

การใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อเพิ่มยอดขายและดูแลรักษาพนักงาน:

กรณีศึกษา บริษัท เค.ซี เมทัลชีท จำกัด

Using Appreciative Inquiry for Increasing Sales Volume
and Keeping Employees: A Case Study of
K.C Metalsheet Co., Ltd.

ภัทริตา เจริญกิจ (Pattita Charoenkit)*

ปิยโน รัตนพันธุ์ (Pinyo Rattanaphan)**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการใช้สุนทรียศาสตร์เพื่อพัฒนายอดขายและดูแลรักษาพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของลูกค้าที่ซื้อหลังคาเหล็กถาวรถาวรถึงและลูกค้าที่ยังไม่ใช้หลังคาเหล็กถาวรถาวรถึง จากบทสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพของหลังคาเหล็กและความซื่อสัตย์ของบริษัทผู้ผลิตเป็นอันดับแรก บริษัทจึงต้องหาวิธีการที่จะสื่อให้ลูกค้าเห็นถึงคุณภาพของหลังคาเหล็กถาวรถาวรถึง และความซื่อสัตย์ของบริษัท เค.ซี เมทัลชีท จำกัดที่มีต่อลูกค้า นอกจากนี้จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของหลังคาเหล็กแล้วยังพบว่าลูกค้าให้ความสำคัญกับการบริการอีกด้วย และการบริการที่ลูกค้าพึงพอใจมักจะมาจากพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานานมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่ ผู้ศึกษาจึงค้นหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน โดยค้นหาจากประสบการณ์ด้านบวกของพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมานานเกินกว่าสองปีขึ้นไป วิธีการดำเนินการศึกษาแต่ละขั้นตอนใช้กระบวนการสุนทรียศาสตร์เป็นแนวทางในการวิเคราะห์หาปัจจัยร่วม ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น เพื่อเพิ่มยอดขายและ

* นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** อาจารย์ประจำ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ดูแลรักษานักงาน ผลการศึกษาทำให้ได้กลยุทธ์เพื่อพัฒนาด้านการตลาดและด้านบุคคลเพื่อทำให้นักงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้คือ กลยุทธ์หลังคาเหล็กถาวรถถึง (บริการซื้อตรง ไม่โกงความหนา คุณภาพสมราคา กล้าวัดความหนาต่อหน้าคุณ), กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์พนักงานติดหนึ่กับองค์กร (Employee engagement) โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วพบว่า มียอดเปรียบเทียบในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายนระหว่างปี 2554 กับปี 2555 มียอดขายเพิ่มขึ้น 6.36 และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง 65.52 เมื่อเทียบกับปี 2554

คำสำคัญ: สุนทรียสาธก เพิ่มยอดขายและดูแลรักษานักงาน บริษัท เค.ซี เมททอลชีท จำกัด

ABSTRACT

The objective of this study “using appreciative inquiry for increasing sales volume and keeping employees: a case study of K.C. Metal Sheet Co., Ltd.” was to find the positive experiences of the customers who had bought the Tank metal sheet roof, and those who had not used the Tank metal sheet roof yet. The interviews with customers showed that they gave precedence to the quality of the metal sheet roof and the loyalty of the manufacturing company. Therefore, K.C. Metal Sheet Co., Ltd. had to find the means to convey the quality of its product, Tank metal sheet roof, and the company loyalty to its customers. The customers’ preference was also for customer service. The satisfaction with the services provided usually came from the employees who had worked for a long period with the company rather than from the new employees. The researcher thus looked for ways and means to keep the employees with the organization for a long time by studying the positive experiences of the employees whose period of service exceeded two years. The appreciative inquiry was used in this study to analyze the cofactors and dominant factors to increase the sales, as well as to keep the employees. The results showed

3 strategies for marketing development and maintaining the loyalty of the employees of the company so that they would serve for a long time: the strategy for the product, Tank metal sheet roof, faithful service, not cheating with thickness, being reasonably priced for the quality, daring to measure the thickness in front of the customer, the strategy for marketing and the strategy for employee engagement. The consequent project showed that the percentage of sales was increased whereas the percentage of employees leaving the organization was decreased. Comparing the same period of January to June for years 2011 and 2012, the sales in 2012 increased by 6.36%, and the resignation of the employees decreased by 65.52%.

Keyword: Appreciative Inquiry, Increasing Sales Volume and Keeping Employees, K.C Metalsheet Co., Ltd.

บทนำ

บริษัท เค.ซี. เมททอลชีท จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 204 ม. 2 ถนน เลี่ยงเมือง ตำบลพระลับ อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ 2548 เป็นผู้จำหน่ายและติดตั้งหลังคาเหล็กกรีดลอน ภายใต้เครื่องหมายการค้า “ตรารถถัง” ซึ่งประกอบไปด้วยผลิตภัณฑ์หลังคาเหล็ก หลังคาเหล็กดัดโค้ง แผ่นปิดครอบ แผ่นเกล็ดระบายอากาศ แผ่นหลังคาโปร่งแสง และโครงสร้างสำเร็จรูป คุณเจริญ เจริญกิจการกรรมการผู้จัดการบริษัท เค.ซี. เมททอลชีท จำกัด กล่าวว่า บริษัทมีการบริหารงานด้านคุณภาพอย่างจริงจัง เห็นได้จากใบรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2008 และใบรับรองคุณภาพ มอก. นอกจากนี้แล้วบริษัทยังได้รับรางวัลเกียรติบัตรอีกมากมาย ได้แก่ เกียรติบัตรรางวัลความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และยกระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (CSR) จากสำนักบริหารยุทธศาสตร์ เกียรติบัตรรางวัลใบโพธิ์จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทร ดันมุงเน้นลูกค้า (สัมภาษณ์, 2555)

ในอดีตการแข่งขันในวงการหลังคาเหล็กยังมีไม่มากนัก คู่แข่งขันยังมีน้อยราย แต่ต่อมากู้แข่งเริ่มเห็นโอกาสและเข้ามาแข่งขันเป็นผู้ผลิตจำหน่าย

หลังคาเหล็กมากขึ้น เมื่อคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันก็สูงขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาเป็นอย่างมาก คู่แข่งมักใช้กลยุทธ์การตัดราคา ขายราคาต่ำ แล้วคุณภาพของสินค้าก็ลดลงไปด้วย ยอดขายของบริษัทจึงมีแนวโน้มลดลงและยังมีปัญหาด้านบุคลากรที่มีอัตราเข้าออกของพนักงานที่สูง ดังนั้นบริษัทจึงต้องหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด มียอดขายเพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกันจะต้องค้นหาวิธีการดูแลรักษานักงานเพื่อให้พนักงานอยู่กันอย่างมีความสุข บริษัทจึงจะสามารถอยู่ในธุรกิจหลังคาเหล็กต่อไปได้อย่างยั่งยืน

บริษัทมีนโยบายหลักด้านคุณภาพคือ มีความซื่อสัตย์ไม่โกงความหนาแผ่นหลังคาเหล็ก และกลัววัดความหนาต่อหน้าลูกค้าเพื่อพิสูจน์ถึงคุณภาพของสินค้าเป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งมักจะใช้กลวิธีตัดราคาในการขายสินค้า แต่คุณภาพต่ำกว่าที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นเพื่อให้ลูกค้าทราบถึงความแตกต่างของสินค้า และดูแลพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานจึงจะศึกษาหาจากประสบการณ์ด้านบวกของพนักงานโดยการให้ทุนวิทยุและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 7 P's ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการขาย (Promotion) รวมกับองค์ประกอบอีก 3 ส่วน คือ บุคคล (People) กระบวนการทำงาน (Process) และ หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) (ฉัตรพร เสมอใจ, 2549)

2. การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC: Integrated Marketing Communication) หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดที่ผู้เป็นนักการตลาดได้ผสมผสานเพื่อส่งถึงผู้บริโภคและพยายามสร้างให้ผู้บริโภคลูกค้าและกลุ่มเป้าหมายได้มีโอกาสได้ตอบหรือสัมผัสกันได้ซึ่งที่จริงจะเรียกว่าเพื่อสร้างการสัมผัสลูกค้า (Customer Contact) ได้แก่ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงาน (Personal selling) การส่งเสริมการขาย (Sale promotion) การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation) การตลาดทางตรง (Direct marketing) (ธนศ ยุคันตวนิชชัย, 2553)

3. ตราสินค้า เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จทางการตลาด ตราสินค้าช่วยให้นักการตลาดแยกแยะสินค้าหรือบริการของตนออกจากผู้อื่น ช่วยให้ผู้บริโภคประทับใจสินค้าหรือบริการได้ ซึ่งจะมีผลต่อการซื้อซ้ำ ตราสินค้า

มีความสำคัญอย่างมาก สินค้าที่ผลิตจากโรงงานเดียวกันแต่มีตราสินค้าต่างกัน ความนิยมชมชอบของผู้บริโภคย่อมแตกต่างกันด้วย (จัตราพร เสมอใจ, 2549)

4. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management: CRM) (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2548) กิจกรรมการตลาดที่กระทำต่อลูกค้าซึ่งอาจจะเป็นลูกค้า ผู้บริโภคหรือคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจ มีการรับรู้ที่ดี ตลอดจนรู้สึกชอบบริษัทและสินค้าหรือบริการของบริษัท ทั้งนี้มุ่งเน้นที่กิจกรรมสื่อสารแบบสองทาง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับลูกค้าให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Win - Win Strategy) เป็นระยะเวลายาวนาน (ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ, 2544) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์แบบปิรามิดแห่งความภักดี ได้ดังภาพที่ 1

5. ความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงาน จะทำให้พวกเขามีกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถส่งผลให้ลูกค้าได้รับการบริการที่ดี และเกิดความพึงพอใจทำให้กลายเป็นความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ส่งผลให้สามารถรักษาลูกค้าและสร้างรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นในระยะยาว พนักงานก็จะได้รับผลประโยชน์เพิ่ม ยิ่งส่งผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและใส่ใจในการทำงานยิ่งขึ้น (จัตราพร เสมอใจ, 2549)

6. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลจากความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุนทางกายและกำลังสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความซื่อสัตย์ดูแลเอาใจใส่ลูกค้า และตั้งใจทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2549)

7. ความคิดรากฐานของแนวคิดความสุขทั้ง 8 (Happy 8) ในองค์กรแห่งความสุข ได้แก่ สุขภาพดี (Happy Body) น้ำใจงาม (Happy Heart) สังคมดี (Happy Society) ผ่อนคลาย (Happy Relax) หาคำความสุข (Happy Brain) ทางสงบ (Happy Soul) ปลอดภัย (Happy Money) ครอบครัวดี (Happy Family) (แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน, 2552)

การสร้างความสุขในที่ทำงานถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้การบริหารองค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น เนื่องจากการที่คนในองค์กรมีความสุขจะเป็นการเพิ่มทั้งปริมาณและคุณภาพของผลผลิตให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ลดความเครียดและความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลักษณะของความสุขในที่ทำงาน คือ สนุกในสิ่งที่ตนเองทำ ทำงานที่ดีและมีความภาคภูมิใจกับงานที่ตนทำ รู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นมีความสำคัญ มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ได้ทำงานร่วมกับคนดี ๆ มีคนเห็นคุณค่าของงานที่เราทำ รู้สึกสนุกและมีความสุขในที่ทำงาน และมีความรู้สึกว่าได้รับการกระตุ้นและเสริมพลังในการทำงาน (จรรยา ดาสา, 2553)

8. สุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry: AI) สุนทรียสาธก คือ กระบวนการศึกษาค้นหาร่วมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวคน ในองค์กรหรือของโลกที่อยู่รอบตัว โดยเป็นการใช้ศิลปะของการถามคำถาม ที่นำไปสู่การส่งเสริมให้ระบบมีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด กระบวนการสุนทรียสาธก มี 4 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่าแบบจำลอง 4D ประกอบด้วย (ภิญญู รัตนพันธ์, 2550)

การค้นหา (Discovery) คือ การค้นหาประสบการณ์ด้านบวกที่ดีที่สุด

การวาดฝัน (Dream) คือ การนำประสบการณ์ด้านบวกที่ค้นพบมาขยายผลเป็นความฝันหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

การออกแบบ (Design) คือ การออกแบบหรือวางแผนการปฏิบัติ หรือแผนการดำเนินงานว่าต้องทำอะไรจึงจะประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งวาดฝันไว้

การดำเนินการ (Destiny) คือ การนำแผนการดำเนินการที่ได้ออกแบบไว้ดำเนินการ

9. SOAR Analysis เป็นหลักการวิเคราะห์องค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนทางด้านการกลยุทธ์ที่พัฒนามาจาก SWOT Analysis การวางแผนทางกลยุทธ์เหมาะสมกับองค์กรสมัยใหม่และการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกมาสู่องค์กร (อัจฉริยะ อุปการกุล, 2553)

S = Strength จุดแข็งขององค์กร

O = Opportunities มีโอกาสอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์กับองค์กรของเรา

A = Aspirations เป้าหมายในอนาคตที่อยากจะเป็นหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตกับองค์กร

R = Result ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ Aspirations

10. ทฤษฎีจุดพลิกผัน (The Tipping Point) (แกลด์เวลล์, มัลคอล์ม, 2550) ประกอบด้วย

10.1 กฎของคนส่วนน้อย กฎข้อแรกบอกไว้ว่า คนกลุ่มน้อยสามกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อการแพร่ระบาดคือ ผู้เชื่อมต่อ (Connector) เก่งเรื่องคน สามารถประสานเชื่อมคนจากหลายๆ วงการได้ ผู้รู้ (Maven) เก่งเรื่องข้อมูล เป็นทั้งผู้สอนและผู้ใฝ่เรียนรู้ นักขาย (Saleman) เก่งเรื่องการจูงใจ สามารถทำให้คนที่ลังเลสงสัย กลับมาเชื่อได้ง่ายๆ

10.2 บั๊จจายแห่งการติดหนึบ กฎข้อที่สอง บอกไว้ว่า “สาร” นั้นสำคัญต่อการแพร่ระบาด ผู้ส่งสารเป็นคนทำให้บางสิ่งแพร่กระจายออกไป ซึ่งคุณสมบัติบั๊จจายแห่งการติดหนึบที่สำคัญคือ จำง่าย ไม่ลืม ติดหู ติดตา ติดปาก ผลักไปสู่การกระทำ การแสดงออกซึ่งจะทำให้ “ติด” ไปที่คนอื่นได้อีก

10.3 ความสำคัญของบริบท กฎข้อที่สามบอกไว้ว่า มีความจำเป็นต้องเน้นความสำคัญของบริบทหรือสิ่งแวดล้อมด้วย

11. การประเมินผล 4 ระดับ ของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 1975) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมใดๆ ควรจะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่าการจัดโปรแกรมฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด การประเมินแบ่งเป็น 4 ขั้นคือ 1. การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง 2. การประเมินการเรียนรู้ 3. การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังอบรม 4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร

แนวคิดสุนทรียสาธก ผสมผสานกับจิตวิทยาเชิงบวก ในการเพิ่มยอดขาย และหาวิธีการดูแลรักษานักงานเพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

วิธีการดำเนินการศึกษา

1. รูปแบบการศึกษาวิจัย งานวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบของการวิจัยแบบสุนทรียสาธก ซึ่งเป็นการศึกษาคุณภาพในรูปแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ
2. ผู้ศึกษามีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างระยะเวลาเพียงสามเดือนตั้งแต่เดือนมกราคม 2555 จนถึงเดือน มีนาคม 2555 การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 60 คน โดยการสัมภาษณ์เพื่อหาประสบการณ์ด้านบวกของลูกค้าที่ซื้อหลังคาเหล็ก ตรารถถังจำนวน 30 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และลูกค้าที่ซื้อหลังคาเหล็ก ยี่ห้ออื่นจำนวน 30 คนโดยเลือกแบบบังเอิญ นอกจากนี้แล้วยังมีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของพนักงานของบริษัทจำนวน 11 คน ที่ทำงานกับบริษัทมานานกว่า 2 ปีขึ้นไป นำสิ่งที่ค้นพบมาสรุปเป็นปัจจัยที่เป็นจุดร่วม และปัจจัยที่เป็นจุดเด่น มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงบริษัทโดยใช้วงจร 4-D ตามแนวคิดของสุนทรียสาธก หลังจากนั้นจึงนำการประเมินผล 4 ระดับของเคิร์กแพทริก โดยขั้นตอนการศึกษาตามวงจร 4-D ดังต่อไปนี้

2.1 การค้นหา เป็นขั้นตอนการศึกษาข้อมูล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจาก หนังสือ เอกสาร อินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และการสังเกต การสัมภาษณ์ลูกค้าที่ซื้อหลังคาเหล็กตรารถถัง และหลังคาเหล็กยี่ห้ออื่น จากนั้นทำการวิเคราะห์สรุปปัจจัยที่เป็นจุดร่วม และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น ออกมา แล้วนำมาเชื่อมโยงกับส่วนประสมทางการตลาดเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา บริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด โดยมีชุดคำถามด้วยกัน 3 ชุด แต่ละชุดมี 2 คำถาม ดังต่อไปนี้คือ

ชุดที่ 1 สัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้หลังคาเหล็กตรารถถัง โดยมีคำถามดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1: คุณประทับใจแผ่นหลังคาเหล็กตรารถถังตรงไหนที่สุด

คำถามที่ 2: คุณประทับใจการบริการของพนักงาน
พนักงานตรงไหนมากที่สุด

ชุดที่ 2 สัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้หลังคาเหล็กยี่ห้ออื่น โดยมีคำถาม
ดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1: ในการตัดสินใจซื้อหลังคาเหล็ก คุณให้
ความสำคัญกับอะไรมากที่สุด

คำถามที่ 2: คุณคาดหวังการบริการจากพนักงานที่คุณ
ลูกค้าอย่างไรบ้าง

ชุดที่ 3 สัมภาษณ์พนักงานที่ทำงานที่บริษัท เค.ซี เมททอลซีท
จำกัด นานกว่า 2 ปี ขึ้นไป

คำถามที่ 1: คุณประทับใจอะไรบริษัทมากที่สุด ถึงได้ทำงาน
ที่นี่จนทุกวันนี้

คำถามที่ 2: คุณคิดว่าบริษัทควรปรับปรุงอะไร

ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์อาจมีการปรับเปลี่ยนคำพูดหรือประโยค
บางส่วนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ แต่จะยึดแนวทางตามคำถาม 2 คำถาม
ข้างต้นให้มากที่สุดเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของใจความสำคัญ
ในการค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของผู้ถูกสัมภาษณ์คำถามชุดที่ 1 ผู้ศึกษา
เป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเอง แต่ในชุดที่ 2 ผู้ศึกษาได้ขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่
ฝ่ายบุคคลของบริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด เป็นผู้สัมภาษณ์เพื่อให้ได้คำตอบ
ที่เป็นจริงที่สุด

2.2 การวาดฝัน เป็นขั้นตอนที่นำเอาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม และ
ปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นมาวาดฝันหรือกำหนดแนวทางที่องค์กรควรจะเป็น
หรือพัฒนาให้ได้เพื่อตอบสนองกับสิ่งที่ค้นพบจากลูกค้า

2.3 การออกแบบ เป็นขั้นตอนการออกแบบ วางแผนกลยุทธ์และ
โครงการต่างๆ เพื่อให้ตอบรับกับส่วนประสมทางการตลาดที่เกิดจากการค้นพบ
สิ่งที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ให้สามารถพัฒนาบริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด จนเกิด
การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

2.4 การดำเนินการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการตามกลยุทธ์หรือโครงการที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการเพื่อพัฒนาบริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด ให้ได้ตามที่วาดฝันไว้ โดยมีการประเมินโครงการด้วยการประยุกต์ใช้เครื่องมือ 4 ระดับ ของเคิร์กแพทริก ได้แก่ การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร

ผลการศึกษา

ผลการนำประสบการณ์ด้านบวกหรือสิ่งที่ประทับใจลูกค้าหลังคาเหล็กตรารถถึง จำนวน 30 คนและลูกค้าหลังคาเหล็กยี่ห้ออื่น จำนวน 30 คน ทำให้ได้ปัจจัยที่เป็นจุดรวม ได้แก่ หลังคาเหล็กต้องมีหลายรูปลอนและมีหลายสีให้เลือก คุณภาพแข็งแรง ทนทาน ไม่โก่งความหนา มุงหลังคาแล้วสวย ลูกค้าสามารถสั่งหลังคาเหล็กได้ขนาดความยาวตามที่ลูกค้าต้องการ ราคาเหมาะสม คำนวณกับเงินที่จ่าย ไม่แพงจนเกินไป ลูกค้าต้องการการดูแลเอาใจใส่จากพนักงาน พนักงานต้องกระตือรือร้นและเต็มใจให้บริการ ลูกค้าต้องการให้พนักงานขายให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผ่นหลังคาเหล็กหลายๆ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ก่อนตัดสินใจซื้อและพนักงานขายควรมีทักษะในการถอดแบบหลังคาบ้านให้ลูกค้าและคำนวณค่าใช้จ่ายให้ลูกค้าได้ทราบทันที นอกจากนี้แล้ว ราคาต้องเหมาะสมกับคุณภาพหลังคาเหล็ก พนักงานให้รายละเอียดสินค้ากับลูกค้าได้อย่างครบถ้วน มีโบชัวร์แนะนำสินค้าและแนะนำการติดตั้งหลังคาเหล็ก ส่งสินค้าตรงตามนัดหมาย มีคนแนะนำบอกต่อ ติดตั้งง่ายมุงแล้วสวย สินค้ามีหลากหลายให้ลูกค้าเลือก มีสินค้าครบตามที่ลูกค้าต้องการ มีน้ำให้ลูกค้าดื่ม โรงงานน่าเชื่อถือและตราสินค้ามีชื่อเสียง มีวิศวกรถอดแบบให้กับลูกค้า ที่ตั้งโรงงานหลังคาเหล็กต้องเห็นเด่นชัด ต้องอยู่ใกล้กับกลุ่มลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าจะสะดวกในการสั่งและรับสินค้าและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น ได้แก่ มีใบรับรองคุณภาพ มอก. จดจำตราสินค้าได้เนื่องจากมีผู้ที่มีชื่อเสียงหรือดาราเป็นพรีเซนเตอร์ หากลูกค้าต้องการต่อเติมบ้านพื้นที่ไม่มาก เช่น กันสาดชายคา โรงงานสามารถหาช่างไว้คอยบริการลูกค้าได้ โรงงานอยู่ติดถนนใหญ่มีป้ายสูงเห็นเด่นชัด ทำให้ลูกค้าเห็นในระยะไกล มีห้อง

สำหรับให้ลูกค้ารับสินค้า โดยมีหนังสือให้อ่านหรือมีทีวีให้ดูระหว่างรอรับสินค้า ระบบการทำงานที่ทันสมัยลดขั้นตอนการทำงานทำให้งานถูกต้องและประหยัดเวลา จากปัจจัยโดดเด่นและปัจจัยรวม นำมาเชื่อมโยงกับส่วนประสมทางการตลาดได้กลยุทธ์ที่เพิ่มยอดขายให้กับบริษัทดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์หลังคาเหล็กตรารถถึง บริการซื้อตรง ไม่โกงความหนาคุณภาพสมราคา กล้าวัดความหนาต่อหน้าลูกค้า เป็นกลยุทธ์เพื่อตอบสนองส่วนประสมทางการตลาดในส่วนของผลิตภัณฑ์ และราคา

การค้นพบ : ในการซื้อหลังคาเหล็กต้องมั่นใจในคุณภาพและราคาเหมาะสม และมั่นใจว่าจะได้ความหนาของแผ่นหลังคาตรงตามสั่ง ซึ่งตรงกับปัจจัยที่เป็นจุดรวม คือ หลังคาเหล็กต้องมีหลายรูปลอนและมีหลายสีให้เลือก คุณภาพแข็งแรงทนทาน ไม่โกงความหนามุงหลังคาแล้วสวย และราคาต้องเหมาะสมกับคุณภาพหลังคาเหล็ก

การวาดฝัน : เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในคุณภาพของสินค้ามากยิ่งขึ้น ต้องหาวิธีการต่อยอดความมั่นใจทำให้รู้สึกว่าราคาเหมาะสมกับคุณภาพจนเกิดกลยุทธ์การบอกต่อ

การออกแบบ : เพื่อต้องการให้ลูกค้าทราบถึงความซื่อสัตย์ของหลังคาเหล็กตรารถถึง ทางบริษัทจึงมีการวัดความหนาแผ่นหลังคาเหล็กให้ลูกค้าดูในกระบวนการขายทุกครั้ง

การดำเนินการ : การดำเนินการแบ่งเป็น 2 ข้อด้วยกันคือ สิ่งที่ทำไปแล้วคือโครงการวัดความหนาต่อหน้าลูกค้าในกระบวนการขาย และสิ่งที่ต้องการจะทำเพิ่มเติมคือ การเพิ่มการวัดความหนาต่อหน้าลูกค้าในกระบวนการขนส่งเพื่อต่อยอดความมั่นใจให้กับลูกค้า ผลการประเมินโครงการวัดความหนาต่อหน้าลูกค้าแสดงได้ดังตารางที่ 1

2. กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เป็นกลยุทธ์เพื่อตอบสนองส่วนประสมทางการตลาดในส่วนองราคา และการส่งเสริมการตลาด โดยใช้กลยุทธ์สื่อสารการตลาด (IMC) (ขึ้นจิตต์ แจ้เจนกิจ, 2548) ตรงกับปัจจัยที่เป็นจุดรวม คือ มีคนแนะนำบอกต่อ โรงงานน่าเชื่อถือและตราสินค้ามีชื่อเสียง และตรงกับปัจจัยที่เป็นจุดเด่น คือ มีผู้ที่มีชื่อเสียงหรือดาราเป็นพรีเซนเตอร์

การค้นพบ: พบว่าราคามีผลในการตัดสินใจซื้อของลูกค้ากลุ่มร้านค้าวัสดุมากที่สุด ส่วนการแจกของแถมเมื่อซื้อสินค้าและการมีดาราเป็นพรีเซนเตอร์มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าที่ซื้อไปใช้เองมากที่สุด และการจัดงานอีเวนต์ให้ความรู้ในการติดตั้งหลังคาเหล็กอย่างถูกวิธีอีกทั้งแจกของแถมเป็นอุปกรณ์ช่างมีผลต่อการซื้อของลูกค้าช่างหรือกลุ่มผู้รับมากที่สุด

การวาดฝัน : ลูกค้าจ้ดจำตราสินค้าได้ ลูกค้ามองภาพลักษณ์ ตรารถถัง ว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ ลูกค้าจงรักภักดีต่อสินค้าและบอกต่อ

การออกแบบ : ออกแบบกลยุทธ์ให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้า เพื่อรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่

การดำเนินการ : สิ่งที่ทำไปแล้วได้แก่

2.1 โครงการหาพนักงานขายที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นผู้อบรมพนักงานขายท่านอื่นและทำลูกค้าให้เป็นผู้เชื่อมต่อเพื่อเพิ่มยอดขาย

2.2 โครงการใช้ดาราเป็นพรีเซนเตอร์บริษัทได้ทำการเซ็นสัญญาว่าจ้างพรีเซนเตอร์เป็นดาราชื่อ นางสาว สุดารัตน์ บุตรพรม หรือนักแสดงชื่อว่า ตู่ก็มาเป็นพรีเซนเตอร์

2.3 โครงการจัดงานอีเวนต์เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าและวิธีการใช้ผลิตภัณฑ์อย่างถูกวิธีให้กับกลุ่มช่าง กลุ่มลูกค้าที่เป็นช่างถือเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Maven) ของลูกค้าที่ต้องการปลูกสร้างบ้าน อาคาร หากช่างแนะนำสินค้าตัวใดลูกค้ามักจะเชื่อที่ช่างบอกเสมอ

2.4 โครงการใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อเป็นสื่อการประชาสัมพันธ์

2.5 โครงการใช้ระบบ call center เก็บข้อมูลลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่เพื่อประชาสัมพันธ์บริษัทและเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและลูกค้า

ประเด็นการประเมิน ได้แก่ 1) การประเมินปฏิบัติการตอบสนอง ลูกค้าแต่ละกลุ่มให้ความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ที่บริษัทจัดทำ 2) การประเมินการเรียนรู้ลูกค้าเริ่มมองเห็นความแตกต่างระหว่างยี่ห้อตรารถถังกับสินค้ายี่ห้ออื่น 3) การประเมินพฤติกรรม ลูกค้าทุกกลุ่มมีความรู้สึกที่ดีกับหลังคาเหล็กตรารถถังมากยิ่งขึ้น 4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร ลูกค้ามีความใกล้ชิดและไว้

วางใจหลังคาเหล็กตรารถถึงนอกจากจะซื้อใช้เองแล้วยังบอกต่อให้คนอื่นซื้อด้วย ซึ่งสามารถแสดงปรีชาเมตตแห่งความภักดีของหลังคาเหล็กตรารถถึงได้ดังภาพที่ 2

โครงการที่จะทำในอนาคต

1. โครงการของแถมหน้าฝน หน้าฝนเป็นช่วงที่มีลูกค้าน้อย ดังนั้นเพื่อจูงใจลูกค้าและกระตุ้นยอดขายจึงควรจัดของแถมสำหรับลูกค้าที่มาซื้อช่วงนี้ ผู้รับผิดชอบโครงการคือ พนักงานขาย การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ เนื่องจากช่วงฤดูฝนเป็นช่วงที่บริษัทมียอดขายน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายช่วงฤดูร้อน การแถมสินค้าเป็นการจูงใจลูกค้าให้มาซื้อสินค้าและทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

2. โครงการน้ำพิ้งเรือเสือพิ้งป่า บริษัทมีการแนะนำช่างให้กับลูกค้าที่ต้องการต่อเติมบ้านลูกค้าจึงต้องการให้โรงงานทำโครงสร้างเหล็กแต่เนื่องจากโรงงานไม่มีการบริการจึงแนะนำต่อให้กับช่างที่เป็นลูกค้าของบริษัท ผู้รับผิดชอบโครงการคือ พนักงานขาย การเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นคือ ลูกค้าบางคนต้องการต่อเติมบ้านต้องการช่างที่ทางบริษัทแนะนำ ทางบริษัทเองจะแนะนำช่างที่ซื้อหลังคาเหล็ก ตรารถถึงเป็นประจำ ทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย

จากการสอบถามประสบการณ์ด้านบวกจากกลุ่มที่เป็นลูกค้าตรารถถึงจำนวน 30 คน และกลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้าจำนวน 30 คน จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าพนักงานมีส่วนอย่างมากในการเพิ่มยอดขาย โดยเฉพาะพนักงานที่อยู่ในส่วนที่ต้องพบปะกับลูกค้าและต้องบริการลูกค้า ลูกค้าจะพึงพอใจเมื่อได้รับการบริการจากพนักงานที่มีอายุการทำงานกับบริษัทมานานมากกว่าพนักงานที่เพิ่งเข้าใหม่ ดังนั้นบริษัทจะต้องหากกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานและอัตราการลาออกลดลง

จากการสัมภาษณ์พนักงานบริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัดที่มีอายุการทำงาน 2 ปีขึ้นไปจำนวน 11 คน เพื่อหาปัจจัยที่เป็นจุดรวม ได้แก่ ผู้บริหารต้องบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน ผู้บริหารมีความเอาใจใส่พนักงาน สวัสดิการดี เช่น มีบ้านพักให้พนักงานอยู่ฟรี มีค่าเล่าเรียนบุตร มีการพาพนักงานท่องเที่ยวต่างจังหวัด เป็นต้น นอกจากนี้แล้วพนักงานต้องสามารถเสนอความคิดเห็นได้ มีความปลอดภัยในงานสูงและปัจจัยที่เป็นจุดเด่น ได้แก่ จัดหากองทุนสำหรับให้พนักงานมีสิทธิได้ โดยมีดอกเบี้ย

พิเศษ ได้แก่ กองทุนกู้ซื้อบ้าน เมื่อนำปัจจัยที่เป็นจุดร่วมและปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่นที่ได้ค้นพบจากการสัมภาษณ์พนักงาน ทำให้ได้กลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ยาวนานดังต่อไปนี้คือ

กลยุทธ์พนักงานติดหนี้กับองค์กร เป็นกลยุทธ์เพื่อตอบสนองส่วนประสมทางการตลาดในส่วนของพนักงาน ซึ่งตรงกับจุดร่วม คือ ผู้บริหารมีความเอาใจใส่และเป็นห่วงพนักงาน มีสวัสดิการที่ดีแก่ บ้านพักพนักงาน เงินค่าเล่าเรียนบุตรท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกันชีวิตให้พนักงาน บรรยายภาคการทำงานร่วมกัน เช่น เพื่อนร่วมงานดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเสมือนพี่น้อง

การค้นพบ : ลูกจ้างต้องการดูแลเอาใจใส่ การบริการที่ดี พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานานจะตอบสนองความต้องการของลูกจ้างได้ดีกว่าพนักงานที่เข้ามาใหม่

การวาดฝัน : พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์และสามารถอธิบายข้อมูลของสินค้าให้ลูกค้าอย่างชัดเจนถูกต้อง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

การออกแบบ : จัดทำกิจกรรมที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสุขและเกิดความผูกพันที่มีต่อองค์กร

การดำเนินการ : การดำเนินการมีทั้งโครงการที่ทำได้แล้วได้แก่

1. โครงการอบรมเรื่องผลิตภัณฑ์ให้กับพนักงานตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาทำงานและเสริมความรู้ใหม่ๆในแต่ละตำแหน่งที่พนักงานควรจะรู้เพิ่มเติม

2. โครงการส่งพนักงานไปปฏิบัติธรรมที่สถานปฏิบัติธรรมเป็นระยะเวลา 7 วันโดยไม่ถือเป็นวันลา หลังจากไปปฏิบัติธรรมพนักงานจะรู้สึกมีความสุขภายในใจ

3. โครงการจัดกิจกรรมท่องเที่ยวเพื่อให้พนักงานผ่อนคลายจากการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขผูกพันกับองค์กรมากขึ้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายขึ้นในองค์กร

4. โครงการวันเกิดพนักงาน บริษัทจะจัดเค้กวันเกิดให้พนักงานที่เกิดและให้เพื่อนร่วมงานร่วมกันร้องเพลงอวยพรวันเกิด พนักงานจะรู้สึกถึงการให้ความสำคัญกับพนักงานจากองค์กรทำให้พนักงานมีความสุขผูกพันกับองค์กร

5. โครงการค่าเล่าเรียนบุตรของพนักงาน พนักงานมีบุตรที่ต้องดูแล ทำให้กังวลเรื่องค่าใช้จ่ายค่าเล่าเรียนของบุตร บริษัทจึงได้จัดทำโครงการสวัสดิการช่วยเหลือเงินค่าเล่าเรียนบุตรให้กับพนักงานไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

6. โครงการแจกทองและใบเกียรติบัตรให้พนักงานที่มีอายุงาน 5 ปี ขึ้นไป เพื่อสร้างรูปแบบพนักงานที่ทำงานกับองค์กรนานๆ ให้เป็นแบบอย่างให้กับพนักงานรุ่นใหม่และพนักงานที่มีอยู่เดิมได้เห็นว่าองค์กรยาวนานจึงมีการจัดงานมอบทองคำให้กับพนักงานดังกล่าวทุกปี

ประเด็นในการประเมิน ผลการประเมิน ได้แก่

- 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง พนักงานรู้สึกถึงการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรจากบริษัท
- 2) การประเมินการเรียนรู้ พนักงานตอบสนองด้านบวกกับองค์กร ผู้บริหารเริ่มเห็นแนวทางที่จะขยายผลจากโครงการต่างๆ
- 3) การประเมินพฤติกรรม พนักงานเก่ามีการปรับปรุงการทำงาน ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการกระตุ้นให้พนักงานใหม่กระตือรือร้นในการทำงาน
- 4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร ลูกคารู้สึกพึงพอใจในการบริการมากขึ้น อัตราการลาออกของพนักงานลดน้อยลง

สิ่งที่คิดจะทำในอนาคต

1. โครงการบ้านในฝัน บริษัทมีพนักงานการเงินที่ทำหน้าที่ติดต่อกับธนาคารอยู่เสนอให้ทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อกับธนาคารที่จะปล่อยสินเชื่อให้กับพนักงานที่ต้องการจะกู้ซื้อบ้าน อัตราดอกเบี้ยจะเป็นอัตราพิเศษที่ปล่อยให้เฉพาะพนักงานบริษัทเท่านั้น
2. โครงการจัดทำห้องสันทนาการสำหรับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้พักผ่อนในช่วงเวลาสั้นๆ ได้แก่ ช่วงเช้าก่อนเริ่มทำงาน กลางวัน หรือตอนเย็น หลังเลิกงาน
3. โครงการพนักงานถือเสมือนเป็นเจ้าของบริษัท

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า การใช้สุนทรียสาธกเพื่อค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของลูกค้าที่ซื้อหลังคาเหล็ก “ตรารถถัง” จำนวน 30 คนและลูกค้าที่ซื้อ

ยี่ห้ออื่นจำนวน 30 คน เพื่อหาจุดร่วม และจุดเด่น ทำให้ทราบว่า การเพิ่มยอดขายของบริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด ผลิตและจำหน่ายหลังคาเหล็กตรา “รตถัง” โดยการพิสูจน์คุณภาพให้ลูกค้าเห็นด้วยการวัดความหนาต่อหน้าลูกค้า ทำให้ลูกค้าเห็นถึงความแตกต่างในคุณภาพเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพื่อตอบย้าให้เห็นความแตกต่างจึงมีการใช้การตลาดแบบบูรณาการ (IMC) เข้ามาทำการตลาดร่วมด้วย เช่นการใช้ผู้ที่มีชื่อเสียงหรือดาราเป็นพรีเซนเตอร์ การใช้อินเตอร์เน็ตเพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ การใช้ระบบ Call Center นอกจากนี้แล้วยังต้องมองหาผู้เชี่ยวชาญ เช่น พนักงานขายที่มีความชำนาญ ช่างที่บ้าน เพราะลูกค้ามักจะเชื่อฟังผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชื่อมต่อ เป็นการเชื่อมจากลูกค้าคนหนึ่งไปยังลูกค้าอีกคนหนึ่งโดยการบอกต่อ ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ ทำให้ได้กลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทคือ กลยุทธ์หลังคาเหล็กตรารตถัง บริการซื้อตรงไม่โกงความหนาคุณภาพสมราคา กล้าวัดความหนาต่อหน้าลูกค้า จากการสัมภาษณ์ยังพบอีกว่าการที่ยอดขายของบริษัทจะเพิ่มขึ้นได้นั้นยังมีความเกี่ยวข้องกับอายุงานของพนักงานอีกด้วย ลูกค้ามักจะพึงพอใจการบริการจากพนักงานที่มีอายุการทำงานมานานมากกว่าพนักงานที่เข้าใหม่ ผู้ศึกษาจึงได้ทำการค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของพนักงานที่ทำงานกับบริษัทนานเกินกว่า 2 ปีขึ้นไป วิธีการศึกษาแต่ละขั้นตอนใช้กระบวนการสุนทรียสาธกเป็นแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นจุดร่วม และปัจจัยที่เป็นจุดโดดเด่น เพื่อดูแลรักษานักงาน ทำให้ได้กลยุทธ์ติดหนึบกับองค์กร เนื่องจากคู่แข่งเริ่มเข้ามาในตลาดมากขึ้นและมีการย้ายแรงงานของบริษัทบางส่วนไปอยู่กับคู่แข่งมีผลทำให้ยอดขายเปรียบเทียบกับในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายนระหว่างปี 2553 กับปี 2554 มียอดขายลดลงและอัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น แต่เมื่อได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ข้างต้น พบว่ามียอดเปรียบเทียบในช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายนระหว่างปี 2554 กับปี 2555 พบว่าปี 2555 มียอดขายเพิ่มขึ้น 6.36 (ภาพที่ 3) และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง 65.52 เมื่อเทียบกับ ปี 2554 (ภาพที่ 4)

ข้อเสนอแนะ

ทุกกิจการจะมีผู้รู้ ผู้เชื่อมต่อ และนักขาย เสมอ หากผู้ศึกษาที่ต้องการนำแนวทางสุนทรียสาธกมาใช้ในการศึกษาภายในกิจการ ผู้ศึกษาควรสรรหาหา

บุคลากรที่มีในกิจการว่าผู้ใดบ้างที่เป็นอย่างไรอย่างหนึ่งดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำหน้าที่ให้ตรงกับบทบาทก่อให้เกิดผลดีกับกิจการมากยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัท เค.ซี. เมททอลซีท จำกัด มีแผนกติดตั้งหลังคาเหล็กให้กับลูกค้า โดยมีทีมช่างเป็นผู้ติดตั้ง ลูกค้ามักพุดคุยขอคำปรึกษาเกี่ยวกับกับหลังคาเหล็กกับทีมช่างของบริษัทเสมอและเชื่อในคำแนะนำของช่างเป็นอย่างมาก ทีมช่างซึ่งเดิมถือเป็นผู้รู้ แต่ถ้าเพิ่มการเป็นผู้โน้มน้าวให้กับช่างจะทำให้ยอดขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้นเป็นต้น

ปัจจุบันบริษัทมีสาขาทั้งหมด 16 สาขากระจายตามจังหวัดต่างๆ แต่ขอบเขตการศึกษาอิสระฉบับนี้เป็นการค้นหาประสบการณ์ด้านบวกของลูกค้าที่ซื้อหลังคาเหล็กตรารถถึงและลูกค้าที่ไม่ซื้อหลังคาเหล็กตรารถถึงในเขตจังหวัดขอนแก่น กลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายที่ได้จึงควรใช้เพียงในขอบเขตจังหวัดขอนแก่น หากต้องการนำแนวทางสู่เครือข่ายเพื่อเพิ่มยอดขายไปใช้ที่สาขาอื่นๆ ควรมีการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าที่เป็นลูกค้าหลังคาเหล็กตรารถถึงและกลุ่มลูกค้าที่ไม่ซื้อหลังคาเหล็กตรารถถึงในพื้นที่นั้นๆ เพื่อหาประสบการณ์ด้านบวกเพื่อนำจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้ผลที่ได้ตรงกับสิ่งที่คาดหวังมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- เกลดเวลส์มัลคอล์ม. (2550). *The Tipping Point: จุดชนวนคิด พลิกสถานการณ์*. (ยาดา สุยะเวช, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี
- จรรยา ดาสา. (2553). หลักการออกแบบข้อสอบวินิจฉัยตัวเลือก 2 ระดับ เพื่อประเมินแนวคิดของผู้เรียน (two-tier diagnostic test). *นิตยสาร สสวท.*, 38(164), 64-66.
- ฉัตรพร เสมอใจ. (2549). *การจัดการและการตลาดบริการ = Service marketing and management*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชินจิตต์ แจ้เจนกิจ. (2544). *การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ = CRM: customer relationship management*. กรุงเทพฯ: ทิปปิง พอยท์.
- ชินจิตต์ แจ้เจนกิจ. (2548). *IMC & Marketing Communication กลยุทธ์สื่อสารการตลาด*. กรุงเทพฯ: Brand Age book.
- ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และคณะ. (2546). *การตลาดรุ่งมั่งสัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

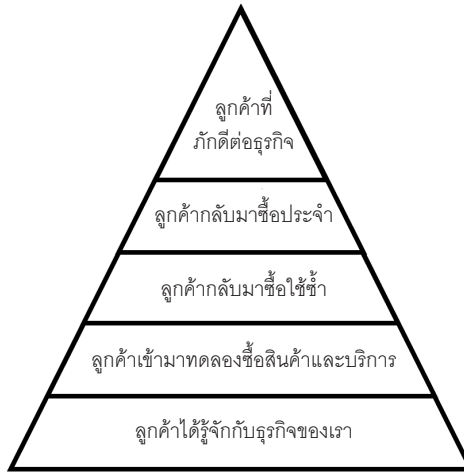
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. (2553). การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ = IMC (Integrated Marketing Communications). วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 30(2), 99-115.
- ประพนธ์ ฝาสุกยี่ต. (2549). การจัดการความรู้: ฉบับมือใหม่หัดขับ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- แผนงานสุขภาวะองค์กรภาคเอกชน. (2552). คู่มือสร้างสุข 8 ประการในการทำงาน. ค้นเมื่อ 30 มกราคม 2555, จาก <http://www.happy8workplace.com/>
- ภิญญ รัตนพันธ์(2550). Appreiative Inquiry. ค้นเมื่อ 10 มกราคม 2553 จาก <http://www.aithailand.org/>
- อัจฉริยะ อุปการกุล. (2553). SOAR VS. SWOT Analysis. ค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2555, จาก <http://mba.Kku.ac.th/forums/index.php?topic=2031.0>
- Kirkpatrick, D. (1975). Techniques for Evaluating Training Programs. Alexandria: ASTD.

สัมภาษณ์

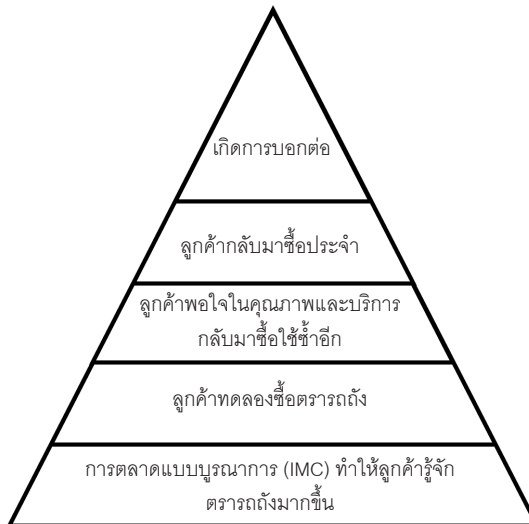
เจริญ เจริญกิจ. (15 มกราคม 2555). สัมภาษณ์. กรรมการผู้จัดการ. บริษัท เค.ซี เมททอลซีท จำกัด.

ตารางที่ 1 ผลการประเมินผล โครงการวัดความหนาต่อหน้าลูกค้า

ประเด็นในการประเมิน	ผลการประเมิน
การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง	ลูกค้าแปลกใจและสงสัย เพราะไม่เคยเห็นที่ไหนมาก่อน
การประเมินการเรียนรู้	ลูกค้าสอบถามวิธีการวัดจากพนักงาน และวิธีดูความหนาของแผ่น
การประเมินพฤติกรรม	ลูกค้าให้ความสำคัญกับความหนาของแผ่นมากขึ้น รู้สึกมั่นใจและประทับใจในวิธีการวัดแผ่น
การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์กร	ลูกค้าเกิดการบอกต่อถึงความซื่อตรงของบริษัททำให้มีลูกค้ามากขึ้นลูกค้ามั่นใจในคุณภาพหลังคาเหล็กตราครุฑ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น โดยไม่ต้องใช้กลยุทธ์ดราคะเหมือนกับคู่แข่ง

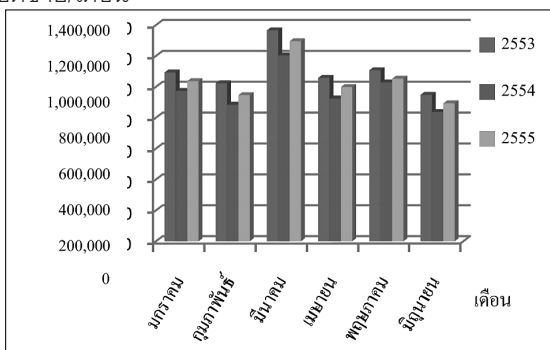


ภาพที่ 1 พีระมิดแห่งความภักดี (ชินจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2544)

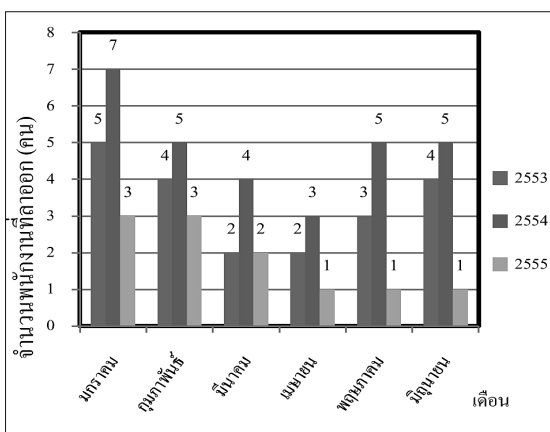


ภาพที่ 2 พีระมิดแห่งความภักดีของหลังคาเหล็กตราถถึง

ยอดขาย/เดือน



ภาพที่ 3 เปรียบเทียบยอดขายปี พ.ศ. 2553-2555



ภาพที่ 4 เปรียบเทียบอัตราการลาออกของพนักงาน ปี พ.ศ. 2553-2555