



ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง และแนวทางการปรับปรุงการบริการ

กรณีศึกษา: บริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด

Factors Causing to Sales Decrease and Solutions for Service Improvement,

A Case Study of TMGS Group Company Limited.

สิตาพัชญ์ ธารพงศ์ธีรโชติ¹ และผุสดี พลสารรัมย์²

¹ นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, sitapachtara@gmail.com

² อาจารย์ที่ปรึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, pussadee_pol@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุที่ทำให้ยอดขาย กำไรสุทธิ และความพึงพอใจลดลง 2) นำเสนอกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่องค์กร โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องจากปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี เพื่อพิจารณาจุดอ่อน-จุดแข็ง เครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับแรงกดดันของธุรกิจ 5 ประการ เพื่อพิจารณาระดับความรุนแรงในการหาปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร และนำเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เพื่อพิจารณาโอกาส-อุปสรรค ในการหาปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กร เมื่อพบปัจจัยสาเหตุที่แท้จริง นำฝั่งแสดงเหตุและผลมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ทำการประมวลผลในข้อมูลที่ได้รับด้วยเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนจากภายในองค์กร โอกาส และอุปสรรคจากภายนอกองค์กร เก็บข้อมูลด้วยวิธีการข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยคำถามแบบปลายเปิด ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุหลักเกิดจาก ลูกค้า 2 กลุ่มสำคัญ คือ กลุ่ม Premium และกลุ่ม A ที่ทำสัญญาบริการกับองค์กรมานานเกิน 4 ปี ได้ยกเลิกสัญญา ทำให้เกิดการสูญเสียรายได้ รองลงมาคือ กำไรสุทธิขององค์กรลดลง แนวทางแก้ไข ได้นำเสนอกลยุทธ์ระดับองค์กร 2 ทางคือ กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มในธุรกิจอื่น ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการเดิม คือ ธุรกิจประเมินความเสี่ยงในระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำ แบบเชิงลึกด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ทางไฟฟ้าร่วมกับเจ้าของโปรแกรม กลยุทธ์ทางเลือกต่อมาคือ กลยุทธ์แบบผสมผสาน โดยใช้การทำ Sub-Contracting ให้ผู้รับเหมารายอื่น หรือผู้ร่วมสัญญา หรือคู่ค้าผู้ร่วมสัญญา เข้าไปดำเนินการแทนในประเภทงานบริการที่องค์กรได้รับจากลูกค้าผู้รับบริการ เพื่อเป็นการสร้างรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สำเร็จคือ การวางแผนงานที่ดี ทีมงานที่ปฏิบัติงานติดตามเพื่อประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้รายได้ และกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: ยอดขายลดลง, การปรับปรุงการให้บริการ, ธุรกิจตรวจสอบความปลอดภัยในระบบไฟฟ้า



ABSTRACT

The objectives of this study were 1) to analyze the factors causing the decrease of sales, net profit, and satisfaction, 2) to present the alternative strategies to increase sale for the organization by using the concepts, the theories, and the tools relating to 7s McKinsey Framework as a means to see through strengths and weakness. The analytical tools that relate to the Five Forces Model were applied to consider the violence of factors in the organization. Additionally, the study exerted those tools in the analysis of the external environment to review opportunity and obstacle, to find the factors outside the organization, and when discovered the true reasons, the results would be demonstrated in the form of cause and effect diagrams to analyze the problems. The data would be processed by SWOT analysis to consider strengths and weaknesses of the organization, opportunity and obstacles outside the organization. The data contained primary data and secondary data collected from the interview with the sample group, utilizing open questions. According to the study, the causes came from 2 main groups of customers which are Premium Group and A group that made a service contract with the organization longer than 4 years and they terminated the contract which led to the loss of income. And then the profit decreased. The 2 alternative organizational strategies consisted of the use of Diversification growth strategy by concentric diversification for existing services that relate to the in-depth risk assessment business in high-low voltage electrical system cooperating with the program owner, and Mixed strategies by sub-contracting with other contractors or contract partners or partner of contract partner to be the substitute of the service jobs that the organization receives from the customers, as an additional income. The key factors to success are good planning, teamwork, and effective follow-up. These will increase income and net profit.

Keywords: Sales Decrease, Service Improvement, Security Business for Electrical System

1. บทนำ

บริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด เป็นธุรกิจประเภทงานบริการ ให้บริการด้านงานตรวจสอบความปลอดภัยในระบบไฟฟ้า และงานบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำ ดำเนินกิจการแบบครบวงจร ภายใต้พระราชบัญญัติของกรมโรงงานอุตสาหกรรม และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ดำเนินการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2545 รวมระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน คือ ปี พ.ศ. 2563 เป็นเวลา 18 ปี จุดแข็งของกิจการคือ ทีมบริหาร และพนักงานมีความรู้ทางวิชาการ และมีประสบการณ์ในการให้บริการ บริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานสากลด้านการจัดการคุณภาพ ISO 9001:2015 นอกจากนี้ บริษัทยังมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคเอเชีย เห็นได้จากการที่มีลูกค้าหลักเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก และระดับภูมิภาค ด้านผลประกอบการ บริษัทเป็นผู้นำและครองส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจด้านนี้ ที่ร้อยละ 30 จากผลการดำเนินงานตลอด 18 ปี ในทุกปี บริษัทมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของยอดขายประมาณร้อยละ 10 (ฝ่ายขายและการตลาด, เดือนมกราคม 2562) แต่ในปี พ.ศ. 2562 จากการศึกษาข้อมูลเชิงลึกของฝ่ายขายและการตลาด และจากแผนกบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของบริษัท โดยได้ทำการเปรียบเทียบข้อมูลกับ พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมา พบว่าบริษัทกำลังเผชิญกับปัญหาด้านยอดขาย และกำไรที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน หากไม่รีบศึกษาสาเหตุ และหาแนวทางแก้ไข อาจจะส่งผลกระทบต่อระบบการเงินของบริษัท ทั้งด้านเงินทุน



หมุนเวียน และระบบการทำงานใน Supply Chain ทั้งหมด และคาดว่าจะเกิดความเสียหายต่อธุรกิจที่อาจจะต้องปิดกิจการลงได้ หากไม่รีบดำเนินการแก้ไขให้ถูกวิธี

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสาเหตุ ที่ส่งผลทำให้ยอดขาย กำไรสุทธิ และความพึงพอใจลดลง
- 2.2 เพื่อนำเสนอกลยุทธ์แนวทางเลือกในการเพิ่มยอดขายให้แก่องค์กร

3. ขั้นตอนการศึกษา

3.1 วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษา

การศึกษานี้ ทำการเก็บข้อมูล 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิด้วยการศึกษาเอกสารจากการสรุปผลเชิงวิเคราะห์ การแสดงสัดส่วน ตัวเลขตามเรื่องต่างๆ จากภายในองค์กร ได้แก่ สรุปรายงานความพึงพอใจ สรุปรายงานข้อร้องเรียน สรุปรายงานยอดขาย สรุปรายงานผลประกอบการ จากภายนอกองค์กร ข้อมูลกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่เปิดและปิดตัวลง และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหาร บุคลากรในบริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด และลูกค้า (ผู้รับบริการ) เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบในการประมวลผลด้วยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา และเพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงคือ กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบเจาะจง จากจำนวนประชากรที่ทราบแน่ชัดจำนวน 171 คน และแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ 1 เป็นกลุ่มลูกค้าเกรด Premium และเกรด A ขององค์กร โดยทำการสุ่มแบบเจาะจง เป็นจำนวน 8 คน 8 บริษัท จากผู้รับบริการทั้งหมด 120 บริษัท ซึ่งลูกค้าในกลุ่มนี้ ถูกให้จัดเป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดี ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเป็นผู้สร้างรายได้หลักให้แก่องค์กร โดยได้รับการจากองค์กรมากกว่า 4 ปี กลุ่มตัวอย่างที่ 2 เป็นกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร โดยทำการสุ่มแบบเจาะจงเป็นจำนวน 5 คน จาก 51 คน โดยแบ่งเป็นระดับบริหารจำนวน 1 คน ระดับผู้จัดการ หรือหัวหน้าจำนวน 2 คน และระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้แบบสัมภาษณ์ (In-Depth Interview) ด้วยคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended) ผู้ศึกษาได้ทำการนัดหมายกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มนี้ โดย 1) กลุ่มที่ 1 คือลูกค้าผู้รับบริการ โดยใช้คำถามในมุมมองของผู้รับบริการ โดยทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ความต้องการ หรือคาดหวังในด้านคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (Service Marketing Mix) ซึ่งทั้ง 3 คำถาม เป็นคำถามแบบมาตราวัด Likert (Method of Summated Ratings: Likert Scale) โดยเป็นมาตราที่แบ่งเป็นส่วนในการประมาณค่าจำนวน 5 ระดับด้วยกัน (Rating Scale) ซึ่งตรวจสอบว่ามีการยอมรับและไม่ยอมรับ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น เพื่อนำมาสรุปความคิดเห็น หรือตอบตามที่ปรากฏตามระดับมาตราวัดโดยกำหนดการให้คะแนน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณ คือมากที่สุด 5 คะแนน มาก 4 คะแนน ปานกลาง 3 คะแนน น้อย 2 คะแนน และน้อยที่สุด 1 คะแนน 2) กลุ่มที่ 2 คือบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้คำถามในมุมมองของผู้ให้บริการ เป็นคำถามในการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด และบันทึก



ลงตารางเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึกเท่านั้น ทำให้ทราบถึงรายละเอียดของปัญหา ที่ส่งผลต่อปัจจัยสาเหตุของปัญหา และความพร้อมในการให้บริการแก่ผู้รับบริการภายนอกองค์กร การรวบรวมข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาและค้นคว้าในข้อมูลที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน เช่น การสรุปและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ของบริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด และศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากการสรุปผลเชิงวิเคราะห์ การแสดงสัดส่วน ในตัวเลขตามเรื่องต่างๆ ซึ่งถูกประกาศอย่างเป็นทางการตามแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ เช่น กระทรวง กรม และสถาบันต่างๆ เป็นต้น โดยผู้ศึกษาจะใช้ข้อมูลย้อนหลัง 1 ปี คือ ปี พ.ศ. 2562

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

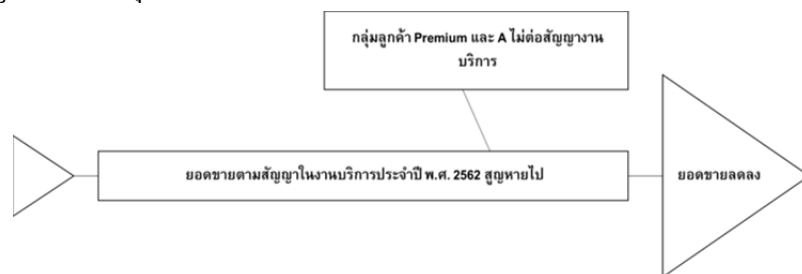
ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ที่ส่งผลทำให้ยอดขาย กำไรสุทธิ และความพึงพอใจลดลง โดยนำเครื่องมือจากปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) เพื่อพิจารณาจุดอ่อน-จุดแข็ง นำทฤษฎี Five Forces Model เพื่อพิจารณาระดับความรุนแรงในการหาปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร และนำเครื่องมือ PEST Analysis เพื่อพิจารณาโอกาส-อุปสรรคในการหาปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กร เมื่อพบปัจจัยแห่งสาเหตุที่แท้จริงแล้ว ผู้ศึกษาจึงนำผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) มาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ส่วนที่ 2 ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และจากผลการสรุปจากภายในและภายนอกองค์กร หรือบทความต่างๆ และทำการประมวลผลในข้อมูลที่ได้รับด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนจากภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร หากพบว่าเกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร หรือจากปัจจัยภายในองค์กร ทางผู้ศึกษาได้ดำเนินการนำเสนอกลยุทธ์แนวทางเลือกให้แก่องค์กร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันตามวัตถุประสงค์ในการทำการศึกษา

3.5 กรอบแนวคิด

1. ศึกษาปัจจัยสาเหตุของปัญหา จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากรายงานสรุปผลประกอบการของบริษัท
2. ขอบเขตด้านประชากร สัมภาษณ์ลูกค้าผู้รับบริการ และบุคลากรภายในองค์กรรวม 13 คน

4. ผลการวิจัย

4.1 ปัญหาที่ 1 สาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง

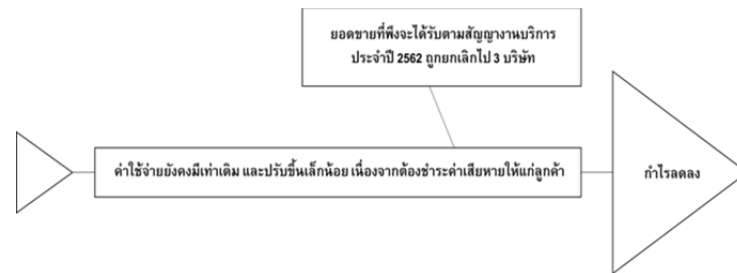


รูปที่ 5 ภาพผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ของยอดขายที่ลดลง

ผลการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมินั้นพบว่า สาเหตุหลักแห่งปัญหาที่ทำให้ยอดขายลดลงนั้นเกิดจากกลุ่มลูกค้าระดับ Premium และ A ขององค์กร จำนวน 3 บริษัท ไม่ต่อสัญญางานบริการในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งมูลค่าของสัญญางานบริการประจำปีที่ย้ายไปนั้น มีมูลค่ารวมอยู่ที่ประมาณ 5,600,000 บาทต่อปี คิดเป็นร้อยละ 7.22 ของ

ยอดขายรวมในปี พ.ศ. 2561 และจากผลการศึกษาคำข้อมูลปฐมภูมิที่ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ลูกค้าผู้รับบริการจากกลุ่มตัวอย่างแบบเชิงลึกจำนวนทั้งหมด 8 คน 8 บริษัทนั้นพบว่า มีลูกค้าจำนวน 3 คน 3 บริษัท ขอยกเลิกสัญญางานบริการในปี พ.ศ. 2562 โดยลูกค้าผู้รับบริการทั้ง 3 บริษัทดังกล่าว ได้ให้เหตุผลแบบตรงไปตรงมาว่า บริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด ให้บริการด้วยกระบวนการการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพลดลงเป็นอย่างมาก และจากปัจจัยสาเหตุที่ลูกค้าผู้รับบริการทั้ง 3 บริษัท ได้ยกเลิกสัญญางานบริการในปี พ.ศ. 2562 จึงส่งผลกระทบต่อทำให้ยอดขายที่ควรได้รับแบบคงที่ตามสัญญางานบริการสูญหายไป

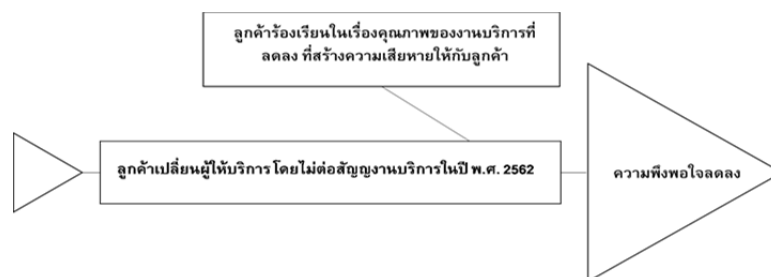
4.2 ปัญหาที่ 2 สาเหตุที่ทำให้กำไรลดลง



รูปที่ 6 ภาพผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ของกำไรที่ลดลง

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ที่ผู้ศึกษาได้จากผลการศึกษาคำข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมินั้นพบว่า สาเหตุหลักแห่งปัญหาที่ทำให้กำไรลดลงนั้นเกิดจากลูกค้าผู้รับบริการซึ่งเป็นลูกค้าระดับ Premium และ A ได้ยกเลิกสัญญางานบริการประจำปี พ.ศ. 2562 ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรในเรื่องของค่าใช้จ่ายที่คงที่ และมีการปรับขึ้นเล็กน้อย อันเนื่องมาจากรายละเอียด 3 ส่วน 1) องค์กรมีต้นทุนรายจ่ายในเรื่องของค่าแรงและสวัสดิการของบุคลากรที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 43.4 ของรายจ่ายทั้งหมดของปี พ.ศ. 2562 และเมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2561 องค์กรจะมียอดรายจ่ายในเรื่องของค่าแรงและสวัสดิการของบุคลากรที่สูงขึ้นจากเดิมที่ร้อยละ 6.98 โดยคิดเป็นร้อยละ 43.1 ของยอดขายของปี พ.ศ. 2562 จากปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อทำให้กำไรลดลงนี้ ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรในเรื่องของค่าใช้จ่ายคงที่ที่มีอยู่ในองค์กร

4.3 ปัญหาที่ 3 สาเหตุที่ทำให้ความพึงพอใจลดลง



รูปที่ 7 ภาพผังแสดงเหตุและผล (Cause and Effect Diagram) ของความพึงพอใจลดลง



จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ที่ผู้ศึกษาได้จากผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมินั้นพบว่าสาเหตุหลักแห่งปัญหาที่ความพึงพอใจลดลงในปี พ.ศ. 2562 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2561 นั้น มีสาเหตุมาจากคุณภาพของการให้บริการที่ลดลง โดยสามารถพิจารณาได้จากสรุปผลการประเมินความพึงพอใจขององค์กรในปี พ.ศ. 2561 มีผลการประเมินอยู่ที่ร้อยละ 94 แต่ในปี พ.ศ. 2562 มีผลการประเมินอยู่ที่ร้อยละ 90 เท่านั้น ซึ่งผลความพึงพอใจได้ลดลงจากเดิมที่ร้อยละ 4 และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มลูกค้าผู้รับบริการตัวอย่าง จำนวน 8 คน 8 บริษัท และมีลูกค้าผู้รับบริการ จำนวน 3 บริษัท ได้ทำการยกเลิกสัญญางานบริการในปี พ.ศ. 2562 อันเนื่องมาจากไม่ไว้วางใจในคุณภาพของการให้บริการขององค์กร

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ทางผู้ศึกษาจึงขอสรุปผลการศึกษาถึงสาเหตุแห่งปัญหา ในเรื่องยอดขาย ผลกำไร และความพึงพอใจขององค์กรที่ลดลงนั้น มีสาเหตุหลักมาจากลูกค้าผู้รับบริการในกลุ่ม Premium และ A ผู้ซึ่งเป็นลูกค้าผู้รับบริการคนสำคัญ และให้บริการกันมายาวนานเกิน 4 ปี ได้ยกเลิกสัญญางานบริการ ในปี พ.ศ. 2562 รวมจำนวน 3 บริษัท ส่งผลทำให้องค์กรต้องสูญเสียรายได้ที่ควรจะได้รับอย่างคงที่ในทุกปีที่ประมาณ 5,600,000 บาทต่อปี คิดเป็นร้อยละ 7.22 ของยอดขายในปี พ.ศ. 2561 และพึงจะได้รับในปี พ.ศ. 2562 นี้

4.4 การประมวลผลจากการสัมภาษณ์บุคลากรภายในองค์กร

ผลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิ และปฐมภูมิต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ ภายใต้แนวความคิด และทฤษฎีต่างๆ ผู้ศึกษาจึงขอทำการประมวลผลจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมดนี้ โดยการใช้เครื่องมือวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยสามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (Strength) ขององค์กร

1. กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ (Strategy) มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน จึงสามารถกำหนดประเภทของงานบริการด้านระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำ ได้อย่างครบวงจร โดยใน ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจึงได้ให้ความสำคัญต่อการจัดตั้งสำนักงานขึ้น 2 สาขา โดยกระจายอยู่ใกล้แหล่งโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อคอยให้บริการลูกค้าได้ทันถึงที่ ตลอด 24 ชั่วโมง

2. โครงสร้าง (Structure) มีการแบ่งโครงสร้าง และมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองต่อการบริการให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการ

3. ระบบการปฏิบัติงาน (System) มีระบบการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ISO 9001 ที่ครอบคลุมงานบริการด้านความปลอดภัยในระบบไฟฟ้า และมีการทบทวนระบบการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งส่งผลทำให้มีการสรรหาเครื่องมือตรวจสอบและทดสอบที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในงานบริการงานบริการ เพื่อสร้างความปลอดภัยในระบบไฟฟ้าให้สูงขึ้น และมีกำหนดการสอบเทียบเครื่องมือประจำปีตามข้อกำหนด ISO 9001 และองค์กรมีประสบการณ์ในงานบริการนี้มากกว่า 17 ปี

4. ค่านิยมร่วม (Shared Values) มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรประจำปี โดยมุ่งเน้นในการสร้างพลังบวกให้เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ถ่ายทอดไปยังผู้บริหารส่วนต่างๆ ผ่านการประชุมประจำเดือน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขพร้อมออกปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการมีจุดหมายร่วมกัน



จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร

1. รูปแบบการบริหาร หรือสไตล์ (Style) โดยผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงาน ไม่มีความเด็ดขาดในการดำเนินการกับบุคลากรที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร และพบว่าผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการตัดสินใจเพียงคนเดียวเท่านั้น ยังไม่มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ไปยังส่วนบริหารอื่นๆ อย่างแท้จริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อแก้ไขปัญหาในบางปัญหาที่ต้องตัดสินใจในทันที

2. บุคลากร (Staff) บุคลากรที่มีความสามารถในด้านงานวิศวกรรม และมีประสบการณ์ในการทำงานที่ยาวนาน ได้ลาออกกระชั้นชิด เนื่องจากไม่สามารถบริหาร และจัดการทีมงานของตนเองได้ หรือมีการซื้อตัวและบุคลากรที่ยังคงอยู่ หรือบุคลากรที่เข้ามาใหม่ มีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า และเรื่องดังกล่าวนี้ ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างค่าแรงและสวัสดิการของบุคลากรที่มีอัตราส่วนที่สูง เนื่องจากองค์กรมีการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงในส่วนการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพได้ดีเท่าที่ควร

3. ทักษะความสามารถ (Skill) การจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ โดยพบว่าไม่มีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้ด้านทักษะที่เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับวิศวกรรมไฟฟ้าอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลทำให้เมื่อบุคลากรลาออก องค์ความรู้และความสามารถที่มีนั้น จะติดตัวบุคลากรคนนั้นไป ไม่ถูกถ่ายทอดออกมา

โอกาส (Opportunity) ขององค์กร

1. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) องค์กรได้ดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายของประเทศไทย เช่น ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และกรมอนุรักษ์พลังงาน เป็นต้น โดยทุกโรงงานอุตสาหกรรม และอาคารขนาดใหญ่จะต้องตรวจสอบความปลอดภัยในระบบไฟฟ้า ในทุกๆ ปี ตามกฎหมาย

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ในประเทศไทยมีโรงงานอุตสาหกรรมมากมาย โดยตั้งอยู่ในแต่ละพื้นที่หรือในแต่ละจังหวัด และเมื่อมีการเปิดการค้าเสรี ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการขยายธุรกิจไปยังประเทศเพื่อนบ้านได้

3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อธุรกิจ (Social-Culture Factors) คือโอกาสขององค์กรเนื่องจากลูกค้าผู้รับบริการ โดยส่วนมากให้ความสำคัญในเรื่องความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินซึ่งธุรกิจขององค์กรได้ดำเนินธุรกิจภายใต้ความปลอดภัยในระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำ เพราะไฟฟ้าเป็นสิ่งที่ไม่มองไม่เห็น และเมื่อเกิดเหตุ จะส่งผลกระทบต่อชีวิต จึงถือเป็นโอกาสในการนำเสนอขายงานบริการ และสามารถขยายธุรกิจไปยังกลุ่มลูกค้าอื่นๆ ได้

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) ที่เข้ามาในปัจจุบัน จะช่วยให้องค์กรนำเทคโนโลยีบางอย่าง เช่น ระบบ IOT มาใช้ในการจัดทำโปรแกรมพัฒนาการทำงาน หรือใช้ในการจัดทำรายงานได้อัตโนมัติ หรือโปรแกรมวิเคราะห์ระบบไฟฟ้าแบบเชิงลึก ที่จะสร้างความปลอดภัยให้กับลูกค้าผู้รับบริการ

อุปสรรค (Threat) ขององค์กร

1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Barriers to Entry) องค์กรมีความเสี่ยงในเรื่องของการลงทุนทำธุรกิจประเภทเดียวกันกับองค์กร จากบริษัทข้ามชาติ เนื่องจากอำนาจของเงินทุนของบริษัทข้ามชาติที่มีมากกว่า



จากการประมวลผลการศึกษาผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และในฐานะที่ผู้ศึกษาเป็นบุคลากรภายในของบริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด โดยอยู่ในส่วนงานบริหารทราบว่า ผู้ศึกษาไม่สามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในขององค์กรในระดับหน้าที่ได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดการกับบุคลากรที่สร้างปัญหาต่างๆ ให้กับองค์กรได้ เนื่องจากบุคลากรท่านนี้อยู่กับองค์กรมาอย่างยาวนาน
2. การลดต้นทุนด้านค่าแรงและสวัสดิการของบุคลากร เนื่องจากอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารระดับเจ้าขององค์กรเท่านั้น

จากผลการศึกษาและผลจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า ลูกค้ายูนิคอร์นรายใหญ่ขององค์กรจำนวน 3 บริษัท ได้ยกเลิกสัญญางานบริการประจำปี พ.ศ. 2562 จึงทำให้องค์กรสูญเสียมูลค่าของยอดขายที่พึงจะได้รับอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปี และเมื่อพิจารณาแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือพิจารณากลยุทธ์ที่จะดึงความเชื่อมั่นกลับมานั้น เป็นสิ่งเป็นไปได้ยากในการดึงลูกค้ากลับคืนมา ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอกลยุทธ์เชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) ด้วยวิธีการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) ซึ่งเป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการเดิม และกลยุทธ์เชิงรุกและเชิงป้องกัน ด้วยกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) โดยเลือกใช้วิธีการทำ Sub-Contracting ซึ่งเป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่น หรือผู้ร่วมสัญญา หรือคู่ค้าผู้ร่วมสัญญาที่มีความสามารถเข้าไปดำเนินการแทนในประเภทงานบริการที่องค์กรได้รับจากลูกค้าผู้รับบริการภายใต้สัญญาทั้งหมด และทำให้องค์กรสามารถรับงานบริการอื่นๆ เพิ่มได้

4.5 ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้บริหารระดับเจ้าของขององค์กรได้พิจารณาเห็นชอบให้ผู้ศึกษานำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยให้เลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) ในการจัดทำกลยุทธ์เชิงรุก เรื่องการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น แทนการมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาที่เกิดจากบุคลากรภายในองค์กรในระดับหน้าที่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก

จากกลยุทธ์ที่ 1 ผู้ศึกษาจะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้วยการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน โดยยังคงมีความเกี่ยวข้องกับงานบริการเดิมขององค์กร โดยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะเลือกใช้วิธีการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) ซึ่งเป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานบริการเดิม โดยการสร้างงานบริการในโครงการการประเมินความเสี่ยงในด้านระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำ แบบเชิงลึกด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ทางไฟฟ้า

ข้อดี

1. ขระระดับการให้บริการด้านความปลอดภัยในระบบไฟฟ้าแรงสูง-แรงต่ำ ที่อ้างอิงมาตรฐานที่เหนือว่ามาตรฐานในประเทศไทย และมีการประเมินความเสี่ยงด้านระบบไฟฟ้าที่สูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้ยังไม่มีผู้จัดทำงานบริการนี้อย่างเป็นทางการ โดยองค์กรจะเป็นองค์กรแรกที่ได้ดำเนินการให้บริการนี้



2. บุคลากรที่มีอยู่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
3. เป็นการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กรในระยะยาว เนื่องจากองค์กรเป็นผู้คิดค้นและดำเนินการบริการนี้เป็นรายแรก โดยเกิดจากการต่อยอดงานบริการ จากความสามารถ และเครื่องมือที่มีอยู่
4. ลูกค้าผู้รับบริการ จะได้ทราบถึงระบบไฟฟ้าของตนเองในเชิงลึก เมื่อเกิดปัญหาด้านระบบไฟฟ้า ก็จะสามารถแก้ไขปัญหา หรือหาสาเหตุได้อย่างทันถ่วงที และมีหลักการ

ข้อเสีย

1. เนื่องจาก โครงการนี้ ยังไม่เป็นที่รู้จัก ต้องสร้างความตระหนักให้แก่ลูกค้าผู้รับบริการ จึงต้องใช้ระยะเวลาในการทำให้ลูกค้าผู้รับบริการเข้าใจมากพอสมควร และใช้งบประมาณค่อนข้างสูง โดยเฉลี่ยค่าใช้จ่ายต่อ 1 โครงการจะมีค่าใช้จ่ายเริ่มต้นอยู่ที่ประมาณอยู่ 1,000,000 บาท ซึ่งสูงพอสมควร
2. เนื่องจากเป็นเรื่องขององค์ความรู้ระดับองค์กร ซึ่งจะง่ายต่อการถูกซื้อตัว และการซื้อองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากร ดังนั้นองค์กรจะต้องหาวิธีในการป้องกันองค์ความรู้ไม่ให้สูญหายไปจากองค์กร หรือมิให้บุคลากรถูกซื้อตัว

งบประมาณ

การทำกลยุทธ์นี้ จะอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานของผู้ช่วยรองกรรมการผู้จัดการ ซึ่งได้ทำการมอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ที่มีความรู้ความสามารถด้านวิศวกรรมไฟฟ้า เป็นผู้ดำเนินโครงการในการจัดทำและวางแผนงานโดยละเอียด โดยงบประมาณที่จะใช้ในปี พ.ศ. 2563 นั้นอยู่ที่ประมาณ 2,050,000 บาท/ปี แบ่งออกเป็นค่าที่ปรึกษาปีละ 1,200,000 บาท และค่าทำการตลาด 850,000 บาท

แนวทางที่ 2 กลยุทธ์เชิงรุก และเชิงป้องกัน

จากกลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เนื่องจากผู้ศึกษาพิจารณาถึงสาเหตุแห่งปัญหาแล้วว่า องค์กรไม่สามารถลดต้นทุนในเรื่องค่าแรงและค่าสวัสดิการของบุคลากรได้ และผู้ศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ให้กับองค์กรควบคู่ไปกับการลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จากการเข้าปฏิบัติงานของบุคลากร อันส่งผลกระทบต่อลูกค้าผู้รับบริการในด้านคุณภาพของการให้บริการ ผู้ศึกษาจึงเลือกใช้วิธีการทำ Sub-contracting ซึ่งเป็นการขายกิจการโดยไม่ได้อำนาจการดำเนินงาน เพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่น หรือผู้ร่วมสัญญา หรือคู่ค้าผู้ร่วมสัญญาที่มีความสามารถเข้าไปดำเนินการแทน ในประเภทงานบริการที่องค์กรได้รับมาจากลูกค้าผู้รับบริการ โดยจะต้องให้บริการภายใต้สัญญาทั้งหมด และทำให้องค์กรสามารถรับงานบริการได้เพิ่มขึ้น

ข้อดี

1. สร้างรายได้ให้เพิ่มขึ้นจากเดิม โดยการกระจายพื้นที่การให้บริการไปยังพื้นที่ต่างๆ ที่ไม่เคยเข้าปฏิบัติงานมาก่อนหรือเคยมีข้อจำกัดในเรื่องทีมเข้าปฏิบัติงาน
2. ลดความเสี่ยงขององค์กรในด้านความไม่เชี่ยวชาญของบุคลากรภายในองค์กร กรณีที่มีบุคลากรลาออกกระทันหัน
3. สามารถใช้เป็นแผนฉุกเฉินในกรณีที่ไม่มีผู้เข้าปฏิบัติงาน

ข้อเสีย

1. คุณภาพอาจจะไม่เป็นไปตามที่ระบุในสัญญา ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร องค์กรต้องควบคุมและติดตามอย่างกระชั้นชิด



2. ลูกค้าผู้รับบริการ เปลี่ยนผู้ให้บริการ โดยลูกค้าอาจจะเป็นผู้แข่งขันลูกค้าก็ได้ ต้องมีการติดตามตลอดทั้งปี เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงที่สุด

งบประมาณ

การทำกลยุทธ์นี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานของผู้ช่วยรองกรรมการผู้จัดการ ซึ่งได้ลงปฏิบัติงานควบคู่กับผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ที่มีความรู้ความสามารถด้านวิศวกรรมไฟฟ้า โดยงบประมาณนี้จะถูกจัดให้อยู่ในส่วนของการดูแลลูกค้า โดยการพาไปสังสรรค์ หรือทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อกระชับความสัมพันธ์ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2563 เช่น การไปติ๊กอล์ฟร่วมกัน การเดินทางไปต่างประเทศด้วยกัน เป็นต้น โดยงบประมาณในครั้งนี้จะอยู่ที่ 500,000 บาท/ปี

ผู้ศึกษามีความประสงค์ในการทำกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อดึงลูกค้าที่ยกเลิกสัญญางานบริการกลับคืนมา เพื่อคงไว้ซึ่งยอดขายที่พึงจะได้รับให้กลับมามากกว่าเดิม แต่เมื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่จะดึงความเชื่อมั่นกลับมานั้น เป็นสิ่งที่กระทำและเป็นไปได้ยากมาก เมื่อพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าผู้รับบริการ ดังนั้น กลยุทธ์เชิงรุกในการสร้างลูกค้าผู้รับบริการใหม่ หรือการสร้างมูลค่าจากงานบริการใหม่ให้แก่ผู้รับบริการรายเก่า นั้นจะเหมาะสมกว่า หรือจัดทำกลยุทธ์ในเชิงป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากคนภายในองค์กร โดยการจัดจ้างผู้ปฏิบัติงานภายนอกองค์กร ให้เข้าปฏิบัติงานภายใต้สัญญาจะดีกว่า และองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง หรือในแต่ละส่วนงานต้องกล้าตัดสินใจในการพิจารณาต้นเหตุของปัญหา เนื่องจากองค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่คั่งอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องบุคลากรในระดับหน้าที่ได้อย่างแท้จริง

5. การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้วิเคราะห์ในครั้งนี ผู้ศึกษาพบประเด็นที่น่าสนใจคือ การขยายธุรกิจขององค์กรภายใต้ขีดความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยสามารถพัฒนาธุรกิจ และต่อยอดงานบริการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในระบบไฟฟ้าได้เป็นอย่างดี เนื่องจากองค์กรได้ดำเนินกิจการภายใต้โอกาสของกฎหมายในประเทศไทยที่ว่าด้วยความปลอดภัยในระบบไฟฟ้า เพราะระบบไฟฟ้าเป็นสิ่งที่ไม่เห็น และมีความอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งถือว่คือโอกาสขององค์กร อีกทั้งยังมีระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกันที่อยู่ในระดับปานกลาง แต่ด้วยประสบการณ์ที่องค์กรมีมาอย่างยาวนานเกิน 15 ปี จึงถือเป็นจุดแข็งขององค์กรอีกประการหนึ่ง และจากการศึกษาตามทฤษฎีของคุณภาพการให้บริการ (Kotler & Armstrong, 2008) และงานวิจัยของจรัสพงษ์ จงมีสุข (2558) ได้ทำการศึกษายปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทที่อยู่อาศัยในเขตพื้นที่การให้บริการของการไฟฟ้านครหลวง และวิทยานิพนธ์ของธรรมพฤษ แสงประเสริฐ (2558) ได้ทำการศึกษาคูณภาพการให้บริการที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษานั้น มีความสอดคล้องกับผลการศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน ที่ว่าด้วยผู้รับบริการมีความต้องการในคุณภาพของงานบริการให้มีคุณภาพในทุกมิติ

ในด้านคุณภาพของงานบริการที่ส่งผลต่อยอดขายที่ลดลงในปีที่ผ่านมา เพื่อมิให้องค์กรมียอดขายหรือผลประกอบการที่ลดลงไปกว่านี้ ผู้ศึกษาจึงขอพิจารณาสาเหตุของปัญหาเพิ่มเติม คือ ปัญหานั้นเกิดจากปัจจัยภายในองค์กรในระดับหน้าที่ และหากองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาในระดับดังกล่าวได้นั้น จะเป็นการแก้ไขปัญหาที่ยั่งยืนเช่นกัน

5.1 แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan)



1. กลยุทธ์การเติบโตด้วยการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)

โดยเลือกใช้วิธีการ กระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) ผู้ศึกษาฯ ได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานไว้ 3 ครั้ง/ปี คือ ในเดือนเมษายน สิงหาคม และพฤศจิกายน โดยการจัดงานสัมมนาที่ไม่คิดค่าใช้จ่าย ซึ่งแบ่งการจัดงานในจังหวัดระยอง 1 ครั้ง จังหวัดชลบุรี 1 ครั้ง และจังหวัดฉะเชิงเทรา 1 ครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับบริการเข้าใจในงานบริการใหม่ตามกลยุทธ์ระดับองค์กร และจะนำเสนอผลงานบริการทั้งหมดนี้ด้วยตัวเอง ตลอดทั้งปีโดยแบ่งเป็นเดือนละ 10 บริษัท จนครบ 120 บริษัท หรือเข้าร่วมประมูลงานโครงการขนาดใหญ่ กับคู่ค้าดังที่กล่าวไว้ในวิธีการจัดทำ ตลอดปี 2563 ดังตารางที่ 5.1 และ 5.2

ตารางที่ 5.1 Action Plan การจัดงานสัมมนา

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงการปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2563		
			เมษายน	สิงหาคม	พฤศจิกายน
1	จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ	ผสร./ผจก.			
2	ประชุมเพื่อกำหนดหน้าที่ และกระจายงาน	ผสร./ผจก.			
3	ติดตามสถานะของงานก่อนกิจกรรมครั้งที่ 1-3	ผสร./ผจก.			
4	วันที่ทำกิจกรรม	ผสร./ผจก.			
5	สรุปการดำเนินงานกิจกรรม	ผสร./ผจก.			
6	ประชุมเพื่อติดตามผลสรุปผลการจัดกิจกรรม	ผสร./ผจก.			
7	สรุปผลตาม KPI ที่กำหนด และนำเสนอแนวทางปรับปรุง (ถ้ามี)	ผสร./ผจก.			

ตารางที่ 5.2 Action Plan การเข้าพบลูกค้าผู้รับบริการ เพื่อนำเสนองาน และการเข้าร่วมประมูลงาน

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงการปฏิบัติงานตลอดปี พ.ศ. 2563 (เดือนมีนาคม-ธันวาคม)													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ	ผสร./ผจก.														
2	ประชุมเพื่อกำหนดหน้าที่ และกระจายงาน	ผสร./ผจก.														
3	เข้าพบลูกค้า หรือประมูลงาน	ผสร./ผจก.														
4	สรุปการดำเนินงาน	ผสร./ผจก.														
5	ประชุมเพื่อติดตามผล	ผสร./ผจก.														
6	สรุปผลตาม KPI ที่กำหนด และนำเสนอแนวทางปรับปรุง (ถ้ามี)	ผสร./ผจก.														

ตัวชี้วัดผล คือยอดขายในงานบริการประเภทนี้ มีเพิ่มเข้ามาไม่ต่ำกว่า 12,000,000 บาท โดยตัวเลขชี้วัดนี้ จะมาจากประเมินความสามารถในการจ่ายของลูกค้ากลุ่ม Premium และ A ขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีจำนวนลูกค้าผู้รับบริการทั้งสิ้น รวม 120 บริษัท

2. กลยุทธ์แบบผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)

โดยเลือกใช้วิธีการทำ Sub-Contracting ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนการปฏิบัติงานไว้ตลอดปี พ.ศ. 2563 โดยได้ระบุลงในแผนการปฏิบัติงานประจำปีในส่วนของฝ่ายบริหาร เพื่อการเข้าเจรจา จัดทำสัญญากับคู่ค้า และมีการติดตามผล เพื่อวัดผลในทุกๆ 6 เดือน โดยข้อมูลคู่ค้าดังกล่าวนี้ ทางองค์กร ได้พิจารณาจากการประเมินผู้รับเหมา



ของแผนกจัดซื้อ-จัดจ้างขององค์กร ที่ผ่านการประเมินเป็นระดับดีมากติดต่อกันเกิน 6 ปี และข้อร้องเรียนในด้านคุณภาพของการให้บริการต่อน้อยลงที่ร้อยละ 4 จากดัชนีชี้วัดที่องค์กรกำหนด ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 Action Plan การเข้าเจรจากับคู่ค้า

ลำดับที่	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงการปฏิบัติงานตลอดปี พ.ศ. 2563 (เดือน มีนาคม-ธันวาคม)													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	จัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ	ผสร./ผจก.														
2	ประชุมเพื่อกำหนดหน้าที่ และกระจายงาน	ผสร./ผจก.														
3	เข้าพบคู่ค้าเพื่อทำสัญญา	ผสร./ผจก.														
4	ติดตามผล															
5	สรุปการดำเนินงาน	ผสร./ผจก.														
6	ประชุมเพื่อติดตามผล	ผสร./ผจก.														
7	สรุปผลตาม KPI ที่กำหนด และนำเสนอแนวทางปรับปรุง (ถ้ามี)	ผสร./ผจก.														

ตัวชี้วัดผล คือยอดขายที่เพิ่มเข้ามาต้องไม่ต่ำกว่า 5,000,000 บาท โดยตัวเลขชี้วัดนี้จะมาจากการสรุปรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากงานบริการที่ได้กระจายไปยังคู่ค้าที่ทำสัญญาร่วมกัน

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษามีความประสงค์ในการทำกลยุทธ์เชิงไขปัญหา และอยากที่จะดึงลูกค้าที่ยกเลิกสัญญางานบริการกลับคืนมา เพื่อคงไว้ซึ่งยอดขายที่พึงจะได้รับให้กลับมาดังเดิม แต่เมื่อพิจารณาถึงกลยุทธ์ที่จะดึงความเชื่อมั่นกลับมา นั้น เป็นสิ่งที่กระทำและเป็นไปได้ยากมาก หากพิจารณาข้อมูลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับลูกค้าผู้รับบริการทั้ง 3 ราย ที่ได้ยกเลิกสัญญางานบริการในปีที่ผ่านมา ดังนั้น การใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการสร้างลูกค้าผู้รับบริการใหม่ หรือการสร้างมูลค่างานบริการใหม่ให้แก่ผู้รับบริการรายเดิมนั้น จะเป็นวิธีการที่เหมาะสมกว่า

อีกประการหนึ่ง เมื่อพิจารณาจาก SWOT Analysis ขององค์กรจะพบว่าจุดอ่อนขององค์กรอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในแต่ละส่วนงานที่ควรจะมี ความกล้าตัดสินใจที่จะพิจารณาต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริง และแก้ไขปัญหภายในมิให้ลุกลาม จนส่งผลกระทบต่อลูกค้าผู้รับบริการ เพราะเนื่องจากในปัจจุบันองค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่ค้ำอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องบุคลากรได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. ผู้ศึกษาขอเสนอแนะการแก้ไขปัญหภายในองค์กร โดยใช้กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ด้านการกลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) อีกทางหนึ่ง โดยแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละแผนกเป็นผู้ดำเนินการอย่างจริงจัง

2. สามารถศึกษาต่อยอดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) โดยมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) โดยการรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Growth Strategy)



ความร่วมมือกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นเพียงหนึ่งเดียวในธุรกิจประเภทนี้ และขยายฐานธุรกิจขององค์กรให้เติบโตยิ่งขึ้นไปยังต่างประเทศ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ศุภดิ พลสารัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ คณะกรรมการ และประธานในการคุมสอบที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องปัจจัยสาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง และแนวทางการปรับปรุงการบริการ ภูมิศึกษา: บริษัท ทีเอ็มจี เอส กรุ๊ป จำกัด เพื่อนำไปปรับปรุงและแก้ไขเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์ เรียบร้อยมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จรัสพงษ์ จงมีสุข. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้ไฟฟ้าประเภทที่อยู่อาศัยในเขตพื้นที่การให้บริการของการไฟฟ้านคร (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
ธรรมพฤษ แสงประเสริฐ. (2558). คุณภาพการให้บริการที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ภูมิศึกษา บริษัท เทสดี อินสทรูเมนต์ จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.