

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจร้านจำหน่ายอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์
และเครื่องมือช่าง กรณีศึกษา ร้านบ้านเครื่องมือ จังหวัดสกลนคร
STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT “BANN-KRUENG-MUE” HARDWARE
AND TOOLS STORE IN SAKONNAKHON PROVINCE

วิริญญา สงวนไกรพงษ์¹
दनัยพงค์ เชษฐโชติศักดิ์²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจร้านจำหน่ายอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ของร้าน บ้านเครื่องมือ วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางการจัดการของร้านบ้านเครื่องมือ อีกทั้งศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้ออุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของร้านบ้านเครื่องมือ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีช่วงอายุที่ 55-60 ปี รายได้ของครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน อยู่ในช่วง 6,001-9,000 บาท มีญาติพี่น้อง เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ และเครื่องมือช่าง ปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้ออุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ และเครื่องมือช่าง อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆปัจจัย กลยุทธ์ที่ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย (SO Strategy) กลยุทธ์ปรับปรุงภาพลักษณ์ กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ (WO Strategy) กลยุทธ์สร้างรากฐานองค์กรให้เข้มแข็ง (ST Strategy) กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (WT Strategy) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมาขึ้นประกอบไปด้วย แผนปฏิบัติการทั้งหมด 8 โครงการ มีระยะเวลาดำเนินการ 12 เดือน งบประมาณทั้งสิ้น 631,810 บาทโดยมีผลที่คาดว่าจะได้รับคือ ยอดขายสินค้าเพิ่มขึ้น จากการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ มีฐานลูกค้ารายเก่าที่มั่นคง บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานแก่องค์กร อีกทั้งได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

คำสำคัญ: ฮาร์ดแวร์ เครื่องมือช่าง กลยุทธ์ แนวทางพัฒนา

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Email : wiranya.sa@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Abstract

The independent study aimed to develop a strategic plan for develop “BANN-KRUENG-MUE” hardware and tools store. The objective of this study are to explore the environment of management, to identify the factors that influenced the demand for the hardware and tools on the marketing mix and to develop the strategies for “BANN-KRUENG-MUE” hardware and tools store. The data were collected from 400 people by using questionnaires as a tool and were analyzed in term of frequency, percentage, mean and standard deviation. In order to develop the strategies , the environment (internal/external), SWOT Analysis, TOWS Matrix were analyzed. The result showed that the majority of respondents were male aged between 55-60 years-old and the household average income was around 6,001-9,000 baht per month. Their cousins were ones whom personally involved in the decision making to buy hardware and tools. Regarding the Factor that influenced the demand for the hardware and tools on marketing mix was found at the strongly level in term of product, pricing, distribution and sale promotion. Five strategies were set; 1. Promotion Strategy (SO Strategy) 2. Store Designing Strategy (WO Strategy) 3. Public Relationship Strategy (WO Strategy) 4. Staff’s training Strategy (ST Strategy) 5. Customer Relationship Strategy (WT Strategy). The strategies were developed that includes eight projects implemented with twelve months with totals budget for 631,810 Baht. The expected outcomes of this project were increasing sales volumes and revenue from expanding the customer base, keeping existing customers and all staff could acquire new skills, increasing their contribution to the business and building their morale.

Keywords : Hardware, Tools, Development Strategy

บทนำ

สภาพสังคมในปัจจุบันมีการพัฒนามากขึ้น ส่งผลให้เกิดการขยายตัวของภาคธุรกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการจัดการจึงเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องดำเนินการปฏิบัติ ปรับกลยุทธ์ในการบริหารและการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น ร้านค้าใดปรับตัวได้เร็วที่สุด สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าได้มากที่สุด ย่อมเป็นการสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง การเสริมสร้างกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเห็นถึงความโดดเด่นทั้งในด้านสินค้าและบริการ ถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่มีความสำคัญ จากการศึกษาถึงปัญหาของร้าน บ้านเครื่องมือ พบว่า ลูกค้าบางส่วนยังคงขาดการรับรู้การจำหน่ายสินค้าของร้าน เนื่องจากลูกค้ายังคงติดกับภาพลักษณ์เดิมของร้านที่เป็นร้านจำหน่ายอะไหล่รถจักรยานยนต์ อีกทั้งความไม่ชัดเจนของการวางสินค้าหน้าร้าน ทำให้ลูกค้าไม่สามารถเข้าถึงสินค้าที่ทางร้านจำหน่าย ก่อให้เกิดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันอยู่มาก อีกทั้งคู่แข่งรายใหญ่ที่เป็นองค์กรระดับประเทศ และคู่แข่งรายย่อยในพื้นที่เดียวกัน ก่อให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดกันอย่างรุนแรง

จากปัญหาดังกล่าว การศึกษาถึงการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจจึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาปัจจัยส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือ

ช่าง ในเขตอำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร รวมไปถึงการวิเคราะห์ SWOT Analysis จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอุตสาหกรรม โดยใช้ TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ นำไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ในเขตอำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาธุรกิจของร้านบ้านเครื่องมือ

วิธีดำเนินงาน

1. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ในเขตอำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก การศึกษาครั้งนี้ จึงได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนเกษตรกรทั้งหมดในเขตอำเภอวาริชภูมิ โดยการใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) คำนวณจากจำนวนเกษตรกรทั้งสิ้น 13,199 ราย และได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเกษตรกรจำนวน 400 ราย

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม ที่เป็นปลายปิด (Close-Ended Question) โดยใช้แบบสอบถามชุดเดียวกันทั้งหมด และทำการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ และรายได้เฉลี่ยของครอบครัวต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง โดยใช้ปัจจัยส่วนปรามทางการตลาดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ผลិតภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการขาย คำถามเป็นแบบชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มากที่สุด (5คะแนน) มาก (4คะแนน) ปานกลาง (3คะแนน) น้อย (2คะแนน) น้อยที่สุด (1คะแนน)

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาธุรกิจของร้านบ้านเครื่องมือ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ Five Force Models เป็นการวิเคราะห์แรงกดดันที่จะส่งผลกระทบต่อระดับ

ความรุนแรงในอุตสาหกรรม ที่เกิดขึ้นจากแรงกดดัน 5 ประการ [3] และการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั่วไป (PESTE Analysis) เป็นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะของธุรกิจ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สภาพแวดล้อมการจัดการของร้านในปัจจุบัน รวมไปถึงทำการวิเคราะห์โดยใช้ 7 องค์ประกอบขององค์กร (7-s Mckinsey) เป็นการวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจที่เกิดจากปัจจัยความสัมพันธ์ต่างๆทั้ง 7 ประการ [1]

2.3 การวางแผนกลยุทธ์

ทำการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ประเมินสถานการณ์ขององค์กรจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์โดย TOWS Matrix [2] จากนั้นจึงจัดทำแผนปฏิบัติการ จัดตั้งโครงการที่จะใช้ดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาร้านบ้านเครื่องมือ

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ในเขตอำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร

ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ในเขตอำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร ในระดับความสำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) ในด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ การรับประกันสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.92) อะไหล่ทดแทน มีครหาซื้อได้ง่าย (ค่าเฉลี่ย 4.91) ความน่าเชื่อถือของร้านที่จำหน่ายสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.74) ความหลากหลายของประเภทสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.64) คุณภาพสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.41) และให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ยี่ห้อสินค้า (ค่าเฉลี่ย 3.63) (2) ด้านราคา ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ มีระบบผ่อนชำระ (ค่าเฉลี่ย 4.96) ราคาถูกกว่า เมื่อเทียบกับร้านอื่น (ค่าเฉลี่ย 4.90) สามารถต่อรองราคาได้ (ค่าเฉลี่ย 4.73) และให้ความสำคัญในระดับมาก คือ มีการระบุราคาที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ (มีค่าเฉลี่ย 4.16) (3) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้คือ มีสถานที่จอดรถเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 4.81) ร้านอยู่ใกล้บ้านหรือที่ทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.73) ร้านมีสถานที่ขนาดใหญ่ กว้างขวาง (ค่าเฉลี่ยที่ 4.72) และ สถานที่ตั้งของร้านเข้าถึงได้สะดวกง่ายต่อการติดต่อ (ค่าเฉลี่ย 4.65) และ (4) ด้านการส่งเสริมการขาย ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดโปรโมชั่น ลดราคาสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.95) บริการหลังการขาย (ค่าเฉลี่ย 4.66) มีการแจก แคมสินค้า หรือ ของสมนาคุณ (ค่าเฉลี่ย 4.65) การโฆษณาผ่านทางสถานีวิทยุ (ค่าเฉลี่ย 4.37) และพนักงานขาย มีอัธยาศัยดี มีความรู้ความเข้าใจในตัวสินค้า (ค่าเฉลี่ย 4.36) ให้ความสำคัญในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการจับรางวัล (ค่าเฉลี่ย 4.06) มีการโฆษณา

ด้วยรถแห่ ติดเครื่องขยายเสียง (ค่าเฉลี่ย 3.96) และมีบริการจัดส่งสินค้า (ค่าเฉลี่ย 3.96) และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง คือ มีการโฆษณาด้วยป้ายโฆษณา หรือการแจกใบปลิว (มีค่าเฉลี่ย 3.37)

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาธุรกิจของร้านบ้านเครื่องมือ

2.1 ผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่นๆของกิจการ (Five Forces Model) แรงแรงที่เกิดจากภาวะคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก การเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมร้านจำหน่ายอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ยังถือว่าเป็นเรื่องที่ยาก เนื่องจากอุปสรรคในเรื่องของเงินลงทุน หากลงทุนกับสินค้าน้อย ส่งผลให้มีต้นทุนสูง ไม่สามารถจะแข่งขันราคากับผู้ประกอบการรายอื่นได้ อีกทั้งยังต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญมีประสบการณ์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ แรงแรงที่เกิดจากการแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เกษตรกรมีการนำเครื่องจักร เครื่องมือมาใช้ในการทำการเกษตร และการก่อสร้างยังมีแนวโน้มอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดผู้ประกอบการรายใหม่ในอุตสาหกรรม ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกมาก ผู้ประกอบแต่ละรายจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ แรงแรงที่เกิดจากภาวะคุกคามของสินค้าทดแทน อยู่ในระดับต่ำ แต่ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาเครื่องจักรใหม่ อาจส่งผลให้เกิดการทดแทนของสินค้าได้ แรงแรงที่เกิดจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก การที่ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองเป็นแรงผลักดันให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวตามความต้องการของลูกค้า เนื่องจากมีผู้ประกอบการหลายราย ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกที่หลากหลาย และในด้านของแรงแรงที่เกิดจากอำนาจต่อรองของผู้ขาย (Supplier) อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เนื่องจากมีซัพพลายเออร์น้อยราย อีกทั้งสินค้าไม่สามารถหาสิ่งทดแทนได้ ส่งผลให้ซัพพลายเออร์มีอิทธิพลสูงกว่าทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTE Analysis) ปัจจัยทางการเมือง Political Factor ภาครัฐมีการส่งเสริมการเกษตร ให้เงินช่วยเหลือเกษตรกรตามโครงการต่างๆ เป็นปัจจัยที่จะช่วยเหลือเกษตรกรให้สามารถซื้อเครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้ ไปใช้ในภาคการเกษตร ปัจจัยทางเศรษฐกิจ Economic Factor สภาพทางเศรษฐกิจของอำเภอวาริชภูมิ พบว่า พื้นที่ในอำเภอส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เกษตรกรรมและประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกร การทำการเกษตรถือได้ว่าเป็นรายได้หลักของประชากรชาวอำเภอวาริชภูมิ ปัจจัยทางด้านสังคม Social Factor ประชากรในอำเภอวาริชภูมิ มีจำนวนทั้งหมด 55,675 คน ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีการดำเนินชีวิตแบบเรียบง่าย บางส่วนยังคงประกอบอาชีพเกษตรแบบดั้งเดิม ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี Technological Factor เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรง มีการใช้งานอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้ร้านจำหน่ายอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง ที่จำหน่ายอุปกรณ์ที่มีความทันสมัย ทันต่อเทคโนโลยี สามารถจำหน่ายสินค้าให้แก่เกษตรกร หรือช่างก่อสร้างได้อย่างตรงตามความต้องการ และปัจจัยทางด้านกายภาพ Environment Factor ร้านบ้านเครื่องมือ ตั้งอยู่บนถนนทางหลวงหมายเลข 217 เชื่อมต่อระหว่างอำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร และอำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี อีกทั้งร้านได้ตั้งอยู่ในใจกลางอำเภอ อยู่ในแหล่งชุมชน จึงทำให้ลูกค้าหาร้านได้ง่าย หากเดินทางผ่านเส้นทางนี้สามารถมองเห็นได้ทันที

2.2 ผลการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์โดยใช้ 7 องค์ประกอบขององค์กร (7-s Mckinsey) ในด้านกลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินงานของร้าน บ้านเครื่องมือ ไม่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน แผนการดำเนินงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยส่วนใหญ่จะเป็นการแข่งขันทางด้านราคา และการให้บริการกับลูกค้า โครงสร้าง (Structure) เป็นแบบง่ายไม่ซับซ้อน มีการแบ่งหน้าที่การทำงานออกเป็นฝ่ายขาย และฝ่ายซ่อม ระบบการปฏิบัติงาน (System) มีรูปแบบการบริหารงานลูกน้อง ให้เสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน มีความยืดหยุ่นบ้างในบางครั้ง ไม่ให้มีความเครียดกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานมาก อีกทั้งมีการถ่ายทอดความรู้โดยหัวหน้าช่างและเจ้าของกิจการเพื่อเป็นการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญมากขึ้น บุคลากร (Staff) การบริหารบุคลากรของทางร้าน เจ้าของกิจการจะเป็นผู้ทดสอบงานของผู้ที่สมัครเข้ามาทำงานด้วยตนเอง หากความสามารถไม่เพียงพอก็ไม่สามารถที่จะรับเข้าทำงานได้ เนื่องจากงานที่ร้านเป็นงานที่ต้องใช้แรง และใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ (Skill) ในด้านการขาย พนักงานจะต้องได้รับการฝึกฝนในเรื่องของการแนะนำสินค้าให้กับลูกค้า การตอบคำถามเมื่อลูกค้ามีข้อสงสัย ในส่วนของพนักงานที่เป็นช่างซ่อม ช่างติดตั้ง จะต้องเป็นช่างที่มีประสบการณ์และความชำนาญ รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) มีการบริหารงานโดย เจ้าของกิจการเป็นผู้สั่งการลูกน้อง ซึ่งหน้าที่ของพนักงานจะถูกแบ่งงานโดยพิจารณาตามความสามารถและความชำนาญ และค่านิยมร่วม (Shared Values) ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการผลิตสินค้าทางการเกษตรและคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ ภายใต้การมุ่งเน้นการตอบแทนสังคม

2.3 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง ของร้านคือเจ้าของกิจการและพนักงานช่างที่ร้านมีประสบการณ์การซ่อมเครื่องยนต์มากกว่า 10 ปี ส่งผลให้มีชื่อเสียงและเกิดความน่าเชื่อถือ ทางร้านมีความเป็นกันเองกับลูกค้า ทำให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง สินค้าที่ร้านมีความครบครัน อีกทั้งทางร้านมีการรับประกันหลังการขาย มีช่างซ่อมผู้มีความชำนาญคอยให้บริการ และราคาสินค้าถูกกว่าเมื่อเทียบกับร้านอื่นๆ จุดอ่อน คือขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ ปัจจุบันมีเพียงการโฆษณาผ่านวิทยุชุมชนและป้ายโฆษณาที่ร้านเท่านั้น ทำให้ลูกค้าขาดการรับรู้ ยังคงติดภาพลักษณ์เดิมของร้าน คือ ร้านจำหน่ายอะไหล่มอเตอร์ไซด์ ขาดการส่งเสริมการขายที่ชัดเจน โอกาส จากเทคโนโลยีที่มีการนำเครื่องจักร เครื่องทุ่นแรงมาใช้ในกิจกรรมมากขึ้นทั้งในการเกษตร และในการก่อสร้าง ทำให้วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ควบคู่กับเครื่องจักรมีปริมาณความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นด้วย การขาดแคลนแรงงานในการทำการเกษตร เนื่องจากอัตราค่าจ้างแรงงานที่สูง และเกษตรกรส่วนใหญ่เริ่มเข้าสู่ช่วงวัยผู้สูงอายุ อีกทั้งฤดูแล้งยังเกิดภัยแล้งเกษตรกรจำเป็นต้องใช้เครื่องยนต์ เครื่องมือ เกี่ยวกับระบบน้ำมาใช้ในการเกษตรมากขึ้น ภาวะคุกคามจากคู่แข่งรายย่อย ได้แก่ ผู้ประกอบการรายอื่นๆที่อยู่ในพื้นที่อำเภอเดียวกัน คู่แข่งรายใหญ่ ได้แก่ ห้างขายวัสดุก่อสร้าง อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ และเครื่องมือต่างๆ ที่อยู่ในตัวจังหวัดและกำลังจะเปิดขยายในอำเภอใกล้เคียง เช่น โกมลบอลเฮ้าส์ หรือ โฮมโปร เป็นต้น อีกทั้งผู้บริโภคซึ่งเป็นเกษตรกรโดยส่วนใหญ่ระมัดระวังเรื่องการใช้จ่ายเงินมากขึ้น จากราคาผลผลิตทางการเกษตรที่ลดลง

2.4 การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

จากผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กรแล้ว จากนั้นได้ทำการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เกิดเป็นกลยุทธ์ในด้านต่างๆดังนี้

ในด้านกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มีแผนปฏิบัติการดังต่อไปนี้ แผนที่1 จัดโปรโมชั่นสินค้าตามฤดูกาลเพื่อให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ตลอดทั้งปี ทางร้านจึงทำการจัดโปรโมชั่นสินค้าในแต่ละฤดูกาล เพื่อให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าที่ต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน โดยมีเป้าหมายคือรักษายอดขายเดิม เพิ่มยอดขายใหม่ ใช้งบประมาณ 20,000 บาท

แผนที่2 เข้าร่วมโครงการบัตรสินค้าชื่อเกษตรกรกับ ธ.ก.ส เพื่อขยายฐานลูกค้าจาก ธ.ก.ส เนื่องจากลูกค้าที่เป็นเกษตรกรบางส่วนมีความต้องการซื้อสินค้าแบบผ่อนชำระ งบประมาณ 3,500 บาท ในการขอขึ้นทะเบียนร้านค้าและจัดทำเอกสารต่างๆ

กลยุทธ์เชิงแก้ไข ได้แก่ กลยุทธ์การปรับภาพลักษณ์องค์กรและหน้าร้าน ให้ดูทันสมัย ในแผนที่ 3 ปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร ปรับปรุงรูปแบบหน้าร้าน เพื่อสร้างการรับรู้ของลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ใหม่ของร้าน งบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการออกแบบ ต่อเติมอาคาร ตกแต่งภายนอกและภายใน รวมไปถึงชั้นวางสินค้า ตั้งงบประมาณขั้นต้นไว้ที่ 500,000 บาท

กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ ในแผนที่ 4 การใช้รถโฆษณาและเพิ่มการโฆษณาผ่านสถานีวิทยุเพื่อให้ลูกค้าทราบถึงที่ตั้งของร้าน ไปถึงการจัดโปรโมชั่นของร้านในแต่ละช่วงฤดูกาล งบประมาณ 11,200 บาท

กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ กลยุทธ์สร้างรากฐานองค์กรให้เข้มแข็ง ในแผนที่ 5 ฝึกอบรมพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อให้การทำงานบรรลุผลเกิดประสิทธิภาพ จากการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กร งบประมาณ 1,000 บาท เพื่อจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ โดยจัดเป็นเป็นค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม

แผนที่ 6 องค์กรสัมพันธ์ เพื่อให้การทำงานขององค์กรเกิดการประสานงานกันของทีมงาน อีกทั้งเป็นการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันและเจ้าของกิจการ งบประมาณ 5,000 บาท สำหรับการจัดงานกินเลี้ยงสังสรรค์และจัดกิจกรรมอื่นๆ 20,000 บาท สำหรับการปรับสภาพแวดล้อมในองค์กร

กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

แผนที่ 7 การจัดประเภทลูกค้าเนื่องจากว่าลูกค้าของร้านมีทั้งลูกค้าชั้นยอดที่มีคุณค่าต่อร้านมาก จากผลกำไรที่ได้ให้กับร้านมากกว่าลูกค้าชั้นกลาง และลูกค้าชั้นล่าง ดังนั้นทางร้านจึงจำเป็นต้องทำการกระชับความสัมพันธ์กับลูกค้าชั้นยอดถึงแม้จะมีเพียงไม่กี่ราย งบประมาณ ใช้เพื่อทำการจัดซื้อของแจก ของแถม โดยตั้งงบไว้ที่ 20,000 บาท

แผนที่ 8 การสร้างเครือข่ายเพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้ารายย่อยให้มากที่สุด เน้นการสร้างเครือข่ายจากการบอกต่อการซื้อสินค้า งบประมาณ ค่าจัดทำโบชัวร์โฆษณาโปรโมชั่นสินค้า เพื่อแจกให้กับชาวบ้าน 2,000 บาท การให้ค่านำพาในกรณีที่บอกต่อลูกค้า ตั้งไว้ที่ 20,000 บาท

สรุปผลการศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจของร้านบ้านเครื่องมือ ซึ่งเป็นร้านจำหน่ายอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และเครื่องมือช่าง โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ได้ทั้งหมด 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย กลยุทธ์การปรับภาพลักษณ์องค์กร กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์สร้างรากฐานองค์กรให้เข้มแข็ง และกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ แบ่งออกเป็นแผนปฏิบัติการทั้งหมด 8 โครงการ ได้แก่ 1. จัดโปรโมชั่นสินค้าตามฤดูกาล 2. เข้าร่วมโครงการบัตรสินค้าเครือข่ายกับ ธ.ก.ส 3. ปรับปรุงภาพลักษณ์องค์กร ปรับปรุงรูปแบบหน้าร้าน 4. การใช้โซเชียลมีเดียและเพิ่มการโฆษณาผ่านสถานีวิทยุ 5. ฝึกอบรมพัฒนาทักษะของพนักงาน 6. องค์กรสัมพันธ์ 7. การจัดประเภทลูกค้า และ 8. การสร้างเครือข่าย รวมงบประมาณทั้งสิ้น 631,810 บาท ใช้เวลาดำเนินการ 12 เดือน

ข้อเสนอแนะ

1. ในด้านกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย การจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า สินค้าราคาพิเศษ ควรคำนึงถึงต้นทุนของสินค้า และความคุ้มค่าของการลงทุน
2. ควรศึกษาความต้องการสินค้าของกลุ่มลูกค้าในด้านประเภทของสินค้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกประเภทของสินค้าเข้ามาจำหน่ายให้ตรงตามความต้องการใช้งานของลูกค้า
3. ปัจจุบันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้ว ควรหาโอกาสในการปรับตัวของธุรกิจ
4. ควรศึกษาถึงความสามารถในการแข่งขันกับตัวแทนจำหน่ายโดยตรง เพื่อลดอำนาจการต่อรองของตัวแทนจำหน่าย

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากได้รับความกรุณา จากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ดนัยพงศ์ เชษฐโชติศักดิ์ และคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่มีคุณค่า ตลอดจนช่วยตรวจสอบความบกพร่องของงาน ผู้ศึกษาจึงต้องขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง รวมไปถึง ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างเกษตรกรอำเภวาริชภูมิที่ได้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- [1] ญัตถุพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเครชั่น.
- [2] สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ และภาวณา สายชู. (2554). MBA Handbook. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัท อีออฟเซท จำกัด.
- [3] จารุวรรณ เนื่องแก้ว. (2557). การวางแผนธุรกิจเพื่อพัฒนาร้านสุกลักษณะมอเตอร์ไบค์. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 8 (2), 221- 242.