

## บทที่ 3

### สภาพปัจจุบันของบริษัททางด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด

บทนี้จะเป็นขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันโดยทั่วไปของบริษัท ซึ่งได้แก่ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า นโยบายการบริหาร และรวมถึงวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อที่จะนำไปหาแนวทางการปรับปรุง พัฒนาด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในบทที่ 4 ต่อไป

#### 3.1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

เป็นโรงงานผลิต และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทสี และทินเนอร์

#### 3.2 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

สามารถแบ่งผลิตภัณฑ์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

##### 1. กลุ่มสีระบบน้ำ ประกอบด้วย

1.1 สีทับหน้า ประกอบด้วย สีน้ำอคริลิค แชนด์โทน ทุกเฉดสี, สีอิมัลชัน (สำหรับงานภายใน/ภายนอก) ทุกเฉดสี, สีทากระเบื้อง, สีน้ำอคริลิค ทองคำ, และ สีน้ำภายใน / สีน้ำภายนอก

1.2 สีรองพื้น ประกอบด้วย สีรองพื้นปูนกันต่างอคริลิค แชนด์โทน, สีรองพื้นปูนกันต่าง ภายใน / ภายนอก, และ สีน้ำพ่นทรายอคริลิค แชนด์-เท็กซ์

1.3 น้ำยารองพื้น ประกอบด้วย น้ำยารองพื้นปูนใหม่ แชนด์-ไค้ต, น้ำยารองพื้นปูนเก่า แชนด์โต้ม น้ำยารองพื้นสีเก่า แชนด์โทน, และ น้ำยาฆ่าเชื้อราและตะไคร่น้ำ

##### 2. กลุ่มสีระบบน้ำมัน ประกอบด้วย

สื่อครีติกโพลียูรีเทน, สีอีพ็อกซี, สีอบ, สีน้ำมันอครีติกแซนด์โทนิค, สีเคลือบเงา  
แห้งเร็ว, สีจรรยา, สีแล็กเกอร์, และ อื่นๆ

### 3. ทินเนอร์ ประกอบด้วย

น้ำมันสน, ไรต์สปีดสำหรับสีและวานิช, ทินเนอร์สำหรับสีน้ำมันอครีติก (งานปูน)  
, ทินเนอร์สำหรับสีพ่นอุตสาหกรรม, ทินเนอร์สำหรับสีแล็กเกอร์ไนโตรเซลลูโลส, ทินเนอร์สำหรับสี  
เคลือบแห้งเร็ว, สีอบและสีจรรยา, ทินเนอร์สำหรับสีโคลทาร์อีพ็อกซี, ทินเนอร์สำหรับสีอีพ็อกซี, ทิน  
เนอร์สำหรับสีโพลียูรีเทน, ทินเนอร์สำหรับสีเชื่อมยึดวอชไพร์เมอร์ V4, และ ทินเนอร์สำหรับสีกัน  
เปรี้ยว

### 3.3 ลูกค้ำของบริษัท

คือ ลูกค้ำทั้งหมดที่ซื้อสินค้ากับบริษัทโดยตรง เพื่อนำไปขาย หรือใช้งาน ซึ่งใน  
ปัจจุบันแบ่งเป็น 4 กลุ่มหลักๆ ดังนี้

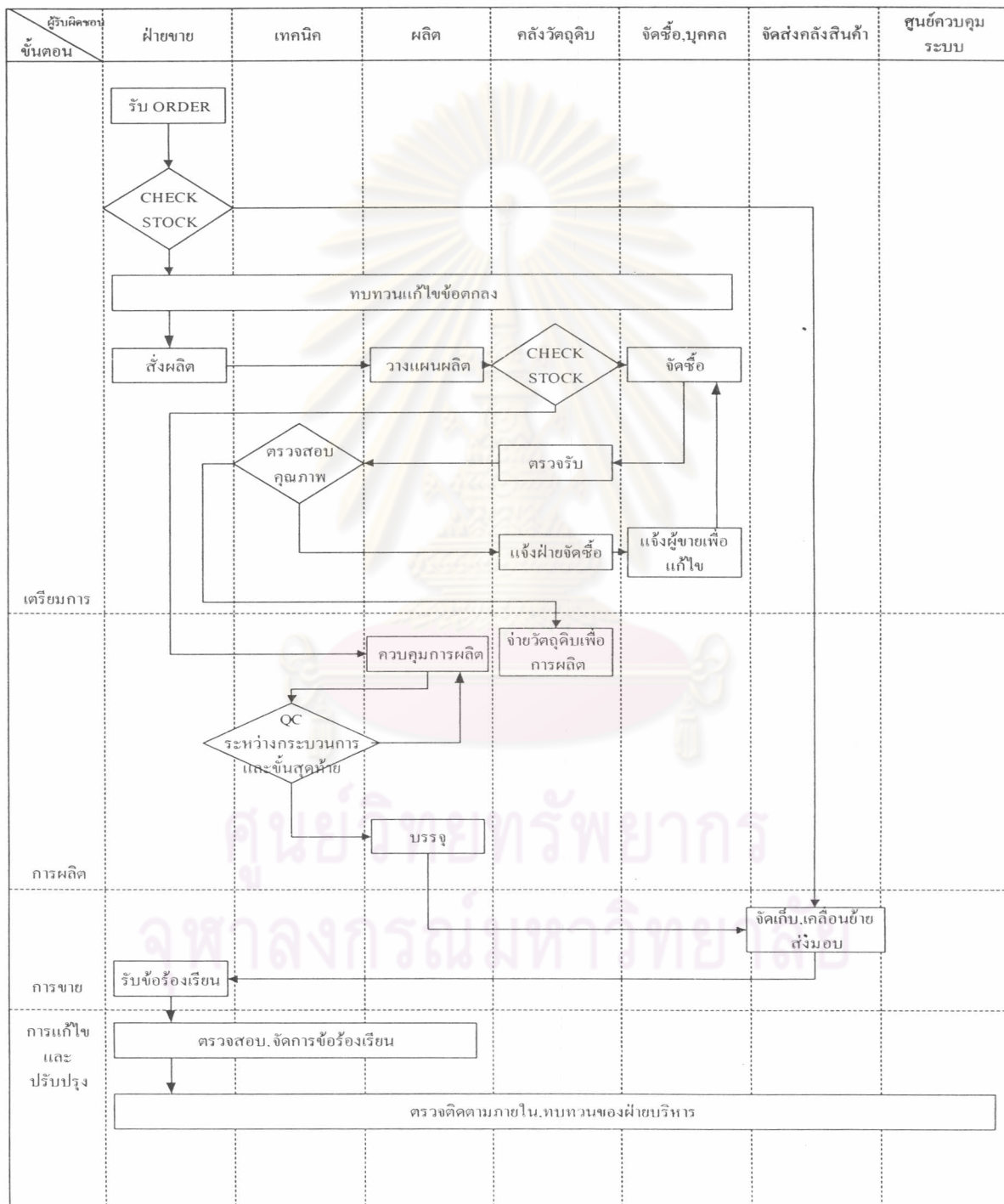
1. กลุ่มร้านค้า ได้แก่ กลุ่มลูกค้ำที่ซื้อสินค้า เพื่อนำไปขายส่ง หรือขายปลีก  
ให้แก่ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์
2. กลุ่มโครงการ ได้แก่ กลุ่มลูกค้ำที่ซื้อสินค้า เพื่อนำไปใช้ในโครงการที่สร้าง  
ขึ้น ซึ่งได้แก่ บ้านเดี่ยว หมู่บ้านจัดสรร คอนโดมิเนียม เป็นต้น โดยรวมถึง  
กลุ่มผู้รับเหมาด้วย
3. กลุ่มหน่วยงานราชการ ได้แก่ กลุ่มลูกค้ำที่เป็นหน่วยงานราชการ ที่ซื้อ  
สินค้าไปเพื่อใช้ในการดำเนินงานโครงการของหน่วยงาน หรือใช้ภายใน  
หน่วยงาน
4. กลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ กลุ่มลูกค้ำที่เป็นหน่วยงานเอกชน โรงงาน  
อุตสาหกรรม ที่ซื้อสินค้าเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการกระบวนการผลิตสินค้า



### 3.5 ผังกระบวนการทางธุรกิจ

บริษัทได้กำหนดผังกระบวนการทางธุรกิจ ไว้ในเอกสารในระบบ ISO9001:200

ดังต่อไปนี้



รูปที่ 3.2 แสดงผังกระบวนการทางธุรกิจในปัจจุบันของบริษัท

### 3.6 นโยบายการบริหารองค์กรของบริษัท

#### วิสัยทัศน์ (Vision) :

เราจะเป็น 1 ใน 3 ผู้นำของประเทศไทยในอุตสาหกรรมสีทาบ้าน และเป็นທີ່เชื่อถือของผู้บริโภคทั้งในด้านราคา คุณภาพ และบริการที่ดีเยี่ยม

#### ภารกิจ (Mission) :

เราคืออุตสาหกรรมของคนไทยผู้ผลิตสีระบบน้ำ สีระบบน้ำมัน และทินเนอร์ สำหรับใช้ทั้งงานภายใน และภายนอก อาคาร หรือ สถานที่ทุกประเภทด้วยราคาที่ยุติธรรม และเป็นທີ່เชื่อถือของผู้บริโภค โดยเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้า และบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ค่านิยม (Values) :

ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อภายในองค์กรทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และพนักงาน รวมถึงมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ขาย และชุมชนภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันโดยทั่วกัน

#### นโยบายการบริหารงาน :

- คุณภาพคู่บริการ คืองานขององค์กร
- สร้างความเชื่อถือให้กับเจ้าหน้าที่ ทำธุรกิจด้วยความตรงไปตรงมา
- สร้างความสัมพันธ์และความเชื่อถือให้กับลูกค้า
- จ่ายค่าตอบแทนโดยยุติธรรม ช่วยเหลือพนักงานให้กินดีอยู่ดี
- ส่งเสริมพัฒนาพนักงานให้ได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ส่งเสริมให้พนักงานได้รับสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน
- แสวงหาทางที่จะอยู่ร่วมกันกับพนักงานและลูกค้าด้วยความเกื้อกูลกัน
- จัดหาวัตถุดิบที่คุณภาพดี และราคายุติธรรม
- จำหน่ายสินค้าในราคายุติธรรม
- ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อสังคม

#### นโยบายคุณภาพ :

“ คุณภาพคู่บริการ คืองานขององค์กร ” ได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการ

ดังนี้

- พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ

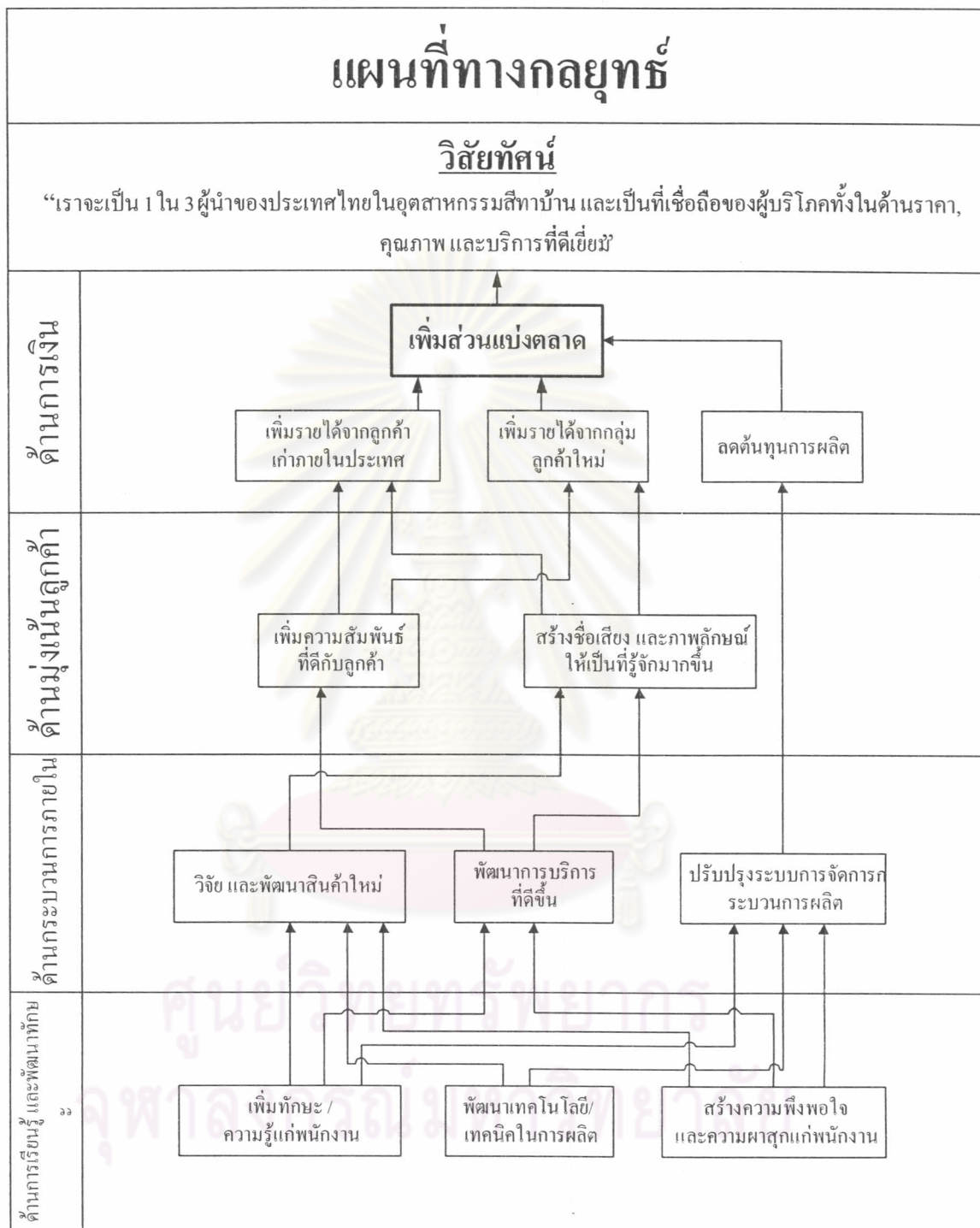
- ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้า และได้มาตรฐาน
- จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ตรงเวลา
- พัฒนาพนักงาน สินค้า และบริการอย่างต่อเนื่อง

#### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท :

1. เพิ่มรายได้จากลูกค้าเก่าภายในประเทศ
2. เพิ่มรายได้จากกลุ่มลูกค้าใหม่
3. ลดต้นทุนการผลิต
4. เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
5. สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
6. วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่
7. พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น
8. ปรับปรุงระบบการจัดการกระบวนการผลิต
9. เพิ่มทักษะ/ความรู้แก่พนักงาน
10. พัฒนาเทคโนโลยี/เทคนิคในการผลิต
11. สร้างความพึงพอใจ และความผูกพันแก่พนักงาน

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้างต้น สามารถนำมาแสดงอยู่รูปของแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ในรูปแบบของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน ดังรูปที่ 3.3

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 3.3 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์ของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

จากรูปที่ 3.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ได้แก่ เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และ สร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุน คือ การวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ และ พัฒนาการ

บริการที่ดีขึ้น และนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ข้อนี้มาพิจารณาหาหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ โดยใช้แผนผังเมทริกซ์ (Matrix Diagram) มาช่วย ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงแผนผังเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้า กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ฝ่ายขาย	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายบุคคลและจัดซื้อ
เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	○	○		
สร้างชื่อเสียง และภาพลักษณ์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น	○			
วิจัย และพัฒนาสินค้าใหม่		○		
พัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	○			

○ = มีความสัมพันธ์ต่อการรับผิดชอบโดยตรง

จากตารางที่ 3.1 จะเห็นได้ว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นลูกค้า จะเกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย และฝ่ายเทคนิค

เมื่อเราทราบสภาพปัจจุบันของบริษัทโดยทั่วไปตั้งข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็จะนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ในด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าในระดับประเทศ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดของบริษัท เพื่อให้เห็นสภาพปัจจุบันของบริษัทด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะนำไปเป็นข้อมูลใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบงานภายในให้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดในบทที่ 4 ต่อไป



ตารางที่ 3.2 แสดงการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	สภาพปัจจุบันของบริษัท
1. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	<p>1ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด</p>	<p>1ก.(1) วิธีการกำหนด/เลือกลูกค้า กลุ่มลูกค้า ลูกค้าเป้าหมาย ส่วนตลาด (Market Segment) โดยพิจารณาลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคตประกอบด้วย</p> <p>1ก.(2) วิธีการรับฟังและเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน เพื่อกำหนดความต้องการ และความคาดหวัง หลักๆ (ให้หมายรวมถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ) ของลูกค้าและเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจในการซื้อของลูกค้า ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าเก่า ข้อมูลการตลาดหรือการขาย ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาคู่ค้า การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ได้ลูกค้าเพิ่มหรือเสียลูกค้าไป ชื่อเรื่องเรียนจากลูกค้า</p> <p>วิธีการนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ในการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาด ปรับปรุงกระบวนการ การพัฒนาด้านอื่นๆ ของธุรกิจ</p>	<p>ไม่มีวิธีการกำหนด/เลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยปัจจุบันจะแบ่งกลุ่มลูกค้าตามเขตพื้นที่ขาย และประเภทการซื้อเท่านั้น</p> <p>ไม่มีวิธีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้า รวมถึงวิธีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน</p>

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	สภาพปัจจุบันของบริษัท
2. ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า		<p>1ก.(3) วิธีการในการทำให้การรับฟังและการเรียนรู้ ทันท่วงทีกับความต้องการและทิศทางการของธุรกิจอยู่เสมอ</p> <p>2ก.(1) วิธีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ได้ลูกค้า โดยตอบสนองของความต้องการ สร้างความประทับใจ เพิ่มความภักดีและกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์/ใช้บริการซ้ำ กล่าวถึงในทางที่ดี</p> <p>2ก.(2) กลไกหลักๆที่ลูกค้าใช้ในการขอข้อมูล ทำธุรกรรม ร้องเรียน</p> <p>วิธีปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้าแต่ละรูปแบบการติดต่อของลูกค้า</p> <p>วิธีการให้บุคลากรปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าว</p> <p>2ก.(3) กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่ รวมถึงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดสู่การปรับปรุงองค์กร</p> <p>2ก.(4) วิธีการที่ทำให้แนวทางในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และช่องทางที่ลูกค้าติดต่อองค์กรทันท่วงทีกับความต้องการและทิศทางการของธุรกิจอยู่เสมอ</p>	<p>ไม่มีการกำหนดวิธีการทำให้การรับฟังและเรียนรู้ทันความต้องการ</p> <p>มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า แต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นขั้นตอน หรือวิธีการเพื่อให้นำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>มีการปฏิบัติ และกำหนดไว้ตามเอกสารในระบบ ISO</p> <p>ไม่มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่สำคัญในการติดต่อกับลูกค้า</p> <p>มีการกำหนดกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า รวบรวมผลในเชิงปริมาณเพื่อวัดผลตามเป้าหมายในระบบ ISO</p> <p>ไม่มีการกำหนดไว้เพื่อการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p>

ด้าน	หัวข้อหลัก	ประเด็นที่พิจารณา	สภาพปัจจุบันของบริษัท
2. ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า	2ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า	<p>2ข.(1) วิธีการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มลูกค้า (เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำได้ว่าเป็นข้อมูลซึ่งนำไปใช้เพื่อทำให้ลูกค้าประทับใจ (Exceeding Customers Expectations) ได้มาซึ่งธุรกิจในอนาคต และได้รับการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี) และ</p> <p>วิธีการใช้ข้อมูลจากความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการปรับปรุง</p> <p>2ข.(2) วิธีการติดตามข้อมูลลูกค้า (ในเรื่องผลิตภัณฑ์ การบริการ และคุณภาพของการทำธุรกรรม) เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันที่ และนำไปใช้ดำเนินการได้ต่อไป</p> <p>2ข.(3) วิธีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจคู่แข่งและ/หรือใช้เกณฑ์เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม</p> <p>2ข.(4) วิธีการที่ทำให้แนวทางในการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าทันต่อความต้องการและการเติบโตทางธุรกิจอยู่เสมอ</p>	<p>มีการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า โดยใช้แบบสำรวจความพึงพอใจลูกค้า โดยจะสรุปผลรวม โดยไม่มีการสรุปวิเคราะห์แยกตามกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม</p> <p>มีการนำข้อมูลจากการสำรวจความพึงพอใจ นำเสนอผู้บริหารทบทวนทุกไตรมาส ตามระบบ ISO</p> <p>กำหนดไว้เป็นหัวข้อในการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า</p> <p>ไม่มีการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทกับคู่แข่ง</p> <p>ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า สรุปรายงานนำเสนอทบทวนฝ่ายบริหารทุกไตรมาส โดยจะปรับแบบสำรวจบ้างตามเหมาะสม</p>