้องต้นให้กับลูกค้า สำหรับกระบวนการทำงานที่ยังพบปัญหาอยู่ในฝ่ายงานขายและการตลาดนั้นก็คือ การที่ตกลงซื้อขายสินค้ากับลูกค้าเรียบร้อยแล้ว แต่ลูกค้าแจ้งความจำนงที่จะจัดการบรรทุกไปรับทราบด้วยตนเอง โดยไม่ใช้รถบรรทุกของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่ได้ลงทุนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบริษัทได้มีการวางแผนเป้าหมายเพื่อต้องการให้ บริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด เป็นบริษัทที่สามารถให้บริการด้านการขุดทรายเพื่อธุรกิจก่อสร้างอย่างครบวงจร ดังนั้นจึงได้มีการลงทุนซื้อเครื่องจักรในการขุดทรายเป็นจำนวนมาก รวมถึงได้มีการลงทุนในการซื้อรถบรรทุกจำนวนหลายคัน เพื่อใช้ในการขนส่งทรายไปยังไซต์งานลูกค้า ดังนั้นเมื่อลูกค้าปฏิเสธการขนส่งทรายโดยรถบรรทุกของบริษัท ทำให้บริษัทมีกำไรในการดำเนินธุรกิจที่น้อยลง

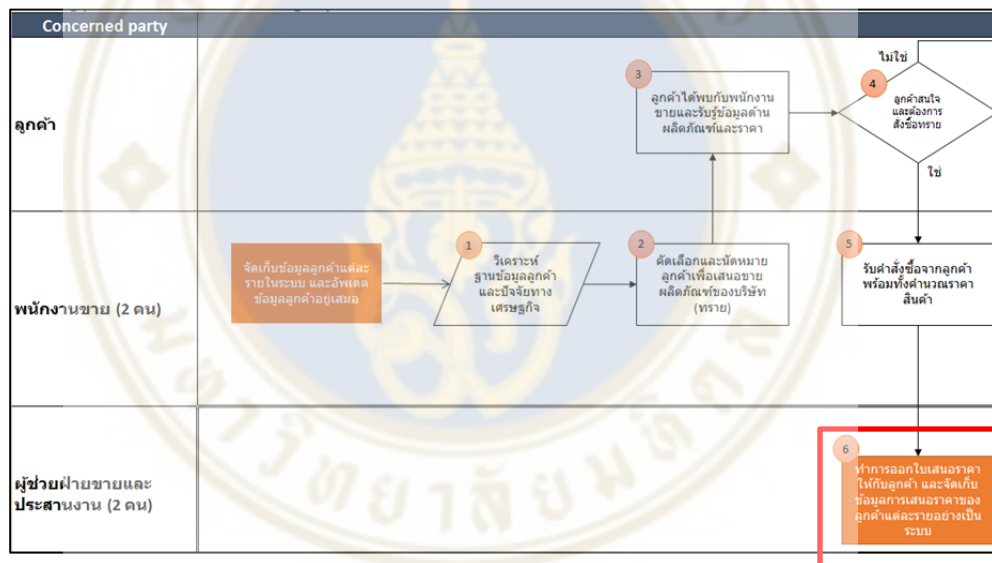
ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าใช้บริการของบริษัทได้อย่างครบวงจรนั้น บริษัทจะต้องทำการสำรวจความคิดเห็นลูกค้าก่อนถึงสาเหตุที่ลูกค้าเลือกผู้ให้บริการขนส่งรายอื่นที่มีไว้ของบริษัท โดยจากการสำรวจข้อมูลแล้วนั้นพบว่า สาเหตุที่ลูกค้าใช้ผู้ให้บริการขนส่งรายอื่น เนื่องจากผู้ให้บริการรายอื่นสามารถขนส่งทรายได้ในปริมาณที่มากต่อเที่ยว โดยประมาณ 55.5 ตันต่อเที่ยว (ซึ่งมากกว่าในปริมาณที่กฎหมายกำหนด) ในขณะที่บริษัททำตามที่กฎหมายบังคับคือขนส่งทรายได้มากที่สุดคือเที่ยวละ 50.5 ตันเท่านั้น ดังนั้นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ลูกค้าหันมาใช้บริการขนส่งทรายจากบริษัทเองคือการนำกลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาใช้ เช่น การจัดโปร โมชั่นลดราคาในช่วงแรก เพื่อให้ลูกค้าได้เกิดการทดลองใช้งาน หรือการรับประกันการขนส่งตรงต่อเวลา เป็นต้น ซึ่งการเสนอกกลยุทธ์ทางการตลาดเหล่านี้จะต้องอาศัยทีมงานขายเพื่อช่วยจูงใจให้ลูกค้าสนใจลองใช้บริการ ดังนั้นทีมงานขายต้องพัฒนาทักษะในการขายและการสร้างแรงจูงใจเช่นเดียวกัน



ภาพที่ 4.3 แสดงขั้นตอนการเสนอราคาสินค้าและบริการเบื้องต้นให้กับลูกค้า (เน้นการเสนอบริการขนส่งสินค้า)

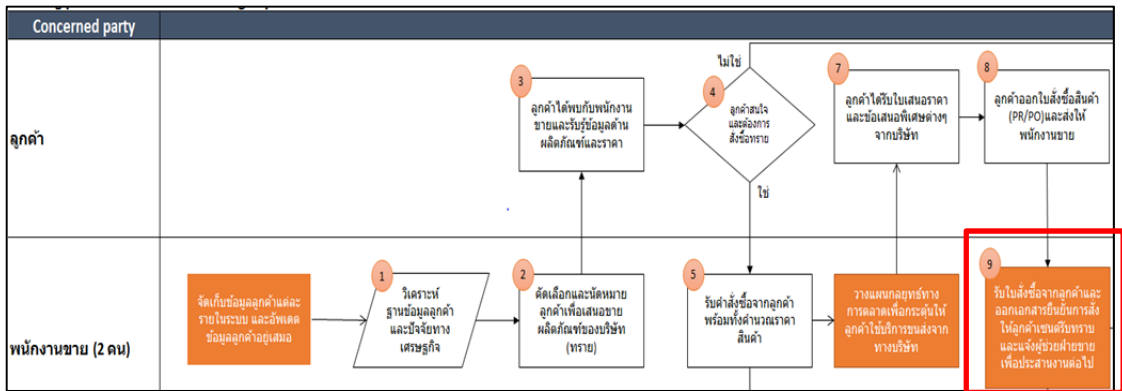
3. สำหรับกระบวนการในการออกใบเสนอราคาสินค้าของบริษัทนั้น เมื่อพนักงานขายได้เสนอขายสินค้าให้กับลูกค้าเรียบร้อยแล้ว และเมื่อลูกค้าเกิดความสนใจในการสั่งซื้อทรายจากทางบริษัท จากนั้นพนักงานขายจะประสานงานกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อทำการออกใบเสนอซื้อสินค้าตามราคาที่พนักงานขายได้แจ้งให้กับลูกค้าทราบเบื้องต้น โดยกระบวนการในการออกใบเสนอราคาแต่ละครั้งนั้น ผู้ช่วยฝ่ายขายไม่ได้มีการบันทึกข้อมูลการเสนอราคาของลูกค้าแต่ละรายไว้ ทำให้การสืบค้นประวัติการเสนอราคาของลูกค้าที่ผ่านมาเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหากบริษัท มีการบันทึกข้อมูลการเสนอราคาของลูกค้าไว้ จะทำให้พนักงานขายสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และสามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านราคาให้กับลูกค้าได้

โดยวิธีการที่สามารถจัดเก็บข้อมูลการเสนอราคาดังกล่าวได้ อาจจะใช้โปรแกรม Microsoft Excel Macro & VBA เหมือนกับที่ใช้ในการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้า โดยอาจทำการ link จากข้อมูลในการออกใบเสนอราคาแต่ละครั้ง



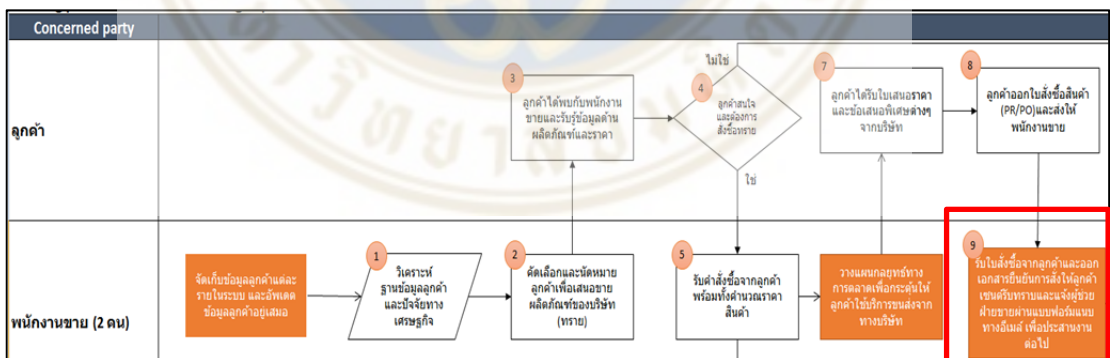
ภาพที่ 4.4 แสดงกระบวนการในการออกใบเสนอราคาสินค้าของบริษัท

4. ในส่วนของกระบวนการยืนยันการสั่งซื้อสินค้า โดยปกติเมื่อพนักงานขายได้ทำการออกใบเสนอราคาให้กับลูกค้าแล้วนั้น และเมื่อลูกค้ายืนยันการสั่งซื้อ ลูกค้าจะต้องทำการออกใบสั่งซื้อสินค้า (PO) แต่ในความเป็นจริงลูกค้าส่วนมาก มักจะยืนยันการสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์ ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการสั่งซื้อได้ เช่น จำนวนและประเภทที่ต้องการ หรือกำหนดการรับสินค้า เป็นต้น ดังนั้นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้การยืนยันการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้ามีความเป็นระบบและมีเอกสารยืนยันที่ชัดเจน ทางพนักงานขายอาจต้องทำเอกสารเพื่อยืนยันความต้องการสั่งซื้อสินค้า และให้ลูกค้าลงลายเซ็นกำกับ



ภาพที่ 4.5 แสดงกระบวนการยืนยันการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า

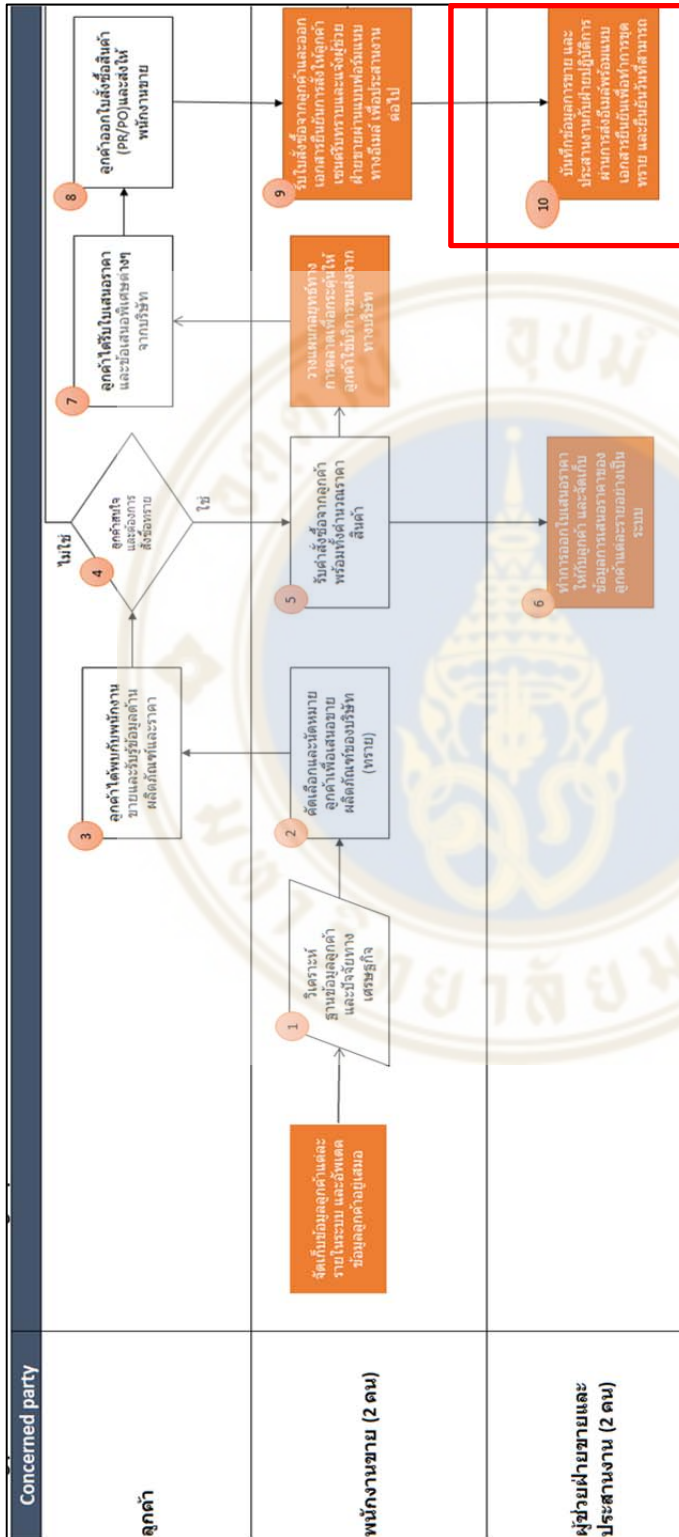
5. เมื่อลูกค้ายืนยันการสั่งซื้อสินค้าเรียบร้อยแล้วนั้น พนักงานขายจะมีการประสานงานกับผู้ช่วยฝ่ายขายเพื่อให้บันทึกข้อมูลการสั่งซื้อเข้าไปในระบบและจากนั้นผู้ช่วยฝ่ายขายจะทำการประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการเพื่อสั่งงานให้ชุดทรายตามจำนวนที่ลูกค้าต้องการ แต่ทั้งนี้การสื่อสารระหว่างพนักงานขายและผู้ช่วยฝ่ายขาย และ ผู้ช่วยฝ่ายขายกับฝ่ายปฏิบัติการ มักจะเป็นการสื่อสารผ่านทางวาจาหรือทางโทรศัพท์ ดังนั้นความผิดพลาดในการถ่ายทอดข้อมูลย่อมมีค่อนข้างสูง ดังนั้น วิธีการที่สามารถนำมาช่วยให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น คือการเปลี่ยนวิธีการในการสื่อสาร นั่นคือการใช้อีเมลหรือการออกแบบแบบฟอร์มในการสั่งงาน โดยมีกระบวนข้อมูลที่สำคัญในการซื้อขายทั้งหมดลงในแบบฟอร์มดังกล่าว



ภาพที่ 4.6 แสดงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายปฏิบัติการ

6. เมื่อมีการชุดทรายเสร็จเรียบร้อยแล้วนั้น ฝ่ายปฏิบัติการจะแจ้งกำหนดการส่งสินค้าที่แน่นอนให้ลูกค้าทราบ ได้ส่วนใหญ่จะมีการแจ้งข้อมูลดังกล่าวผ่านทางโทรศัพท์ และแน่นอนว่าการสื่อสารผ่านโทรศัพท์สามารถแจ้งข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว แต่ก็มีความเสี่ยงแอบแฝงอยู่เช่น การเกิดความผิดพลาดในการรับสารหรือการส่งสารได้ และไม่มีเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรยืนยัน ดังนั้น

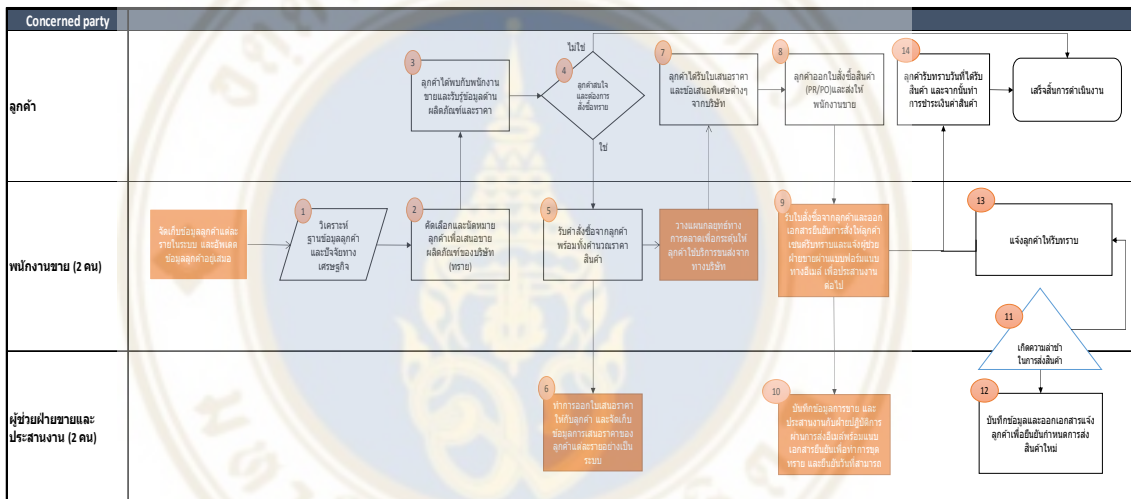
วิธีการหนึ่งที่จะทำให้การสื่อสารมีความเป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น คือมีการแจ้งทางอีเมลพร้อมแบบแบบเอกสารระบุวันที่สามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้อย่างชัดเจน



ภาพที่ 4.7 แสดงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรระหว่างฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายขาย

7. เมื่อลูกค้ารับสินค้าเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กระบวนการที่ตามมาคือการการติดตามชำระหนี้ ซึ่งขณะนี้บริษัทกำลังเผชิญกับการชำระหนี้ล่าช้าของลูกค้า โดยเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ที่มีการซื้อเป็นจำนวนมาก และเมื่อลูกค้าหลายรายมีการชำระหนี้ล่าช้าเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัท ดังนั้นวิธีการที่จะลดการชำระหนี้ล่าช้าของลูกค้าคือการนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้ เช่นการให้ส่วนลดลูกค้าเมื่อมีการชำระเงินเร็วกว่าที่กำหนด หรือการวางเงินมัดจำส่วนหนึ่งสำหรับยอดการสั่งซื้อที่มีมูลค่าสูง

4.2 กระบวนการทำงานแบบใหม่



ภาพที่ 4.8 แสดงภาพรวมกระบวนการทำงานแบบใหม่ของฝ่ายขายและการตลาด

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ด้วยการใช้ Microsoft Excel VBA และ

Outlook

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/ สาเหตุของปัญหาที่พบ	กระบวนการทำงาน แบบใหม่
1	ขั้นตอนวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อคัดเลือกลูกค้ามุ่งหวังในการเข้าไปเสนอขายสินค้า	ทีมฝ่ายขาย และ การตลาด	การจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าและประวัติการซื้อขายเป็นเอกสารใส่ในแฟ้ม	การบันทึกข้อมูลการซื้อขายผ่านกรนำโปรแกรม Microsoft Excel VBA เข้ามาใช้ และการจัดทำ Share drive เพื่อแชร์ข้อมูลภายในแผนก ให้พนักงานขายทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ด้วยการใช้ Microsoft Excel VBA และ Outlook (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/ สาเหตุของปัญหาที่พบ	กระบวนการทำงาน แบบใหม่
2	ขั้นตอนการเสนอราคา สินค้าและบริการเบื้องต้น ให้กับลูกค้า	ทีมฝ่ายขาย และการตลาด	เมื่อลูกค้าตกลงซื้อทราย แล้วนั้น ลูกค้าส่วนใหญ่มัก ใช้บริการขนส่งทรายผ่าน บริษัทขนส่งรายอื่น	พนักงานขายควรเน้นจุด ได้เปรียบหากลูกค้าใช้ บริการขนส่งของบริษัทฯ พร้อมทั้งการจัดโปร โมชั่น ในช่วงแรก เพื่อให้ลูกค้า เกิดการทดลองใช้บริการ
3	ขั้นตอนการบันทึกประวัติ การเสนอราคาขายให้กับ ลูกค้าในแต่ละครั้ง	ทีมผู้ช่วยฝ่าย ขาย	ไม่มีการบันทึกประวัติการ เสนอราคาขายให้กับลูกค้า ในแต่ละครั้ง	นำโปรแกรม Microsoft Excel VBA เข้ามาใช้ในการ บันทึกข้อมูลการเสนอราคา ขายให้กับลูกค้าโดย สามารถทำ Link เชื่อมกับ หมายเลขใบเสนอราคาที่จะ ให้กับลูกค้า
4	ขั้นตอนการยืนยันการ สั่งซื้อของลูกค้า	ทีมฝ่ายขาย และการตลาด	เมื่อลูกค้าตกลงสั่งซื้อแล้ว นั้น มักมีการยืนยันผ่าน ทางโทรศัพท์ และอาจเกิด ข้อผิดพลาดด้านการ สื่อสารในภายหลังได้	นำโปรแกรมอีเมล Outlook เข้ามาปรับใช้ในการสื่อสาร พร้อมทั้งจัดทำแบบฟอร์ม สรุปข้อมูลการสั่งซื้อแนบ ไปยังอีเมล และให้ลูกค้า ยืนยันผ่านทางอีเมล
5	ขั้นตอนการประสานงาน ภายในเมื่อลูกค้ายืนยันการ สั่งซื้อทราย โดยเป็นการ สื่อสารระหว่างพนักงาน ขายและผู้ช่วยพนักงานขาย และ ผู้ช่วยพนักงานขายกับ ฝ่ายปฏิบัติการ	ทีมฝ่ายขาย และการตลาด ทีมปฏิบัติการ ชุดทราย	การสื่อสารด้านข้อมูลการ สั่งซื้อของลูกค้า ระหว่าง พนักงานขายและผู้ช่วยฝ่าย ขาย รวมถึง ผู้ช่วยฝ่ายขาย กับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ มักใช้การสื่อสารผ่านทาง โทรศัพท์และอีกฝ่าย บันทึกข้อมูลด้วยการจด ซึ่งส่งผลให้ข้อมูลอาจเกิด ความผิดพลาดสูง	นำโปรแกรมอีเมล Outlook เข้ามาปรับใช้ในการสื่อสาร โดยมีการแนบแบบฟอร์ม สรุปข้อมูลการสั่งซื้อของ ลูกค้าไปยังอีเมล และให้อีก ฝ่ายยืนยันข้อมูลกลับมาทาง อีเมล

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ด้วยการใช้ Microsoft Excel VBA และ Outlook (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/ สาเหตุของปัญหาที่พบ	กระบวนการทำงาน แบบใหม่
6	ขั้นตอนการยืนยัน กำหนดการส่งสินค้าของ ฝ่ายปฏิบัติต่อฝ่ายขาย	ฝ่าย ปฏิบัติการชุด ทราย และ ทีมฝ่ายและ การตลาด	เมื่อทีมปฏิบัติการชุดทราย เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะทำ การแจ้งฝ่ายขายผ่านทาง โทรศัพท์ ซึ่งส่งผลให้ ข้อมูลอาจเกิดความ ผิดพลาดสูง	นำโปรแกรมอีเมล Outlook เข้ามาปรับใช้ในการสื่อสาร โดยมีการแนบแบบฟอร์ม สรุปข้อมูลการวันที่ชุด ทรายเสร็จและวันพร้อมส่ง สินค้าไปยังอีเมล และให้อีก ฝ่ายยืนยันข้อมูลกลับมาทาง อีเมล

ซึ่งจากทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้นเป็นการระบุถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาในแต่ละขั้นตอนการทำงานของฝ่ายงานขายและการตลาด โดยแนวทางแก้ไขปัญหานั้นส่วนใหญ่คือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบอีเมลที่มากขึ้นและการใช้โปรแกรม Microsoft Excel Macro & VBA เพื่อเข้ามาช่วยในการจัดการฐานข้อมูลลูกค้าต่างๆ และเมื่อพนักงานในฝ่ายสามารถปรับตัวและสามารถใช้งานเครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น บริษัทควรมีการวางแผนทางด้านงานขายและการตลาด โดยใช้กลยุทธ์และเครื่องมือต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพราะในปัจจุบันการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้มีค่อนข้างสูง และมีผู้ให้บริการชุดทรายใหม่ๆ เข้ามาในตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลของกลุ่มคู่แข่งและทำการเปรียบเทียบหาข้อเสนอที่ดีที่สุดได้ ดังนั้นแนวทางที่ได้เสนอไปนั้นเป็นเพียงขั้นเริ่มต้นของการวางกลยุทธ์ในการขาย โดยเริ่มจากการฝึกให้พนักงานทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเมื่อบริษัทมีข้อมูลที่มีความแม่นยำแล้วนั้น ก็สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อวางกลยุทธ์งานขายที่เข้มข้นมากขึ้นได้ในลำดับถัดไป

บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการปรับปรุงในส่วนของงานขายและการตลาดตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดหลังจากการวางแผนนั้น คือการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้จริงภายในองค์กร ซึ่งการนำมาปฏิบัติใช้จริงนั้น จะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นตัวพนักงานเอง ระบบที่นำมาใช้ และกระบวนการในการติดตาม ควบคุมในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีการทำงานที่ประสานกัน ซึ่งหากขาดความพร้อมไม่ว่าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง อาจส่งผลให้การนำมาปฏิบัติใช้จริงอาจไม่ประสบความสำเร็จได้ โดยการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาปฏิบัติใช้จริงนั้น จะต้องครอบคลุมทุกระดับขององค์กรเพื่อให้มีการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน โดยทางบริษัทฯ ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ เพื่อต้องการให้บริษัทเติบโตมากขึ้น (Corporate growth) ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของรายได้ ยอดขาย หรือชื่อเสียงที่มากขึ้น
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) คือ เน้นให้การทำงานในแต่ละแผนกสามารถเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (Customer Intimacy) ทั้งนี้เพื่อนำมาซึ่งลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อบริษัทและเพื่อขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น
3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) คือ เพิ่มความเป็นมืออาชีพในการทำงานมากขึ้น โดยอาศัยการนำระบบเข้ามาช่วยในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพและทักษะของพนักงานให้มากขึ้น โดยสามารถอธิบายอย่างละเอียดในลำดับถัดไป

ในส่วนของการพยากรณ์บุคคลหรือพนักงานในแผนกนั้น นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการที่จะนำระบบเข้ามาปรับใช้ ซึ่งจะเปลี่ยนแบบแผนวิธีการทำงานดั้งเดิมนั้น อาจจะต้องมีการเข้าใจในหลักการเปลี่ยนแปลงให้ดีเสียก่อน เพราะหากหัวหน้างานมีการสื่อสารในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำระบบเข้ามาใช้อย่างไม่ประสิทธิภาพแล้วนั้น อาจส่งผลให้เกิดการต่อต้านได้ โดยการนำ Microsoft Excel Macro & VBA มาใช้นั้น จะต้องมีการสื่อสารถึงพนักงานในแผนกให้เห็นถึงความสำคัญและสาเหตุที่ต้องนำระบบเข้ามาใช้ รวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นหากการนำมาใช้ประสบความสำเร็จ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ สามารถนำหลักการในสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ 8 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kotter มาปรับใช้ได้ ได้แก่

1. การกระตุ้นให้พนักงานในแผนกมีแรงผลักดันในการเปลี่ยนแปลง และมองว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (Establishing a greater sense of urgency)
 2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Creating the guiding coalition) โดยการนำคนที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่มในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในแผนก
 3. มีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง (Developing a vision and strategy) นำพาทีมงานมาร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน และควรที่จะตั้งมั่นบนความรู้สึกและสิ่งสร้างสรรค์เพื่อที่เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล
 4. การสื่อสารถึงความสำคัญและสาเหตุในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานที่เหลือมีความรู้สึกร่วมที่จะเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (Communicating the change vision)
 5. สนับสนุนให้ทุกคนเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้งานระบบใหม่อย่างจริงจัง และคอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น (Empowering others to act)
 6. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) โดยกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป ยกตัวอย่างเช่น การเริ่มกรอกข้อมูลประวัติลูกค้าในระบบอย่างถูกต้อง การอัปเดตข้อมูลลูกค้าเป็นต้น
 7. ต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลงที่พัฒนามากขึ้น (Consolidating gains and producing even more change)
 8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture) โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นกิจวัตร และเป็นแบบแผนในการดำเนินงานต่อไป
- ดังนั้น จะเห็นว่านอกจากการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาช่วยในงานขายและการตลาดแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย คือการกระตุ้นให้พนักงานในแผนกรู้สึกถึงความสำคัญในการนำระบบเข้ามาปรับใช้ในการทำงานและมีการใช้งานจริงเกิดขึ้น โดยในช่วงแรกที่กระตุ้นให้พนักงานเริ่มปรับวิธีการทำงานได้โดยการใช้ระบบเข้ามาช่วยนั้น อาจจะประสบความลำบาก เพราะอาจเกิดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง และพนักงานบางท่านไม่อยากจะเรียนรู้การทำงานแบบใหม่ ดังนั้นในระยะนี้ ผู้บริหารควรเน้นการสื่อสารที่ดี เพื่อให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ในลำดับถัดมาในด้านของระบบ จากที่ได้กล่าวไปแล้วว่า บริษัท ฟรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นมีขนาดองค์กรที่ไม่ใหญ่มาก และฐานลูกค้าก็ยังไม่ได้มีจำนวนมากและซับซ้อน ดังนั้นการนำระบบที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง นับว่ายังไม่มีความจำเป็นมากนัก ดังนั้นบริษัทควรเริ่มจากการลงทุนในโปรแกรมพื้นฐานที่สามารถจัดการด้านฐานข้อมูลลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ได้ ซึ่งนั่นคือ Microsoft

Excel Macro & VBA โดยในส่วนของ Macro & VBA นั้นเป็นฟังก์ชันเสริมที่ทำงานบน Microsoft Excel เพื่อช่วยให้การจัดการข้อมูลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนทางบริษัท อาจจะต้องว่าจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการใช้งานโปรแกรมเข้ามาช่วยออกแบบระบบ เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานจริงของบริษัท และนอกเหนือจากการออกแบบระบบเพื่อใช้ในการจัดการฐานข้อมูลลูกค้าแล้วนั้น บริษัทควรทำการต่อยอดด้านงานขายและการตลาด โดยเน้นในส่วนของการประชาสัมพันธ์บริษัท เพื่อให้เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ ช่องทางการประชาสัมพันธ์องค์กร มักจะทำผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Facebook, Web banner, Website เป็นต้น โดยบริษัทควรทำการปรับปรุงหน้าเว็บไซต์ของบริษัทให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และมีการจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายเป็นระยะเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดลูกค้ารายใหม่เข้ามาทดลองใช้บริการของบริษัท

และสุดท้ายการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้นั้นมาปรับใช้จริงในการทำงาน จะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น สิ่งที่ขาดไม่ได้เลยคือการควบคุมและติดตาม โดยเริ่มจากการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ และระหว่างการปฏิบัติงานนั้นต้องมีการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ และหากไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ควรมีแผนสำรองหรือแนวทางที่ช่วยในการแก้ปัญหาได้ ดังนั้นการตั้งเป้าหมายจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งในส่วนนี้สามารถนำหลักการในด้าน การบริหาร โครงการ (Project management) เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งจากกรณีศึกษาของบริษัท พรีเมียมแซนด์ จำกัด นั้นสามารถระบุเป้าหมายของโครงการในการเปลี่ยนแปลงนำระบบเข้ามาปรับใช้ในฝ่ายงานขายและการตลาด ได้ตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงการกำหนดเป้าหมาย วิธีการวัดผล และระยะเวลาในการวัดผลของบริษัท

ลำดับ	เป้าหมาย	การวัดผล	ระยะเวลา
1	พนักงานในฝ่ายสามารถใช้งานระบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	พนักงานในฝ่ายทุกคนสามารถบันทึกข้อมูลและสามารถนำข้อมูลจากระบบมาใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดได้	ภายใน 6 เดือนหลังจากนำระบบเข้ามาใช้
2	มีการประชาสัมพันธ์บริษัทผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	เว็บไซต์บริษัทมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง	รายไตรมาส
3	สามารถเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่ได้	มีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 20%	ภายใน 1 ปี หลังจากที่นำระบบเข้ามาใช้และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ
4	สามารถรักษฐานลูกค้าเดิมให้เกิดการซื้อซ้ำอย่างต่อเนื่อง	จำนวนลูกค้ารายเดิมไม่ลดลง หรือหากลดไม่ควรเกิน 5%	ภายใน 1 ปี หลังจากที่นำระบบเข้ามาใช้และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ
5	สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าได้	วัดผลผ่านแบบสอบถามหลังการซื้อสินค้า	ภายใน 6 เดือน หลังจากนำระบบเข้ามาใช้
6	สามารถเพิ่มยอดขายได้	ยอดขายรวมค่าบริการขนส่งเพิ่มมากขึ้น 20%	ภายใน 1 ปี หลังจากที่นำระบบเข้ามาใช้และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่างๆ

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย และการวัดผลที่ชัดเจนแล้วนั้น ในลำดับถัดไปคือการกำหนดแผนงานหรือรายละเอียดในการทำงานของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในแต่ละกิจกรรมควรมีการกำหนดระยะเวลาในการทำงานที่ชัดเจน เนื่องจากหากกิจกรรมบางอย่างเกิดความล่าช้า อาจส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นได้ และอาจจะส่งผลทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งใจไว้ และนอกจากการกำหนดระยะเวลาในแต่ละกิจกรรมแล้วนั้น ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบด้วย ทั้งนี้เพื่อให้งานในแต่ละส่วนมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ดังนั้น จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถกำหนดรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการได้ โดยนำ Gantt Chart เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการติดตามและประเมินผลในการทำงาน

โดยจากข้อมูลการทำงานใน Gantt Chart จะเห็นว่ามีการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นทุกคนภายในฝ่ายควรยึดถือแนวทางนี้ในการปฏิบัติงานและควรมีความรับผิดชอบร่วมกัน และหากพบว่าในขณะที่ปฏิบัติงานจริงนั้น เกิดอุปสรรคหรือความผิดพลาดเกิดขึ้น ทุกคนภายในฝ่ายต้องพยายามช่วยกันหาทางแก้ปัญหาดังกล่าว แต่ทั้งนี้บริษัทควรมีคิดแผนสำรองเพื่อเอาไว้ เนื่องจากการทำงานทุกครั้งย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหายขึ้นได้ ซึ่งบางครั้งเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้ แต่บางครั้งความเสี่ยงนั้นก็ไม่สามารถที่จะควบคุมไว้ได้ ดังนั้นหากมีแผนการรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้บริษัทได้รับผลกระทบที่ไม่มากจนเกินไป ดังนั้นในการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้งานจริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทควรมีการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและหาทางลดความเสี่ยงดังกล่าวไว้ ซึ่งจากกรณีของบริษัท พรีเมียมแซนด์นั้น พบว่าบริษัทมีความเสี่ยงในการปฏิบัติอยู่ค่อนข้างมาก โดยหลักการในการประเมินความเสี่ยงนั้น จะใช้วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่เกิดหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น ซึ่งกล่าวโดยรวมคือ

1. โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

ดังนั้นสำหรับบริษัท พรีเมียมแซนด์นั้น สามารถประเมินความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ โดยอธิบายในภาพที่ 5.1

		IMPACT		
		LOW	MEDIUM	HIGH
LIKELIHOOD	HIGH		พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ	
	MEDIUM		เกินงบประมาณที่ได้ตั้งไว้	
	LOW			ระบบใหม่ ไม่มีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 5.1 แสดงการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

จากการประเมินความเสี่ยง ตามแผนภาพดังกล่าวพบว่า บริษัท พรีเมียมแซนด์ มีโอกาสที่จะประสบกับความเสี่ยงทั้งหมด 3 ด้าน ซึ่งได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านบุคลากรที่อาจจะไม่ให้ความร่วมมือหรือเกิดการต่อต้านในการนำระบบใหม่เข้ามาปรับใช้ในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในฝ่ายก่อนข้างมีอายุมาก ดังนั้นพวกเขาอาจไม่มีความพร้อมหรือกลัวในการใช้งาน โปรแกรมที่ต้องมีการบันทึกและประมวลผลผ่านการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งมองว่าโอกาสที่จะเกิดการต่อต้านก่อนข้างมีสูง แต่ทั้งนี้หากเกิดขึ้นมาแล้วนั้นผลกระทบน่าจะอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากหากพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ หัวหน้างานหรือเจ้าของบริษัทสามารถพูดคุย หรือสื่อสารให้พนักงานมีความเห็นที่ตรงกันได้

2. ความเสี่ยงในด้านงบประมาณ ซึ่งการนำระบบใหม่หรือการทำการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ต่าง ๆ นั้น มักจะอาศัยการออกแบบและจัดทำโดย Agency ดังนั้นมีความเป็นไปได้ที่งบประมาณในการทำอาจมีมูลค่าสูงและเกินกว่างบประมาณที่ได้จัดสรรไว้ เนื่องจากบุคลากรในบริษัทเองยังไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนี้ ทำให้อำนาจในการต่อรองหรือการกำหนดราคายังมีไม่มากนัก แต่ทั้งนี้หากเกิดขึ้นมาแล้วนั้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัท ยังน่าจะอยู่ในระดับกลาง เนื่องจากบริษัทมีรายได้ที่ค่อนข้างมาก จึงยังไม่กระทบกระแสเงินสด หรือกำไรขาดทุนของบริษัทมากนัก

3. ความเสี่ยงในด้านระบบที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้มีการออกแบบและวางแผนมาเป็นอย่างดี แต่ก็มีมีความเป็นไปได้เมื่อนำมาใช้จริงแล้วนั้น อาจเกิดความผิดพลาดหรือไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากได้มีการออกแบบและปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่ทั้งนี้หากเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้น จะส่งผลกระทบต่อบริษัทค่อนข้างมาก เพราะจะสร้างความลำบากในการใช้งานและข้อมูลที่ได้จะนำไปวางกลยุทธ์การขายอย่างผิดพลาดได้

เมื่อทราบถึงความเสี่ยง ทั้งในแง่ของโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแล้วนั้น สิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อไปคือวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อลดระดับความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น โดยวิธีการจัดการกับความเสี่ยง สามารถอธิบายได้จากตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 อธิบายวิธีการจัดการกับความเสี่ยง

ลำดับ	เป้าหมาย	รูปแบบของการจัดการ	ระยะเวลา
1	พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ	การลดความเสี่ยง	การทำกิจกรรมภายในฝ่ายและชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการนำระบบเข้ามาใช้ในการทำงานและอธิบายถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับหากมีการใช้ระบบใหม่
2	เกินงบประมาณที่ได้ตั้งไว้	การลดความเสี่ยง	ประเมินงบประมาณอย่างละเอียด และพัฒนาคนในฝ่ายให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น
3	ระบบที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพ	การลดความเสี่ยง	ออกแบบโครงสร้างระบบอย่างรอบคอบและติดตามการทำงานของ Agency อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทดสอบระบบอย่างละเอียดก่อนที่จะมีการใช้งานจริง

ดังนั้นในขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้งานนั้น มีสิ่งที่จะต้องพึงระวังและพิจารณาอย่างละเอียด ไม่ว่าจะเป็น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของกลยุทธ์ไปใช้ การแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ และระบุผู้รับผิดชอบรวมถึงกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำงานและสุดท้ายคือการประเมินความเสี่ยงและหาวิธีการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งแน่นอน หากบริษัทสามารถดำเนินงานตามหลักการที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ซึ่งนั่นคือการเป็นผู้ให้บริการด้านการชุดทราขายอย่างครบวงจร โดยเฉพาะในส่วนงานขายและการตลาด หากมีการนำระบบเข้ามาใช้ จะทำให้ระบบฐานข้อมูลของลูกค้ามีความน่าเชื่อถือมากขึ้น รวมถึงระบบการจัดการด้านเอกสารต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังไปกว่านั้นคือสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเก่าและลูกค้ารายใหม่ผ่านการการประชาสัมพันธ์ บริษัท และการออกโปรโมชั่นส่งเสริมการขายต่างๆ รวมถึงระบบการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป

บรรณานุกรม

- สุชนนี เมธิโยธิน. (2555). *กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- Buildernews. 2559. *แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้างในปี พ.ศ. 2559*.
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.buildernews.in.th/news/articles/9097>
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

