



การศึกษานานาชาติที่มีผลต่อยอดขายคอนกรีตลดลง  
กรณีศึกษาบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

โดย

นางสาวมธุสร จรดล

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษสาเหตุที่มีผลต่อยอดขายคอนกรีตลดลง  
กรณีศึกษาบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

โดย

นางสาวมธุสร จรดล



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE CAUSES OF THE DECLINE IN SALES PERFORMANCE OF  
SIAM CITY CONCRETE COMPANY LIMITED

BY

MISS MATHUSORN JORADON



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2016  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวมธุสร จรดล

เรื่อง

การศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อยอดขายคอนกรีตลดลง กรณีศึกษาบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

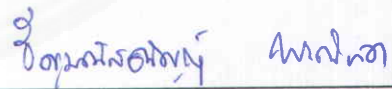
เมื่อ วันที่ 06 ส.ค. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



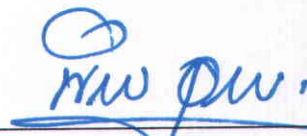
(อาจารย์ ดร. ปณิธาน จันทองจิ้น)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. ฐณมณีสรณ์บุญ พาณิชัก)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การศึกษาสาเหตุที่มีผลต่อยอดขายคอนกรีตลดลง
	กรณีศึกษาบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด
ชื่อผู้เขียน	นางสาวมธุสร จรดล
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. รัชมนันท์ธัญญ์ พาณิชัก
ปีการศึกษา	2559

### บทคัดย่อ

การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมคอนกรีต ซึ่งในปี 2559 ภาครัฐได้มีการวางแผนการลงทุนครั้งใหญ่เพื่อผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางความเจริญของภูมิภาคเอเชียเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศภายใต้กรอบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้ธุรกิจการก่อสร้างมีแนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คอนกรีตผสมเสร็จ (Ready-mixed concrete) เป็นวัสดุก่อสร้างที่สำคัญและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายเนื่องจากมีคุณภาพที่สม่ำเสมอ สะดวกในการใช้ และที่สำคัญประหยัดเวลาในการก่อสร้าง โดยบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด (Siam City Concrete Co., Ltd.) เป็นหนึ่งในผู้นำด้านการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จของประเทศไทยและยังคงมีการขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปี 2558 บริษัทมียอดขายที่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2.2 เมื่อเทียบกับปี 2557 แต่รายได้ของคอนกรีตลดลง เนื่องจากราคาขายที่ลดลง ซึ่งในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพและระดับราคาของสินค้าเป็นสำคัญ โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า ฉะนั้นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและการรักษาราคาขายรวมถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ จึงเป็นเรื่องสำคัญ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งไม่มีคำถามกำหนดล่วงหน้าไว้แน่นอน มีเพียงการจัดเตรียมประเด็นและแนวคำถามกว้างๆ โดยลักษณะคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามปลายเปิด และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการฝ่าย

ผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ และวิศวกรเทคนิคของบริษัทนครหลวงคอนกรีต จำกัด และกลุ่มลูกค้ารายใหญ่จากบริษัทต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่าลูกค้าแต่ละรายมีเหตุผลหลักในการตัดสินใจใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จที่ไม่แตกต่างกัน โดยจะพิจารณาถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยผู้ให้บริการคอนกรีตแต่ละรายจะสร้างคุณภาพของตนเองให้ได้ตามความต้องการที่ลูกค้ากำหนดไว้อยู่แล้ว จากนั้นลูกค้าจะพิจารณาถึงราคาขายที่ต่ำสุดหรือราคาที่ไม่แตกต่างกันมากจนเกินไปเป็นปัจจัยประการแรก และจะพิจารณาถึงความสามารถในการให้บริการจัดส่งคอนกรีตที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว เป็นปัจจัยรองลงมา แต่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดในการสร้างยอดขายให้กับบริษัท ทั้งนี้หากบริษัทไม่สามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ตั้งแต่แรกและมีความสามารถในการจัดส่งไม่เพียงพอหรือไม่ต่อเนื่องก็จะกลายเป็นเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าหันไปพิจารณาผู้ให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จรายอื่นแทน

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในภาคธุรกิจสำหรับการจัดการลดต้นทุนการผลิตโดยการลดต้นทุนวัตถุดิบลงและการจัดการการขนส่งที่สม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดได้ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มยอดขายและสร้างกำไรให้กับบริษัท

**คำสำคัญ:** คอนกรีตผสมเสร็จ, ยอดขายลดลง, การตัดสินใจใช้บริการ, แข่งขันด้านราคา, บริการจัดส่ง

Independent Study Title	THE CAUSES OF THE DECLINE IN SALES PERFORMANCE OF SIAM CITY CONCRETE COMPANY LIMITED
Author	Miss Mathusorn Joradon
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Thanmanustanan Phaniphuk, Ph.D
Academic Year	2016

### ABSTRACT

The Investment in infrastructure is critical to the expansion in concrete industry. In 2016 the government planned a large investment to push Thailand into the center of Asian to increase competitiveness under ASEAN framework. Therefore, the construction business has rapid growth to support increased demand.

Ready-mixed concrete (Ready-mixed concrete), building materials, is important and applied widely due to the consistent quality, cost and time saving in construction. Siam City Concrete Company Limited is one of the leading producers of ready-mixed concrete and continued with the expansion of business. In 2015, sales increased 2.2 percent compared to the year 2014. But the revenues of concrete was declined due to the high competition in lower price.

This research aimed to study the causes of the decline in sales performance of Siam City Concrete Company Limited in aspect of product and service by means of qualitative research and using data collected through in-depth interviews

The study revealed that consumers most perceived the products and service in quality to meet their needs. Then, they will consider the lowest selling price and delivery effectiveness. It becomes a reason for customers to turn to the provider of ready-mix concrete, other agents.

This Independent Study information can be useful in concrete business and reduce production costs to compete in the market and increases in sales and profits for the company.

**Keywords:** Concrete, Sales Volume, INSEE Concrete, Price Competition, Delivery Service





## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ธัญมณีสรรณูญญ์ พาณิภัก อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ดร.ปณิธาน จันทองเงิน ประธานการสอบที่ได้กรุณาให้เกียรติเป็นที่ปรึกษาและกรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ช่วยตรวจทานและแก้ไขเนื้อหา รวมถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ข้าพเจ้าจึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ได้สละเวลาในการให้คำปรึกษาโดยตลอด จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณลูกค้าและบุคลากรของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด ที่ให้การสนับสนุนด้านข้อมูลและคำปรึกษา รวมถึงให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณผู้ให้การสนับสนุนอีกหลายท่านที่คอยให้กำลังใจที่ดี ตลอดจนมารดา ญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ นักศึกษาโครงการปริญญาโทที่ได้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือด้านเอกสารที่เป็นประโยชน์มาโดยตลอด จนผู้วิจัยประสบความสำเร็จทางการศึกษา

หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ และยินดีน้อมรับความผิดดังกล่าวแต่เพียงผู้เดียว

นางสาวมธุสร จรดล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาของปัญหาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 ประโยชน์จากการศึกษา	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	6
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	8
2.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคอนกรีต	8
2.1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเถ้าลอย (Fly Ash)	9
2.1.3 ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ	11
2.1.4 ผลิตภัณฑ์อินทรีย์คอนกรีต	11
2.1.5 สถานการณ์ด้านการผลิตและจำหน่าย	12
2.1.6 สถานการณ์ด้านอุปสงค์ของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จช่วงปี 2558	13

2.1.7 การแข่งขันของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในประเทศไทยปี 2559	14
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซื้อทางธุรกิจ	16
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการและการขนส่ง	22
2.4 เอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	31
3.1 การกำหนดตัวอย่าง	31
3.1.1 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด	31
3.1.2 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัทนครหลวงคอนกรีต จำกัด	31
3.1.3 กลุ่มตัวอย่างระดับวิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด	31
3.1.4 กลุ่มลูกค้ารายใหญ่จากบริษัทต่างๆ	31
3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลหัตถ์ยุมิ	32
3.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมยุมิ	32
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
3.4 การนำเสนอข้อมูล	35
บทที่ 4 ผลการวิจัย	36
4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง	36
4.1.1 ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	36
4.1.2 ผู้จัดการฝ่ายของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด	36
4.1.3 ผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด	37
4.1.4 วิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด	37
4.2 การเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละราย	38
4.2.1 ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	38
4.2.2 เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ	39

4.2.3	ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง	40
4.2.4	ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	41
4.2.5	ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น	41
4.3	การเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จอินทรีคอนกรีต	42
4.3.1	จุดแข็งและจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีต	42
4.3.2	สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	43
4.4	การเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จในมุมมองของบุคลากรของอินทรีคอนกรีต	44
4.4.1	สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการ	44
4.4.2	ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่โซนไหน และปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกใช้	45
4.4.3	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร	46
4.4.4	สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง	47
4.4.5	แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ	47
4.4.6	จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีแพค หรือทีพีไอ ในตลาด	48
4.4.7	ปัญหาด้านการขนส่งที่พบ	49
4.5	ตารางเปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า	50
4.6	สรุปผลการศึกษา	59
4.6.1	ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	59
4.6.2	เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ ชั่ว	59
4.6.3	การเลือกตราสินค้า กับประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง	59
4.6.4	ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	59
4.6.5	ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น	60
4.6.6	จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีต	60
4.6.7	สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	60
4.6.8	ความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการของอินทรีคอนกรีต	60
4.6.9	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร	60
4.6.10	สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง	60
4.6.11	ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบ	60

4.6.12 แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัท	61
บทที่ 5 อภิปรายและข้อเสนอแนะ	62
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	62
5.1.1 การตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	62
5.1.2 สาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด	64
5.2 แนวทางแก้ไข	65
5.2.1 การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนสินค้าให้ต่ำลงเพื่อให้สามารถแข่งขัน ด้านราคากับรายอื่น	62
5.2.2 ปรับปรุงการจัดการรถขนส่ง	68
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย	69
5.4 การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์	70
5.5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรในระยะต่อไป	70
รายการอ้างอิง	72
ภาคผนวก	74
ประวัติผู้เขียน	103

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง	37
4.2 เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า	50



## สารบัญภาพ

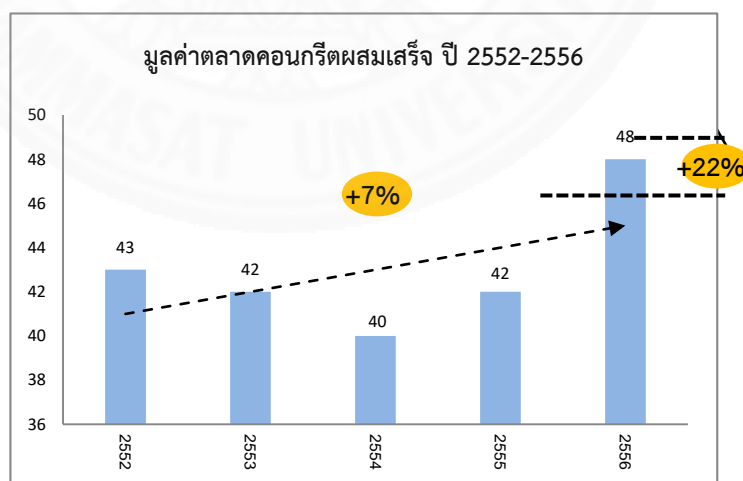
ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงขนาดตลาดคอนกรีตผสมเสร็จ ปี 2552-2556	1
1.2 แสดงตำแหน่ง Brand Positioning	3
1.3 แสดงส่วนแบ่งตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในประเทศไทยปี 2559	4
2.1 แสดงลักษณะของปูนซีเมนต์ (Cement) และเถ้าลอย (Fly Ash)	9
2.2 แสดงปริมาณการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ	13
2.3 แสดงอัตราการใช้จ่ายในการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ	14
2.4 แสดงสถานการณ์การแข่งขันของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในภูมิภาคต่างๆ	15
2.5 แสดงโมเดล 5 ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค	20
2.6 แสดงขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ	26
3.1 แผนภูมิอิชิกาว่า	35
5.1 ไบเสนอส่วนผสมสำหรับโครงการก่อสร้าง	65
5.2 ตัวอย่างไบเสนอส่วนผสมสำหรับโครงการก่อสร้างที่ผสมเถ้าลอย 20% เพื่อลดต้นทุนการผลิต	64
5.3 ตัวอย่างการปิดหมุดแสดงปริมาณงานที่จะเกิดขึ้นในเขตต่างๆ ของกรุงเทพฯ	68

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาของปัญหาและความสำคัญของปัญหา

ในปี 2559 การลงทุนด้านโครงสร้างและสาธารณูปโภคพื้นฐานนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตัวของอุตสาหกรรมคอนกรีต กล่าวคือภาครัฐได้มีการวางแผนการลงทุนโครงการภายใต้แผนลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของประเทศในวงเงินลงทุน 2 ล้านล้านบาท ถือเป็นการลงทุนครั้งใหญ่ของประเทศไทยที่รัฐบาลมีนโยบายจะผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางความเจริญของภูมิภาคเอเชียเพื่อรองรับการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้กรอบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ<sup>1</sup> แม้โครงการดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงทางการเมือง แต่จะส่งผลกระทบต่อความคืบหน้าในบางโครงการเท่านั้น โครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวล้วนแต่เป็นแรงกระตุ้นในการขยายการลงทุนของนักพัฒนาที่ดิน ทั้งการก่อสร้างคอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพฯ ที่เน้นเฉพาะพื้นที่ตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า การเปิดตัวโครงการบ้านจัดสรรตามจังหวัดที่มีศักยภาพในการพัฒนา รวมถึงธุรกิจการก่อสร้างที่มีแนวโน้มขยายตัวอย่างรวดเร็วในต่างจังหวัด ตลอดจนธุรกิจห้างสรรพสินค้าและธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างที่มีการขยายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อรองรับอุปสงค์ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1.1 แสดงขนาดตลาดคอนกรีตผสมเสร็จ ปี 2552-2556

ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ BOI และสำนักงานเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม

<sup>1</sup> วิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง



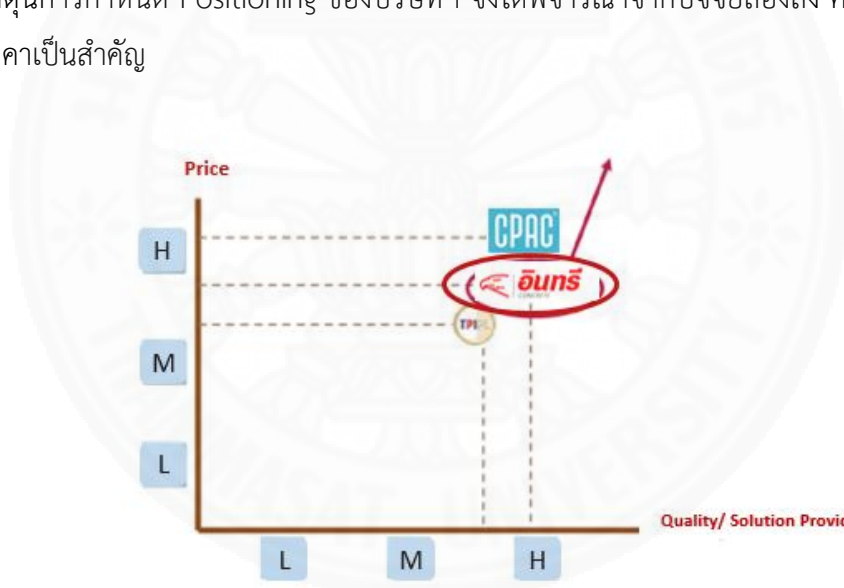
คอนกรีตผสมเสร็จ (Ready-mixed concrete) เป็นวัสดุก่อสร้างที่สำคัญและถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายเนื่องจากมีคุณภาพที่สม่ำเสมอ สะดวกในการใช้ การสั่งซื้อส่วนผสมสะดวกกว่า ไม่มีของเหลือเปล่า ต้นทุนรวมต่ำมาก ปัญหาการทรุดตัวน้อย ภูมิทัศน์ได้รับความเสียหายน้อยและที่สำคัญประหยัดเวลาในการก่อสร้าง อุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จในไทยยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่สามารถเติบโตได้ต่อเนื่องเพราะการขยายตัวของภาคก่อสร้าง โดยตลาดของคอนกรีตผสมเสร็จมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี จากภาพที่ 1.1 จะเห็นได้ว่ามีอัตราการเติบโตร้อยละ 7 ต่อปี โดยดูสถิติจากปี 2552-2556 โดยในปี 2552 ขนาดตลาดคอนกรีตผสมเสร็จมีปริมาณขนาดเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 22 ซึ่งสอดคล้องกับอัตราการผลิตของโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จที่เพิ่มขึ้นมากเพื่อรองรับตลาดการก่อสร้างของประเทศ ไทย นอกจากนี้โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่จะกระตุ้นการใช้คอนกรีตผสมเสร็จ เพราะโครงการเหล่านี้ต้องการคอนกรีตที่มีคุณภาพสูงและสม่ำเสมอและการส่งคอนกรีตตามเวลาที่กำหนดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับเหมาให้สามารถก่อสร้างได้เร็วขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคก่อสร้างและความจำเป็นในการร่นระยะเวลาก่อสร้างเป็นตัวผลักดันให้มีการใช้คอนกรีตผสมเสร็จเพิ่มขึ้น อีกทั้งการผสมคอนกรีตนอกเขตก่อสร้างทำให้คอนกรีตผสมเสร็จเป็นที่นิยมใช้ในโครงการก่อสร้างที่มีพื้นที่จำกัดและยังคงคุณภาพของคอนกรีตไว้เมื่อนำมาใช้

ดังนั้น ผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างรายใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือผู้ประกอบการรายเล็กเนื่องจากมีศักยภาพในการแข่งขันสูง เช่น ความได้เปรียบในด้านความน่าเชื่อถือของตราสินค้า ด้านราคา ด้านคุณภาพบริการจัดส่งที่ครอบคลุมทั่วภูมิภาคในประเทศไทยหรือประเทศเพื่อนบ้าน จึงเป็นสาเหตุให้ลูกค้าส่วนใหญ่ตัดสินใจเลือกใช้คอนกรีตที่มีความพร้อมดังกล่าวข้างต้น

บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด (Siam City Concrete Co., Ltd.) หรืออินทรีคอนกรีต เริ่มก่อตั้งในปี 2528 โดยบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีประสบการณ์กว่า 20 ปี ในอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จที่มีความชำนาญด้านการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ และผลิตภัณฑ์หินและทราย มีผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจรตอบสนองความต้องการใช้คอนกรีตสำหรับงานโครงสร้างทั่วไป รวมถึงคอนกรีตชนิดพิเศษ ปัจจุบันประกอบด้วย 2 หน่วยธุรกิจ คือ อินทรีคอนกรีต และอินทรีอะกรีเกต รวมทั้งยังจัดให้มีศูนย์บริการลูกค้าและห้องปฏิบัติการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีผู้เชี่ยวชาญในด้านคอนกรีต สามารถตอบคำถามและให้คำปรึกษารวมทั้งการให้บริการหลังการขาย มีการจัดส่งสินค้าที่ตรงต่อเวลา และสามารถติดตามสถานะการจัดส่ง ด้วยระบบการติดตามสถานะรถ และระบบแผนที่ นอกจากนี้ อินทรีคอนกรีตมีการพัฒนาสินค้าและบริการที่เรียกว่า อินทรีโซลูชั่น เพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีความต้องการทางเทคนิคสูง เช่น อินทรีฟลอร์โซลูชั่น และอินทรีวอลล์โซลูชั่น ซึ่งมีช่องทางการจำหน่ายสินค้าทั้งทางตรงผ่านผู้แทนจำหน่าย แพรนไชส์ และมินิมิกซ์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า

อินทรีคอนกรีตเป็นหนึ่งในผู้นำด้านการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จของประเทศไทยด้วยประสบการณ์ยาวนานและเทคโนโลยีที่ทันสมัยระดับสากล ทำให้อินทรีคอนกรีตมีการพัฒนาสินค้าก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านการผลิตและบริการ โดยผลิตภัณฑ์คอนกรีตของบริษัทฯประกอบด้วยส่วนผสมสำคัญ 2 ส่วน คือ วัสดุประสาน ได้แก่ ปูนซีเมนต์และน้ำ โดยปูนซีเมนต์คิดเป็นร้อยละ 10-15 ของปริมาณส่วนผสมทั้งหมด ปูนซีเมนต์ที่นำมาใช้ในการผลิตคอนกรีตทั้งหมดจัดส่งโดยบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) อีกส่วนผสมสำคัญคือ หิน หรือกรวดหิน และทรายเป็นองค์ประกอบมากที่สุดในการผลิตคอนกรีต คิดเป็นร้อยละ 60-70 ในปีที่ผ่านมาหน่วยธุรกิจอินทรีอะกรีเกตเป็นผู้ผลิตและจัดส่งหินและทรายคุณภาพสูงให้กับกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงคิดเป็นร้อยละ 20 ของการผลิตคอนกรีตทั้งหมด (รายงานประจำปี 2558 บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2558, น. 26)

ซึ่งในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพและระดับราคาของสินค้าเป็นสำคัญ โดยปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า ด้วยเหตุนี้การกำหนด Positioning ของบริษัทฯ จึงได้พิจารณาจากปัจจัยสองสิ่ง คือ คุณภาพสินค้าและราคาเป็นสำคัญ



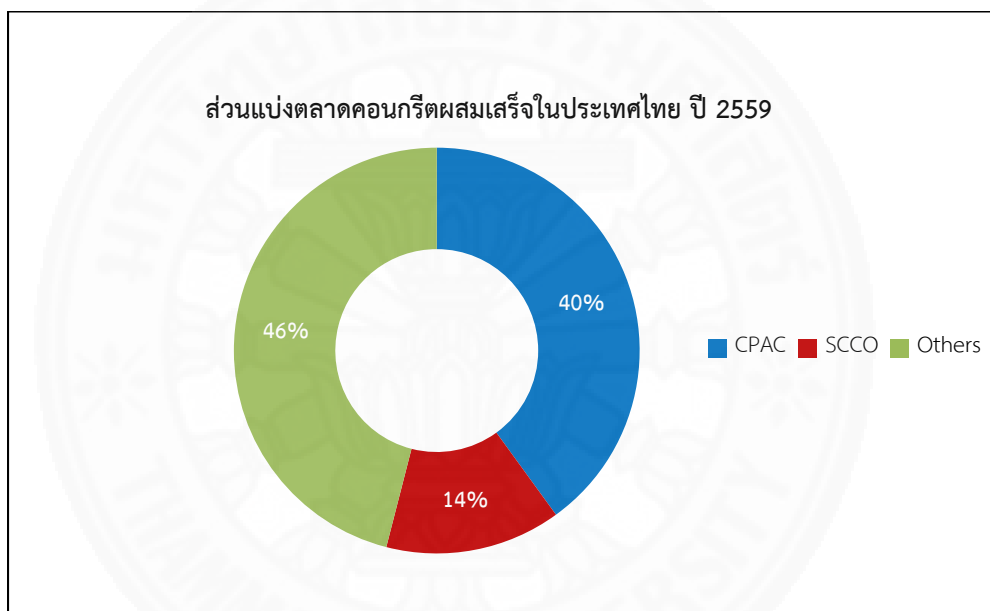
ภาพที่ 1.2 แสดงตำแหน่ง Brand Positioning

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ฝ่ายการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2553

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในสายตาของลูกค้าและจากรางตำแหน่งสินค้าของบริษัทฯ ช่างค้นพบว่า ระดับราคาสินค้าของบริษัทฯ จะอยู่ในระดับราคาที่ต่ำกว่าเล็กน้อยเมื่อเทียบกับบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย และระดับราคาเมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างบริษัท ทีพีไอ โพลีน พบว่า ราคาของบริษัทฯ ก็สูงกว่าเล็กน้อยเช่นกัน และเมื่อมาพิจารณาการวางตำแหน่งในด้านคุณภาพสินค้า จะพบว่าคุณภาพสินค้าของบริษัทฯ จะอยู่ในระดับที่สูงซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันกับบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย นั่นแสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ ได้มีการให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพเป็นสำคัญ

ในปี 2558 บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด มีรายได้ทั้งสิ้น 7,149 ล้านบาท แบ่งเป็น อินทรีคอนกรีตร้อยละ 96.6 และอินทรีอะกรีเกตร้อยละ 3.4 และสามารถผลิตคอนกรีตผสมเสร็จได้ถึง 3.8 ล้านลูกบาศก์เมตร โดยเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเพิ่มมูลค่าถึงร้อยละ 20 (รายงานประจำปี 2558 บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2558, น. 26)

สภาวะตลาดในปี 2559 ทางบริษัทฯ ประเมินว่า การแข่งขันด้านราคาในครึ่งแรกของปี ยังคงดำเนินต่อไป และคาดว่า การลงทุนภาคเอกชนจะเติบโตขึ้นจากเดิม โดยเฉพาะในกลุ่ม อสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักอาศัย เช่น คอนโดมิเนียม และกลุ่มเพื่อธุรกิจการค้า เช่น ห้างสรรพสินค้า ต่างๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด



ภาพที่ 1.3 แสดงส่วนแบ่งตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในประเทศไทยปี 2559

ที่มา: รายงานทางสถิติของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

ข้อมูลจากปี 2559 ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด อยู่ที่ 14% ของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จทั้งหมด ซึ่งเป็นผู้นำอันดับสองในตลาดและยังคงมีการขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2558 บริษัทฯ มียอดขายที่เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 2.2 เมื่อเทียบกับปี 2557 ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้จ่ายของภาครัฐที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาพตลาดในปัจจุบันที่ยังคงซบเซาจากสภาวะเศรษฐกิจที่ฟื้นตัวช้า ประกอบกับการชะลอตัวในการลงทุนของภาคเอกชน ส่งผลให้ราคาขายปรับตัวลดลง ซึ่งบริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญต่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่าที่มีผลกำไรสูงกว่าออกสู่ตลาดเพื่อรักษาผลประกอบการ อย่างไรก็ตามรายได้ของคอนกรีตลดลงในอัตราร้อยละ 2.5 เมื่อเทียบกับปีที่แล้วเนื่องจากราคาขายที่ลดลง (รายงานประจำปี 2558 บริษัท ปูนซีเมนต์

นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2558, น. 205) ฉะนั้นการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและการรักษาราคาขายรวมถึงผลประกอบการของบริษัทฯ จึงเป็นเรื่องสำคัญ

ซึ่งนโยบายการทำการตลาดปี 2559 ของคอนกรีตผสมเสร็จคือการมุ่งเน้นคุณภาพและการบริการเป็นหลักเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า โดยมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน ได้แก่ กลุ่มที่พักอาศัย กลุ่มธุรกิจเพื่อการค้า กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่ง 3 กลุ่มนี้คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 80 ของลูกค้าทั้งหมด ขณะที่กลุ่มลูกค้าคอนกรีตหล่อสำเร็จ และกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภคมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 20 (รายงานประจำปี 2558 บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2558, น. 29) มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าทั้งทางตรงผ่านผู้แทนจำหน่าย แพรนไชส์ และมินิมิกซ์ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัดเพื่อนำไปต่อยอดการพัฒนาและปรับปรุงระบบหรือวิธีการบริการของคอนกรีตผสมเสร็จ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและรักษายอดขายและผลประกอบการของบริษัทฯ ได้ในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด
2. เพื่อศึกษาการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

## 1.3 ประโยชน์จากการศึกษา

ผลของงานวิจัยนี้เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บริษัทฯ ทราบถึงสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัดซึ่งเป็นประโยชน์ในพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมถึงกลยุทธ์การขายให้ตรงตามความต้องการของตลาดและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้

2. เพื่อให้บริษัทฯ ทราบถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีต่อการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จ และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง และพัฒนาสินค้าและบริการให้สอดคล้องและสามารถตอบสนองกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าได้อย่างแท้จริง

3. สามารถนำผลวิจัยมาใช้เป็นองค์ความรู้สำหรับอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จต่อไปในอนาคต

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด โดยระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม พ.ศ. 2559 รวมระยะเวลา 3 เดือน

#### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายและขอบเขตของคำศัพท์ไว้เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

**อินทรีคอนกรีต** หมายถึง บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด หรือ Siam City Concrete Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทขายคอนกรีตผสมเสร็จ

**บริษัทฯ** หมายถึง บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

**คอนกรีตผสมเสร็จ** หมายถึง คอนกรีตที่ถูกรับ ตวง ตามสัดส่วนที่ออกแบบไว้และถูกผสมที่หน่วยผลิตคอนกรีตและถูกส่งไปยังหน่วยงานก่อสร้างในสภาพที่สดและยังไม่แข็งตัวพร้อมใช้งานได้ทันที โดยทั่วไปมีวิธีการผลิต 3 วิธี คือ คอนกรีตผสมเสร็จจากหน่วยผลิต คอนกรีตที่ผสมเสร็จบางส่วนจากหน่วยผลิต และคอนกรีตที่ผสมเสร็จด้วยรถผสม (ข้อมูลจาก CPAC)

**กลุ่มลูกค้า** หมายถึง กลุ่มที่พักอาศัย กลุ่มธุรกิจเพื่อการค้า กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม กลุ่มลูกค้าคอนกรีตหล่อสำเร็จ และกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภค (รายงานประจำปี 2558 บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2558, น. 29)

**Plant Network** หมายถึง หน่วยผลิตที่เป็นเครือข่ายของการจัดส่งคอนกรีตในบริเวณต่างๆ

**ซีแพค (CPAC)** หมายถึง บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด

**ไซโล** หมายถึง สิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่ทำจากวัสดุที่แข็งแรง ทนทาน ภายในมีระบบกันชื้นและระบายอากาศ สำหรับเก็บผลผลิตการเกษตรไว้ชั่วคราวก่อนส่งออก” หากอธิบายให้ง่ายขึ้นไซโล คือ ถังขนาดใหญ่ใช้บรรจุธัญพืช เช่น ข้าวโพด มันสำปะหลัง แป้ง รำข้าว เป็นต้น โดยในการเก็บวัตถุดิบปริมาณมากเช่นนี้ต้องมีการควบคุมสภาพการเก็บรักษา เช่น อุณหภูมิ และการรักษาความชื้น (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525)

**เถ้าลอย (Fly ash) หรือ เถ้าปลิว** หมายถึง ซีเถ้าที่หลงเหลือจากกระบวนการเผาไหม้ของถ่านหินหรือลิกไนต์ มีขนาดเล็กและละเอียดมาก ประกอบด้วยสารซิลิกอนไดออกไซด์ (SiO<sub>2</sub>) และแคลเซียมออกไซด์ (CaO) โดยจะปลิวปนไปกับก๊าซร้อนนอกจากปล่องควันของโรงผลิตไฟฟ้าที่ใช้

ถ่านหินเป็นเชื้อเพลิง ซึ่งถ้ามีปริมาณเถ้าปลิวมากในชั้นบรรยากาศ ก็อาจก่อให้เกิดปัญหามลภาวะของอากาศได้ จึงได้มีการศึกษาวิจัยโดยการติดตั้งเครื่องดักจับฝุ่นไฟฟ้าสถิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแยกเถ้าซร่อนและเถ้าปลิวออกจากกัน เพื่อนำเอาเถ้าปลิวกลับมาใช้ใหม่ เช่น การนำเอาเถ้าปลิวมาใช้เป็นส่วนผสมของพอร์ตแลนด์ ซีเมนต์ ในกระบวนการผลิตคอนกรีต เป็นต้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูล บทความทางวิชาการ เอกสาร สื่อ และ ทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิจัยฉบับนี้ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับการบริการคอนกรีต ผสมเสร็จ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยมีสาระสำคัญ ในการนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซื้อทางธุรกิจ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการและการจัดส่ง
- 2.4 เอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคอนกรีต

คอนกรีต คือ วัสดุก่อสร้างชนิดหนึ่งที่ใช้ในการก่อสร้าง อาคาร และ สาธารณูปโภค ต่างๆ ตั้งแต่ขนาดใหญ่จนถึงขนาดเล็ก เช่น อาคาร บ้านเรือน สะพาน และเขื่อน ซึ่งประกอบด้วย ส่วนผสม 2 ส่วนคือ วัสดุประสาน ได้แก่ ปูนซีเมนต์และน้ำผสมกับวัสดุผสม ได้แก่ ทราย หิน หรือ กรวด และสารผสมเพิ่มต่างๆ เมื่อนำมาผสมกันจะคงสภาพเหลวอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งนานพอที่จะนำไปเทลงในแบบหล่อที่มีรูปร่างตามต้องการ เมื่อคอนกรีตแข็งตัวเต็มที่แล้วจะมีความแข็งแรงและสามารถรับ น้ำหนักได้มาก ทั้งนี้จะแปรไปตามอายุของคอนกรีตที่เพิ่มขึ้น ช่วงที่วัสดุต่างๆผสมกันจะคงสภาพเหลว อยู่ช่วงเวลาหนึ่ง เราเรียกคอนกรีตช่วงนี้ว่าคอนกรีตสด (Fresh concrete) หลังจากเทเข้าแบบคอนกรีต จะเริ่มก่อตัวและแข็งตัวขึ้นตามลำดับจนถึงสภาพที่ใช้งานได้ โดยในช่วงของการก่อตัวและแข็งตัวแล้ว เราเรียกว่าคอนกรีตแข็งตัว (Hardened Concrete)

คอนกรีตโดยทั่วไปประกอบด้วยปูนซีเมนต์ น้ำ มวลรวม และสารผสมเพิ่มต่างๆ โดยมีอัตราส่วนของวัสดุดิบโดยปริมาตรโดยประมาณ ดังนี้

- มวลรวม (ทราย + หิน ) 70%
- ปูนซีเมนต์ 11%
- ฟองอากาศ 2%
- น้ำ 17%



คอนกรีตสดประกอบด้วยของแข็ง ได้แก่ มวลรวม และปูนซีเมนต์ ที่แขวนลอยอยู่ในของเหลว ซึ่งก็คือ น้ำ คุณสมบัติที่สำคัญของคอนกรีตสด คือ ความสามารถทำงานได้ ซึ่งหมายถึง คุณสมบัติหรือพฤติกรรม การเสีรูปร่างของคอนกรีตภายใต้แรงกระทำ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อคอนกรีตสดขึ้นอยู่กับส่วนผสม ได้แก่ ปริมาณน้ำ คุณสมบัติของมวลรวม ชนิดของปูนซีเมนต์ วัสดุที่ใช้ผสมคอนกรีต และสารผสมเพิ่ม นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาและอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น ความชื้นและอุณหภูมิ

คอนกรีตผสมเสร็จ หมายถึง คอนกรีตที่ถูกชั่ง ตวง ตามสัดส่วนที่ออกแบบไว้ และถูกผสมที่หน่วยผลิตคอนกรีตแล้วถูกส่งไปยังหน่วยงานก่อสร้างในสภาพที่สดและยังไม่แข็งตัวพร้อมใช้งานได้ทันทีโดยทั่วไปมีวิธีการผลิต 3 วิธี ดังนี้

1. คอนกรีตผสมเสร็จจากหน่วยผลิต (central mixed concrete) เป็นคอนกรีตที่ถูกผสมให้เสร็จในเครื่องผสมแบบอยู่กับที่ และถูกส่งไปทางรถกวน (Truck Agitator) หรือรถผสม (Truck Mixer) ที่ใช้ความเร็วรอบหมุนเท่ากับรถกวนคอนกรีต
2. คอนกรีตที่ผสมเสร็จบางส่วนจากหน่วยผลิต (Shrink-Mixed Concrete) เป็นคอนกรีตที่ถูกผสมเพียงบางส่วนในเครื่องผสมแบบอยู่กับที่และจะผสมจนเสร็จสมบูรณ์ในรถผสมคอนกรีต
3. คอนกรีตที่ผสมเสร็จด้วยรถผสม (Truck-Mixed Concrete) เป็นคอนกรีตที่ถูกผสมตั้งแต่ต้นจนเสร็จในรถผสมคอนกรีต

### 2.1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเถ้าลอย (Fly Ash)

ปัจจุบันได้มีการนำเถ้าลอยจากเถ้าถ่านหิน (Fly Ash) หรือเถ้าถ่านหินมาใช้อย่างแพร่หลายในการผสมคอนกรีต ในรูปแบบของการแทนที่ปูนซีเมนต์บางส่วน หรือผสมเพิ่มเติมในปูนซีเมนต์ ด้วยเหตุผลทางด้านเศรษฐศาสตร์ เพื่อลดต้นทุนของคอนกรีตจากปูนซีเมนต์ซึ่งมีราคาสูงกว่าเถ้าลอย รวมทั้งจุดประสงค์ด้านการปรับปรุงคุณสมบัติของคอนกรีตให้ดียิ่งขึ้น และเหมาะสมกับการก่อสร้างแต่ละประเภท



ภาพที่ 2.1 แสดงลักษณะของปูนซีเมนต์ (Cement) และเถ้าลอย (Fly Ash)

ที่มา: เถ้าลอยในงานคอนกรีต, ปริญญา จินดาประเสริฐ, 2547



โดย ACI 116<sup>1</sup> ได้ให้ความหมายของเถ้าลอยจากถ่านหิน หรือตามที่เรียกกันของ ประเทศอังกฤษว่า Pulverized Fuel Ash (PFA) ว่าเป็นส่วนที่เหลือจากการเผาถ่านหิน หรือจากการเผาถ่านหินที่บดละเอียดจากเตาเผาเถ้าลอย หรือจากการเผาถ่านหินที่บดละเอียดจากเตาเผาเถ้าลอย ที่ได้มีคุณสมบัติทางด้านปฏิกิริยาเคมีปอซโซลานิก ซึ่งเป็นปฏิกิริยาเคมีที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนา กำลังรับแรงอัดของคอนกรีต

เถ้าลอยจากการเผาถ่านหินในโรงงานผลิตกระแสไฟฟ้ามีปริมาณมากขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 เป็นต้นมาในช่วงปี ค.ศ. 1930-1939 Davis สหรัฐอเมริกา ได้เริ่มมีการศึกษาถึงการใช้อเถ้าลอยใน คอนกรีต โดยในปี ค.ศ. 1937 Davis และคณะจากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้วิจัยเกี่ยวกับการใช้ เถ้าลอยในคอนกรีตและถือเป็นจุดเริ่มต้นของการใช้ปูนซีเมนต์ผสมเถ้าลอยในการผลิตคอนกรีต นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

### คุณสมบัติของคอนกรีตผสมเถ้าลอยและอัตราส่วนผสม

เถ้าลอยมีผลต่อคุณสมบัติของคอนกรีตในสภาวะสดและสภาวะแข็งตัว หลาย ประการ รายละเอียดต่อไปนี้

#### 1) สภาวะสด

##### - ความสามารถเทได้

อนุภาคเถ้าลอยมักมีความถ่วงจำเพาะต่ำกว่าปูนซีเมนต์ เมื่อนำมาแทนที่ ปูนซีเมนต์ในน้ำหนักที่เท่ากันหรือมากกว่า จะทำให้ปริมาตรโดยรวมของปูนซีเมนต์รวมกับเถ้าลอยมี ค่าสูงกว่าปริมาตรของปูนซีเมนต์เพียงอย่างเดียว สำหรับอัตราส่วนผสมของคอนกรีตธรรมดา

##### - การเยิ้ม

โดยทั่วไปการใช้เถ้าลอยในคอนกรีต จะช่วยลดการเยิ้มน้ำลง เมื่อ เปรียบเทียบกับคอนกรีตที่ไม่มีเถ้าลอยที่มีความสามารถเทได้ระดับเดียวกัน ซึ่งเป็นผลมาจากปริมาตร ส่วนละเอียดที่เพิ่มมากขึ้นและปริมาตรน้ำที่ลดลง นอกจากนี้ส่วนละเอียดที่มีอยู่ในเถ้าลอย ยังสามารถ ช่วยทดแทนปริมาณมวลรวมละเอียด และช่วยปิดกั้นช่องทางน้ำที่เยิ้มขึ้นมาบริเวณผิวหน้าของ คอนกรีตอีกด้วย

##### - ความสามารถในการบ่ม

โดยปกติความสามารถในการบ่มคอนกรีตเพิ่มขึ้น เมื่อมีการเติมเถ้าลอย เข้าไปในอัตราส่วนผสมโดยเฉพาะในคอนกรีตที่มีปริมาณมวลรวมละเอียดไม่เพียงพอ หรือคอนกรีตที่ มีปริมาณปูนซีเมนต์ค่อนข้างน้อย การเพิ่มปริมาณเถ้าลอยจะสามารถทดแทนมวลรวมละเอียดส่วนที่

---

<sup>1</sup> สถาบันคอนกรีตอเมริกัน หรือ American Concrete Institute (ACI) เป็นสถาบันควบคุม มาตรฐานโครงสร้างและคุณภาพคอนกรีต

ขาดไป ทำให้คอนกรีตหรือมอร์ต้ามีการเกาะยึดกันมากขึ้น ลดโอกาสที่จะเกิดการแยกตัวและช่วยลดการแตกร้าวด้วย นอกจากนี้รูปทรงกลมและตันของอนุภาคเถ้าลอยยังช่วยเพิ่มความสามารถในการเทและเพิ่มความสามารถในการบ่ม โดยช่วยลดความฝืด ระหว่างอนุภาคของมวลรวมและลดความฝืดระหว่างคอนกรีตกับผิวภายในท่อบ่ม จึงทำให้การบ่มทำได้ง่ายขึ้น

- การตกแต่งผิวคอนกรีต

การผสมเถ้าลอยในส่วนผสมของคอนกรีตจะสามารถยืดระยะเวลาที่สามารถตกแต่งผิวของคอนกรีตได้ยาวนานขึ้น เนื่องจากคอนกรีตผสมเถ้าลอยมีระยะเวลาการก่อตัวนานกว่าคอนกรีตธรรมดา

2) คอนกรีตแข็งตัว

- กำลังอัดและอัตราการพัฒนากำลัง

ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการพัฒนากำลังของคอนกรีตที่อายุต่างๆ ได้แก่ คุณสมบัติของเถ้าลอย ปูนซีเมนต์ และอัตราส่วนผสมของปูนซีเมนต์กับเถ้าลอยในคอนกรีต ซึ่งพบว่า ถึงแม้การผสมเถ้าลอยในอัตราส่วนผสมของคอนกรีต จะมีผลต่อการพัฒนากำลังรับแรงอัดของคอนกรีตในช่วงต้นซึ่งค่อนข้างช้า แต่ในระยะยาวตั้งแต่ 28 วันขึ้นไป พบว่า กำลังรับแรงอัดของคอนกรีตผสมเถ้าลอย มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นใกล้เคียงและอาจสูงกว่าคอนกรีตธรรมดาเมื่อระยะเวลาผ่านไป

### 2.1.3 ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ

สำหรับลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ สามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1) ผู้ประกอบการคอนกรีตผสมเสร็จที่มีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ ได้แก่ ผู้ประกอบการรายใหญ่ของตลาดทั้งหมด 3 รายด้วยกัน ที่เป็นทั้งผู้นำตลาดการผลิตปูนซีเมนต์ผงและคอนกรีตผสมเสร็จไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดรวมกันมากกว่าครึ่งหนึ่งของมูลค่าตลาดคอนกรีตผสมเสร็จทั้งหมด โดยมีรูปแบบการทำธุรกิจทั้งการลงทุนเอง และขยายสาขาโดยผ่านแฟรนไชส์

2) ผู้ประกอบการที่ผลิตคอนกรีตผสมเสร็จเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่ซื้อปูนซีเมนต์จากผู้ผลิตปูนซีเมนต์ เพื่อนำไปผลิตเป็นคอนกรีตผสมเสร็จภายใต้ตราสินค้าของตัวเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้ประกอบการท้องถิ่นที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับเหมาในพื้นที่

### 2.1.4 ผลกระทบอินทรีคอนกรีต

อินทรีคอนกรีตมุ่งเน้นวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้า ตั้งแต่การคัดเลือกแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์คอนกรีต

คุณภาพสูงที่ตอบสนองความต้องการในแต่ละโครงการ ไม่ว่าจะเป็งานก่อสร้างทั่วไป หรืองานคอนกรีตที่ต้องการคุณสมบัติพิเศษ นอกจากนี้อินทรีคอนกรีตยังมีหน่วยงานที่พร้อมในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับโครงการก่อสร้างที่ต้องการคอนกรีตที่มีคุณสมบัติเฉพาะ

ในด้านงานบริการ อินทรีคอนกรีตได้จัดตั้งศูนย์บริการลูกค้าเพื่อให้บริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง ตั้งแต่การรับคำสั่งซื้อ การติดตามสถานการณ์จัดส่ง และการให้คำปรึกษาในด้านงานคอนกรีตจากผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้มีหน่วยผลิตที่ให้บริการครอบคลุมทั่วกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และหัวเมืองใหญ่ในแต่ละภูมิภาค ซึ่งดำเนินการผลิตคอนกรีตด้วยระบบคอมพิวเตอร์ที่มีความถูกต้องแม่นยำ สนับสนุนด้วยหน่วยบริการจัดส่งที่ใช้รถขนส่งรุ่นใหม่ที่ดีตั้งการแจ้งสถานะการจัดส่งในรถทุกคัน ทำให้ลูกค้าสามารถติดตามสถานะการจัดส่งคอนกรีตได้ อีกทั้งยังมีหน่วยตรวจสอบควบคุมคุณภาพของคอนกรีตทั้งภายในหน่วยผลิตและโครงการก่อสร้างอีกด้วย ทางบริษัทฯ ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากสถาบันต่างๆ มากมาย ทั้งในด้านการบริหารการจัดการ ISO 9001:2008 ที่ได้ครบทุกหน่วยผลิต ISO 14001:2004 ในด้านสิ่งแวดล้อม OHSAS/TIS 18001:2007 ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ที่เป็นการรับรองคุณภาพจากหลากหลายสถาบันรับรองมาตรฐานสากล ซึ่งความหลากหลายของการก่อสร้างในแต่ละโครงการ ทำให้เกิดความต้องการผลิตภัณฑ์คอนกรีตที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน ดังนี้

**คอนกรีตทั่วไป (Conventional or Standard Concrete)** ได้แก่ คอนกรีตสำหรับงานก่อสร้างทั่วไป และคอนกรีตปั๊ม คอนกรีตกันซึม คอนกรีตสำหรับงานคอนกรีตอัดแรง คอนกรีตสำหรับงานเข็มเจาะขนาดใหญ่และขนาดเล็ก มอร์ตาร์ คอนกรีตด้านทานซัลเฟต และคอนกรีตหดตัวต่ำ

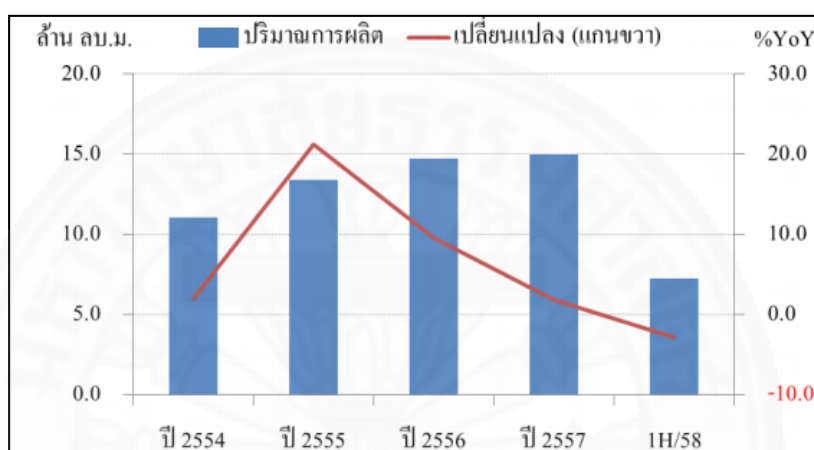
**คอนกรีตชนิดพิเศษ (Value Added Solution Products)** ได้แก่ คอนกรีตอัดแรง คอนกรีตความร้อนต่ำ คอนกรีตน้ำซึมผ่านได้ คอนกรีตห้องเย็น คอนกรีตกำลังอัดสูง คอนกรีตรับแรงเร็ว คอนกรีตงานจราจร คอนกรีตไหลเข้าแบบง่าย คอนกรีตสำหรับพื้นแกร่ง และคอนกรีตต้านคลอไรด์

### 2.1.5 สถานการณ์ด้านการผลิตและจำหน่าย

เนื่องจากคอนกรีตผสมเสร็จเป็นสินค้าที่มีอายุการใช้งานในเวลาจำกัด<sup>2</sup> จึงไม่มีการกักเก็บสินค้าและจะทำการผลิตเมื่อมีคำสั่งซื้อเท่านั้น ส่งผลให้ปริมาณการจำหน่ายจึงเท่ากับปริมาณการผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยช่วงครึ่งแรกของปี 2558 มีปริมาณการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จจำนวน 7.3 ล้านลูกบาศก์เมตร ซึ่งลดลง 2.9% จากช่วงเดียวกันของปี 2557 สอดคล้องกับอัตราการ

<sup>2</sup> คอนกรีตที่ผสมเสร็จแล้วจะมีอายุการใช้งานประมาณ 1 ชั่วโมง นับจากเริ่มผลิตที่โรงงาน แต่ถ้าใช้น้ำยาผสมคอนกรีตแบบแห้ง เวลาแข็งตัวจะมีอายุการใช้งานประมาณ 2-4 ชั่วโมง

ใช้กำลังการผลิตที่ลดลง ซึ่งเป็นผลจากภาคก่อสร้างที่มีการชะลอตัว ตามภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ ผู้ประกอบการยังคงรอดูความชัดเจนของการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาล ประกอบกับกำลังการซื้อในประเทศที่ซบเซาจากปัญหาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และหนี้ครัวเรือนที่อยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเป็นรายเดือนพบว่าการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จในเดือนมิถุนายน 2558 ที่เพิ่มขึ้น 2.4% เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง หลังจากหดตัวมาตั้งแต่ช่วงปลายปี 2557

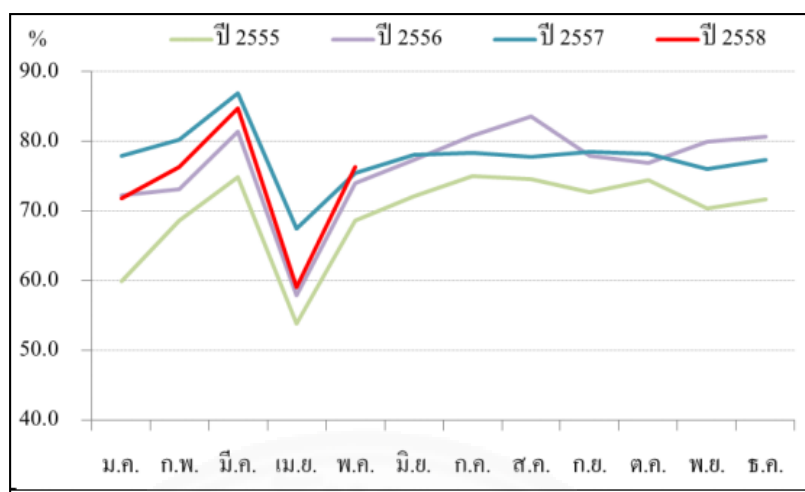


ภาพที่ 2.2 แสดงปริมาณการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

### 2.1.6 สถานการณ์ด้านอุปสงค์ของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จช่วงปี 2558

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาการลงทุนด้านการก่อสร้างในประเทศซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดความต้องการใช้คอนกรีตผสมเสร็จ พบว่า ช่วงไตรมาสแรกปี 2558 ผลของนโยบายเร่งรัดการเบิกจ่ายของรัฐบาล ส่งผลให้การลงทุนด้านการก่อสร้างของภาครัฐขยายตัวถึง 38.2% สวนทางกับการลงทุนของภาคเอกชนที่กลับมาหดตัว 0.8% จากที่ก่อนหน้านี้สามารถขยายตัวได้ 2.5% สะท้อนว่าการลงทุนที่เพิ่มขึ้นของภาครัฐ ไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้ภาคเอกชนตัดสินใจลงทุนมากขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการลงทุนก่อสร้างของภาครัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในโครงการต่อเนื่องและโครงการขนาดเล็กย่อย เช่น การซ่อมแซมโครงข่ายถนนทางหลวงและการปรับปรุงอาคารของหน่วยราชการต่างๆ



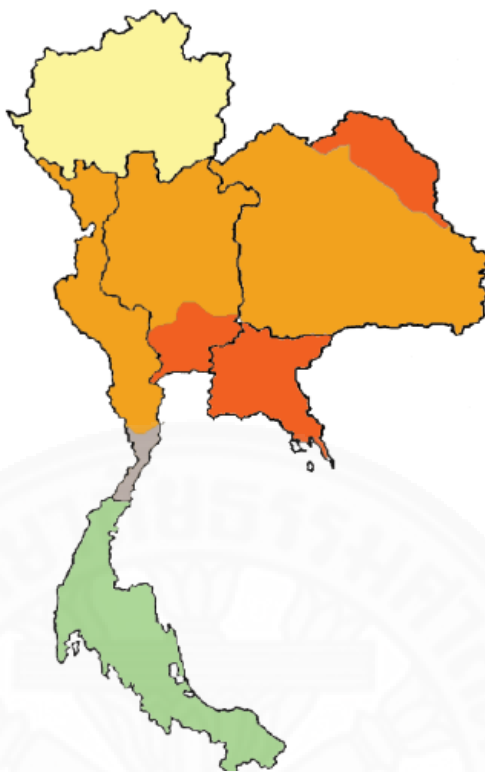
ภาพที่ 2.3 แสดงอัตราการใช้กำลังการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ

ที่มา: สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

ขณะที่การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ อย่างเช่น รถไฟความเร็วสูงหรือมอเตอร์เวย์มีความล่าช้า ส่งผลกระทบต่อการลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในภาคอสังหาริมทรัพย์ ยิ่งเมื่อรวมกับปัญหาเศรษฐกิจในประเทศที่อยู่ในภาวะชะลอตัว จึงส่งผลให้นักลงทุนตัดสินใจชะลอการลงทุนออกไป ทำให้ภาพรวมความต้องการใช้คอนกรีตสำเร็จรูปในช่วงต้นปี 2558 หดตัวลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2557

### 2.1.7 การแข่งขันของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในประเทศไทยปี 2559

โดยจากการสำรวจสถานการณ์ตลาดของคอนกรีตผสมเสร็จในภูมิภาคต่างๆ ในประเทศไทย โดยฝ่ายวิเคราะห์ตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) พบว่ากำลังมีการแข่งขันสูงและมีโอกาสทางการตลาดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออก แสดงดังภาพด้านล่าง



ภาพที่ 2.4 แสดงสถานการณ์การแข่งขันของตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในภูมิภาคต่างๆ  
ที่มา: ฝ่ายวิเคราะห์ตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

**พื้นที่สีเหลือง** ในบริเวณจังหวัดทางภาคเหนือของประเทศไทยยังคงมีการแข่งขันที่ค่อนข้างจำกัด เนื่องจากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย เป็นผู้นำตลาดรายใหญ่ที่มีข้อได้เปรียบในด้านพื้นที่และหน่วยผลิตในการจัดส่ง

**พื้นที่สีส้ม** ไม่มีผู้เล่นรายไหนที่เป็นผู้นำตลาดในพื้นที่บริเวณนี้ ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ส่วนใหญ่ของภาคกลาง ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวคือการแข่งขันในบริเวณนี้เป็นตลาดแตกย่อย คือส่วนแบ่งตลาดกระจุกกระจายมาก ทำให้ผู้บริโภคมักมีทางเลือกมาก

**พื้นที่สีเขียว** ในบริเวณจังหวัดในภาคใต้ยังคงมีการแข่งขันที่จำกัด เนื่องจากบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย เป็นผู้นำตลาดรายใหญ่ที่มีข้อได้เปรียบในด้านพื้นที่และหน่วยผลิตในการจัดส่งอยู่แล้ว

**พื้นที่สีแดง** ในบริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน กรุงเทพมหานครกลางเมือง และภาคตะวันออกของประเทศไทยทั้งหมดเป็นบริเวณที่มีการแข่งขันสูง เนื่องด้วยมีการขายโครงการขนาดใหญ่ และการประมูลโครงการใหญ่ต่างๆ ทำให้ บริษัท ทีพีไอ โพลีน เป็นผู้นำด้านการกำหนดราคาขั้นต่ำ

โดยสอดคล้องกับข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า พบว่า ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2558 มีนิติบุคคลจดทะเบียนในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จทั้งสิ้น 337 รายที่กระจายตัวอยู่ในทุกภูมิภาค โดยอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด 81 ราย รองลงมา คือ ภาคใต้ 71 ราย และ ภาคเหนือ 63 ราย แม้จะมีผู้ประกอบการจำนวนไม่มากนัก แต่ตลาดคอนกรีตผสมเสร็จในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากภาคก่อสร้างที่อยู่ที่อยู่ในภาคชะลอตัว ประกอบกับส่วนแบ่งตลาดมากกว่า 50% ของมูลค่าตลาดทั้งหมดอยู่ในมือของผู้นำตลาดที่เป็นผู้ประกอบการขนาดใหญ่เพียง 3 ราย ซึ่งมีความได้เปรียบจากขนาดการผลิต เนื่องจากทั้งหมดเป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์ผงรายใหญ่ของประเทศ ทำให้ผู้ประกอบการรายอื่นต้องแข่งขันกันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดที่เหลือ โดยใช้การแข่งขันทางด้านราคาเป็นกลยุทธ์หลักในการแข่งขัน ซึ่งหากรุนแรงมากขึ้นก็อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม แม้ตลาดจะมีการแข่งขันสูง แต่ยังมีโอกาสสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากอายุการใช้งานที่สั้นมากของคอนกรีตผสมเสร็จ ทำให้การขนส่งไปได้ไม่ไกลมากนัก โดยประมาณ 15-20 กิโลเมตรจากหน่วยผลิต ส่งผลให้การบริการยังไม่ครอบคลุมในทุกพื้นที่ จึงเป็นโอกาสที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่นอกเขตให้บริการของผู้ประกอบการรายอื่น<sup>3</sup>

โดยตลาดตอนนี้ยังคงมีการแข่งขันทางด้านราคาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัท ทีพีโอ โพลีน และ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ได้มีการลงทุนสูงในการตลาดท้องถิ่น และการให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้า อีกทั้งบริษัท ทีพีโอ โพลีน มีข้อได้เปรียบด้านการขนส่งที่ครอบคลุมกว่า

## 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจซื้อทางธุรกิจ

กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ เป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจที่จะมีขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถทำการประเมินได้ และใช้กฎเกณฑ์หรือเครื่องมือดังกล่าวพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ Kotler (2012) กล่าวว่า วิธีการที่ผู้บริโภคทำการตัดสินใจ ประกอบด้วยปัจจัยภายใน คือ แรงจูงใจ การรับรู้ การเรียนรู้ บุคลิกภาพและทัศนคติของผู้บริโภค ซึ่งจะสะท้อนถึงความต้องการ ความตระหนักในการที่มีสินค้าให้เลือกหลากหลาย กิจกรรมที่มีผู้บริโภคเข้ามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับข้อมูลที่มีอยู่ หรือข้อมูลที่ได้จากผู้ผลิตให้มา และสุดท้ายคือการประเมินค่าของทางเลือกเหล่านั้นปัจจัยภายในของผู้บริโภคแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

<sup>3</sup> ข้อมูลจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2558)



1. ความเสี่ยงจากการตัดสินใจของผู้บริโภค หมายถึงความไม่แน่นอนเมื่อผู้บริโภคต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้เมื่อได้ทำการตัดสินใจซื้อไปแล้ว โดยมีประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

- 1.1 ความเสี่ยงในด้านคุณสมบัติของสินค้า
- 1.2 ความเสี่ยงในด้านกายภาพของสินค้าและการใช้สินค้านั้น
- 1.3 ความเสี่ยงในด้านความคุ้มค่ากับเงินที่ผู้บริโภคต้องจ่ายเป็นราคาสินค้า
- 1.4 ความเสี่ยงในด้านสังคม
- 1.5 ความเสี่ยงในด้านจิตใจ
- 1.6 ความเสี่ยงในด้านระยะเวลาในการใช้งานสินค้า

ความเสี่ยงเหล่านี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าและบริการ รวมถึงวิธีการซื้อด้วย อย่างไรก็ตามผู้บริโภคเองก็มีกลยุทธ์ในการลดความเสี่ยงเหล่านี้ ได้แก่

1.6.1 การเสาะหาข้อมูล ทำได้โดยการพูดคุยกับเพื่อน ครอบครัว หรือผู้ที่สามารถให้คำแนะนำได้ เช่น พนักงานขาย หรือสื่อต่างๆ เพราะยิ่งผู้บริโภคมีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการมากเพียงใด การคาดการณ์เกี่ยวกับตัวสินค้าก็จะทำได้ดียิ่งขึ้น ความเสี่ยงก็จะลดลง

1.6.2 การใช้สินค้าเดิมที่เคยใช้แล้วพอใจ

1.6.3 เมื่อผู้บริโภคไม่เคยมีประสบการณ์กับสินค้า ก็มักจะไว้วางใจสินค้าที่ตนรู้จัก และมีชื่อเสียงในตลาด ฉะนั้นนักการตลาดจึงให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตราสินค้าของตนเอง

1.6.4 ถ้าผู้บริโภคไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้าเลย ก็มักจะไว้วางใจกับการคัดเลือกสินค้าจากร้านค้าที่มีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของสินค้าจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจซื้อ

1.6.5 เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องซื้อ ผู้บริโภคมักเชื่อว่าต้องซื้อสินค้ายี่ห้อที่มีราคาสูงเพราะความคาดหวังที่ว่าสินค้าที่มีราคาแพงน่าจะมีคุณภาพดีกว่า

1.6.6 การหาหลักประกันอื่นๆ ได้แก่ การคืนเงินเมื่อใช้สินค้าแล้วไม่พอใจ ผลการตรวจสอบคุณภาพสินค้าจากหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่เชื่อถือได้และการให้ผู้บริโภคสามารถทดลองใช้สินค้าหรือบริการนั้นก่อน

2. ผู้บริโภคมักจะพิจารณาสินค้าเพียง 3-5 ยี่ห้อ ในแต่ละประเภทเท่านั้น โดยการพิจารณาเพื่อซื้อสินค้านั้นมักจะเป็นสินค้าที่คุ้นเคย จำได้ และยอมรับได้ นอกจากนี้ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริโภคยังแบ่งออกเป็น 3 ระดับของการตัดสินใจซื้อ (Level of Consumer Decision Making) ดังนี้

2.1 ระดับการตัดสินใจซื้อสูง อยู่ในกรณีที่ผู้บริโภคต้องการข้อมูลจำนวนมากเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเลือกซื้อสินค้า



2.2 ระดับการตัดสินใจที่ผู้บริโภครู้จักสินค้าและยี่ห้อต่างๆ อยู่บ้าง แต่ก็ยังคงต้องการข้อมูลของสินค้านั้นๆ เพิ่มเติม

2.3 ระดับการตัดสินใจในกรณีที่ผู้บริโภคเคยมีประสบการณ์จากการได้ใช้สินค้าหรือบริการประเภทนั้นอยู่แล้ว แต่ต้องการข้อมูลเพื่อประกอบการทบทวนสิ่งที่ตนรู้และย้ำการตัดสินใจว่าไม่ผิดพลาด

อดุลย์ จาตุรงค์กุล ( 2543, น. 123) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริโภคว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริโภค (Determinants of Consumer Behavior) ได้แก่ ประการแรกคือ ปัจจัยที่อยู่ภายในของบุคคล (Internal Variables) และประการที่สองคือ ปัจจัยที่อยู่ภายนอกของบุคคล (External Variables) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ปัจจัยภายในของบุคคล ประกอบด้วย

ความต้องการ (Needs) หมายถึง “สิ่งที่จำเป็นใดๆ สำหรับร่างกายทั้งทางกายภาพหรือจิตใจ หรือกล่าวอีกนัยได้ว่าความต้องการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต้องได้รับการบำบัด”

แรงจูงใจ (Motives) หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือความรู้สึกที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลกระทำหรือมีพฤติกรรมในรูปแบบที่แน่นอน ซึ่งแรงจูงใจทำให้รู้ถึงความต้องการและเป็นการให้เหตุผลสำหรับการกระทำที่แสดงออกอันเนื่องมาจากความต้องการดังกล่าว

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะพิเศษของมนุษย์หรือลักษณะอุปนิสัยที่ได้สร้างขึ้นในตัวบุคคลที่ทำให้บุคคลแต่ละคนแตกต่างไปจากคนอื่นๆ โดยมีแรงจูงใจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีการกระทำตามความต้องการ แต่บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลกระทำในลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล

การรู้ (Awareness) หมายถึง การมีความรู้ในบางสิ่งบางอย่างได้โดยผ่านประสาททั้งห้า ซึ่งการรู้จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงมากที่สุดของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ในขณะที่บุคลิกภาพเป็นเรื่องของการมองเห็นสิ่งที่มีอยู่ภายในของตัวบุคคล และการรู้ของผู้บริโภค เป็นการมองเห็นถึงสิ่งที่อยู่ภายนอกของผู้บริโภคที่ต้องมีการตีความหมายสำหรับสิ่งที่ผู้บริโภคได้เห็น ได้ยิน และได้รู้สึก

การรับรู้ การสัมผัสรับรู้ (Perception) หมายถึง การตีความหมายของบุคคลที่มีต่อสิ่งของหรือความคิดที่สังเกตเห็นได้หรืออะไรก็ตามที่ถูกนำเข้ามาสู่ความสนใจของผู้บริโภค โดยผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในความนึกคิดของผู้บริโภค การตอบสนองหรือพฤติกรรมอันเป็นผลจากการได้ปฏิบัติ ประสบการณ์หรือการเกิดขึ้นเองของสัญชาตญาณ

ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง กลุ่มกว้างๆ ของความรู้สึกที่มีอยู่ภายในของตัวมนุษย์หรือความเห็นที่เป็นรูปแบบพฤติกรรมของบุคคล

## 2. ปัจจัยภายนอกของตัวบุคคล หรืออิทธิพลของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

2.1 อิทธิพลของครอบครัว (Family Influences) ที่เกิดจากสมาชิกภายในครัวเรือน

2.2 อิทธิพลของสังคม (Social Influences) เป็นผลลัพธ์จากการติดต่อกันของบุคคลทุกคนที่มีต่อคนอื่น นอกเหนือจากครอบครัว

2.3 อิทธิพลของธุรกิจ (Business Influences) เป็นการติดต่อโดยตรงของบุคคลที่มีต่อธุรกิจ ร้านค้า หรือโดยผ่านทางกรขาย โดยใช้บุคคลและการโฆษณา

2.4 อิทธิพลของวัฒนธรรม (Cultural Influences) เป็นเรื่องของความเชื่อถือที่มีอยู่ในตัวของบุคคลและการลงโทษในสังคมที่พัฒนาตลอดเวลาด้วยระบบของสังคมนั้น

2.5 อิทธิพลทางเศรษฐกิจ หรืออิทธิพลของรายได้ (Economic or Income Influences) เป็นข้อจำกัดหรือตัวกำหนดที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคในรูปของตัวเงินและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2546, น. 170) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจซื้อว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจขององค์กร โดยกำหนดความต้องการของสินค้าและบริการแล้วทำการระบุ ประเมินและเลือกตราหือและผู้ขายรายต่างๆ

ทิพย์วัลย์ สีจันทร์ และคณะ (2546, น. 110) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องมีทางเลือกหลายๆ ทางเกิดขึ้นก่อนแล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

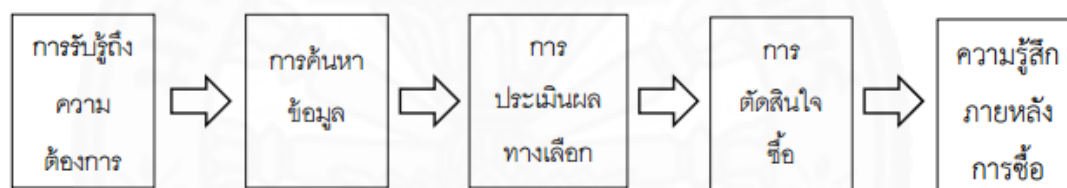
1. การตัดสินใจแบบสลับซับซ้อน (Complex Decision Making) มักเกิดในสินค้าที่ผู้บริโภคมีความเกี่ยวพันสูง และต้องใช้กระบวนการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน เช่น การตัดสินใจซื้อสินค้าประเภทรถยนต์ ที่ผู้บริโภคต้องใช้เวลาตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยมีการค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ประกอบการประเมินทางเลือกก่อนที่จะมีการตัดสินใจซื้อสินค้า

2. ความภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า เกิดเมื่อผู้บริโภคมีความเกี่ยวพันกับสินค้า และการซื้อสินค้านั้นเป็นการซื้อซ้ำที่ผู้บริโภคได้เรียนรู้จากประสบการณ์เดิมที่มีอยู่แล้ว จึงใช้ช่วงเวลาในการตัดสินใจค่อนข้างน้อย แม้ว่าสินค้านั้นจะมีความเกี่ยวพันกับผู้บริโภคสูง แต่ผู้บริโภคมีความสามารถในการตัดสินใจซื้อสินค้านั้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้ความพึงพอใจจากประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือใช้ความภักดีในตราสินค้านั้นเป็นการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจแบบมีเวลาจำกัด (Limited Decision Making) เป็นการตัดสินใจซื้อสินค้าที่ผู้บริโภคมีความเกี่ยวพันต่ำ แต่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ เพราะสินค้านั้นเป็นสินค้าใหม่ที่ผู้บริโภคไม่เคย จึงจำเป็นต้องใช้เวลาและกระบวนการในการเปรียบเทียบเพื่อตัดสินใจทดลองใช้สินค้านั้น

4. การตัดสินใจแบบเฉื่อย (Inertia) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริโภคมีความเกี่ยวข้องกับสินค้าต่ำ และไม่มี ความแตกต่างอย่างสำคัญระหว่างตราสินค้า เช่น ในการเลือกซื้อเดิมน้ำมันรถยนต์ ถ้าผู้บริโภคเลือกซื้อเดิมน้ำมันตราयीห่อเดิม พฤติกรรมดังกล่าวไม่ได้เป็นผลมาจากความภักดีต่อตราสินค้า แต่เลือกซื้อสินค้าตราयीห่อนั้นเพราะความใกล้ชิด และหลังจากที่การซื้อผ่านไปก็ไม่มี การประเมินสินค้านั้น ดังนั้น สำหรับสินค้าที่มีความเกี่ยวข้องต่ำ กระบวนการตัดสินใจเริ่มจากความเชื่อถือเกี่ยวกับตราสินค้านั้น ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่เฉื่อย ตามด้วยการตัดสินใจซื้อ และอาจมีการประเมินสินค้าหรือไม่มีก็ได้

Kotler and Keller (2012, p. 188) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อเป็นลำดับขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ คือ การรับรู้ถึงความต้องการ การค้นหาข้อมูล การประเมินผลทางเลือก การตัดสินใจซื้อ และความรู้สึกภายหลังการซื้อ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 แสดงโมเดล 5 ขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

ที่มา: Kotler and Keller (2012, p. 188)

1. การรับรู้ถึงความต้องการ (Need Arousal) หรือการรับรู้ถึงปัญหา (Problem Recognition) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ความต้องการภายในของตนเอง ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเองหรือเกิดจากสิ่งกระตุ้น เช่น ความหิว ความอ้วน เป็นต้น

2. การค้นหาข้อมูล (Information Search) หากผู้บริโภคต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ที่เกิดมาจากการกระตุ้นต่างๆ แล้ว ผู้บริโภคจะแสวงหาข้อมูลในตัวผลิตภัณฑ์นั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น นักการตลาดจึงต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่ผู้บริโภครค้นหา ซึ่งประกอบด้วย 5 แหล่งหลักๆ ดังนี้

1) แหล่งบุคคล (Personal Sources) ได้แก่ ครอบครัว เพื่อน คนรู้จักที่มีประสบการณ์ในการใช้สินค้าหรือบริการนั้น ๆ

2) แหล่งการค้า (Commercial Sources) ได้แก่ สื่อโฆษณา ตัวแทนการค้า การจัดแสดงสินค้า พนักงานขาย ร้านค้า บรรจภัณฑ์

3) แหล่งชุมชน (Public Sources) ได้แก่ สื่อมวลชน องค์กรคุ้มครองผู้บริโภค

4) แหล่งประสบการณ์ (Experiential Sources) เกิดจากการประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริโภคที่เคยทดลองใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ มาก่อน

5) แหล่งทดลอง (Experimental Sources) ได้แก่ หน่วยงานที่สำรวจคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือหน่วยวิจัยภาวะตลาดของผลิตภัณฑ์ ประสบการณ์ของผู้บริโภคที่ได้ทดลองใช้ผลิตภัณฑ์

3. การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternative) ผู้บริโภคจะนำข้อมูลที่ได้รับรวบรวมและจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา ดังนี้

1) คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ที่ผู้บริโภคจะพิจารณาผลิตภัณฑ์ว่ามีคุณสมบัติอะไรบ้าง ซึ่งคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ในความรู้สึกของผู้ซื้อแต่ละชนิดจะมีความแตกต่างกัน

2) การให้น้ำหนักความสำคัญสำหรับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และจัดลำดับความสำคัญสำหรับคุณสมบัติต่างๆ

3) ความเชื่อถือเกี่ยวกับตราหือ เนื่องจากความเชื่อถือของผู้บริโภคจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้บริโภคและความเชื่อถือเกี่ยวกับตราผลิตภัณฑ์สามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

4) การเปรียบเทียบระหว่างผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยผ่านกระบวนการประเมินผลเริ่มต้นด้วยการกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่สนใจ และเปรียบเทียบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่อื่นต่างๆ

4. การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision) ในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ใดผลิตภัณฑ์หนึ่งหลังจากมีการประเมินผลทางเลือกในขั้นตอนที่ 3 จะช่วยให้ผู้บริโภคสามารถกำหนดความพอใจที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคชื่นชอบมากที่สุด การตัดสินใจซื้อจึงเกิดขึ้น หลังจากประเมินทางเลือกแล้วเกิดความตั้งใจซื้อ (Purchase Intension) และเกิดการตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision) ในที่สุดแต่ก่อนตัดสินใจซื้อผู้บริโภคจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ คือ

1) ทัศนคติของบุคคลอื่น (Attitudes of Others) ซึ่งทัศนคติจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการตัดสินใจซื้อ

2) ปัจจัยสถานการณ์ที่คาดคะเนไว้ (Anticipated Situational Factors) ผู้บริโภคจะคาดคะเนปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รายได้ที่คาดคะเนของครอบครัว การคาดคะเนต้นทุนของผลิตภัณฑ์ และการคาดคะเนผลประโยชน์ของผลิตภัณฑ์

3) ปัจจัยสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ (Unanticipated Situational Factors) เช่น ผู้บริโภคไม่ชอบลักษณะของพนักงานขาย โดยนักการตลาดเชื่อว่าปัจจัยที่ไม่คาดคะเนจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อ ซึ่งการตัดสินใจเหล่านั้นสามารถเปลี่ยนแปลงหรือมีการปรับปรุงได้ นักการตลาดต้องใช้ความพยายามเพื่อทำความเข้าใจต่อพฤติกรรมการซื้อเพื่อลดภาวะการเสี่ยง

5. ความรู้สึกภายหลังการซื้อ (Post Purchase Behavior) ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และความคาดหวังของผู้บริโภคภายหลังการซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้แล้ว ว่าสามารถตอบสนองความต้องการได้จริงหรือไม่ ผู้บริโภคจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความพอใจหรือไม่พึงพอใจในผลิตภัณฑ์ หากเกิดความพึงพอใจก็จะทำให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อซ้ำหรือการบอกต่อ แต่หากไม่ได้รับความพึงพอใจก็อาจจะหันไปสนใจผลิตภัณฑ์ที่อื่นแทน

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการและการขนส่ง

บริการ (Services) เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์หรือความพึงพอใจที่สามารถตอบสนองความต้องการให้แก่ลูกค้าได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) อีกความหมายของบริการ คือ สินค้าที่ไม่มีตัวตนมองเห็นไม่ชัดเจน จับต้องไม่ได้ แต่สัมผัสได้ด้วยความรู้สึก ความสะดวกสบาย และสามารถซื้อขายได้ (จินตนา บุญบงการ, 2532, อ้างถึงใน ประจักษ์ ลากทิพนนท์, 2547) การบริการสามารถจัดแบ่งได้ตามสัดส่วนของสินค้าและบริการ 4 ประเภท คือ

1. การเสนอขายสินค้าเป็นหลักประกอบกับการบริการ (Tangible Good with Accompanying Services) เช่น รถยนต์ และคอมพิวเตอร์เป็นสินค้าหลัก และส่วนประกอบของการบริการ ได้แก่ ห้องแสดงสินค้า การจัดส่ง บริการซ่อมแซมและบำรุงรักษา การติดตั้ง การอบรมการใช้งาน และการรับประกัน เป็นต้น

2. การเสนอขายสินค้าและบริการเท่าๆ กัน (Hybrid) เช่น ร้านอาหาร ประกอบด้วยอาหารและบริการ และคอนกรีตผสมเสร็จ ประกอบด้วยคอนกรีตผสมเสร็จและบริการจัดส่ง

3. การเสนอขายบริการเป็นหลักและมีบริการและสินค้าเล็กน้อยเพิ่มเติมเป็นส่วนประกอบ (Major Service with Accompanying minor good and services) เช่น ผู้โดยสารซื้อบริการเดินทางของสายการบินในแต่ละเที่ยวบินจะมีอาหารและเครื่องดื่ม นิตยสารเป็นส่วนของสินค้า กิจกรรมสายการบินเป็นกิจการที่ต้องลงทุนสูงในตัวเครื่องบิน เพื่อนำมาใช้ในการให้บริการ

4. การเสนอขายบริการเป็นหลัก (Pure Service) เช่น ร้านเสริมสวย สถานออกกำลังกาย ธนาคาร และประกันชีวิต เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของการบริการซึ่งมีการผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน และไม่สามารถแบ่งแยกบริการจากผู้ให้บริการได้ ไม่ว่าผู้ให้บริการจะเป็นบุคคลหรือเครื่องจักรก็ตาม (Kotler, 2012) กล่าวคือ ผู้ขายหนึ่งรายสามารถให้บริการลูกค้าในขณะนั้นได้หนึ่งราย เนื่องจากผู้ขายแต่ละรายมีลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถให้คนอื่นให้บริการแทนได้ เพราะต้องผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน ทำให้การให้บริการมีข้อจำกัดในด้านเวลา กลยุทธ์การให้บริการเพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านเวลา โดยกำหนดมาตรฐานด้านเวลาการให้บริการที่รวดเร็ว เพื่อที่จะให้บริการได้มากขึ้น หรือจัดลูกค้าในรูปแบบ

ของกลุ่มเล็กแทนการให้บริการรายบุคคล หรือใช้เครื่องมือต่างๆ เข้าช่วย ตัวอย่างเช่น รถประจำทาง ในช่วงเวลาเร่งด่วนต้องเพิ่มจำนวนรถให้มากขึ้น หรือโรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จที่มีปริมาณงานมากในช่วงเวลาหนึ่ง อาจต้องโยกย้ายรถขนส่งคอนกรีตจากโรงงานอื่นที่มีปริมาณงานน้อยกว่ามาเสริมกำลัง

กลยุทธ์การตลาดที่นำมาใช้เพื่อปรับความต้องการซื้อให้สม่ำเสมอ และปรับการให้บริการไม่ให้เกิดปัญหามากหรือน้อยเกินไป ดังนี้

- การตั้งราคาให้แตกต่างกัน (Differential Pricing) เพื่อปรับความต้องการซื้อให้สม่ำเสมอ กล่าวคือ การตั้งราคาสูงในช่วงความต้องการซื้อสูงและตั้งราคาต่ำในช่วงความต้องการซื้อน้อย
- กระตุ้นความต้องการซื้อในช่วงที่มีความต้องการซื้อน้อย (Nonpeak demand can be cultivated) โดยจัดกิจกรรมลดราคาและส่งเสริมการขาย
- การให้บริการเสริม (Complementary Services)
- ระบบการจองล่วงหน้า (Reservation systems) จะทำให้ทราบถึงจำนวนลูกค้าที่แน่นอนเพื่อการวางแผนการให้บริการและปรับปรุงระดับอุปสงค์ให้เหมาะสม เช่น โรงแรมจัดระบบการจองห้องพัก สายการบินจัดระบบการจองที่นั่ง และคอนกรีตผสมเสร็จจัดระบบการส่ง เป็นต้น ซึ่งในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จได้ใช้ อัตราการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Utilization Rate) เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ พุทธิวิถิ (2547, น. 170) อธิบายว่า การขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ จาก แหล่งผู้ผลิตหรือผู้จัดเก็บ ไปยังลูกค้าในระดับต่างๆ การขนส่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนสินค้าหรือบริการเข้าไปยังกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดทำให้สินค้าและบริการ ถูกส่งมอบไปในที่ที่ต้องการบริโภค และสินค้าหรือบริการนั้นจะเป็นที่รู้จักมากขึ้น

ธนิต โสรัตน์ (2550) ได้กล่าวถึงการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบไว้ดังนี้ การขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบเป็นรูปแบบการขนส่งสินค้าด้วยวิธีการผสมผสานการขนส่งหลายรูปแบบจากสถานที่หนึ่งหรือจากผู้ส่งสินค้าต้นทางไปสู่สถานที่หนึ่ง หรือต่อเนื่องไปจนถึงสถานที่ หรือผู้รับสินค้าปลายทาง โดยการส่งมอบนั้นอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการขนส่งรายเดียว หรือภายใต้สัญญาขนส่งเพียงฉบับเดียว เป็นลักษณะการขนส่งซึ่งเหมาะสำหรับการขนส่งเชื่อมโยงในระดับภูมิภาคหรือการขนส่งระหว่างประเทศ โดยการผสมผสานการขนส่งสินค้าจากที่หนึ่งที่ใด (One Point) หรือจากประเทศหนึ่งประเทศใดไปสู่อีกที่หนึ่งหรืออีกประเทศหนึ่ง ซึ่งเป็นอาณาบริเวณที่เป็นจุดพบสุดท้าย (Interface Final Point) โดยใช้รูปแบบการขนส่งตั้งแต่ 2 รูปแบบขึ้นไป ภายใต้การบริหารจัดการของผู้ขนส่งรายเดียวและมีสัญญาขนส่งฉบับเดียว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดระยะเวลาของการขนส่ง (Just In Time), ลดต้นทุน (Reduce Transport Cost), เพิ่มประสิทธิภาพให้มีศักยภาพการแข่งขัน (Core Competitiveness) และให้สินค้ามีและความปลอดภัยที่ดีกว่า (More Cargoes Security) หรือ



เป็นวิธีการขนส่งสินค้าแบบเบ็ดเสร็จที่ครอบคลุมการขนส่งทุกประเภท โดยผู้ประกอบการเพียงรายเดียว ในการสนองความต้องการของกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การขนส่ง และลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Supply Chain ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน ของคลังสินค้า, ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการกระจายสินค้า

ธนิต โสรัตน์ (2552, น. 40-309) ได้กล่าวเกี่ยวกับการลดสินค้าคงคลังด้วยการส่งมอบ แบบทันเวลาไว้ดังนี้ การลดสินค้าคงคลังด้วยการส่งมอบแบบทันเวลา (JIT Inventory Cost Saving) “การส่งมอบ แบบทันเวลา” หรือ Just in Time Delivery หมายถึง การส่งมอบสินค้าแบบทันเวลา ถูกต้อง ถูกสถานที่ ตรงความต้องการและเงื่อนไขของลูกค้าภายใต้ต้นทุนที่แข่งขัน โดยหลักการของ Just in Time จะเกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้มีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือ บริการให้กับลูกค้าตามวันและเวลาที่ได้มีการตกลงกัน คือ ส่งมอบสินค้าตรงกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งความหมายของ JIT Delivery ยังครอบคลุมไปถึงความถูกต้องของปริมาณ (Quality) จำนวน (Quantity) เงื่อนไข สถานที่ และความปลอดภัย รวมถึงต้นทุนที่แข่งขันได้ เป้าหมายของ Just in Time ประกอบด้วย

1. Economies of Speed เป็นการประหยัดด้วยการ JIT Value
2. Information Integration เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารมีความเป็นบูรณาการ
3. Productive Utility อรรถประโยชน์ของการเพิ่มผลผลิต
4. Customs Efficient Response เป้าหมายเพื่อให้ลูกค้ามีความตอบสนองที่ดีต่อธุรกิจ

ค่านาย อภิปริชญาสกุล (2557, น. 62-96) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการขนส่งไว้ว่า กิจกรรมการขนส่ง (Logistics Activities) กิจกรรมการขนส่งในแต่ละบริษัทมีการประยุกต์ใช้ในระดับที่แตกต่างกัน บางบริษัทให้ความสนใจในส่วนใดส่วนหนึ่งของการขนส่ง บางบริษัทก็ดำเนินการโดยครบถ้วนซึ่งมีหลายกิจกรรมด้านการขนส่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. การให้บริการลูกค้า (Customer Services) เป็นงานทุกประเภทที่ดำเนินการขึ้นแล้ว ไม่สัมผัส ด้วยประสาททั้ง 5 แต่สัมผัสด้วยใจ นั่นคือต้องเกิดความพึงพอใจความประทับใจการให้บริการลูกค้า ไม่ใช่เป็นเพียงแค่กิจกรรม แต่เป็นผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นของการขนส่ง การตัดสินใจทั้งหมด เกี่ยวกับการขนส่งมาจากความต้องการที่จะให้บริการลูกค้า งานให้บริการลูกค้าเป็นกิจกรรมที่เป็น ศูนย์รวมของแรงผลักดันไปยังกิจกรรมอื่นแต่ยังรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยมาตรฐาน

2. การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Processing) กิจกรรมนี้จะจัดการเกี่ยวกับคำสั่งซื้อของลูกค้า การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการในกระบวนการ และการให้ความมั่นใจในการจัดส่งให้ลูกค้า กิจกรรมนี้เป็นส่วนหนึ่งของการขนส่งเพราะว่ามีส่วนสำคัญต่อรอบเวลาในการสั่งซื้อ (Lead time) จนถึงการจัดส่ง (จากวันที่รับคำสั่งซื้อลูกค้า จนวันที่สามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า) ซึ่งในทางการขนส่งถือว่าเป็นบทบาท หลักกระบวนการจัดการสั่งซื้อที่ดีต้องสามารถลดรอบเวลาได้ เพื่อให้ต้นทุนต่ำ ด้วยความต้องการในการจัดส่งของลูกค้า ดังนั้นสามารถประหยัดให้แก่องค์กร

3. วางแผนเครือข่ายกระจายสินค้า (Distribution Network planning) และในตำราบางเล่ม เรียกว่า การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) จะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกทำเลที่ตั้งเพื่อก่อสร้างคลังสินค้าและโรงงานเพื่อเชื่อมต่อไปยังหน้าที่ต่างๆ ของการขนส่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ตั้งจะกระทบต่อเวลาในการเดินทางและอัตราค่าขนส่งจากแหล่งผลิตสินค้าไปยังจุดหมายปลายทาง ทำเลที่ตั้งสามารถส่งผลกระทบต่อระดับการให้บริการแก่ลูกค้าและต้นทุนด้านการขนส่งการตัดสินใจไม่ได้ทำเฉพาะกิจกรรมการขนส่ง อย่างเดียวเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการผลิต (สำหรับโรงงาน) และการตลาด (ศูนย์กระจายสินค้า)

4. การคืนสินค้าจากลูกค้า (Return goods handling) ในบางครั้งก็เรียก Reverse การขนส่ง เป็น การสนับสนุนกิจกรรมในระบบการขนส่ง เป็นการไหลของสินค้าที่มีทิศทางสลับกับการไหลของสินค้าเพื่อส่งคืนผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า ซึ่งส่วนมากเกิดจากสินค้ามีข้อบกพร่อง หรือการนำสินค้าไปทดแทนรวมถึงการบรรจุภัณฑ์และการขนส่งพัสดุ เช่น พาเลท กล่อง ตู้คอนเทนเนอร์ในสภาพที่ทั่วโลกให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น จึงมีทั้งการคืนพาเลทและมีการกำจัดของเสียจากบรรจุภัณฑ์มีความสำคัญมาก โดยการคืนหรือนำกลับมาใช้ไม่มีต้นทุนมากนัก ยกตัวอย่าง ซีร็อก มีการจัดการเกี่ยวกับการนำสินทรัพย์เก่ากลับมาใช้ใหม่ (Asset Recycle Management) เพื่อการจัดการงานในด้านนี้โดยเฉพาะ และใช้การนำวัสดุมาแปรสภาพใหม่เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

5. อะไหล่ชิ้นส่วน และการสนับสนุนการบริการ (Part and Services Support) กิจกรรมการขนส่งไม่ได้เกี่ยวข้องเฉพาะสินค้าสำเร็จรูป แต่รวมถึงการสนับสนุนชิ้นส่วนอะไหล่และการบริการซ่อมที่มีความจำเป็นสำหรับหลายผลิตภัณฑ์เป็นความต้องการที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ทางการตลาด การสนับสนุนกำลังการผลิตสินค้าจะไม่ดีนักถ้าปราศจากอะไหล่เพื่อทำการซ่อมถึงแม้อะไหล่ยากจะหายากก็ตาม การขนส่งเกี่ยวข้องกับการมีอะไหล่ในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ

6. การขนส่งขาออกและการจราจร (Traffic and Outbound Transport) การขนส่งเป็นการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบสินค้าไปยังเครือข่ายขนส่งต่างๆ กิจกรรมด้านขนส่งเป็นการเลือกวิธีการขนส่ง เช่น ทางรถยนต์ ทางรถไฟ ทางอากาศ ทางน้ำ และทางท่อ การเลือกเส้นทางการบริการ เช่น การบริการตามปกติ หรือการบริการพิเศษขบวนการเรียกร้องความเสียหายการตรวจสอบอัตราค่าระวางหลายบริษัท ต้นทุนด้านขนส่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในระบบการขนส่งและในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการขนส่งหมายถึงการจัดให้มีการเคลื่อนย้ายบุคคลสัตว์หรือสิ่งของต่างๆ ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ในการขนส่งจากที่แห่งหนึ่งไปยังที่อีกแห่งหนึ่งตามความประสงค์และเกิดอรรถประโยชน์ตามต้องการ

7. การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control) ในโลกของการทำงานถ้าสินค้าสามารถผลิต และขนส่งให้ลูกค้าทันทีที่ไม่จำเป็นต้องมีสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลังเป็นตัวที่รองรับการให้บริการลูกค้าโดยจากการขนส่งขาเข้าในบริษัท (Inbound) ไปยังโรงงานหรือออกจากโรงงาน (Outbound) ไปยังลูกค้าต้นทุนในการลงทุนด้านสินค้าคงคลังสามารถนำไปใช้เพื่อกิจกรรมอย่างอื่นได้ แต่สินค้าคง



คลังยังมีความจำเป็นในกรณีที่มีความไม่แน่นอนยังมีอยู่ ฉะนั้นระดับสินค้าคงคลังที่ดีที่สุดจำเป็นต้องมีการควบคุมเพราะทำให้ต้นทุนในการเก็บรักษาดีที่สุดในสภาวะที่สามารถรองรับความต้องการลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในการผลิต

8. คลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehouse and Storage) การจัดการคลังสินค้าคือการบูรณาการ ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ดำเนินกิจการคลังสินค้าให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของคลังสินค้า แต่ละประเภทที่กำหนดไว้ สินค้าคงคลังต้องเก็บไว้ในพื้นที่ที่ได้วางแผนไว้ คลังสินค้าและกิจกรรมจัดเก็บจึงรองรับความต้องการในการเก็บสินค้านี้ โดยกำหนดพื้นที่ที่ต้องการการวางผังการจัดเก็บในคลังสินค้าการออกแบบพื้นที่เพื่อเตรียมสินค้า (Dock) และข้อกำหนดของคลังสินค้าการเติมหรือสร้างสต็อกทดแทนกิจกรรมนี้ไม่เหมือนการควบคุมคลัง เพราะว่าได้นำข้อมูลจากกิจกรรมและใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการจัดเก็บสินค้าคงคลัง

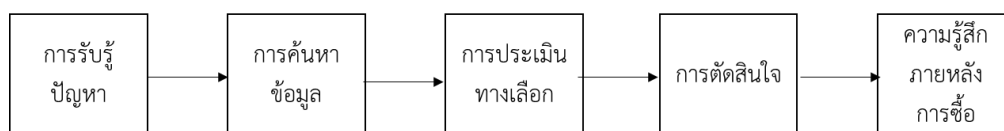
9. การเคลื่อนย้ายสินค้า (Material Handling) การออกแบบผังโรงงานหรือคลังสินค้าที่ดีที่สุด คือการมีระยะทางการเคลื่อนที่ของการขนถ่ายวัสดุระหว่างกิจกรรม หรือระหว่างหน่วยงาน โดยการเคลื่อนย้ายนี้ใช้ในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบสินค้าในระหว่างการผลิตและสินค้าสำเร็จรูปภายในโรงงานและคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้าประกอบด้วย การคัดเลือกอุปกรณ์ นโยบายการทดแทน อุปกรณ์ ขบวนการ เลือกลูกชิ้นสินค้า การจัดเก็บและนำสต็อกออก ซึ่งการนำเอาการขนส่งมาใช้ในการเคลื่อนย้ายสินค้า หรือ ทดแทนการเคลื่อนย้ายที่ไม่ทำให้เกิดมูลค่า และหาทางที่จะลดต้นทุนจึงเป็นเป้าหมายของผู้จัดการการขนส่ง

## 2.4 เอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ส่วนมากการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จจากผู้ค้าคอนกรีต มักใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคล สำหรับการประเมินความต้องการในการเลือกซื้อ โดยไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยที่เหมาะสมสำหรับการจัดซื้อ

Kotler (2012) ได้สรุปแผนภาพการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งของผู้บริโภคว่ามีขบวนการและขั้นตอนต่างๆ อย่างไร ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ

ที่มา: Kotler (2012)

1. การรับรู้ถึงปัญหาหรือความต้องการ (Problem Recognition) อาจเกิดเองหรือเกิดจากสิ่งกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก นักการตลาดจะต้องสามารถหาสถานการณ์หรือสิ่งกระตุ้นที่ทำให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจตลอดเวลา

2. การค้นหาข้อมูล (Information Search) เมื่อผู้บริโภคเกิดความต้องการผลิตภัณฑ์แล้วจะมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ คือ แหล่งบุคคล (Personal Sources) ได้แก่ ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก, แหล่งการค้า (Commercial Sources) ได้แก่ การโฆษณา พนักงานขาย ตัวแทนการค้า บรรจุกฎหมาย, แหล่งชุมชน (Public Sources) ได้แก่ สื่อมวลชน องค์กรคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น และแหล่งทดลอง (Experimental Sources) ได้แก่ การสังเกต และลองใช้ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. การประเมินทางเลือก (Evaluation of Alternatives) หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา คือ คุณสมบัติผลิตภัณฑ์ จัดลำดับความสำคัญสำหรับคุณสมบัติต่างๆ แล้วพิจารณาอรรถประโยชน์ที่จะได้รับสำหรับคุณสมบัติแต่ละอย่างของผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบกับรายอื่นที่ต่าง

4. การตัดสินใจซื้อ (Purchase Decision) หลังจากมีการประเมินผลทางเลือกแล้วผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ที่ชอบมากที่สุด

5. พฤติกรรมภายหลังการซื้อ (Post Purchase Behavior) เป็นความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจหลังจากมีการซื้อผลิตภัณฑ์ไปใช้ ความรู้สึกนี้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ และความคาดหวังของผู้บริโภค ถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติเป็นไปตามที่คาดหวัง ผู้ซื้อจะพอใจและมีการซื้อซ้ำ ถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติต่ำกว่าที่คาดหวัง ก็จะไม่พอใจและไม่ซื้อซ้ำอีก

สมชาย นุ่มมาก (2555) ได้ศึกษาเรื่อง โครงสร้างทางการตลาดและการแข่งขันของอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จของประเทศไทย ตั้งแต่ลักษณะการผลิต สภาพทั่วไปอุตสาหกรรมและโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรม พบว่าพฤติกรรมการแข่งขันของผู้ผลิตในอุตสาหกรรมคอนกรีตผสมเสร็จ ในด้านการกำหนดราคาและการเปลี่ยนแปลงราคาขายของผู้ผลิตนั้นมีบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและเป็นผู้นำทางด้านกำหนดราคา จากนั้นผู้ผลิตรายอื่นๆ จะปรับราคาขายให้เท่ากับผู้นำ แต่เครื่องมือที่ผู้ผลิตแต่ละรายนำมาใช้เป็นกลยุทธ์การแข่งขันทางการกำหนดราคานั้นเป็นลักษณะการกำหนดส่วนลด โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ส่วนลดการค้า ส่วนลดเงินสด และส่วนลดปริมาณ โดยส่วนลดการค้าจะมีการกำหนดตามปริมาณการสั่งซื้อ 2-3% และบางครั้งผู้ผลิตจะใช้กลยุทธ์การให้ส่วนลดพิเศษสูงถึง 26-29% สำหรับลูกค้าที่มียอดการใช้คอนกรีตผสมเสร็จปริมาณมากและเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่มีผลต่อบริษัทในระยะยาวทางด้านพฤติกรรมการแข่งขันด้านที่ไม่ใช้ราคานั้นผู้ผลิตทุกรายจะใช้กลยุทธ์คล้ายๆ กัน คือ การสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการ อีกทั้งยังมีการแข่งขันด้านการส่งเสริมการตลาด เช่น ทำโฆษณาสื่อวิทยุสำหรับวิศวกรและผู้รับเหมาก่อสร้าง การประชาสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป

Luu, Ng and Chen (2005) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำเกณฑ์การคัดเลือกสำหรับการจัดซื้อโดยอาศัยการใช้เหตุผลเป็นรากฐานจากกรณีศึกษา ซึ่งอธิบายว่าประสบการณ์และสถานการณ์ที่ผ่านมาในอดีตมาใช้ประกอบหลักเกณฑ์กำหนดการเลือกซื้อ เพื่อใช้สนับสนุนในการตัดสินใจเลือกสำหรับการจัดซื้อในโครงการก่อสร้าง เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจและการทำงานที่ซับซ้อน และความต้องการที่หลากหลายตามคุณลักษณะของเจ้าของโครงการ การตัดสินใจเลือกจึงต้องอาศัยการพิจารณาความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดซื้อในอดีตที่ผ่านมาที่คล้ายคลึงกัน บวกกับความสามารถในการจำแนกสถานการณ์ในปัจจุบันและอดีตที่มีความแตกต่างกันเพื่อปรับใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

Fros and Long ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของระบบมาตรฐานการบริหารจัดการคุณภาพในเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้า ซึ่งได้อธิบายถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 มาพิจารณาเป็นเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้า เนื่องจากผู้ซื้อที่มีความคาดหวังต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีจากผู้ค้าที่จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ค้ามากที่สุดคือ ราคาและความคุ้มค่าเงิน รองลงมาเป็นคุณภาพของสินค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weber, Current and Benton (1991) เกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าและวิธีดำเนินการ โดยมุมมองของเจ้าหน้าที่จัดซื้อในงานอุตสาหกรรมว่าในการดำเนินธุรกิจ หากขาดซึ่งผู้ค้าที่ดีก็ไม่สามารถที่จะคาดหวังได้ว่าการดำเนินธุรกิจจะสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยต้นทุนต่ำและมีคุณภาพในระดับสูงได้ โดยการคัดเลือกผู้ค้าจัดได้ว่ามีความซับซ้อนมาก ซึ่งจากขั้นตอนของการศึกษาในข้างต้นได้รวบรวมปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าและได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกได้แก่

ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ค้า คือ

1. การจัดส่งสินค้า
2. คุณภาพของสินค้า
3. การบริการซ่อมแซม
4. ราคา
5. การรับประกันสินค้าและการรับข้อร้องเรียน
6. ประวัติการดำเนินธุรกิจ
7. การสนับสนุนด้านเทคนิคหรือการขาย
8. ความประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ
9. รายละเอียดข้อมูลสินค้า
10. ความประทับใจ

การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าตามคุณลักษณะของผู้ค้า คือ

1. ราคาและความคุ้มค่าเงิน
2. คุณภาพของสินค้า
3. ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง
4. การให้บริการ
5. การสนับสนุนด้านเทคนิคหรือการขาย
6. ระดับคุณภาพความสัมพันธ์กับผู้ค้า
7. การบริการหลังการขาย
8. เทคโนโลยีและนวัตกรรม
9. การอบรมเกี่ยวกับสินค้า
10. การได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000

ซึ่งปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าดังกล่าวครอบคลุมสำหรับภาคอุตสาหกรรมเพื่อการพาณิชย์ เช่น ภาคการผลิต การก่อสร้าง เป็นต้น

การบริการและการขนส่ง

Proverb, Olmolaiye, and Harris (1996) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินระบบการขนส่งสำหรับการก่อสร้างอาคารคอนกรีตสูง ซึ่งได้อธิบายถึงการประเมินระบบการขนส่งที่เลือกใช้ ในโรงงาน ซึ่งเกิดปัญหาในการดำเนินการก่อสร้าง เช่น ระยะห่างระหว่างเวลาผสมคอนกรีตกับเวลาเทคอนกรีตที่ถูกกำหนดด้วยอัตราเร็วในการแข็งตัวของคอนกรีต ซึ่งหากโครงการก่อสร้างใดเลือกใช้ระบบการขนส่งที่หน้างานอย่างไม่เหมาะสมก็อาจส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของงานก่อสร้าง ฉะนั้นควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการวางแผนงานก่อสร้างในส่วนของระบบการขนส่งที่หน้างาน

พลพงศ์ วงศ์วานิชย์ศิลป์ และ อังกูร ลาภนเศ (2549) ได้ทำการศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแก้ไขปัญหาการจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดของซัพพลายเออร์ บริษัท PAINT (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งทางบริษัทได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา พบว่าสาเหตุหลักคือ การที่ทางซัพพลายเออร์มีรถบรรทุกในการจัดส่งที่ไม่เพียงพอ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาลักษณะและผลกระทบของปัญหาการจัดส่งสินค้าที่มีต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงงาน 2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดส่งสินค้าของซัพพลายเออร์ที่ไม่ได้ตามเวลาที่กำหนด จากการศึกษาพบว่า บริษัทได้ทำการเก็บข้อมูลการจัดส่งสินค้าที่ล่าช้าของแต่ละซัพพลายเออร์ในแต่ละประเภทของวัตถุดิบเป็นเวลา 1 ปี แล้วจึงได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา 2 แนวทาง คือ การใช้วิธีการ MILK RUN และวิธีการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าให้กับซัพพลายเออร์โดยทำการวิเคราะห์

ค่าใช้จ่ายกับรายรับที่เพิ่มขึ้นของบริษัท การทำระบบ MILK RUN ทำให้บริษัทได้รับวัตถุดิบที่ตรงเวลา แล้วทำให้สามารถประหยัดต้นทุนวัตถุดิบและทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการประหยัดเป็นจำนวน 55,272 บาทต่อเดือน ส่วนวิธีการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้าให้กับทางซัพพลายเออร์ทำให้บริษัท มีความสะดวกและได้รับวัตถุดิบในการผลิตที่ตรงเวลา ซึ่งวิธีนี้ทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น 28,600 บาทต่อเดือน

สมคิด สมบัติภักตรา (2549) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานภาพการใช้ บริการและการเลือกใช้บริการและการเลือกใช้ Third Party การขนส่ง Outsourcings ในประเทศไทยกล่าวว่าโลกธุรกิจการค้าสินค้าและบริการในประเทศและระหว่างประเทศในปัจจุบันมีการ ขยายตัวและแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น ผู้ประกอบการพยายามที่จะดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจหลัก (Business Core) เพียงอย่างเดียว การลดต้นทุนการขนส่งโดยการเลือกใช้บริการทางการขนส่ง (Third Party การขนส่ง) เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยถ้าลดต้นทุนทางการขนส่งลงร้อยละ 0.02 เท่ากับการที่สามารถเพิ่มยอดการขายได้ 1 ดอลลาร์

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) จากระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด และลูกค้าจากบริษัทต่างๆ

#### 3.1 การกำหนดตัวอย่าง

##### 3.1.1 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

เป็นบุคลากรระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท ซึ่งดูแลภาพรวมด้านการขายและการบริการลูกค้าในกลุ่มธุรกิจต่างๆ เช่น ลูกค้ากลุ่มที่พักอาศัย ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ลูกค้ากลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น ซึ่งมีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมคอนกรีตไม่ต่ำกว่า 8 ปี จึงคุ้นเคยและมีประสบการณ์การทำงานกับลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทเป็นอย่างดี

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัทนครหลวงคอนกรีต จำกัด

เป็นบุคลากรระดับผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นผู้แทนขายดูแลการขายและการบริการลูกค้ารายต่างๆ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเพื่อการค้า กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภค โดยมีประสบการณ์ในด้านงานขายและบริการลูกค้าในอุตสาหกรรมคอนกรีตมากกว่า 3 ปี จึงทราบลักษณะหรือพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

##### 3.1.3 กลุ่มตัวอย่างระดับวิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

เป็นบุคลากรของบริษัทระดับวิศวกรที่ให้บริการด้านเทคนิคเกี่ยวกับคอนกรีต รวมถึงการให้คำแนะนำ การให้บริการหลังการขายเมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือคำถามเกี่ยวกับหน้างานต่างๆ เช่น การทดสอบกำลังอัดคอนกรีตไม่ได้ประสิทธิภาพ หรือการแก้ไขปัญหาหน้างาน เป็นต้น ซึ่งมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมคอนกรีตมากกว่า 3 ปี จึงทราบลักษณะหรือพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

##### 3.1.4 กลุ่มลูกค้ารายใหญ่จากบริษัทต่างๆ

ลักษณะของกลุ่มลูกค้า คือ บริษัทต่างๆ ที่ใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด มาเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี โดยเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จรายต่างๆ สำหรับใช้ในโครงการก่อสร้าง

## 3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

1. ศึกษาจากรายงานผลการดำเนินงานของฝ่ายขายในองค์กร
2. ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. ศึกษาจากบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารและบุคลากรจากบริษัทฯ จากสื่อต่างๆ

### 3.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) จากระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด และลูกค้าจากบริษัทต่างๆ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของวิจัย รวมถึงผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เป็นรายบุคคลที่ในประเด็นที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการดูแลลูกค้า และวิศวกรเทคนิค

การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยไม่ใช้แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นการเจาะลึก จึงมักศึกษาตัวอย่างกลุ่มเล็กๆ ลักษณะการสัมภาษณ์จะใช้คำถามนำไปสู่การสนทนา โดยจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์สำคัญของการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกคือ ความถูกต้องแม่นยำตรงของข้อมูลในทัศนะของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลอย่างเช่นแบบสอบถาม มีความสำคัญน้อยกว่าตัวนักวิจัย เพราะตัวนักวิจัยเปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลที่สำคัญ ดังนั้นจึงต้องอาศัยความสามารถพิเศษของผู้สัมภาษณ์ในการค้นหารายละเอียดในประเด็นที่ศึกษาอย่างลึกซึ้ง (Lincoln & Guba, 1985; ชาย โปธิสิตา, 2547)

การสัมภาษณ์นี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งไม่มีคำถามกำหนดล่วงหน้าไว้แน่นอน มีเพียงการจัดเตรียมประเด็นและแนวคำถามกว้างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในการให้บริการและจัดส่งคอนกรีตที่ส่งผลให้ยอดขายของบริษัทฯ ลดลง ลักษณะคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended questions) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงคำถามได้ตามสถานการณ์ แต่ต้องมุ่งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าเรื่องราวอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประกอบกับจะใช้วิธีการซักถามเพิ่มเติม (Probe) ในประเด็นที่ต้องการรายละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (บุญมี พันธุ์ไทย, ม.ป.ป.) กล่าวคือ การออกแบบการวิจัยที่จะไม่เป็นลักษณะข้อกำหนดตายตัวที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ แต่จะสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีเหตุจำเป็น

ก่อนการกำหนดแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงเริ่มเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดย



ใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งประมาณ 30 นาที เพื่อให้การถามคำถามเป็นไปอย่างครอบคลุม และตรงประเด็น

ตัวอย่างแนวคำถามแบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

1. คำถามสำหรับสัมภาษณ์ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ ซึ่งแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1.1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จแต่ละราย

(1) ปัจจัยด้านไหนที่ท่านให้ความสำคัญในการเลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จ

แต่ละราย

(2) เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ เพราะอะไร และเลือกตราสินค้าไหนเป็น

ตราสินค้าแรก

(3) ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่ไหน

(4) ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จคืออะไร

(5) ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น

1.2 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จอินทรีย์คอนกรีต

(1) เมื่อท่านใช้บริการของอินทรีย์คอนกรีต ท่านพบเจอปัญหาอะไร

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีย์คอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีเมนต์ หรือที่พีไอ ในตลาด

(3) ท่านคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคืออะไร

1.3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

(1) ชื่อ

(2) เพศ

(3) ตำแหน่งและบริษัทที่ท่านทำงาน

2. คำถามสำหรับสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด ซึ่งแบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

(1) ท่านคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคืออะไร

(2) ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่ไหน

(3) ลูกค้าที่ดูแลอยู่ พิจารณาปัจจัยใดในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

(4) ท่านคิดว่าลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริการของอินทรีย์คอนกรีตหรือไม่

และเพราะอะไร

(5) ท่านคิดว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจนี้เป็นอย่างไร และองค์กรได้มีการพัฒนาส่วนใดไปบ้าง



(6) ปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายที่ลดลง ท่านคิดว่ามีสาเหตุมาจากอะไร

(7) จากปัญหาที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ ควรเป็นอย่างไร หรือควรพัฒนาด้านใดบ้าง

(8) ท่านคิดว่าจุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีแพค หรือทีพีไอ ในตลาด

(9) ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบคืออะไร

## 2.2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

(1) ชื่อ

(2) เพศ

(3) ตำแหน่งและบริษัทที่ทำงาน

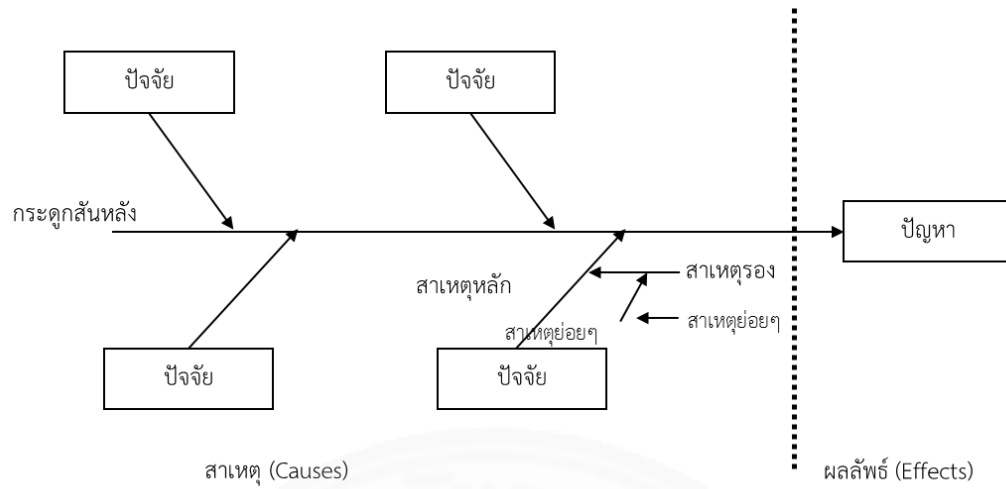
## 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่เป็นทางการในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์และสนทนา (Moderator) กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ วิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด และลูกค้าจากบริษัทต่างๆ จากแหล่งบุคคลที่ต่างกัน ได้แก่ ข้อมูลจากบุคลากรของบริษัท ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ วิศวกรเทคนิค และสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือลูกค้าโดยวิธีการพรรณนาเชิงเปรียบเทียบในประเด็นต่างๆ

อีกทั้งใช้ผังก้างปลา<sup>1</sup> (Fishbone Diagram) ช่วยค้นหาและเรียงลำดับสาเหตุต่างๆ และแสดงถึงความเกี่ยวข้องของสาเหตุต่างๆ และผลที่เกิดขึ้นได้

---

<sup>1</sup> ผังก้างปลา (Fishbone Diagram) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนภูมิอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) คิดค้นโดยศาสตราจารย์เคโอรุ อิชิกาวา (Professor Karu Ishikawa) แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว (The University of Tokyo) โดยนำแผนภูมินี้มาใช้เป็นครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1953 (พ.ศ. 2496) ในงานเหล็กของโรงงานฟูสไซ (The Fulsai iron work) เนื่องจากแผนภูมินี้เมื่อสร้างเสร็จแล้วมีรูปร่างคล้ายปลา จึงมีผู้นิยมเรียกว่า "ผังก้างปลา" (Fishbone Diagram)



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิอิซิกาวา  
ที่มา: เคโอรุ อิซิกาวา, 1953

### 3.4 การนำเสนอข้อมูล

จากการวิเคราะห์ตรวจสอบข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในการลักษณะการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเรียบเรียง สรุป และนำเสนอเป็นหัวข้อตามประเด็นที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลผ่านการใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อรวบรวมปัญหาและสาเหตุที่ยอดขายที่ลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด โดยสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่, วิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด และลูกค้าจากบริษัทต่างๆ จำนวนทั้งหมด 10 คน โดยจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นและทัศนคติต่อการบริการคอนกรีตผสมเสร็จที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมและสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 ผลการวิจัยของลูกค้าผู้ใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ
- 4.3 ผลการวิจัยของบุคลากรของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด
- 4.4 ผลการวิจัยของงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 4.5 ตารางเปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า

#### 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

##### 4.1.1 ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ

ลักษณะของกลุ่มลูกค้า คือ ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ ที่ใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัดมาเป็นระยะเวลายาวนาน โดยเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จรายต่างๆ สำหรับใช้ในโครงการก่อสร้าง มีอายุระหว่าง 28-42 ปี เพศชาย และหญิงที่มีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมคอนกรีตและรับเหมาก่อสร้าง จำนวน 7 คน

##### 4.1.2 ผู้จัดการฝ่ายของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

กลุ่มตัวอย่างระดับผู้จัดการฝ่ายจำนวน 1 คน เพศชาย อายุ 42 ปี มีประสบการณ์ทำงานในอุตสาหกรรมคอนกรีตไม่ต่ำกว่า 8 ปี ซึ่งดูแลภาพรวมด้านการขายและการบริการในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายมาแล้ว 5 ปี ซึ่งดูแลลูกค้าในกลุ่มธุรกิจต่างๆ ของบริษัทเช่น ลูกค้ากลุ่มที่พักอาศัย ลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม ลูกค้ากลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งลูกค้าที่ดูแลส่วนใหญ่ เช่น บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน), บริษัท อารีญา พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน), บริษัท โชคชนาอุทธร จำกัด และบริษัท เค พี คอน จำกัด เป็นต้น

#### 4.1.3 ผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน เพศชาย อายุ 29 ปีที่เป็นผู้แทนขายดูแลการขายและการบริการลูกค้ารายต่างๆ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเพื่อการค้า กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภค โดยมีประสบการณ์ในด้านงานขายและบริการลูกค้าในอุตสาหกรรมคอนกรีตมากกว่า 3 ปี โดยลูกค้ากลุ่มหลักที่ดูแล เช่น บริษัท ชิโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน), บมจ.คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) และบริษัท นันทวัน จำกัด เป็นต้น

#### 4.1.4 วิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

เป็นบุคลากรของบริษัทระดับวิศวกรที่ให้บริการด้านเทคนิคเกี่ยวกับคอนกรีต รวมถึงการให้คำแนะนำ การให้บริการหลังการขายเมื่อลูกค้ามีปัญหาหรือคำถามเกี่ยวกับหน้างานต่างๆ สำหรับลูกค้าทุกกลุ่มเช่น การทดสอบกำลังอัดคอนกรีตไม่ได้ประสิทธิภาพ หรือการแก้ไขปัญหาหน้างาน เป็นต้น ซึ่งมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมคอนกรีตมากกว่า 3 ปี

ทั้งนี้ ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

แสดงข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

สัมภาษณ์ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ				
หมายเลข	เพศ	อายุ (ปี)	อาชีพ/ตำแหน่ง	ลักษณะธุรกิจที่ดูแล
1	หญิง	32	ผู้ช่วยผู้จัดการ	ธุรกิจที่อยู่อาศัย
2	ชาย	35	วิศวกรโครงการ	ธุรกิจที่อยู่อาศัย
3	ชาย	34	พนักงานขาย	ธุรกิจกลุ่มอุตสาหกรรมและการค้า
4	ชาย	28	วิศวกรสนาม	ธุรกิจที่อยู่อาศัย
5	ชาย	38	ฝ่ายจัดซื้อ	ธุรกิจกลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน
6	ชาย	30	วิศวกรโครงการ	ธุรกิจที่อยู่อาศัยและอุตสาหกรรม
7	ชาย	36	ฝ่ายจัดซื้อ	ธุรกิจที่อยู่อาศัย
สัมภาษณ์บุคลากรของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด				
8	ชาย	42	ผู้จัดการฝ่าย	ธุรกิจที่พักอาศัย, อุตสาหกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน
9	ชาย	29	ผู้จัดการบริหารลูกค้า	ธุรกิจเพื่อการค้า, อุตสาหกรรม และกลุ่มสาธารณูปโภค
10	ชาย	28	วิศวกรเทคนิค	ธุรกิจเพื่อการค้า, ที่อยู่อาศัย, อุตสาหกรรม, โรงหล่อและกลุ่มสาธารณูปโภค

## 4.2 การเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้านแต่ละราย

### 4.2.1 ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่า ปัจจัยหลักที่ลูกค้าให้ความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะพิจารณาเป็นอย่างแรก ซึ่งลูกค้าโครงการใหญ่ๆ จะมีรายการใช้คอนกรีตทุกยี่ห้อ เพื่อรองรับการจัดส่งที่ตรงเวลา ดังนี้

“ก็ต้องเป็นคุณภาพด้าน Strength<sup>1</sup> ของตัวสินค้าอยู่แล้วที่สำคัญ เนื่องจากงานที่เทส่วนใหญ่เป็นงานบ้านและคอนโด คุณภาพของคอนกรีตที่มีกำลังอัดที่เหมาะสมต้องมาก่อนอยู่แล้ว ไม่งั้นเทคอนกรีตที่ไม่ได้ strength ที่เราต้องการมันกระทบหมด กระทบไปถึงฐานราก โครงสร้าง ยิ่งเราทำคอนโดสูงเท่าไร คุณภาพของผลิตภัณฑ์ยิ่งสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะเราแบกชีวิตคนเป็นร้อยเป็นพันอยู่ในบ้านและคอนโดของเรา” (หมายเลข 1)

“งานส่วนใหญ่เราจะเป็นงานประมูล จะดูที่คุณภาพที่ตลาดยอมรับ และราคายอมรับได้ แต่ละเจ้าไม่แตกต่างกันมากเกินไป” (หมายเลข 2)

“เลือกที่คุณภาพที่เชื่อถือได้ เราจะมีประมาณสองถึงสามเบอร์ในใจ อย่างเช่น ซีแพค นกอินทรี ORC หรือน้ำเฮง ที่เค้าจะมีชื่อเรื่องคุณภาพที่คงที่” (หมายเลข 7)

ปัจจัยรองลงมา คือปัจจัยด้านราคา และด้านการบริการจัดส่ง ซึ่งลูกค้าบางกลุ่มจะเริ่มพิจารณาจากความน่าเชื่อถือของตราสินค้าเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ซึ่งความน่าเชื่อถือของตราสินค้าเป็นผลให้มีความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จากนั้นจึงจะพิจารณาปัจจัยด้านราคาที่จะเลือกตราสินค้าที่สามารถเสนอราคาได้ต่ำสุด หากราคาที่ไม่ได้นั้นไม่ได้ต่างกันมากนัก

“พอเราพิจารณาในใจแล้วว่า คุณภาพของตราสินค้าไหนตรงใจเรา เราจะคำนึงถึงราคาของแต่ละเจ้าเสนอมา โดยในใจเราจะให้คะแนนกับเจ้าที่มีคุณภาพมากที่สุด โดยให้ราคาต่ำสุดหรือไม่ก็เป็นราคาที่เรายอมรับได้ แต่ทั้งนี้ก็อยู่ที่การนำไปใช้ด้วย ว่านำไปใช้กับอะไร สำคัญมาก-น้อยเพียงใด เทรราคาที่ได้เมื่อเทียบคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกันราคาต่างกันขนาดไหน” (หมายเลข 1)

---

<sup>1</sup> ค่าความแข็งแรง (Strength) หรือค่ากำลังอัดของคอนกรีตหน่วยวัดเป็น แรง/ตร.ซม. (กิโลกรัม/ตารางเซนติเมตร) ซึ่งผู้ออกแบบหรือวิศวกรโครงสร้างจะต้องมีระบุไว้ในแบบก่อสร้างทุกโครงการว่า ได้มีการออกแบบโครงสร้างด้วยกำลังความแข็งแรงหรือกำลังอัด (Strength) ของคอนกรีตผสมเสร็จเท่าไร โดยในแบบก่อสร้างจะมีระบุไว้ในแบบแผ่นแรกๆ โดยมักจะเขียนไว้ว่าต้องการคอนกรีตผสมเสร็จที่มีกำลังเท่าไร เช่น เขียนไว้ว่าต้องการคอนกรีตผสมเสร็จกำลัง 240 ksc. (kilogram per square centimeter)

“เรื่องราคา มีราคาใกล้เคียงกันแล้วมาตัดกันที่การส่ง คุณภาพไม่ต่างกันครับ ทุกวันนี้ สู้กันด้วยราคาและบริการครับ..ความตั้งใจในการจัดส่ง” (หมายเลข 3)

นอกจากที่ลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและราคายอมรับได้แล้วลูกค้าส่วนใหญ่จะพิจารณาถึงระยะทางในการจัดส่งระหว่างหน่วยผลิตที่จัดส่งกับพนักงานที่ใกล้ที่สุดด้วยการมีรถบริการจัดส่งคอนกรีตที่เพียงพอกับพนักงานจะทำให้การทำงานของลูกค้าน่าประทับใจ และเป็นการประหยัดเวลาในการจัดส่งคอนกรีตผสมเสร็จ ไม่สิ้นเปลืองต้นทุนแรงงานและการผลิต อีกทั้งทำให้สามารถจบงานได้เร็วขึ้น

“การจัดส่งที่รวดเร็วและต่อเนื่องกว่าทำให้เราเลือกนครหลวงฯ เพราะงานเราส่วนใหญ่ก็อยู่ในเมือง เป็นพวกคอนโด โรงแรม บางที่เจอปัญหารถติด ต้องมีการวางแผน ก็ส่งผลกระทบต่อพนักงานเราไม่ต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นการจัดส่งที่รวดเร็วสำคัญมาก” (หมายเลข 2)

“การบริการ การจัดส่งที่บริการดี รวดเร็ว ตรงเวลา เพราะงานเรามาแน่นรอไม่ได้ ต้องเทคอนกรีตอย่างต่อเนื่อง ยิ่งแพลนที่อยู่ใกล้พนักงานเลยจะดีมาก” (หมายเลข 3)

“ให้ความสำคัญกับด้านการจัดส่ง เพราะดูงานโครงการบ้าน ทาวน์เฮ้าส์ ทาวน์โฮม ต้องเทต่อเนื่อง ถ้ารถมาส่งคอนกรีตขาดช่วง จะทำให้ล่าช้า และถ้าเป็นไปได้จะเลือกแค่เจ้าเดียว เพราะจะได้คุยง่าย คุยต่อเนื่อง และรู้งานกันอยู่แล้ว แต่ถ้าเริ่มมีปัญหาในการจัดส่งค่อยหาเจ้าอื่นมาเสริม” (หมายเลข 4)

“ความรวดเร็วและตรงต่อเวลาในการจัดส่ง เพราะเราเป็นลูกค้า เรามีแผนงาน หากเทเร็ว งานเราก็ขยับได้เร็วขึ้น เพราะงานโครงสร้างส่วนใหญ่เป็นคอนกรีต ต้องแข่งกับเวลา ถ้าส่งล่าช้า งานเราก็ช้าตาม เช่น วันๆ หนึ่ง เรามีเทคอนกรีต 2 งาน คือ เทพื้น 5 เซนติเมตร ชัดพื้นอีก 2 ชั่วโมง ถ้ามีเหตุขัดข้อง ก็อาจจะทำให้งานส่วนอื่นช้าตามไปด้วย” (หมายเลข 6)

#### 4.2.2 เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ

ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จของกลุ่มลูกค้า ส่วนใหญ่จะเป็นวิศวกรโครงการ วิศวกรสนาม และ Project Manager หรือผู้แทนจำหน่าย ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใช้ตราสินค้าใดก็ตาม ซึ่งจะพิจารณาถึงด้านราคาเป็นอันดับแรก หากมีราคาใกล้เคียงกันก็จะพิจารณารองลงมา คือ การจัดส่งที่ครอบคลุมและอยู่ใกล้กับไซต์งานที่สามารถจัดส่งได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง แทนการพิจารณาถึงคุณภาพ ซึ่งลูกค้ามองว่าคุณภาพของคอนกรีตของผู้นำ และผู้ตามในตลาดไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก อีกทั้งยังได้กล่าวถึงการบริหารการจัดการจัดส่งที่ดี โดยลูกค้าบางกลุ่มได้ให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีและสนิทสนมกับบุคลากรของอินทรีคอนกรีต เช่น ผู้แทนขาย ผู้รับจองคอนกรีต เป็นต้น และถ้าเป็นไปได้จะเลือกใช้บริการแค่ตราสินค้าเดียว ถ้าเริ่มมีปัญหาในการจัดส่งจึงจะหาตราสินค้าอื่นมาเป็นตัวเสริม

“คู่มือปริมาณที่ส่ง ระยะเวลาในการออกรถแต่ละคันที่จะส่งถึงจุดที่จะเท จะต้องทำความเข้าใจตรงกันกับผู้ส่งในเรื่องเส้นทาง สถานที่การเข้าออกของรถต้องห้ามมิให้มีการติดขัดเรื่องการเข้าออก หรือเส้นทางในเขตชุมชนที่มีความคับแคบของช่องทางจะต้องจัดแผนการเข้าออกของรถให้ดีอย่าให้รถติดขัดตรงทางเข้าจะทำให้เสียเวลา เครื่องมือและคนงานในการลำเลียงจะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วและประหยัด จึงเป็นหน้าที่ของผู้คุมงานหาเครื่องมือที่จะลำเลียงคอนกรีตได้เร็วและประหยัดในสถานที่ก่อสร้างนั้น ๆ” (หมายเลข 2)

“การขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ซึ่งจะต้องส่งให้ถึงสถานที่ก่อสร้างภายในระยะเวลาที่กำหนด หากส่งล่าช้าจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของคอนกรีตผสมเสร็จ หรืออาจจะถึงขั้นไม่สามารถนำคอนกรีตผสมเสร็จนั้นมาใช้งานได้” (หมายเลข 7)

จากการสัมภาษณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าลูกค้าส่วนใหญ่เลือกตราสินค้าที่การบริหารและบริการการจัดส่งที่ดี

#### 4.2.3 ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง

ประเภทงานที่กระจุกตัวอยู่ในบริเวณกรุงเทพมหานครกลางเมืองจะเป็นงานประเภทโครงการบ้านและคอนโด โรงแรม ห้างสรรพสินค้า ตึกสำนักงานต่างๆ ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และที่กระจายทั่วไปตามหัวเมือง และต่างจังหวัดบริเวณเมืองใหญ่ เช่น อยุธยา ชลบุรี ระยอง จะเป็นงานประเภทโรงงาน โกดังเก็บสินค้า ส่วนบริเวณภูเก็ต เชียงใหม่ จะเป็นงานประเภทโรงแรม และห้างสรรพสินค้าต่างๆ ซึ่งแต่จากการสัมภาษณ์ลูกค้าพบว่าแต่ละประเภทงานและที่ตั้งที่แตกต่างกัน ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการบริหารการจัดส่ง (การขนส่ง) ที่ดี เพื่อป้องกันปัญหาการส่งคอนกรีตไม่ต่อเนื่อง และทำให้งานเสร็จล่าช้า

“งานที่เทส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตเมือง เช่น กรุงเทพฯ และปริมณฑล ก็จะเลือกเจ้าที่สามารถบริการรถจัดส่งคอนกรีตให้เราได้เพียงพอ มีแผนการใช้หน่วยผลิตไหนบ้างในการจัดส่งและเดินทางเส้นทางไหน ช่วงเวลาใด ที่จะสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการติดได้ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคุณภาพของคอนกรีต” (หมายเลข 2)

“งานส่วนใหญ่จะอยู่นอกเมือง เงานโรงงาน โกดัง เทประมาณ 1,000 คิวขึ้นไป หรือในเมือง จะเป็นงานคอนโด บ้านจัดสรร ทั่วกรุงเทพฯ และอยุธยา โชนระยอง ไม่ว่าจะเป็นโซนไหน ปัจจัยที่เลือกผู้จัดส่งคอนกรีตเราจะพิจารณาเหมือนกันที่การบริหารการจัดส่งที่ดี” (หมายเลข 3)

“งานที่เทส่วนใหญ่จะเทงานบ้าน อยู่โซนใจกลางเมืองตามภูมิภาคต่างๆ เช่น โซนอีสเทิร์นซีบอร์ด กรุงเทพเหนือ หรือพื้นที่องค์กรของรัฐทั่วไป ส่วนใหญ่จะเลือกที่ราคาขายที่ยอมรับได้ มี plant network (หน่วยผลิตที่ครอบคลุม) จัดส่งได้อย่างเพียงพอไม่ขาดช่วง และจัดส่งรวดเร็วต่อเนื่อง” (หมายเลข 5)



“พิจารณาที่ราคาได้ ถูกที่สุด แต่ถ้าวราคาร่างกัน 25-40 บาท เหตุผลที่เราเลือกซีแพคเป็น ทรานสิเน้าแรก เพราะดีไซเนอร์เค้าออกแบบมา แต่ถ้าวราคาร่างกันต่างกันมากนัก เราก็เลือกที่นครหลวงฯ แทน....Plant network ที่อยู่ใกล้ หรือการจองคอนกรีตที่สะดวก ถ้าเจ้าไหนส่งให้ไม่ได้ บางทีก็หาเจ้าอื่นแทน หรือบางทีก็รอ เพราะมีแผนวางไว้อยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับตารางงานของแต่ละโครงการ” (หมายเลข 6)

#### 4.2.4 ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ผู้วิจัยพบว่าปัญหาที่พบเจอบ่อย คือปัญหาในการจัดส่งที่ล่าช้า และการจัดรถขนส่งที่ไม่เพียงพอ และหน้างานมีปัญหาเนื่องจากเกิดความคลาดเคลื่อนในการผสมวัสดุดิบ อาจทำให้การเทคอนกรีตไม่เป็นไปตามสเปค หรือคอนกรีตไม่ได้คุณภาพ และร้ายแรงสุด คือ สิ่งก่อสร้างพังเสียหาย ลูกค้ายบางกลุ่มพบปัญหาการโทรจองคอนกรีต หากสั่งปริมาณคิวไม่มากจะถูกผลักไปเป็น priority รอง

“เมื่อโทรสั่งจองจำนวน 50 คิว จะได้รับการแจ้งว่าต้องจองล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน จะเทในวันทีจองเลยไม่ได้ บางทีเราต้องเปลี่ยนแผน” (หมายเลข 3)

“จองคอนกรีตไม่ได้ เพราะคิวไม่มี คิวเต็ม ถ้าไม่ยอมให้แผนงานเราเปลี่ยนต้องหาเจ้าอื่นมาทดแทน” (หมายเลข 4)

“เค้าไม่รับจอง เพราะระยะทางไม่ถึง แล้วก็รถไม่มี” (หมายเลข 6)

“พอส่งๆ กันไปแล้วรถขาด เพราะรถเสียบ้าง รถติดบ้าง ทำให้หน้างานเรามีปัญหา ต้องรีบแก้ ถ้าวรยังไม่มาส่งตามกำหนด จะมีผลให้คอนกรีตแข็งตัว ทั้งๆ ที่เรายังเทไม่เสร็จ บางทีต้องรีบโทรจองกับเจ้าอื่น” (หมายเลข 7)

#### 4.2.5 ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น

จากการสัมภาษณ์ลูกค้าทุกกลุ่มจะเคยใช้เกือบทุกตราสินค้าในตลาด เรียงลำดับการเลือกใช้ตามความน่าเชื่อถือของตราสินค้า ตั้งแต่ผู้นำตลาด ผู้ตาม และรายย่อยอื่นๆ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะของหน้างาน ซึ่งประสบการณ์จากการใช้ตราสินค้าอื่นที่ไม่ใช่อินทรีคอนกรีตพบว่าไม่สามารถส่งคอนกรีตที่หน้างานได้ทันกำหนด โดยเฉพาะงานต่างจังหวัด หากมีการเทคอนกรีตในปริมาณมาก ซึ่งต้องอาศัยจำนวนรถขนส่งคอนกรีตอย่างต่อเนื่อง ยังต้องมีการวางแผนดีๆ เนื่องด้วยระยะทางที่ไกล อาจส่งผลต่อการแข็งตัวของคอนกรีตภายในเวลาจำกัด

“เคยใช้ตราสินค้าหลักในตลาดมาแล้ว ทรานสิเน้าอื่นส่งไม่ทัน ส่งปั้มไม่ได้ ยิ่งถ้าเป็นงานต่างจังหวัด โหลดคอนกรีตปริมาณมากๆ ต้องมีการวางแผนที่ดี ทั้งในเรื่องของรถขนส่ง และความสามารถในการผลิตของแต่ละหน่วยผลิต ซึ่งถ้าวรระยะทางไกล อาจทำให้หน่วยผลิตส่งไปไม่ไหว” (หมายเลข 2)



“เรามองว่าไม่ว่าจะตราสินค้าไหนคุณภาพจะอยู่ในระดับเดียวกันอยู่แล้ว บางทีเค้าขายให้เรา ราคาได้ หน่วยผลิต support ได้ แต่พอถึงเวลาจัดส่งคอนกรีตจริงๆ ไม่สามารถทำได้ คือ ไม่สามารถส่งได้ทัน และตามเวลาที่เราต้องการ บางทีมันทำให้งานเสีย ทำให้งานเรามีปัญหา” (หมายเลข 3)

### 4.3 การเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จจอินทรีคอนกรีต

#### 4.3.1 จุดแข็งและจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีต

ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มลูกค้ามักจะกล่าวจุดแข็งของอินทรีคอนกรีต คือ ความน่าเชื่อถือของตราสินค้าและคุณภาพ ซึ่งเมื่อลูกค้าที่ซื้อบ้านในโครงการถามถึงว่าใช้คอนกรีตตราสินค้าใด หากตอบว่าเป็นอินทรีก็จะเป็นตราสินค้าที่ลูกค้าไว้ใจในด้านคุณภาพที่เทียบเท่ากับซีแพค รวมถึงการบริหารการจัดส่งได้ดี ต่อเนื่องและเร็วกว่าตราสินค้าอื่น ตัวอย่างเช่น อินทรีคอนกรีตจะไม่รับงานซ้อนหากต้องมีการจัดส่งหน้างานอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถจองคอนกรีตได้แน่นอน มีการลำดับงานอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งหากเป็นตราสินค้าอื่นจะรับงานอื่นมาซ้อนด้วย จนบางทีทำให้บริการได้ไม่ดี

“จุดเด่น คือ ส่งได้ทัน ได้เร็วและต่อเนื่องมาก ก็ทำให้เรามีความประทับใจ และครั้งต่อไปก็เลือกใช้บริการอินทรีคอนกรีตอีก เพราะรู้อยู่แล้วว่าใช้แล้วจะไม่ทำให้เราผิดหวัง และงานเทได้อย่างต่อเนื่อง” (หมายเลข 2)

“เปิดหน่วยงานเรียบร้อย แล้วถ้าจองคอนกรีตก็คือได้แน่นอน บริหารงานได้ดีกว่ายี่ห้ออื่น ยี่ห้ออื่นจะรับงานอื่นมาซ้อน ทำให้ service ได้ไม่ดี ของอินทรีมีการลำดับงาน และให้ priority กับลูกค้าประจำและสนิทกัน (หมายเลข 3)

“ความน่าเชื่อถือของตราสินค้า และคุณภาพอยู่แล้ว เพราะเมื่อลูกค้าซื้อบ้านถ้าถามถึงว่าใช้คอนกรีตเจ้าไหนที่บ้าน เค้าจะได้สบายใจได้ว่าบ้านเค้าไม่พังแน่นอน” (หมายเลข 4)

สำหรับจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีตเมื่อเทียบกับตราสินค้าอื่น จากการสัมภาษณ์ลูกค้าต้องการให้อินทรีคอนกรีตมีหน่วยผลิตที่ครอบคลุม ให้สามารถจัดส่งหน้างานได้ใกล้เกี่ยวข้องกับเวลาในการจัดส่ง ที่ไม่ต้องรอนาน ซึ่งหากต้องรอนานจะส่งผลให้เกิดต้นทุนแรงงานและการผลิตที่สูงขึ้น

“อยากให้มีแพลนที่ให้ครอบคลุมได้ใกล้ บางทีเราอยากให้เห็น (อินทรีคอนกรีต) จัดส่งงานให้เรานะ แต่พอไม่มีปั้บ เราก็ต้องไปใช้เจ้าอื่น เพราะเราเคยสั่งอินทรีแล้วไม่ต้องรอนาน บางทีสั่งเจ้าอื่นพอจัดส่งขาดช่วงปั้บ มีคนงานมารอเทอยู่หน้างาน ก็ทำให้เรายิ่งเปลืองค่าแรง” (หมายเลข 5)

“จองคอนกรีตไม่ได้ แต่ยี่ห้ออื่นให้จองได้ก่อน แล้วค่อยเปิด ship to หรืออาจจะเลือกยี่ห้อเป็นเบอร์รองอะไรก็ได้ที่อยู่ใกล้กัน ถ้าเป็นงานย่อยจะคิดถึงเป็นตราสินค้ารองสุดท้าย ซึ่งเรามีกงานย่อยเยอะมาก แต่อินทรีไม่รับงาน” (หมายเลข 3)

“บางทีมีแพลนท์เพียงพอ แต่รถที่จัดส่งคอนกรีตน้อยเกินไปก็ไม่ดี ในเมืองส่งยาก เจอปัญหาติดค้ำขนส่ง พวกน้ำมันก็เพิ่มขึ้น ต้องมีการบริหารจัดการรถให้ส่งได้ทัน” (หมายเลข 6)

นอกจากนี้เมื่อเปรียบเทียบกับตราสินค้าอื่น ทางอินทรีคอนกรีตยังคงมีระบบการสั่งซื้อสินค้าและบริการที่ซับซ้อนกว่า กล่าวคือ ก่อนการโทรสั่งจองคอนกรีต ทางลูกค้าจะต้องมีการเจรจาและทำเอกสารใบเสนอราคาให้ตกลงร่วมกันก่อน จากนั้นทำการเปิดเลขการจอง จึงจะสามารถสั่งจองคอนกรีตได้ ซึ่งตราสินค้าอื่นไม่ต้องมีการเปิดเลขการจองก่อน แต่สามารถโทรสั่งจองคอนกรีตได้เลย ทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าได้รับความสะดวกสบายจากตราสินค้าอื่นมากกว่า

#### 4.3.2 สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

จากการสัมภาษณ์พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ระบุว่าระบบการจองและความสามารถในการจัดส่งที่ตรงต่อเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ รวมถึงการใส่ใจลูกค้าทุกกลุ่ม โดยไม่เกี่ยงปริมาณในการเทคอนกรีตของลูกค้าแต่ละราย

“ความสามารถในการส่งคอนกรีตได้ทัน และตรงเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะมันช่วยลดต้นทุนการผลิต ต้นทุนคงที่หลายๆ อย่างได้” (หมายเลข 2)

“การจอง การจัดส่งที่ตรงต่อเวลา จัดส่งได้ตามปริมาณที่ต้องการ จำนวนเที่ยวที่ออกรถบ่อยและต่อเนื่อง ครอบคลุมทั่วบริเวณที่มีการก่อสร้างโครงการเป็นสิ่งสำคัญที่สุด” (หมายเลข 7)

“คิดว่าการใส่ใจลูกค้าทุกกลุ่ม โดยไม่เกี่ยงปริมาณว่าจะเทกี่คิว เป็นสิ่งสำคัญของการให้บริการ” (หมายเลข 4)

รวมถึงการให้บริการหลังการขาย ได้แก่ การให้คำแนะนำ ให้ความรู้ การแก้ไขปัญหาหน้างาน หรือปัญหาที่เกิดจากการเทคอนกรีตที่ไม่ได้คุณภาพ โดยจะทำให้เขารู้สึกประทับใจ และเกิดการใช้ซ้ำ

“การบริการที่ประทับใจมากกว่าตราสินค้าอื่น ด้านการจัดการแก้ไขปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้น เมื่อหน้างานมีปัญหา ก็มีการส่งวิศวกรเทคนิคมาให้คำปรึกษาจนสามารถทำให้งานเราดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น หรือว่ามีบริการหลังการขาย โดยไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรก็ให้ความช่วยเหลือเสมอ” (หมายเลข 5)

จะเห็นได้ว่าลูกค้าค่อนข้างให้ความสำคัญกับการจัดส่งคอนกรีตที่เพียงพอกับความ ต้องการ รวดเร็ว และความตรงต่อเวลา เนื่องจากการจัดส่งคอนกรีตตามแผนงานทำให้ลูกค้าสามารถจบงานได้ตามเวลาที่กำหนด ทำให้สามารถควบคุมงบประมาณและต้นทุนที่จะเกิดขึ้นได้

#### 4.4 การเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จในมุมมองของบุคลากรของอินทรีคอนกรีต

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการบริหารลูกค้าฝ่ายขายโครงการขนาดใหญ่ และวิศวกรเทคนิคของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด ได้แก่

##### 4.4.1 สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ให้ข้อมูลต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันและคล้ายคลึง ได้แก่ ความรวดเร็วและตรงต่อเวลาในการจัดส่ง เนื่องจากลูกค้ามีแผนงาน หากเราบริการได้รวดเร็ว งานก็สามารถขยับได้เร็ว ซึ่งงานโครงสร้างส่วนใหญ่เป็นคอนกรีต มีข้อจำกัดด้านเวลาในการแข็งตัวของคอนกรีต (ประมาณสองชั่วโมงครึ่งคอนกรีตจะแข็งตัว) ก็สามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจ อีกทั้งด้านคุณภาพ กำลังอัดคอนกรีตที่ได้ตามสเปคที่ลูกค้ากำหนดไว้ และที่สำคัญคือการทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ กล่าวคือ ภายหลังจากขายจะทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบตัวเองว่างานที่เสนอราคาไป มีงานใดได้หรือไม่บ้าง หรือมีกรณีใดที่คล้ายคลึงกัน เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขสำหรับการขายครั้งต่อไป

“คุณภาพ กำลังอัดคอนกรีตได้ตามสเปคที่ลูกค้ากำหนดไว้ในแบบก่อสร้างของอาคารแต่ละแห่ง เหมาะสมกับการใช้งานรูปแบบต่างๆ และมีกำลังอัดเป็นไปตามที่กำหนดจะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ และเรื่องของการจัดส่งที่ทันเวลา เพราะผลิตภัณฑ์จะถูกจำกัดด้วยระยะเวลาของคอนกรีตแข็งตัวเป็นสิ่งสำคัญ” (หมายเลข 8)

“การทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ เพราะเค้าได้รับการบริการที่ประทับใจ โดยทางเรามีการตรวจสอบตัวเองด้วยว่าตอนเสนอขายราคา เราทำหลุดตรงไหน หรือว่ามีเศษไหนที่คล้ายๆ กัน แล้วทำให้เราสามารถขายได้ ลูกค้าซื้อ ก็เก็บมาเป็นประสบการณ์และบทเรียน หรือทำการปรึกษากับทางฝ่ายจัดซื้อของลูกค้าบ่อยๆ ทำให้เรามีข้อได้เปรียบในการเสนอราคาสู้กับคู่แข่ง” (หมายเลข 9)

โดยผู้จัดการบริหารลูกค้าบางท่านกล่าวว่า การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับทางฝ่ายจัดซื้อของลูกค้าก็ส่งผลต่อการขายงาน ตัวอย่างเช่น การมีสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายจัดซื้อ ทำให้เราทราบราคาขายของคู่แข่ง เพื่อสามารถเอาชนะคู่แข่งด้านราคาได้ พร้อมเสนอหน่วยผลิตที่จะจัดส่งที่ครอบคลุม และเพียงพอต่อความต้องการ ในทางกลับกันอินทรีคอนกรีตก็มีข้อจำกัดในการเสนอราคาแก่ลูกค้าที่ไม่ต่ำจนมากเกินไปนัก

“การสำรวจข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าว่าลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการ (Needs & Wants) อะไร โดยต้องมองเห็นความแตกต่างของลูกค้าแต่ละราย เช่น วันเกิดของลูกค้า หรือข้อมูลความชอบ ทัศนคติ หรืออื่นๆ ที่จะทำให้ลูกค้าเห็นว่าเรามีความใส่ใจ และยินดีจะให้บริการอยู่เสมอ จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจ และจะทำให้เราเป็นเบอร์ 1 ในการจัดส่งคอนกรีตให้” (หมายเลข 10)

#### 4.4.2 ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่โซนไหน และปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกใช้

ประเภทงานที่ทะเละแตกต่างกันไปตามกลุ่มที่พักอาศัย กลุ่มธุรกิจเพื่อการค้า กลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่ง กลุ่มลูกค้าคอนกรีตหล่อสำเร็จ และกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภค สามารถแบ่งเป็นกรณีต่างๆ ได้ดังนี้

(1) งานเทส่วนใหญ่ของกลุ่มธุรกิจเพื่อการค้าจะตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ และภาคเหนือ ซึ่งลูกค้าที่เลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จจะพิจารณาถึงราคา ที่สามารถซื้อได้ในราคาที่ถูกลง โดยเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งจะไม่แตกต่างกันมาก สำหรับลูกค้ากลุ่มที่เลือกใช้ตราสินค้าที่เป็นเจ้าตลาด เนื่องจากมีทีมดีไซเนอร์ของโครงการที่ออกแบบไว้เรียบร้อยแล้ว หรือลูกค้าที่มีความเชื่อมั่นในตราสินค้านั้นๆ อยู่แล้ว

“เลือกตราสินค้าที่เป็นเจ้าใหญ่ในตลาดก่อน เพราะมีชื่อเสียงมานาน และดีไซเนอร์หรือที่ปรึกษา (Project Consultant) ประจำโครงการเป็นผู้คัดเลือกมาให้แล้ว รับรองว่าคอนกรีตได้คุณภาพแน่ๆ” (หมายเลข 9)

สิ่งที่พิจารณารองลงมาคือ Plant Network ที่อยู่ใกล้ที่สุด สามารถจองคอนกรีตได้ และหากทางเราไม่สามารถจัดส่งให้ได้ ลูกค้าอาจจะเปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าอื่นแทน น้อยครั้งที่เจอเรา เพราะทางลูกค้ามักจะมีแผนการก่อสร้างไว้เรียบร้อยแล้ว

“งานเทที่เราไม่ได้ถ้ามาส่งให้ช้า จะทำให้งานรวนไปหมด ฉะนั้นต้องมีแผนสำรองรองรับ เพื่อป้องกันการทำงานล่าช้า จะหาเจ้าอื่นสำรองไว้ด้วย” (หมายเลข 9)

“การเลือกเจ้าที่มี Plant network ใกล้กับหน้ามากที่สุด จะช่วยย่นระยะเวลาในการจัดส่งให้เร็วขึ้น ประหยัดเวลา และลดต้นทุนต่างๆ เช่น ค่าน้ำมัน ค่าขนส่ง ค่าแรงงาน เป็นต้น” (หมายเลข 10)

(2) งานเทของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรม มักจะตั้งอยู่บริเวณเขตนิคมอุตสาหกรรม เช่น อยุธยา ปราจีนบุรี ชลบุรี ระยอง ซึ่งลูกค้าที่เลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จ จะพิจารณาถึงราคาต่ำสุดเป็นอันดับแรกเมื่อเปรียบเทียบกับทุกตราสินค้าในตลาด โดยรองลงมาจะพิจารณาถึงการมี Plant Network ที่ครอบคลุม และความสามารถในการจัดส่งที่เพียงพอ รวดเร็วและต่อเนื่อง

“งานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็งานถนน โครงการบ้าน โกดัง คลังสินค้า หรืออะไรก็แล้วแต่ เมื่อเทคอนกรีตในปริมาณมากๆ จะเลือกเจ้าที่ขายราคาต่ำสุด เป็นการประหยัดต้นทุนและความสามารถในการจัดส่งที่ต่อเนื่อง เพราะงานต้องการความต่อเนื่อง หยุดไม่ได้ ไม่งั้นความเสียหายจะเกิดขึ้นตามมา” (หมายเลข 10)

(3) งานเทของกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภค มักจะตั้งอยู่ตามพื้นที่องค์กรของรัฐ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ได้แก่ งานประเภทรถไฟฟ้า รถไฟ เขื่อน โรงไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งลูกค้าที่

เลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จจะพิจารณาถึงราคาต่ำสุดเป็นอันดับแรกเมื่อเปรียบเทียบกับทุกตราสินค้าในตลาด โดยรองลงมาจะพิจารณาถึงการมี Plant Network ที่ครอบคลุม และความสามารถในการจัดส่งที่เพียงพอ รวดเร็วและต่อเนื่อง โดยจะไม่ผูกขาดกับรายใดรายหนึ่ง เนื่องจากลักษณะงานเป็นโครงการขนาดใหญ่ จะเทคอนกรีตครั้งละปริมาณมากๆ และต้องการความต่อเนื่อง ฉะนั้นจะมีการแบ่งส่วนให้กับหลายๆ ราย ประมาณ 3 ตราสินค้า เพื่อรองรับการจัดส่งคอนกรีตปริมาณมาก และรองรับกรณีฉุกเฉินหากตราสินค้าที่เลือกไว้ไม่สามารถจัดส่งให้ได้ทัน จะได้มีตราสินค้าอื่นมาเสริมทำให้การจัดส่งราบรื่น

“เจ้าไหนที่มีความสามารถในการจัดส่งที่ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเรื่องราคาข้อเสนอมาถูกที่สุด จะถูกพิจารณาเป็นอันดับแรกอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ก็จะเตรียมเจ้าที่จะส่งเป็นเบอร์รองไว้ด้วยอีกสองถึงสามอันดับ เพราะการเทในแต่ละครั้งมักมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น เช่น รถขนส่งเสีย ฝนตก จะได้มีแผนสำรองไว้รับมือ” (หมายเลข 10)

#### 4.4.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร

จากการสัมภาษณ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจผู้ให้ข้อมูลได้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เนื่องจากการมองว่าบริษัทประสบความสำเร็จ อาจมองได้หลายมุม ซึ่งอาจจะเป็นการมีผลิตภัณฑ์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) เช่น ฟลอร์โซลูชัน และวอลล์โซลูชัน ที่ช่วยตอบโจทย์ลูกค้าในการช่วยประหยัดเวลาในการดำเนินงานให้สั้นขึ้น โดยใช้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่อาจจะเป็นผนังหรือพื้นคอนกรีตหล่อสำเร็จรูป ซึ่งมองว่าการที่บริษัทฯ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ จะทำให้ลูกค้ายังคงใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

“ชื่อเสียงของเรา... คุณภาพของทั้งผลิตภัณฑ์และการบริการที่เราให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งอยู่แล้ว เพราะเรามีการพัฒนาตัวเองผ่านการอบรมผู้แทนขาย ทำให้ได้รู้เทคนิคใหม่ๆ มีประสบการณ์ที่สั่งสมสามารถเข้าถึงและรับมือลูกค้าได้ อีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา” (หมายเลข 8)

“การเข้าไปมีส่วนร่วมกับงาน เช่น การเข้าไปแนะนำลูกค้าว่างานแต่ละประเภทงานควรใช้คอนกรีตสเปคไหน ซึ่งซีแพคกับอินทรีมี แต่เจ้าอื่นไม่มี จะทำตามที่ถูกคำสั่ง ถ้าหากเกิดกรณีผิดพลาดทางเจ้านั้นๆ ก็จะอ้างว่าทำตามที่ออกแบบมา” (หมายเลข 10)

สำหรับชื่อเสียงและคุณภาพในความเป็นตราสินค้าอินทรีคอนกรีต รวมถึงการบริการการจัดส่งที่ดีก็เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมองว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จ เนื่องด้วยนอกจากลูกค้าส่วนใหญ่จะเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จที่มีระบบการบริหารจัดการการขนส่งที่ดี รวดเร็ว ตรงต่อเวลาแล้ว การอบรมให้ผู้แทนขายมีเทคนิคในการขาย มีการบริการด้านเทคนิค ก็ถือว่าเป็นสร้างบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพและมีคุณค่าไปในตัวด้วย

#### 4.4.4 สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง

สำหรับการมองถึงปัญหาที่มีผลให้ยอดขายลดลง จากการสัมภาษณ์ผู้รู้จะตอบไปในทางเดียวกัน

“การที่อุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ คือ คอนกรีตในตลาดมีมากกว่าความต้องการ มีรายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้เกิดการแข่งขันลดราคาเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้ ก่อให้เกิดการลดราคาอย่างรุนแรงเพื่อเป็นการแย่งส่วนแบ่งการตลาดด้วย” (หมายเลข 8)

“ยิ่งถ้าคู่แข่งมีศูนย์กระจายสินค้าเยอะๆ ก็จะช่วยลดต้นทุนของบริษัทลงไปได้ ทำให้บางตราสินค้าสามารถขายคอนกรีตได้ในราคาที่ต่ำกว่า เมื่อทำให้ราคาคอนกรีตในตลาดลดต่ำลงแล้ว รายอื่นๆ ก็เลยต้องลดราคาตามเพื่อให้ตัวเองสามารถอยู่ได้” (หมายเลข 9)

“ปัจจัยทางการตลาด ต้นทุนที่ถูกกลบจากภาคขนส่ง กับ supply มากกว่า demand ทำให้ราคาขายลดลง ผู้แทนขายก็ต้องขายให้ได้เป่าตามที่หน่วยผลิตมี capacity ทำให้ยิ่งต้องผลิตมากๆ เพื่อจะได้คุ้มกับต้นทุนที่เสียไป ที่เหลือจะได้เป็นกำไรที่บริษัทได้รับ” (หมายเลข 10)

กล่าวคือ เนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่รวดเร็ว ส่งผลให้การทำการกำไรก่อนหน้านี้ลดลง สมมติอาจจะมีกำไรคิดละ 100 บาท แต่เมื่อความต้องการในปัจจุบันเริ่มสูงขึ้น ทำให้มีผู้ผลิตรายใหม่ๆ เข้ามาในตลาดและเกิดการแข่งขันด้านราคา ที่ทำให้เพดานของราคาลดต่ำลง ส่งผลให้ผู้ผลิตรายใหญ่ต้องพลอยลดราคาต่ำลงไปด้วย ฉะนั้นก็เป็นผลให้กำไรของบริษัทฯ ลดต่ำลง เพื่อให้สามารถรักษาสวนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ รวมถึงปัจจัยทางด้านการตลาดต้นทุนที่ถูกกลบจากภาคขนส่ง ซึ่งผู้แข่งขันรายต่างๆ พยายามลดต้นทุนค่าขนส่งลง หรือผู้ผลิตจำเป็นต้องขายให้ได้เป่าตามที่หน่วยผลิตมีขีดความสามารถ ยิ่งทำให้ต้องผลิตในปริมาณมาก เพื่อจะได้คุ้มต้นทุนที่เสียไป ส่วนที่เหลือก็จะเป็นกำไรที่ให้กับบริษัท

#### 4.4.5 แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ

ซึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหายอดขายที่ลดลง คือ

(1) พัฒนาผลิตภัณฑ์โซลูชันที่มาช่วยแก้ไขปัญหาคอนกรีตให้เร็วขึ้นก็จะทำให้บริษัทฯ ขายได้อย่างมีคุณค่า

“เรามีทีมเฉพาะในการขายและให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โซลูชันต่างๆ เช่น ผนังสำเร็จรูป ฝ้าสำเร็จรูปที่เป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม ทำให้เราสามารถรักษาระดับกำไรของบริษัท ” (หมายเลข 9)

(2) การที่ความต้องการมีมากกว่าความต้องการซื้อหลายๆ อาจแก้ไขโดยการระบายสินค้าไปตลาดส่งออก เพื่อที่จะได้ไม่ต้องถูกกดดันให้ขายภายในประเทศมาก ทางผู้ผลิตจะสามารถต่อรองด้านราคาได้ หรือการแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น



“ตอนนี้เรามีการเปิดตลาดประเทศเพื่อนบ้านแล้ว ยกตัวอย่างเช่น พม่า กัมพูชา ทำให้สามารถระบายสินค้าที่เกินออกไปจำหน่ายที่ต่างประเทศได้แล้ว เพื่อเป็นการขจัดปัญหาสินค้าล้นตลาด แล้วทำให้เราขายได้ลดลง และผลประกอบการก็ลดต่ำลงด้วย สู้เราไปขายต่างประเทศที่ค้ายังคงมีพื้นที่ว่าง” (หมายเลข 9)

(3) ในการขายของผู้แทนขายจะพยายามปรับราคาคอนกรีตให้สูงขึ้น การต่อรองกับผู้ซื้อมากขึ้น โดยเริ่มปรับใช้สำหรับโครงการใหม่ๆ เพื่อเป็นการดึงตลาดให้ไม่ขายในราคาต่ำเกินไปนัก

“พอลูกค้าที่เป็นรายใหญ่ และใช้เราอยู่ตลอด ทำให้เกิดการต่อรองราคาได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะการให้ส่วนลดที่ต่ำลงทุกวัน ทำให้บางครั้งเราต้องสร้างอำนาจในการต่อรองให้มากขึ้น โดยการปรับราคาคอนกรีตให้สูงขึ้นบ้างในบางโครงการที่สามารถต่อรองได้ เพื่อเป็นการดึงราคาตลาดกลับมา” (หมายเลข 10)

(4) บริษัทฯ ต้องลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานทั้งหมด เช่น ลดกำลังการผลิต แต่ยังคงตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นการประหยัดค่าน้ำค่าไฟ ค่าสึกหรอของเครื่องจักรลงไปได้

“ยอมทิ้งบางโครงการที่ขายได้กำไรต่ำลงไปบ้าง เพื่อป้องกันไม่ให้เป็นการขาดทุน และพยายามรักษารฐานลูกค้าเดิม และหาแหล่งลูกค้าใหม่ๆ เพื่อเป็นการเข้าถึงพื้นที่การขายส่วนอื่นๆ ด้วย” (หมายเลข 9)

“พยายามลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการผลิต หรือการขนส่ง” (หมายเลข 10)

#### 4.4.6 จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีแพคหรือทีพีไอ ในตลาด

เนื่องจากเป็นตราสินค้าที่มีต้นทุนในการผลิต วัตถุดิบ และการบริหารจัดการสูง เนื่องจากการคัดเลือกวัสดุที่มีคุณภาพมาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้โอกาสในการแข่งขันด้านราคาเสียเปรียบ ถือเป็นจุดอ่อนของบริษัทฯ และการใช้งบประมาณไปกับการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร โดยการเป็นสปอนเซอร์และการทำ CSR ให้กับหน่วยงานหรือโครงการต่างๆ เช่น การเป็นสปอนเซอร์ให้กับการอบรมคอนกรีต ที่จัดโดยสภาวิศวกรแห่งประเทศไทย อีกทั้งบริษัทฯ มีขีดความสามารถในการจัดส่งในบางพื้นที่ที่ไม่สามารถจัดส่งได้

“ข้อดีของเราคือชื่อเสียงของตราสินค้าเราในตลาดที่เป็นที่ยอมรับ และมักเป็นหนึ่งในสามที่ลูกค้าเรียกใช้บริการและมีรถและหน่วยผลิตที่ support ได้อย่างเพียงพอ ทำให้งานลูกค้าราบรื่น” (หมายเลข 8)

“บางครั้งเราก็ใช้งบประมาณจำนวนมากไปกับการทำ CSR การอบรมด้านคอนกรีต ให้กับลูกค้าหรือหน่วยงานต่างๆ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ที่ลูกค้าอาจไม่ได้นำมาเป็นหนึ่งในปัจจัยในการเลือกใช้บริการของเรา” (หมายเลข 9)

“ธุรกิจนี้มีต้นทุนการผลิตสูง ในการผลิตแต่ละครั้งมีทั้งต้นทุนค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบ รวมถึงค่าขนส่ง ค่าเครื่องจักร ค่าวัสดุอื่นๆ ที่ต้องใช้ในการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ ทำให้ราคาต้องสูงตาม ซึ่งบางครั้งเราขายได้ไม่เท่ากับที่ผลิต ส่งผลให้เราสู้กับคู่แข่งในตลาดไม่ได้” (หมายเลข 8)

#### 4.4.7 ปัญหาด้านการขนส่งที่พบ

ปัญหาที่พบบ่อย คือ การไม่สามารถจัดส่งพร้อมๆ กันทุกหน้างาน ทำให้รถขาดช่วงในบางช่วงเวลา ทั้งๆ ที่บางครั้งทางบริษัทฯ มีหน่วยผลิตที่เพียงพอ แต่ปัญหาคือมีรถขนส่งน้อยเกินไปต่อความต้องการภายในกรุงเทพฯ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดปัญหาการจราจรติดขัด ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งเพิ่มมากขึ้น

“บางทีเรายังไม่รู้วิธีการจัดการที่ดีพอ ปัญหาคือ เรามีอำนาจในการจัดการภายในได้น้อย เพราะใช้ Outsource เยอะ เราเลยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น รถขนส่ง พนักงานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ และพนักงานรถบริการ” (หมายเลข 9)

“ไม่สามารถจัดส่งพร้อมๆ กันทุกหน้างาน ทำให้รถขาดช่วงในบางช่วงเวลา” (หมายเลข 10)

เนื่องจากทางบริษัทฯ มีอำนาจในการจัดการเกี่ยวกับระบบขนส่งได้น้อย เพราะรถที่ใช้เป็นของ Outsource ทำให้กลายเป็นปัจจัยที่เราควบคุมได้ยาก ได้แก่ รถขนส่ง, พนักงานตรวจสอบคุณภาพ, พนักงานขับรถบริการ เป็นต้น สำหรับพนักงานที่เป็นคนรับออเดอร์จองคอนกรีตก็อาจจะมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ และไม่ชำนาญในการบริหารจัดการรถให้สามารถส่งได้ทัน เนื่องจากต้องพิจารณาถึงช่วงระยะเวลาในการจัดส่ง และความสามารถในการส่ง



#### 4.5 ตารางเปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า

ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า

ประเด็น	การตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ		สรุปคำสำคัญ
	ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	บุคลากรของบริษัท	
1. ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	<p>“ก็ต้องเป็นคุณภาพด้าน Strength ของตัวสินค้าอยู่แล้วที่สำคัญ”</p> <p>“ดูที่คุณภาพที่ตลาดยอมรับ และราคายอมรับ”</p> <p>“คุณภาพของตราสินค้าไหนตรงใจเรา เราจะคำนึงถึงราคาของแต่ละเจ้าเสนาจะมา”</p> <p>“ให้ความสำคัญกับด้านการจัดส่ง .. เพราะเรามีแผนงาน”</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณภาพของผลิตภัณฑ์</li> <li>- ด้านราคา</li> <li>- ด้านการบริการจัดส่ง</li> </ul>
2. เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ ซ้ำ	<p>“คุณภาพของคอนกรีตที่มีกำลังอัดที่เหมาะสมต้องมาก่อนอยู่แล้ว”</p> <p>“มีเครื่องมือและคนงานในการลำเลียงจะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว”</p> <p>“การขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ซึ่งจะต้องส่งให้ถึงสถานที่ก่อสร้างภายในระยะเวลาที่กำหนด”</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดส่งที่รวดเร็ว</li> <li>- คุณภาพ</li> </ul>

ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า (ต่อ)

ประเด็น	การตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ		สรุปคำสำคัญ
	ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	บุคลากรของบริษัท	
3. การเลือกตราสินค้า กับ ประเภทงานที่ใช้ คอนกรีตผสมเสร็จ และ ที่ตั้ง	<p>“งานที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตเมือง จะเลือกเจ้าที่สามารถบริการรถจัดส่งคอนกรีตให้เราได้เพียงพอ”</p> <p>“งานส่วนใหญ่จะอยู่นอกเมือง เเทงานโรงงาน โกดัง หรือในเมือง จะเป็นงานคอนกรีตบ้านจัดสรร ทั่วกรุงเทพฯ และอยุธยา โชนะระยอง”</p>	<p>“งานส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและ เลือกตราสินค้าที่เป็นเจ้าใหญ่ในตลาดก่อน</p> <p>“งานที่ตั่งอยู่บริเวณเขตนิคมอุตสาหกรรม ที่เรา รอไม่ได้ถ้ามาส่งให้ช้า จะหาเจ้าอื่นสำรองไว้ด้วย”</p> <p>“การเลือกเจ้าที่มี Plant network ใกล้เคียงหน้ามากที่สุด”</p> <p>“งานเทของกลุ่มลูกค้าสาธารณูปโภค มักจะตั้งอยู่ตามพื้นที่องค์กรของรัฐ ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด จะพิจารณาถึงราคาต่ำสุดเป็นอันดับแรกเมื่อเปรียบเทียบกับทุกตราสินค้าในตลาด โดยรองลงมาจะพิจารณาถึงการมี Plant Network ที่ครอบคลุม และความสามารถในการจัดส่งที่เพียงพอ รวดเร็วและต่อเนื่อง”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เขตกรุงเทพ และย่านเศรษฐกิจ ต้องพิจารณาความพร้อมในการให้บริการจัดส่ง</li> <li>- เขตอื่นเลือกตามปกติ</li> </ul>

		“เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการจัดส่งที่ ประสิทธิภาพมากที่สุด”	
--	--	---	--



ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า (ต่อ)

ประเด็น	การตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ		สรุปคำสำคัญ
	ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	บุคลากรของบริษัท	
4. ปัญหาที่พบเจอในการใช้ บริการคอนกรีต ผสมเสร็จ	<p>“เมื่อโทรสั่งจอง ต้องจองล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน จะเทในวันที่จองเลยไม่ได้”</p> <p>“จองคอนกรีตไม่ได้ เพราะคิวเต็ม”</p> <p>“เค้าไม่รับจอง เพราะระยะทางไม่ถึง แล้วก็รถไม่มี”</p> <p>“พอส่งๆ กันไปแล้วรถขาด”</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดส่งที่ล่าช้า</li> <li>- การจัดส่งขนส่งที่ไม่เพียงพอ</li> <li>- หน่วยงานมีปัญหาเรื่องคุณภาพคอนกรีต</li> <li>- การจองคอนกรีตไม่ได้</li> </ul>
5. ประสบการณ์ที่ใช้ตรา สินค้าอื่น	<p>“เคยใช้ตราสินค้าหลักในตลาดมาแล้ว”</p> <p>“เรามองว่าไม่ว่าจะตราสินค้าไหนคุณภาพจะอยู่ในระดับเดียวกันอยู่แล้ว”</p> <p>“แต่พอถึงเวลาจัดส่งคอนกรีตจริงๆ ไม่สามารถทำได้ คือ ไม่สามารถส่งได้ทัน”</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- เคยใช้เกือบทุกตราสินค้าในตลาด</li> <li>- ไม่สามารถส่งคอนกรีตที่หน้างานได้ทันกำหนด</li> </ul>
6. จุดแข็งและจุดอ่อนของ อินทรีคอนกรีต	<p>“จุดเด่น คือ ส่งได้ทัน ได้เร็วและต่อเนื่องมาก”</p> <p>“จองคอนกรีตก็คือได้แน่นอน”</p> <p>“ความน่าเชื่อถือของตราสินค้า และคุณภาพอยู่แล้ว”</p> <p>“อยากให้มีแพลนท์ให้ support ได้ใกล้”</p>	<p>“ข้อดีของเราคือชื่อเสียงของตราสินค้าเราในตลาดที่เป็นที่ยอมรับ”</p> <p>“ธุรกิจนี้มีต้นทุนการผลิตสูง..ให้ราคาขายต้องสูงตาม”</p>	<p>จุดแข็ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารการจัดส่งได้ดี</li> </ul> <p>จุดอ่อน</p>

		“ทำให้โอกาสในการแข่งขันด้านราคา เสียเปรียบ”	- หน่วยผลิตที่ไม่ครอบคลุมใน บางพื้นที่
--	--	--	---



ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า (ต่อ)

ประเด็น	การตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ		สรุปคำสำคัญ
	ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	บุคลากรของบริษัท	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการสั่งซื้อสินค้าและบริการที่ซับซ้อน</li> <li>- ต้นทุนการผลิตสูง ราคาขายสูง</li> </ul>
7. สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ	<p>“ความสามารถในการส่งคอนกรีตได้ทัน และตรงเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด”</p> <p>“การจอง การจัดส่งที่ตรงต่อเวลา จัดส่งได้ตามปริมาณที่ต้องการ”</p> <p>“คิดว่าการใส่ใจลูกค้าทุกกลุ่ม”</p> <p>“การบริการด้านการจัดการแก้ไขปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้น”</p>	<p>“คุณภาพ กำลังอัดคอนกรีตได้ตามสเปคที่ลูกค้ากำหนดไว้”</p> <p>“การทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ เพราะเค้าได้รับการบริการที่ประทับใจ”</p> <p>“ทำให้ลูกค้าเห็นว่าเรามีความใส่ใจ และยินดีจะให้บริการอยู่เสมอ จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจ และจะทำให้เราเป็นเบอร์ 1 ในการจัดส่งคอนกรีตให้”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรวดเร็วและตรงต่อเวลาในการจัดส่ง</li> <li>- ด้านคุณภาพที่ได้ตามที่ลูกค้ากำหนด</li> <li>- การทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ</li> <li>- การให้บริการหลังการขาย</li> </ul>
8. ความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการของอินทรีคอนกรีต		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านการบริการที่ต่อเนื่องและจัดส่งตรงต่อเวลา</li> <li>- ด้านบริการหลังการขายในการจัดการแก้ปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริการ</li> </ul>

ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า (ต่อ)

ประเด็น	การตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ		สรุปคำสำคัญ
	ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	บุคลากรของบริษัท	
9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร		<p>“ชื่อเสียงของเรา... คุณภาพของทั้งผลิตภัณฑ์ และการบริการที่เราให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งอยู่แล้ว”</p> <p>“การเข้าไปมีส่วนร่วมกับงาน..แต่เจ้าอื่นไม่มี”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added)</li> <li>- ชื่อเสียงและคุณภาพ</li> <li>- การบริการการจัดส่งที่ดี</li> </ul>
10. สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง		<p>“การที่อุปทานมีมากกว่าอุปสงค์”</p> <p>“คู่แข่งมีศูนย์กระจายสินค้าเยอะ”</p> <p>“เมื่อทำให้ราคาคอนกรีตในตลาดลดต่ำลงแล้ว รายอื่นๆ ก็เลยต้องลดราคา”</p> <p>“ต้นทุนที่ถูกลงจากภาคขนส่ง กับ supply มากกว่า demand”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขันด้านราคา</li> <li>- การบริการการจัดส่งที่ไม่เพียงพอ</li> </ul>
11. แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ		<p>“เรามีทีมเฉพาะในการขายและให้ความรู้ ทำให้เราสามารถรักษาระดับกำไรของบริษัท”</p> <p>“ตอนนี้เรามีการเปิดตลาดประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเป็นการขจัดปัญหาสินค้าล้นตลาด”</p> <p>“บางครั้งเราต้องปรับราคาคอนกรีตให้สูงขึ้นบ้าง”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับราคาคอนกรีตให้สูงขึ้น</li> <li>- ลดต้นทุนการผลิต</li> <li>- พัฒนาระบบการบริหารการจัดส่ง</li> </ul>



		“ยอมทิ้งบางโครงการที่ขายได้กำไรต่ำลงไปบ้าง”	
--	--	---	--



ตารางที่ 4.2

เปรียบเทียบการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้า (ต่อ)

ประเด็น	การตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ		สรุปคำสำคัญ
	ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ	บุคลากรของบริษัท	
12. ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบ		<p>“บางทีเรายังไม่รู้วิธีการจัดการที่ดีพอ”</p> <p>“ไม่สามารถจัดส่งพร้อมๆ กันทุกหน้างาน ทำให้รถขาดช่วงในบางช่วงเวลา”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การไม่สามารถจัดส่งพร้อมๆ กันทุกหน้างาน</li> <li>- การจัดส่งไม่เพียงพอกับความต้องการ</li> </ul>

## 4.6 สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบประเด็นต่างๆ ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จของกลุ่มลูกค้าต่างๆ สามารถนำมาตีความสรุปได้ ดังนี้

### 4.6.1 ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ในมุมมองของลูกค้าแต่ละคนมีเหตุผลหลักในการตัดสินใจซื้อไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในอันดับแรกจะพิจารณาถึงเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ซึ่งผู้ให้บริการคอนกรีตแต่ละรายจะพยายามทำคุณภาพสินค้าและบริการของตนเองให้ได้ตามความต้องการที่ลูกค้ากำหนดไว้แล้ว จากนั้นลูกค้าจะพิจารณาถึงราคาต่ำสุด หรือราคาที่ไม่แตกต่างกันมากจนเกินไป แล้วค่อยพิจารณาถึงความสามารถในการให้บริการจัดส่งคอนกรีตเป็นลำดับสุดท้าย แต่หากความสามารถในการจัดส่งไม่เพียงพอ ก็จะกลายเป็นเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าหันไปพิจารณาเจ้าอื่นๆ แทน

### 4.6.2 เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ ซ้ำ

ลูกค้าจากบริษัทต่างๆ จะกำหนดปัจจัยพื้นฐานในใจอยู่แล้วสำหรับการเลือกผู้บริการจัดส่งคอนกรีตแต่ละตราสินค้า เนื่องจากมองว่าคุณภาพของคอนกรีตไม่ได้มีความแตกต่างกัน ฉะนั้นลูกค้าส่วนใหญ่จะตัดสินใจเลือกตราสินค้าไหนจริงๆ หลังจากพิจารณาด้านคุณภาพ ราคาแล้วคือพิจารณาการมีหน่วยผลิตจัดส่งที่ครอบคลุมและอยู่ใกล้กับไซต์งานที่สุด เนื่องจากงานที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้ลูกค้ามักเลือกตราสินค้าที่สามารถอำนวยความสะดวกให้งานได้ราบรื่นที่สุด โดยสามารถจัดส่งคอนกรีตได้ในระยะใกล้ และรวดเร็วต่อเนื่องมากที่สุด

### 4.6.3 การเลือกตราสินค้า กับประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง

ในมุมมองของลูกค้าบริษัทต่างๆ และบุคลากรของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด มีความคิดเหมือนกันในเรื่องของการเลือกตราสินค้า ให้สอดคล้องกับประเภทงานและทำเลที่ตั้งที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ โดยมองว่าในบริเวณกรุงเทพและปริมณฑลต้องพิจารณาถึงความพร้อมในการให้บริการจัดส่งคอนกรีต เนื่องจากอาจพบเจอกับปัญหาการจราจรติดขัด และรถขนส่งไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไซต์งานได้ สำหรับในบริเวณอื่นนอกเหนือจากกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้แก่ โชนต่างจังหวัด สามารถจัดส่งคอนกรีตได้ตามปกติ

### 4.6.4 ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ส่วนใหญ่แล้วลูกค้าจากบริษัทต่างๆ จะพบเจอปัญหาการจัดส่งคอนกรีตล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เนื่องจากปัญหาการจราจรติดขัดและการจัดรถขนส่งไม่เพียงพอ เนื่องจากบางครั้งทางบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด ไม่มีรถขนส่งสำรองสำหรับการจัดส่งหากเกิดปัญหาการเสีย หรือรถส่งไม่ทัน ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าพิจารณาไปใช้ตราสินค้าอื่นแทน

#### 4.6.5 ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น

ลูกค้าส่วนใหญ่พบประสบการณ์ที่ไม่แตกต่างกันมากนักในการเลือกใช้คอนกรีตผสมเสร็จของตราสินค้า โดยลูกค้าทุกคนเคยใช้เกือบทุกตราสินค้าในตลาด และจะรู้สึกประทับใจในตราสินค้าที่สามารถบริการได้ตรงใจมากที่สุดในการจัดส่งคอนกรีตที่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

#### 4.6.6 จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีต

สำหรับจุดแข็งทั้งลูกค้าและบุคลากรของบริษัทฯ มีมุมมองไม่แตกต่างกันมากนัก โดยคำนึงถึงคุณภาพและการจัดส่งคอนกรีตได้รวดเร็ว ต่อเนื่อง เป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยจุดอ่อนลูกค้าและบุคลากรของบริษัทฯจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน คือลูกค้าจะพิจารณาถึงการจัดส่งคอนกรีตที่ไม่เพียงพอ แต่บุคลากรของบริษัทฯจะคำนึงถึงต้นทุนการผลิตสูง ที่ส่งผลให้ราคาขายสูงตาม และส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจไปใช้ตราสินค้าอื่น

#### 4.6.7 สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ในมุมมองของลูกค้าและบุคลากรของบริษัทฯ มีความคิดไม่แตกต่างกัน โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการจัดส่งคอนกรีตผสมเสร็จ จะพิจารณาไม่แตกต่างกัน คือ คุณภาพ ราคา และความรวดเร็วในการจัดส่ง รวมถึงการให้บริการหลังการขายที่ทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ

#### 4.6.8 ความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการของอินทรีคอนกรีต

ในมุมมองของบุคลากรของบริษัทฯ ที่ให้บริการลูกค้าพบว่า การบริการที่ต่อเนื่องและการจัดส่งที่ตรงต่อเวลา รวมถึงการให้บริการหลังการขายจะส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า

#### 4.6.9 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ และการพัฒนาองค์กร

ในมุมมองของบุคลากรของบริษัทฯ มองว่าความมีชื่อเสียงของบริษัท ที่ส่งผลต่อความมั่นใจของลูกค้าในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่สำคัญในการที่ลูกค้าเลือกใช้บริการจัดส่งคอนกรีตของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

#### 4.6.10 สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง

ในมุมมองของบุคลากรของบริษัทฯ สาเหตุปัญหาที่ส่งผลให้ความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง โดยมีปัจจัยด้านการแข่งขันด้านราคาที่ทำให้ทางบริษัทฯ ไม่สามารถแข่งขันได้ และเสียผลประโยชน์ในการดำเนินงานไป อีกทั้งการแข่งขันด้านราคาที่สูงมาก ส่งผลให้เพดานราคาลดต่ำลง และส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้ลดลงเช่นกัน

#### 4.6.11 ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบ

ในมุมมองของบุคลากรของบริษัทฯ มองว่าปัจจัยด้านการจัดการรถขนส่งที่ยังไม่ดีพอทำให้บริษัทฯ เสียรายได้ไปบางส่วน เมื่อลูกค้าเปลี่ยนไปพิจารณาตราสินค้าอื่น และส่งผลให้ยอดขายของบริษัทฯ นครหลวงคอนกรีต จำกัดลดลง

#### 4.6.12 แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัท

บุคลากรของบริษัทฯ ได้หาแนวทางสำหรับการเพิ่มยอดขายและกำไรให้บริษัท โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทฯ และการลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง เพื่อให้สามารถรักษาระดับยอดขายและรายได้ของบริษัท



## บทที่ 5

### อภิปรายและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน 3 แหล่ง ได้แก่ ข้อมูลจากผู้บริหาร สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือลูกค้า และข้อมูลจากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

โดยการอภิปรายผลวิจัยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) จะดำเนินการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย ได้แก่

1. เพื่อศึกษาสาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด
  2. เพื่อศึกษาการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- โดยการอภิปรายผลมีรายละเอียด ดังนี้

##### 5.1.1 การตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ลูกค้าส่วนมากมักใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลสำหรับการประเมินความต้องการในเลือกซื้อ ตามที่ Kotler (2012) ได้สรุปการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งของผู้บริโภคว่ามีขบวนการและขั้นตอนอย่างไร ดังนี้ 1) การรับรู้ปัญหา 2) การค้นหาข้อมูล 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจ 5) ความรู้สึกภายหลังการซื้อ

ซึ่งลูกค้าจะให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ โดยคำนึงถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว ว่าต้องเป็นตราสินค้าที่รู้จักและมีความน่าเชื่อถือในตลาดสอดคล้องกับ Fros and Long ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสำคัญของระบบมาตรฐานการบริหารจัดการคุณภาพในเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้า ซึ่งได้อธิบายถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการได้รับรองมาตรฐาน ISO 9000 มาพิจารณาเป็นเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้า เนื่องจากผู้ซื้อที่มีความคาดหวังต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีจากผู้ค้าที่จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ โดยปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ค้ามากที่สุดคือ ราคาและความคุ้มค่าเงิน รองลงมาเป็นคุณภาพของสินค้า

จากนั้นจึงพิจารณาถึงราคาของแต่ละเจ้าเสนอมา ซึ่งจะพิจารณาจากราคาที่ต่ำที่สุดในกรณีที่ราคาไม่ได้มีความแตกต่างระหว่างแต่ละตราสินค้ามากนัก ลูกค้าจะพิจารณาถึงความสามารถในการให้บริการจัดส่งเป็นสำคัญแทน โดยต้องการการจัดส่งที่ครอบคลุมอยู่ใกล้กับไซต์งาน

มีความสามารถในการจัดส่งได้อย่างเพียงพอ มีความต่อเนื่องและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับการคัดเลือกผู้ขายของ Kotler (2012) ว่าเป็นขั้นตอนในการตัดสินใจเลือกผู้ขายรายใดรายหนึ่ง เกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกผู้ขายมีดังนี้ (1) ความสามารถในการขนส่ง (2) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (3) ราคา (4) บริการซ่อมแซม (5) ความสามารถทางด้านเทคนิค (6) ประวัติการทำงาน (7) ความสามารถด้านการผลิต (8) การให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ (9) ระบบการควบคุม (10) ชื่อเสียงของผู้ขาย (11) ฐานะทางการเงินของผู้ขาย (12) ทักษะของผู้ซื้อ (13) การให้บริการเสริมก่อนและหลังการขาย (14) การให้ความช่วยเหลือด้านฝึกอบรม (15) ความก้าวหน้าด้านการติดต่อสื่อสาร (16) การบริหารและการจัดการองค์กร ฯลฯ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้ซื้อทางธุรกิจมีความยุ่งยาก ซับซ้อน หรือใช้ระยะเวลามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์การซื้อ

โดยที่ตั้งและลักษณะงานของแต่ละพื้นที่ไม่ได้มีผลต่อการให้บริการที่แตกต่างกันได้แก่ บริเวณกรุงเทพมหานครกลางเมืองโครงการบ้านและคอนโด โรงแรม ห้างสรรพสินค้า ตึกสำนักงานต่างๆ ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน บริเวณอยุธยา ชลบุรี ระยอง จะเป็นงานประเภทโรงงาน โกดังเก็บสินค้า และบริเวณภูเก็ต เชียงใหม่ จะเป็นงานประเภทโรงแรม และห้างสรรพสินค้า ก็ยังคงพิจารณาและให้ความสำคัญกับการบริหารการจัดส่ง (การขนส่ง) ที่ดี เพื่อป้องกันปัญหาการส่งคอนกรีตไม่ต่อเนื่อง และทำให้งานเสร็จล่าช้า เนื่องจากขีดความสามารถที่จำกัดในการบริการ ที่ผู้ขายหนึ่งรายสามารถให้บริการลูกค้าในขณะนั้นได้หนึ่งราย เนื่องจากผู้ขายแต่ละรายมีลักษณะเฉพาะตัวไม่สามารถให้คนอื่นให้บริการแทนได้ เพราะต้องผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน ทำให้การให้บริการมีข้อจำกัดในด้านเวลา กลยุทธ์การให้บริการเพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านเวลา โดยกำหนดมาตรฐานด้านเวลาการให้บริการที่รวดเร็ว เพื่อที่จะให้บริการได้มากขึ้น หรือจัดลูกค้าในรูปของกลุ่มเล็กแทนการให้บริการรายบุคคล หรือใช้เครื่องมือต่างๆ เข้าช่วย ถ้าต้องการการให้ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำก็ต้องบริการอย่างสม่ำเสมอ

อีกทั้งการมี Plant network ที่ครอบคลุม โดยการแจ้งให้ลูกค้าทราบพร้อมการเสนอราคานั้น ก็ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการเลือกใช้บริการอินทรีคอนกรีต ซึ่งเป็นการวางแผนเครือข่ายการกระจายสินค้าให้ครอบคลุม สอดคล้องกับ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการขนส่งที่มีวางแผนเครือข่ายกระจายสินค้า (Distribution Network planning) และในตำราบางเล่ม เรียกว่า การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) จะเกี่ยวข้องกับการคัดเลือกทำเลที่ตั้งเพื่อก่อสร้างคลังสินค้าและโรงงานเพื่อเชื่อมต่อไปยังหน้าที่ต่างๆ ของการขนส่งการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่ตั้งจะกระทบต่อเวลาในการเดินทางและอัตราค่าขนส่งจากแหล่งผลิตสินค้าไปยังจุดหมายปลายทาง ทำเลที่ตั้งสามารถส่งผลกระทบต่อระดับการให้บริการแก่ลูกค้าและต้นทุนด้านการขนส่งการตัดสินใจไม่ได้ทำเฉพาะกิจกรรมการขนส่ง อย่างเดียวเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการผลิต (สำหรับโรงงาน) และการตลาด (ศูนย์กระจายสินค้า) ซึ่งการขนส่งเป็นการ



เคลื่อนย้ายของวัตถุดิบสินค้าไปยังเครือข่ายขนส่งต่างๆ กิจกรรมด้านขนส่งเป็นการเลือกวิธีการขนส่ง เช่น ทางรถยนต์ ทางรถไฟ ทางอากาศ ทางน้ำ และทางท่อ การเลือกเส้นทางการบริการ เช่น การบริการตามปกติ หรือการบริการพิเศษขบวนการเรียกร้องความเสียหายการตรวจสอบอัตราค่าระวางหลายบริษัท ต้นทุนด้านขนส่งเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในระบบการขนส่งและในประเทศไทยได้ให้ความหมายของการขนส่งหมายถึงการจัดให้มีการเคลื่อนย้ายบุคคลสัตว์หรือสิ่งของต่างๆ ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ในการขนส่งจากที่แห่งหนึ่งไปยังที่อีกแห่งหนึ่งตามความประสงค์และเกิดอรรถประโยชน์ตามต้องการ ซึ่งเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ผลิตและวิธีการดำเนินการ

โดยมุมมองของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานอุตสาหกรรมว่าในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการบริหารลูกค้า และวิศวกรด้านเทคนิค มองว่าหากขาดซึ่งผู้ค้าที่ดีก็ไม่สามารถที่จะคาดหวังได้ว่าการดำเนินธุรกิจจะสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยต้นทุนต่ำและมีคุณภาพในระดับสูงได้ เนื่องจากผู้ซื้อมีความคาดหวังต่อคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีจากผู้ค้าที่จะช่วยลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weber, Current and Benton (1991) เกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าและวิธีดำเนินการ ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ค้า คือ (1) การจัดส่งสินค้า (2) คุณภาพของสินค้า (3) การบริการซ่อมแซม (4) ราคา ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การคัดเลือกผู้ค้าตามคุณลักษณะของผู้ค้า คือ (1) ราคาและความคุ้มค่าเงิน (2) คุณภาพของสินค้า (3) ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง (4) การให้บริการ (5) การสนับสนุนด้านเทคนิค หรือการขาย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวนี้ ล้วนเป็นสิ่งที่ลูกค้าและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ

### 5.1.2 สาเหตุที่ยอดขายคอนกรีตลดลงของบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการบริหารดูแลลูกค้า และวิศวกรเทคนิค ซึ่งเป็นผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทราบถึงยอดขายและสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง ซึ่งสาเหตุที่ยอดขายลดลงนั้นส่งผลถึงกำไรของบริษัทฯ ที่ลดลงด้วย โดยมีที่มาจากสาเหตุของการเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างที่รวดเร็ว ผู้เล่นในตลาดมีการแข่งขันด้านราคาและการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ที่เป็นรายเล็กรายน้อย ส่งผลให้การต่อรองราคาของผู้ผลิตเป็นได้ยาก ฉะนั้น เพดานของราคาจึงลดต่ำลง เพื่อเป็นการสู้ราคาให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ รวมถึงปัญหาในด้านการจัดส่ง เนื่องจากอินทรีคอนกรีตเป็นผู้ตามในตลาดที่มีผู้นำตลาดเป็นรายใหญ่อยู่แล้ว ทำให้เสียเปรียบในเชิงของตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยผลิตที่สนับสนุนในการจัดส่งคอนกรีตในพื้นที่ต่างๆ ที่ผู้นำตลาดได้ครอบครองพื้นที่ส่วนนั้นไปแล้ว ทำให้อินทรีคอนกรีตต้องพยายามหาตลาดใหม่ๆ ที่ยังไม่มีผู้เล่นเข้าไป เพื่อเป็นขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น

## 5.2 แนวทางแก้ไข

### 5.2.1 การลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนสินค้าให้ต่ำลงเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคากับรายอื่น

เมื่อพิจารณาข้อมูลทางด้านเศรษฐศาสตร์ของผลิตภัณฑ์คอนกรีตผสมเสร็จ

1) ต้นทุนทางวัตถุดิบของอัตราส่วนผสมคอนกรีตโดยประมาณ แสดงได้ดังนี้

- ราคาปูนซีเมนต์ 2 บาทต่อกิโลกรัม
- ราคาเถ้าลอย 0.5 บาทต่อกิโลกรัม
- ราคามวลรวม (หินและทราย) 0.635 บาทต่อกิโลกรัม
- ราคาน้ำยาผสมคอนกรีต 19.5 บาทต่อลิตร
- ราคาน้ำประปาและไฟฟ้า 13 บาทต่อลูกบาศก์เมตรคอนกรีต

MIX NO.		STRENGTH (kg/cm <sup>2</sup> ) AT 28 DAYS		SLUMP (cm)	MIX PROPORTION PER 1 CUBIC METER							WATER BINDER RATIO (W/B)	REMARK
PRODUCT CODE		CYLINDER (Ø 15x30 (cm))	CUBE (15x15x15 (cm))		CEMENT (kg)	FLY ASH (kg)	SAND (kg)	ROCK 3/4"-#4 (kg)	WATER (litre)	ADMIXTURE			
									SCCO 1001 (cc)				
2	84281002	240	280	7.5+/-2.5	252	63	855	1085	163	1600	-	0.517	

<b>MATERIALS :</b>	CEMENT CONFORMS TO TIS 35 Part 3-2555 TYPE I FLY ASH CONFORMS TO BIT 1014-46 SAND CONFORMS TO ASTM C 33 ROCK CONFORMS TO ASTM C 33 ADMIXTURE CONFORMS TO ASTM C 494	<b>REMARK :</b>	MIX DESIGN ยืนยันโดยวิศวกรของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด เท่านั้น MIX DESIGN GUARANTEED ONLY FOR SIAM CITY CONCRETE CO.,LTD. บริษัทขอสงวนสิทธิ์ที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงส่วนผสมคอนกรีตตามชนิดของวัตถุดิบที่ใช้เป็นไป THE COMPANY RESERVES THE RIGHT TO IMPROVE OR MODIFY MIX PROPORTION IF THE PROPERTIES OF MATERIAL VARY
--------------------	---	-----------------	---

ภาพที่ 5.1 ใบเสนอส่วนผสมสำหรับโครงการก่อสร้าง

ที่มา: บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2559

ดังนั้น ตามอัตราส่วนผสมของคอนกรีตดังกล่าวข้างต้น หากทำการทดแทน ปริมาณปูนซีเมนต์ส่วนหนึ่งด้วยเถ้าลอย ราคาต้นทุนของคอนกรีตปริมาณ 1 ลูกบาศก์เมตรจะเท่ากับ  $2 (252) + 0.5 (63) + 0.635 (855+1,085) + 19.5 (1,600/1,000) + 13 = 1,811.6$  บาท

อย่างไรก็ตาม หากไม่มีการทดแทนปริมาณปูนซีเมนต์ส่วนหนึ่งด้วยเถ้าลอย จะเป็นผลทำให้ ราคาของคอนกรีตเท่ากับ  $252+63 + 0.635 (855+1,085) + 19.5 (1,600/1,000) + 13 = 1,843.1$  บาท

2) หากเปรียบเทียบด้านราคาระหว่างปูนซีเมนต์และเถ้าลอย แสดงได้ดังนี้




- ราคาปูนซีเมนต์ 2 บาทต่อกิโลกรัม

- ราคาเถ้าลอย 0.5 บาทต่อกิโลกรัม

จากการราคาเปรียบเทียบระหว่างปูนซีเมนต์และเถ้าลอยข้างต้น จะเห็นได้ว่า การที่เถ้าลอยจะมีราคาถูกกว่าปูนซีเมนต์ จำนวน 1.50 บาท ต่อกิโลกรัม หรือคิดเป็น 400% ดังนั้น หากเราเลือกใช้คอนกรีตที่มีการทดแทนปูนซีเมนต์ส่วนหนึ่งด้วยเถ้าลอย จากการจำลองสมการข้างต้น จะทำให้ต้นทุนของคอนกรีตลดลง 31.5 บาท หรือเท่ากับ 8400% ซึ่งเป็นการลดต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ได้จำนวนมหาศาล

3) ค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินการก่อสร้างหน่วยผลิตคอนกรีต

ในการก่อสร้างหน่วยผลิตสำหรับจัดส่งคอนกรีตจะมีค่าใช้จ่ายประมาณ 4 ล้านบาทต่อหนึ่งหน่วยผลิต ได้แก่ การมี ไซโลจำนวน 3 ไซโล ซึ่งประกอบไปด้วย ปูนซีเมนต์ 2 ไซโล และเถ้าลอย 1 ไซโล

		บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด 199 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองจั่น เขตคลองจั่น กรุงเทพมหานคร 10110 โทร : 02-797-7555 โทรสาร : 02-797-7005		SIAM CITY CONCRETE COMPANY LIMITED A Siam City Cement Group Company Column Tower, 7th-12th Fl., 199 Ratchadapisek Rd., Bangkok, Bangkok 10110, Thailand Tel: (662) 797-7555 Fax: (662) 797-7005 www.inseeconcrete.com		 							
<b>โบสถ์ส่วนผสม (PROPOSED MIX)</b>													
โครงการ : <input type="text"/> PROJECT : <input type="text"/> ลูกค้า : <input type="text"/> CUSTOMER : <input type="text"/>		สถานที่ก่อสร้าง : <input type="text"/> SITE LOCATION : <input type="text"/> ผู้รับเหมา : <input type="text"/> CONTRACTOR : <input type="text"/>		เลขที่ : <input type="text"/> NO. : <input type="text"/> วันที่ : <input type="text"/> DATE : <input type="text"/>									
MIX NO.	PRODUCT CODE	STRENGTH (kg/cm <sup>2</sup> ) AT 28 DAYS		SLUMP (cm)	MIX PROPORTION PER 1 CUBIC METER						WATER BINDER RATIO (W/B)	REMARK	
		CYLINDER (15x30 cm)	CUBE (15x15x15 cm)		CEMENT (kg)	FLY ASH (kg)	SAND (kg)	ROCK 3/4"-#4 (kg)	WATER (litre)	ADMIXTURE SCCO 1001 (cc)			
1	84071002	-	-	7.5+/-2.5	140	35	945	1125	163	900	-	0.911	Lean concrete
2	84281002	240	280	7.5+/-2.5	252	63	855	1085	163	1600	-	0.517	
3	84381002	320	380	7.5+/-2.5	320	80	790	1075	163	2000	-	0.408	
4	84382012	320	380	10.0+/-2.5	332	83	785	1045	171	2100	-	0.412	Pumping concrete
5	84281122	240	280	7.5+/-2.5	264	66	850	1085	160	1650	-	0.485	Watertight concrete
6	84381122	320	380	7.5+/-2.5	332	83	780	1080	160	2100	-	0.386	Watertight concrete
MATERIALS : CEMENT CONFORMS TO TIS 15 Part 1-2555 TYPE I FLY ASH CONFORMS TO EIT 1014-46 SAND CONFORMS TO ASTM C 33 ROCK CONFORMS TO ASTM C 33 ADMIXTURE CONFORMS TO ASTM C 494				REMARK : MIX DESIGN ใช้ข้อมูลค่าผสมจากบริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด เท่านั้น MIX DESIGN GUARANTEED ONLY FOR SIAM CITY CONCRETE CO.,LTD. บริษัทสงวนสิทธิ์ที่จะปรับปรุงสูตรและส่วนผสมเมื่อคุณสมบัติของวัสดุมีการเปลี่ยนแปลงไป THE COMPANY RESERVES THE RIGHT TO IMPROVE OR MODIFY MIX PROPORTION IF THE PROPERTIES OF MATERIAL VARY				ลงชื่อ <input type="text"/> SIGNATURE					

ภาพที่ 5.2 ตัวอย่างโบสถ์ส่วนผสมสำหรับโครงการก่อสร้างที่ผสมเถ้าลอย 20% เพื่อลดต้นทุนการผลิต  
 ที่มา: บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2559

แต่หากเราสามารถลดปริมาณไซโลลงเหลือเพียง 2 ไซโล ได้แก่ ปูนซีเมนต์ 1 ไซโล และปูนซีเมนต์ผสมเถ้าลอยในปริมาณ 20% อีก 1 ไซโล ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างหน่วยผลิตดังกล่าว จะลดลงประมาณ 3-5 แสนบาทต่อหน่วยผลิต แสดงตารางคำนวณต้นทุนการผลิตดังด้านล่าง

### ต้นทุนการผลิต (Production Cost)

#### วัตถุดิบ (Raw Materials)

ปูนซีเมนต์ (Cement)	400	THB/m <sup>3</sup>
เถ้าลอย (Fly Ash)	50	THB/m <sup>3</sup>
หินและทราย (Aggregate)	600	THB/m <sup>3</sup>
น้ำยาผสม (Admixture)	30	THB/m <sup>3</sup>

ค่าบำรุงรักษา (Maintenance) 8 THB/m<sup>3</sup>

ค่าน้ำ/ค่าไฟ (Water and Electricity) 40 THB/m<sup>3</sup>

**ต้นทุนการผลิตทั้งหมด 500,000 THB**



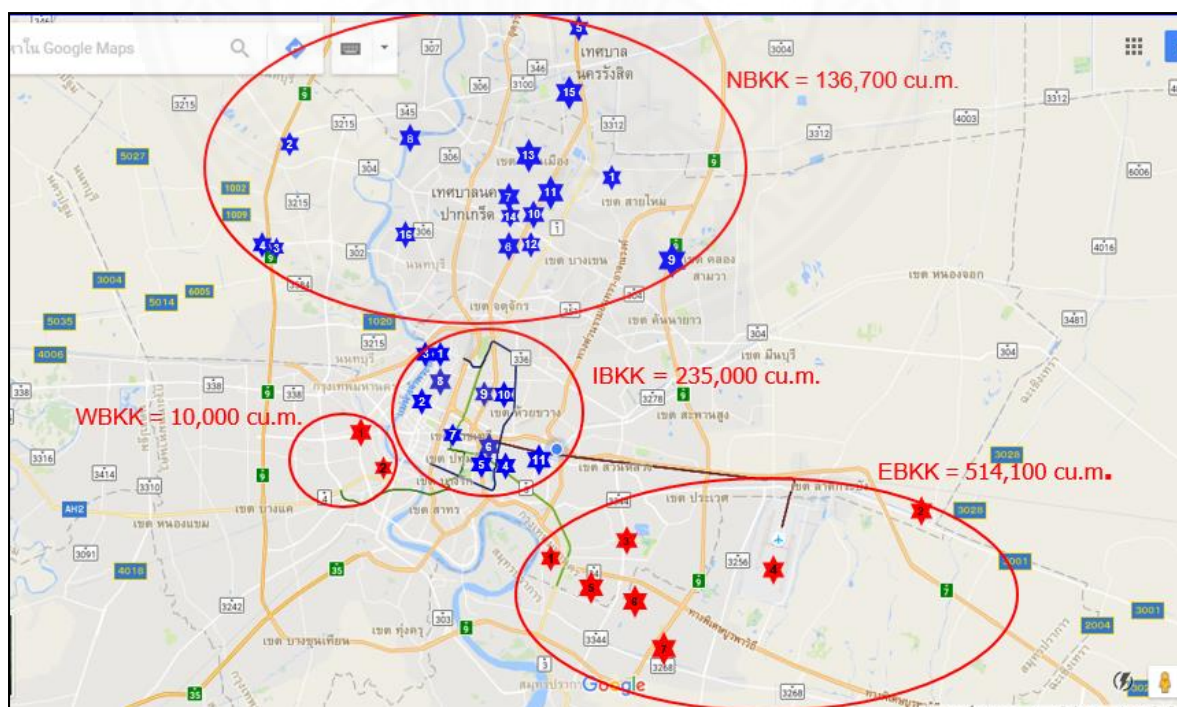
จากการคำนวณต้นทุนข้างต้น แสดงให้เห็นถึงต้นทุนการผลิต ได้แก่ ปูนซีเมนต์ ใล้าลอย หินและทราย น้ำยาผสม ค่าบำรุงรักษาหน่วยผลิต และค่าน้ำค่าไฟ คิดเป็นจำนวนเงิน 500,000 บาทต่อถังไฮโล (ฐานรากราคา 300,000 บาท รวมกับระบบและถังราคา 200,000 บาท) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ การก่อสร้างหน่วยผลิตสำหรับการจัดส่งคอนกรีตโดยไม่ได้ใช้ใล้าลอยเป็นส่วนผสมด้วยจะต้องใช้งบประมาณถึง 4 ล้านบาท แต่ถ้าหากมีการใช้ใล้าลอยเป็นส่วนผสมในการผลิตด้วยจะใช้งบประมาณเพียง 5 แสนบาท ซึ่งสามารถประหยัดต้นทุนการผลิตได้ถึงกว่า 3 ล้านบาท

หากบริษัทสามารถปรับต้นทุนการผลิตในส่วนนี้ลงได้ ก็จะส่งผลให้เราสามารถขายคอนกรีตได้ในราคาที่ถูกลง และสามารถแข่งขันกับเจ้าอื่นในตลาดได้ โดยที่เรายังคงสามารถรักษา ยอดขายและผลกำไรของบริษัทให้สามารถอยู่ในระดับเดิมได้

### 5.2.2 ปรับปรุงการจัดการรถขนส่ง

ทำการจัดคิวของรถขนส่งโดยแบ่งตามความหนาแน่นของงานในบริเวณต่างๆ โดยแบ่งเป็น 2 โซน ดังนี้

1) โซนที่มีงานหนาแน่นและมีปัญหาเรื่องการจราจรติดขัด เช่น บริเวณ กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ทำให้ต้องมีการจัดรถขนส่งใหม่รองรับ ยกตัวอย่างการจำลองและประมาณการณปริมาณงานก่อสร้างที่จะเกิดขึ้นภายในช่วงเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2559



ภาพที่ 5.3 ตัวอย่างการปกคลุมแสดงปริมาณงานที่จะเกิดขึ้นในเขตต่างๆ ของกรุงเทพฯ  
ที่มา: บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2559

จะเห็นได้ว่าปริมาณงานจะค่อนข้างหนาแน่นในเขตกรุงเทพฯ และส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการจัดการรถขนส่งเนื่องจากกรณีปริมาณจำกัดและมีเวลาจำกัดในการเดินทาง เช่น วิ่งรถได้หลังช่วง 22.00 น. หรือ 9.00-16.00 น. เป็นต้น รวมถึงมีช่วงที่มีจราจรติดขัด ทำให้การขนส่งไม่เป็นไปตามแผน

ศักดิ์ชัยและธรรมศักดิ์ (2010) ได้นำเสนอปัญหาการจัดการจัดการขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จให้มีความสอดคล้องกับทางปฏิบัติมากขึ้น โดยนำเสนอการหาระยะทางในการขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จด้วยโปรแกรมกูเกิลเอิร์ท (Google Earth) เพื่อพิจารณาการขนส่งสำหรับคอนกรีตประเภทต่างๆ ทั้งนี้เวลาในการผสมคอนกรีตจะขึ้นกับชนิดของคอนกรีตด้วย วัตถุประสงค์คือ ต้องการให้เวลาในการคอยงานของรถไม่น้อยที่สุด โดยสามารถขนส่งไปยังโครงการก่อสร้างต่างๆ ภายใต้แผนงานที่วางไว้ และเวลาในการรอคอยของโครงการก่อสร้างรอรถไม่จะต้องไม่เกิน 45 นาที โดยพิจารณาและจัดลำดับขนส่งจากเวลาเดินทางในระหว่างโรงงานผู้ผลิตไปยังโครงการก่อสร้างต่างๆ เวลาในการเดินทางระหว่างโรงงานผู้ผลิตไปยังโครงการก่อสร้าง ปริมาณคอนกรีตที่โครงการก่อสร้างต้องการ และชนิดคอนกรีต เป็นต้น

ผู้วิจัยเสนอวิธีแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดจากการขนส่งคอนกรีตที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยให้ผู้จัดการหน่วยผลิตทุกหน่วยผลิตในเขตกรุงเทพฯสามารถใช้ประโยชน์รถร่วมกัน (Truck Utilization) และสามารถเลือกจัดเส้นทางการขนส่งโดยการขนส่งคอนกรีตจากหน่วยผลิตที่มีระยะทางใกล้โครงการก่อสร้างมากที่สุด โดยคำนวณจากจำนวนคำสั่งซื้อคอนกรีตผสมเสร็จ และระยะเวลาเดินทางในการขนส่ง รวมถึงจำนวนรถบรรทุก เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนเที่ยวในการขนส่งมากขึ้น ทั้งนี้จะส่งผลให้สามารถจัดการจัดการขนส่งคอนกรีตได้โดยมีต้นทุนค่าขนส่งภายใต้งบประมาณที่สามารถวางแผนได้ชัดเจนและมีต้นทุนต่ำกว่าการจัดการโดยอาศัยประสบการณ์หรือความชำนาญในการจัดการและอาจจะทำให้เกิดต้นทุนเชื้อเพลิงมากกว่าที่คาดการณ์ได้ ส่งผลให้บริษัทมีผลกำไรที่น้อยลงด้วย

**2) โชนที่มีงานปกติ** เช่น โชนต่างจังหวัด สามารถจัดรถขนส่งได้ตามคิวที่มีการสั่งจองโดยไม่กระทบกับการจัดส่งคอนกรีตที่หน้างานอื่นๆ เนื่องจากมีรถเพียงพอกับปริมาณงาน และไม่พบเจอกับปัญหาการจราจรติดขัด

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ข้อมูลที่เป็นข้อมูลขององค์กรในเรื่องของตัวเลข เช่น ตัวเลขยอดขาย กำไร ที่ค่อนข้างเป็นความลับของบริษัทยังเป็นข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยได้

2. ข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่าย หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นช่วงเวลาของการสรุปแผนงาน และประเมินผลการดำเนินงานปลายปีของบริษัทฯ ทำให้การเก็บข้อมูลยากลำบากยิ่งขึ้น

3. ในการเก็บข้อมูลช่วงปลายปี เป็นการเก็บข้อมูลแค่ช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันลักษณะของการขาย หรือสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และมีผู้แข่งขันรายใหม่ตลอดเวลา ซึ่งในอนาคตสาเหตุของการปัญหา หรือการตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย จึงไม่สามารถนำข้อสรุปจากงานวิจัยครั้งนี้ไปใช้ตีความได้ตลอด

#### 5.4 การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

##### 1. เชิงวิชาการ (Implication for Academic)

ผลจากงานวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นที่ศึกษาในการเรียนการสอนหรือเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจได้ โดยการศึกษาครั้งนี้อาจเป็นตัวอย่างของกรณีศึกษาในด้านการตลาด หรือระบบการจัดการขนส่งที่ดีให้กับสถานศึกษาต่างๆ ได้

##### 2. เชิงประยุกต์ใช้กับธุรกิจ (Implication for Business)

งานวิจัยครั้งนี้สามารถนำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในภาคธุรกิจสำหรับธุรกิจที่สนใจปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กร

#### 5.5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรในระยะต่อไป

บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการขนส่งที่ดี ครอบคลุม และการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรและผลิตภัณฑ์ให้ทัดเทียมคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง

1. พัฒนาและจัดการเกี่ยวกับระบบขนส่งให้เพียงพอกับความต้องการ ทั้งในด้านการควบคุมปล่อยรถ การจัดการขีดความสามารถของหน่วยผลิต มีการใช้ระบบติดตามยานพาหนะหรือจีพีเอส สำหรับตรวจสอบเส้นทางของรถบรรทุกให้ครบทุกคน เพื่อตรวจสอบสถานะของงานจัดส่งตลอดกระบวนการ

2. เพิ่มช่องทางการชำระเงินด้วยบัตรเครดิต เพื่อรองรับลูกค้าบางกลุ่มที่ต้องการความรวดเร็วในการซื้อขายคอนกรีตผสมเสร็จ แต่ไม่ต้องการเปิดบัญชีกับทางบริษัท เนื่องจากมีขั้นตอนที่

ซับซ้อนกว่า เช่น ต้องใช้เอกสารประกอบการเปิด ได้แก่ สำเนาบัตรประชาชน สำเนาสมุดบัญชี หนังสือรับรองบริษัท เป็นต้น

3. เพิ่มผู้แทนขายและวิศวกรฝ่ายผลิตภัณฑ์โซลูชัน เช่น ผนังสำเร็จรูป พื้นสำเร็จรูป ที่มาช่วยแก้ไขปัญหาการเทคอนกรีตให้เร็วขึ้น ซึ่งบริษัทในตอนนี้ยังมีผู้แทนขายผลิตภัณฑ์โซลูชันจำนวนน้อย ทำให้บางที่ต้องรับงานหลายๆงานพร้อมกันไม่ได้ เนื่องจากคนไม่เพียงพอ ต้องเลือกเพียงบางงานที่มีมูลค่ามากกว่า ฉะนั้นหากเราสามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรได้ก็จะทำให้บริษัทสามารถรับกำไรจากผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มได้มากขึ้น

4. การที่ความต้องการขายมีมากกว่าความต้องการซื้อมากๆ อาจแก้ไขโดยการระบายสินค้าไปตลาดส่งออก โดยเริ่มขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการสำรวจตลาดของบริษัทพบว่าประเทศลาวและกัมพูชา กำลังมีความต้องการด้านวัสดุก่อสร้างเป็นอย่างมาก ซึ่งตอนนี้ผู้นำด้านคอนกรีตผสมเสร็จรายใหญ่ได้ทำการขยายตลาดเข้าไปแล้ว เราอาจจะต้องรีบทำการขยายตลาดเข้าไปบ้าง เพื่อเป็นการแย่งส่วนแบ่งการตลาด และไม่ให้คู่แข่งมีความได้เปรียบเชิงพื้นที่มากกว่า เนื่องจากได้ขยายตลาดเข้าไปก่อน



## รายการอ้างอิง

### หนังสือและบทความในหนังสือ

- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2550). *การจัดการขนส่ง*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิง.
- เดือนจิตต์ จิตต์อารี. (2547). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชซิง.
- ฉนวนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2547). *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- ธนิต โสรัตน์. (2557). *แนวทางการปฏิรูปเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการขนส่งของประเทศ*. กรุงเทพฯ: สมาคมการขนส่งและขนส่งไทย.
- ทิพย์วัลย์ สีจันทร์ และคณะ. (2546). *การคิดและการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ปริญญา จินดาประเสริฐ. (2547). *ถ้อยแถลงในงานคอนกรีต*. กรุงเทพฯ: สมาคมคอนกรีตไทย.
- วินิต ช่อวิเชียร. (2540). *คอนกรีตเทคโนโลยี*. กรุงเทพฯ: ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2555). *การเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนสำหรับผู้ประกอบการ SMEs*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์. (2540). *การตลาดธุรกิจบริการ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย. (2553). *ภาพรวมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทยปี 2550-2553*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2543). *พฤติกรรมผู้บริโภค* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2553). *เอกสารประกอบการสอน การจัดการเชิงกลยุทธ์ CEO, MBA*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

### วิทยานิพนธ์

- ธนพร วิไลจิตต์. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อคอนกรีตผสมเสร็จ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, คณะวิศวกรรมศาสตร์, สาขาวิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ.
- พนพงษ์ วงศ์วานิชย์ศิลป์. (2549). *การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาการจัดส่งสินค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดของซัพพลายเออร์ บริษัท PAINT (ประเทศไทย) จำกัด*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการจัดการการขนส่ง.

- โยธิน ตันวิเชียรศรี. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดธุรกิจซีเมนต์ กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)*. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการตลาด.
- สมคิด สมบัติภักตรา. (2549). *สถานภาพการใช้บริการและการเลือก Third Party การขนส่ง Outsourcings ในประเทศไทย*. (การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, คณะบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม, สาขาวิชาการจัดการการขนส่ง.
- สุภาพ วงใหญ่. (2552). *การศึกษาการรับรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อินทรีคอนกรีต ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. (การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, คณะบริหารธุรกิจ.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ลลิตา เขียวประสิทธิ์ และ จักรมนต์ นิตินน. (1 พฤศจิกายน 2553). *คอนกรีตผสมเสร็จและโอกาสที่ น่าสนใจสำหรับผู้เล่นรายใหม่*. สืบค้นวันที่ 1 พฤศจิกายน 2559, จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/341>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (17 เมษายน 2558). *ยอดขายวัสดุ ก่อสร้างและมูลค่าการลงทุนอุตสาหกรรมก่อสร้าง*. สืบค้นวันที่ 30 ตุลาคม 2559, จาก [www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)



ภาคผนวก

## บทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

หมายเลข 1: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

เพศหญิง อายุ 32 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ

ถาม : ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : เท่าที่ใช้มาหลายๆ เจ้าแล้วเปรียบเทียบกัน ก็ต้องเป็นคุณภาพด้าน Strength ของตัวสินค้า อยู่แล้วที่สำคัญ เนื่องจากงานที่เทส่วนใหญ่เป็นงานบ้านและคอนโด คุณภาพของคอนกรีตที่มีกำลังอัดที่เหมาะสมต้องมาก่อนอยู่แล้ว ไม่งั้นเทคอนกรีตที่ไม่ได้ strength ที่เราต้องการ มันกระทบหมด กระทบไปถึงฐานราก โครงสร้าง ยิ่งเราทำคอนโดสูงเท่าไร คุณภาพของผลิตภัณฑ์ยิ่งสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะเราแบกชีวิตคนเป็นร้อยเป็นพันอยู่ในบ้านและคอนโดของเรา

ถาม : นอกจากเรื่องคุณภาพของตัวสินค้าแล้ว พิจารณาถึงอะไรอย่างอื่นอีกมั๊ยคะ

ตอบ : พอเราพิจารณาในใจแล้วว่า คุณภาพของตราสินค้าไหนตรงใจเรา เราจะคำนึงถึงราคาที่แตกต่างกัน เจ้าไหนมา โดยในใจเราจะให้คะแนนกับเจ้าที่มีคุณภาพมากที่สุด โดยให้ราคาต่ำสุด หรือไม่ก็เป็นราคาที่เรายอมรับได้ แต่ทั้งนี้ก็อยู่ที่การนำไปใช้ด้วย ว่านำไปใช้กับอะไร สำคัญมาก-น้อยเพียงใด เรทราคาที่ได้เมื่อเทียบคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกันราคาต่างกันขนาดไหน

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ

ตอบ : ก็อย่างที่บอกว่าเราให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ ถ้าคุณภาพได้ เราก็เลือกคุณ

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้งส่วนใหญ่อยู่บริเวณไหนคะ

ตอบ : งานส่วนใหญ่เราเป็นงานคอนโด ที่พัก โรงแรม ห้างสรรพสินค้า และตึกสูงต่างๆ ตามย่านใจกลางเมือง เช่น สุขุมวิท เพลินจิต อโศก ที่มีตึกสูงขึ้นเยอะๆ

ถาม : ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จคืออะไรบ้าง

ตอบ : ส่วนใหญ่เป็นการจัดส่งแล้วรถขาดช่วง เนื่องจากปัญหาการติดขัด จราจรติดขัด หรือรถเสีย มีปัญหา ทำให้การขนส่งคอนกรีตล่าช้า บางทีก็ทำให้เราผิดแผน

- ถาม : แล้วเวลาเจอปัญหาเหล่านี้ ทำอย่างไรคะ
- ตอบ : ก็โทรติดต่อเซลล์ที่เค้านดูแลโปรเจกต์ให้เราก่อนเลย ว่าทำไมรถยังไม่ถึง แล้วเค้าก็จะคอยประสานงานกับศูนย์จองให้ ก็มีระบบจีพีเอสติดตามว่ารถไปติด ไปจอดอยู่แถวไหน จนทำให้เราได้ทราบว่า บางทีรถติดอยู่ หรือรถจอดเสียอยู่
- ถาม : แล้วแบบนี้เค้าแก้ปัญหาหน้างานให้เรามั้ยคะ
- ตอบ : ก็รีบแก้ไขให้เดี๋ยวนั้นเลย โทรตามให้ อย่างเช่น ถ้ารถติดอยู่ก็จะพยายามให้คำแนะนำว่าต้องให้หน้างานรอก่อน โดยอาจจะผสมน้ำยา ที่ทำให้คอนกรีตแข็งตัวช้าขึ้นเพื่อเป็นการรอรถที่ยังมาไม่ถึง และป้องกันการเสียหายของการก่อสร้างด้วย
- ถาม : แล้วถ้าเป็นรถเสียอยู่เค้าทำอย่างไรคะ
- ตอบ : เค้าก็โทรติดต่อที่แพลนท์ หรือศูนย์จองให้ว่ามีรถมาช่วยเสริมมัย เพราะตอนนี้เราติดปัญหาอยู่ และไม่เอายกให้ลูกค้าผิดหวัง ซึ่งตรงนี้ก็ทำให้เราโอเคนะ ที่เค้าพยายามบริการเราสุดๆ
- ถาม : ก็คือคุณลูกค้าก็ประทับใจการบริการตรงจุดนี้ด้วยใช่มั้ยคะ
- ตอบ : ใช่ค่ะ เพราะการทำให้เรารู้สึกว่าเค้าช่วยเราได้เวลามีปัญหา นอกจากจะทำให้งานเราไม่เสียหายแล้ว มันยังสร้างความประทับใจให้เราใช้เค้าซ้ำได้อีก
- ถาม : แบบนี้ก็คือ การที่คุณลูกค้าเลือกใช้เจ้าไหนซ้ำ ก็คือเค้าบริการดี ช่วยแก้ไขปัญหาได้ใช่มั้ยคะ
- ตอบ : แน่แน่นอนค่ะ เรามั่นใจในคุณภาพและบริการทำให้อยากใช้เจ้านั้นต่อ เพราะรู้ว่างานเราจะไม่มีทางเสียหายเลย
- ถาม : ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่นเป็นอย่างไรบ้างคะ
- ตอบ : ก็รู้สึกว่าจะแต่ละเจ้าจะตอบโจทย์เราไม่แตกต่างกันมากนัก โดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องคุณภาพ บางเจ้าไม่สามารถทำสเปคให้ได้ตามที่เราต้องการ เราก็เปลี่ยนไปใช้เจ้าอื่น เพราะทาง consult เค้ามีการวางสเปคมาให้แล้ว เปลี่ยนแปลงไม่ได้ หรือบางเจ้าตอบโจทย์เราเรื่องคุณภาพและราคา แต่พอจะจัดส่งคอนกรีตให้มันขัดข้องไปหมด รถไม่พอ รถติด รถเสีย หรือแม้กระทั่งโดนงานอื่นมาแทรก ทำให้บางที่เรามีประสบการณ์ไม่ดีกับเจ้านั้นๆ และเลิกใช้เค้าไป ซึ่งจริงๆ ถ้าเค้าพยายามบริการเราดีกว่านี้ เราอาจจะยังใช้เค้าอยู่ก็ได้
- ถาม : บริการที่ดีกว่านี้ หมายถึงอะไรบ้างคะ ยกตัวอย่าง
- ตอบ : ก็เช่นการวางแผนจัดการการขนส่งอย่างไรไม่ให้ติดขัด แนะนำเราว่าควรหลีกเลี่ยงการจราจรช่วงเวลาไหน หรือ เส้นทางไหนวิ่งแล้วประหยัดเวลากว่า บางที่เค้าไม่ได้ดูให้เราเลย

ถาม : มีตัวอย่างอื่นอีกไหมคะ

ตอบ : การช่วยลดต้นทุน เพื่อให้เราได้ราคาที่ถูกลงกว่านี้ ทั้ๆ ที่มันสามารถทำให้ได้สเปคที่เท่ากัน อารมณ์แบบว่าไม่ช่วยรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าอ่าคะ

ถาม : สำหรับการให้บริการของอินทรีคอนกรีต คิดว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรคะ

ตอบ : จุดเด่นเลย คือ การทำให้คุณภาพของคิต และดีไซน์มิกซีให้ได้ตามสเปคที่เรากำหนด และมีความรวดเร็วในการติดต่อ เสนอราคา และราคาที่ยอมรับได้ สำหรับจุดอ่อนถ้าเทียบกับตราสินค้าอื่น คืออยากให้อินทรีมีหน่วยผลิตที่ครอบคลุมมากกว่านี้เพื่อรองรับโครงการก่อสร้างเราได้มากขึ้น บางทีก็อยากใช้จนกะ แต่ส่งไม่ถึง เราก็เสียดาย

ถาม : ทำไมถึงเสียดายคะ

ตอบ : ก็เพราะคุณภาพของนกดตรงสเปคเรา แถมราคาก็ไม่แพงกว่าเจ้าอื่น เราก็อยากจะใช้เจ้าที่เราใช้แล้วมันใจ และไวใจกว่า

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จคืออะไรคะ

ตอบ : ก็เป็นเรื่องคุณภาพเช่นกันคะ

ถาม : เคยมีเหตุการณ์ไหนที่ทำให้คุณลูกค้ารู้สึกประทับใจมากๆ มั้ยคะ

ตอบ : เคยมีครั้งนึงที่เราสั่งเจ้านึงไว้ แล้วเค้าไม่สามารถส่งให้เราได้ทันและเพียงพอ มีปัญหาจนไม่สามารถส่งให้เราได้ ก็รีบโทรหาปูนนง ด้วยความที่เรามีอีกโครงการนึงที่ใช้นง ทำให้ความสนิทที่เราเคยติดกันอยู่แล้ว ทำให้ปูนนงช่วยหารถและแพลันท์มาส่งคอนกรีตให้เราได้ทัน ทำให้หน้างานเราไม่เสีย ก็ถือว่ามิเซอร์วิสมายด์บริการลูกค้าที่ดีมาก

ถาม : แล้วทางอินทรีคอนกรีต สามารถจัดส่งให้กับคุณลูกค้าได้รวดเร็วและต่อเนื่องมั้ยคะ

ตอบ : ก็สามารถจัดส่งได้อย่างต่อเนื่อง เพราะมีการส่งแผนให้เราดูว่าใช้แพลนที่ไหนจัดส่งบ้าง ระยะทางระหว่างหน้างานและหน่วยผลิตที่จัดส่งห่างกันเท่าไร ทำให้เราเกิดความมั่นใจว่าจัดส่งเพียงพอแน่ๆ

## หมายเลข 2: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

### เพศชาย อายุ 35 ตำแหน่งวิศวกรโครงการ

ถาม : โครงการก่อสร้างที่ดูแลอยู่เป็นประเภทไหนคะ

ตอบ : ส่วนใหญ่เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย เช่น โครงการบ้าน หมู่บ้าน ทาวน์เฮาส์ ทาวน์โฮม คอนโดต่างๆ ครับ

ถาม : ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : เนื่องด้วยงานส่วนใหญ่เราจะเป็นงานประมูล ที่มีหลายๆ เจ้าเข้ามาประมูล ก็จะดูที่คุณภาพที่ตลาดยอมรับ ว่าคุณภาพดีมี มีชื่อเสียงในตลาดที่หลายๆ บริษัทเลือกใช้ และมีราคายอมรับได้ ไม่แพงเกินไป และแต่ละเจ้าไม่แตกต่างกันมากเกินไป

ถาม : จำเป็นต้องมีราคาต่ำที่สุดมั๊ยคะ

ตอบ : ก็ไม่ถึงกับว่าต้องมีราคาต่ำที่สุด แต่คุณภาพต้องดีด้วย ถ้าแพงขึ้นมาหน่อย แต่คุณภาพคือดีเราก็คงยอมรับได้ครับ

ถาม : นอกจากเรื่องราคาแล้ว มีเรื่องอื่นอีกมั๊ยคะ ที่พิจารณาเป็นลำดับรอง

ตอบ : ก็คงเป็นการจัดส่งที่รวดเร็วและต่อเนื่องกว่าทำให้เราเลือกนครหลวงฯ เพราะงานเราส่วนใหญ่ก็อยู่ในเมือง เป็นพวกคอนโด โรงแรม

ถาม : ขอลงถึงนิยามของการจัดส่งที่รวดเร็วและต่อเนื่องหน่อยคะ

ตอบ : ก็ตัวอย่างเช่น บางทีเจอปัญหาหกรถติด ต้องมีการวางแผน ก็ส่งผลกระทบต่อหน้างานเราไม่ต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นการจัดส่งที่รวดเร็วสำคัญมาก เพราะบางทีเราเทพื้นไปแล้ว ต้องเทอีกชั้นหนึ่งอย่างต่อเนื่องโดยที่คอนกรีตยังไม่แข็งตัว ถ้าคอนกรีตไม่ต่อเนื่องปุ๊บ จะทำให้คอนกรีตแข็งตัวก่อนที่มีอีกรอบนึงมาเท คอนกรีตก็แยกชั้น บางทีทำให้พื้นแตกร้าวแยกเป็นชั้น

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ เพราะอะไรคะ

ตอบ : ก็คงต้องเป็นความสามารถในการเทคอนกรีตให้เราได้อย่างต่อเนื่อง

ถาม : ลองยกตัวอย่างหน่อยได้ไหมคะ

ตอบ : ดูที่ปริมาณที่ส่ง ระยะเวลาในการออกรถแต่ละคันที่จะส่งถึงจุดที่จะเท จะต้องทำความเข้าใจตรงกันกับผู้ส่งในเรื่องเส้นทาง สถานที่การเข้าออกของรถต้องห้ามมิให้มีการติดขัดเรื่องการเข้าออก หรือเส้นทางในเขตชุมชนที่มีความคับแคบของช่องทางจะต้องจัดแผนการเข้าออก

ของรถให้ตื้อย่ำให้รถติดขัดตรงทางเข้าจะทำให้เสียเวลา เครื่องมือและคนงานในการลำเลียง จะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วและประหยัด จึงเป็นหน้าที่ของผู้คุมงานหาเครื่องมือที่จะลำเลียงคอนกรีตได้เร็วและประหยัดในสถานที่ก่อสร้างนั้นๆ

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้งเป็นอย่างไรคะ

ตอบ : งานที่เทส่วนใหญ่จะอยู่ในเขตเมืองพวกที่อยู่อาศัยต่างๆ เช่น กรุงเทพฯ และปริมณฑล

ถาม : แล้วมีการเลือกผู้ให้บริการอย่างไรคะ

ตอบ : ก็จะเลือกเจ้าที่สามารถบริการรถจัดส่งคอนกรีตให้เราได้เพียงพอ มีแผนการใช้หน่วยผลิตไหนบ้างในการจัดส่ง และเดินทางเส้นทางไหน ช่วงเวลาใด ที่จะสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการติดได้ เพื่อไม่ให้กระทบต่อคุณภาพของคอนกรีต

ถาม : ปัญหาอะไรที่มักพบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : เรื่องการวางแผนเส้นทางในการให้บริการจัดส่งคอนกรีต ให้เราเห็นล่วงหน้าค่อนข้างสำคัญ เพราะการไม่วางแผนทำให้เกิดปัญหาการวิ่งไปแล้วเจอการจราจรติดขัด ไม่รู้ช่วงเวลาถนนปิด ทำให้การจัดส่งคอนกรีตช้ากว่าที่กำหนด แล้วทำให้คอนกรีตแข็งตัว เกิดความเสียหายอื่นๆ ตามมาเยอะแยะ

ถาม : ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น

ตอบ : เคยใช้ตราสินค้าหลักในตลาดมาแล้ว ตราสินค้าอื่นส่งไม่ทัน ส่งปึ่มไม่ได้ ยิ่งถ้าเป็นงานต่างจังหวัด โหลดคอนกรีตปริมาณมากๆ ต้องมีการวางแผนที่ดี ทั้งในเรื่องของรถขนส่ง และความสามารถในการผลิตของแต่ละหน่วยผลิต ซึ่งถ้าระยะทางไกล อาจทำให้หน่วยผลิตส่งไปไม่ไหว

ถาม : ถ้าสมมติว่าหน่วยผลิตส่งไม่ไหว เราวิธีแก้อย่างไรบ้างคะ

ตอบ : ก็อาจจะให้เค้าลดอาหารจากแพลนที่อื่นมาช่วยก่อน ว่าไหวไหม ถ้าไม่ไหว ก็ต้องให้เจ้าอื่นส่งให้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายของหน้างาน

ถาม : แล้วแบบนี้ถ้าเปลี่ยนให้เจ้าอื่นส่งให้ เราต้องพิจารณาเรื่องราคาใหม่มั๊ยคะ

ตอบ : แล้วแต่ประเภทงานนะ ว่าซีเรียสแค่ไหน ถ้าราคาไม่แตกต่างกันมาก เช่น สูงกว่านิดหน่อย เรายอมรับได้ ก็ตัดสินใจซื้อเลย แต่ถ้าแพงไป ก็จะเกิดการต่อรองด้านราคา เพื่อให้ราคาเดิมกับราคาใหม่ไม่แตกต่างกันมากนัก



ถาม : ส่วนใหญ่ เค้าจะยอมลดราคาให้มั๊ยคะ

ตอบ : ส่วนใหญ่ก็ยอมนะ เพราะเราเหลือเค้าเจ้าเดียวแล้วจริงๆ แล้วก็มักเป็นงานที่เค้าอยากได้เหมือนกัน เพราะฉะนั้น มันก็เจรจากันค่อนข้างง่าย

ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีต

ตอบ : คิดว่าจุดเด่น คือ ส่งได้ทัน ได้เร็วและต่อเนื่องมาก ก็ทำให้เรามีความประทับใจ และครั้งต่อไปก็เลือกใช้บริการอินทรีคอนกรีตอีก เพราะรู้อยู่แล้วว่าใช้แล้วจะไม่ทำให้เราผิดหวัง และงานเทได้อย่างต่อเนื่อง

ถาม : สำหรับจุดอ่อนละคะ

ตอบ : น่าจะเป็นหน่วยผลิตไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุม

ถาม : สำหรับการเป็นวิศวกรโครงการเราต้องรับผิดชอบเรื่องการขนส่งด้วยหรือไม่คะ

ตอบ : ก็มีบ้างครับ แม้ไม่ได้รับผิดชอบโดยตรง แต่เราต้องดูแลเรื่องการควบคุมคุณภาพของคอนกรีตขณะเทด้วย เช่น ถ้าสมมติรถขนส่งยังไม่มาถึง แล้วเรามีเทอย่างต่อเนื่องอยู่ เราต้องเริ่มคิดวิธีการแก้ไขปัญหานี้แล้วว่าจะรอรถรอบต่อไปอย่างไรดี เช่น ต้องมีการใส่น้ำยาหน่วงเพิ่มหรือเปล่า หรือใส่น้ำยาอะไรเพิ่ม เพื่อเป็นการชะลอการแข็งตัวของคอนกรีตเพื่อรอรถที่จะมาเทเพิ่ม

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : ความสามารถในการส่งคอนกรีตได้ทัน และตรงเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะมันช่วยลดต้นทุนการผลิต ต้นทุนคงที่หลายๆ อย่างได้

ถาม : ช่วยขยายความของการลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนคงที่หลายๆ อย่างที่กล่าวหน่ยคะ

ตอบ : ก็เป็นพวกต้นทุนค่าขนส่ง วัสดุดิบที่ใช้ทั้งหมดในการผลิต เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าแรงงานคน ถ้าสมมติจัดส่งไม่ทัน ก็ต้องเสียค่าแรงงานคนเพิ่ม ค่าน้ำ ค่าไฟ ที่ต้องจ่ายก็เพิ่มขึ้น เพราะต้องรอกงาน

### หมายเลข 3: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

#### เพศชาย อายุ 34 ตำแหน่งพนักงานขาย

ถาม : ทำงานที่นี้มากี่ปีแล้วคะ

ตอบ : ประมาณ 8 ปีแล้วครับ แต่ถ้ารวมประสบการณ์ที่ทำงานเกี่ยวกับธุรกิจก่อสร้างนี่ก็เป็นสิบปีแล้วครับ

ถาม : พี่เป็นผู้มีส่วนในการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จด้วยใช่ไหมคะ

ตอบ : ถูกต้องครับ ผมทำหน้าที่เป็นเอเยนต์ ขายคอนกรีตให้ Owner (เจ้าของธุรกิจ) อีกต่อหนึ่ง ฉะนั้นบางทีเราจะเป็นคนเลือกให้ลูกค้าเอง หรือไม่ก็มีคอนเซาท์ (Consultant) เค้าวางสเปค ผู้ให้บริการคอนกรีตมาให้แล้วประมาณนี้

ถาม : คิดว่าปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : สำหรับเราคงพิจารณาเรื่องราคาก่อน โดยดูจากราคาที่ใกล้เคียงกันแล้วมาตัดกันที่การส่ง เพราะคิดว่าคุณภาพไม่ต่างกันครับ

ถาม : ทำไมถึงคิดว่าคุณภาพของแต่ละเจ้าไม่แตกต่างกัน

ตอบ : เพราะเรารู้ว่าแหล่งที่มาของคอนกรีตมาจากแหล่งๆ เดียวกัน หรือไม่ก็ใกล้เคียงกัน กระบวนการผลิตก็เหมือนกัน ฉะนั้นคุณภาพก็ไม่แตกต่างกันอยู่แล้ว จึงมาดูที่ราคากับการขนส่งมากกว่า

ถาม : ก็เลยคิดว่ามาพิจารณาที่เรื่องราคาเลยดีกว่า ประมาณนี้มั๊ยคะ

ตอบ : ใช่ครับ ทุกวันนี้ สู้กันด้วยราคาและบริการครับ

ถาม : ช่วยอธิบายเพิ่มนิดนึงได้ไหมคะ

ตอบ : พอเราเลือกละ เจ้าที่มีราคาต่ำสุด หรือไม่ก็คุณภาพได้ ราคายอมรับได้ อาจจะเป็นราคาสูง ขึ้นมานิด แต่สเปคของคอนกรีตตรงใจเรา เราก็เลือก ต่อมาก็จะเป็นเรื่องของการจัดส่ง ความทันใจในการจัดส่ง เลยคิดว่ายิ่งส่งให้เราได้เร็วยิ่งดี เพราะช่วยลดเวลาการทำงาน ไม่สิ้นเปลือง

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ

ตอบ : ทำಯສຸດคงเป็นเรื่องของการจัดส่งจริงๆ ที่จะทำให้เราตัดสินใจเลือกใช้ในเรื่องต่อไป เพราะการจัดส่งที่ดี ส่งผลให้งานเราออกมาดีด้วย ต้องทำให้เรามั่นใจจริงๆ ว่างานเราจะไม่เสีย

- ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง
- ตอบ : งานส่วนใหญ่จะอยู่นอกเมือง เหนือโรงงาน โกดัง เทประมาณ 1,000 คิวขึ้นไป หรือในเมือง จะเป็นงานคอนโด บ้านจัดสรร ทั่วกรุงเทพฯ และอยุธยา โซนระยอง ไม่ว่าจะเป็นโซนไหน ปัจจัยที่เลือกผู้จัดส่งคอนกรีตเราจะพิจารณาเหมือนกันที่การบริหารการจัดส่งที่ดี
- ถาม : ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ
- ตอบ : ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการจัดส่ง เช่น การจัดส่งที่ล่าช้า จอกรถไม่ได้ รถไม่พอ หน่วยผลิตไม่ครอบคลุม
- ถาม : ปัญหาหลักๆ แล้วส่งผลกระทบต่องานมากที่สุดคืออะไรคะ
- ตอบ : ก็คงเป็นเรื่องของการจ่อคิวรถไม่ได้ คือเมื่อโทรสั่งจ่อจำนวน 50 คิว ซึ่งไม่ใช่จำนวนมาก ก็ จะได้รับการแจ้งว่าต้องจ่อล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วัน จะเทในวันที่จ่อเลยไม่ได้ เพราะไม่มี คิวให้ บางที่เราต้องเปลี่ยนแผน
- ถาม : แล้วสามารถต่อรองได้มั๊ยคะ ว่าส่งให้เราก่อนได้ไหม
- ตอบ : บางทีก็ได้ แต่ส่วนใหญ่ไม่ได้มากกว่า เพราะเค้ามีคิวในแต่ละวันอยู่แล้ว การที่เราจะแทรก เขา มันจะทำให้คิวรวน แต่ถ้าโชคดีว่ามีคนยกเลิก เราถึงได้คิวแทน
- ถาม : ช่วยแชร์ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น
- ตอบ : เรามองว่าไม่ว่าจะตราสินค้าไหนคุณภาพจะอยู่ในระดับเดียวกันอยู่แล้ว บางทีเค้าขายให้เรา ราคาได้ หน่วยผลิตได้ แต่พอถึงเวลาจัดส่งคอนกรีตจริงๆ ไม่สามารถทำได้ คือ ไม่สามารถส่ง ได้ทัน และตามเวลาที่เรากำลังต้องการ บางทีมันทำให้งานเสีย ทำให้งานเรามีปัญหา
- ถาม : ก็คือหลักๆ แล้วประสบการณ์ที่พบเจอคือเป็นเรื่องของการจัดส่งใช่ไหมคะ
- ตอบ : ก็คงอย่างนั้นเลย เพราะหัวใจหลักคือการจัดส่งคอนกรีตให้เราได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพราะต้องแข่งกับการแข็งตัวของคอนกรีตภายในระยะเวลาที่จำกัดด้วย
- ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีต
- ตอบ : คิดว่าจุดแข็ง คือ การจ่อคอนกรีตที่ได้คิวเลย รวดเร็ว ลูกค้าไม่ต้องรอรู้
- ถาม : ลองอธิบายเพิ่มเติมหน่อยค่ะ
- ตอบ : ประมาณว่า พอเราโทรแจ้งว่าจะมีงานนะ ทางศูนย์ก็เปิดหน่วยงานเรียบร้อย แล้วถ้าจ่อ คอนกรีตก็คือได้แน่นอน บริหารงานได้ดีกว่ายี่ห้ออื่น ยี่ห้ออื่นจะรับงานอื่นมาซ้อน ทำให้การ

บริการได้ไม่ดี ของอินทรีมีการล่าดับงาน และให้ความสำคัญก่อนกับลูกค้าประจำและสนิทกัน

ถาม : หมายความว่าลูกค้าก็จะมีคนที่ศูนย์จองที่สนิทกันเป็นตัวช่วย

ตอบ : ก็ประมาณนั้นครับ ด้วยความที่เราทำตรงนี้มานาน ก็จะคุ้นเคยกับคนที่เค้ารับสายบ่อยๆ เราก็จำได้ว่าเป็นใคร พอคราวหน้าถ้ามีเคสเร่งด่วนต้องขอความช่วยเหลือ เราก็จะถามหาคนนี้ เค้าก็จะช่วยประสานงานให้เราเรียบร้อย

ถาม : ก็คือคิดว่าความสัมพันธ์ที่ติระหว่างลูกค้ามีผลต่องานมั้ยะ

ตอบ : คิดว่ามีนะ เพราะความสัมพันธ์ที่ดีช่วยส่งผลให้งานเราราบรื่น เพราะคุยกันได้ เสรจจากกันได้ เหมือนรู้ใจไปหมด ว่าเราต้องการประมาณไหน ทำแบบไหนแล้วเราพอใจ

ถาม : มีหลายคนไหมคะ ที่ทำให้เรารู้สึกแบบนี้

ตอบ : ถ้าจริงๆ ก็มีแค่สองคนสามคนนะ ที่เราสนิท เพราะบางที่เราคุยแล้วจะรู้ว่าคนไหนช่วยเราได้ คนไหนช่วยไม่ได้ หรือคนไหนที่เค้ามีใจบริการเราจริงๆ

ถาม : แล้วสำหรับจุดอ่อนคิดว่าเป็นอะไรคะ

ตอบ : ก็คงเป็นระบบการสั่งซื้อที่ซับซ้อน คือต้องมีการโทรจองคอนกรีตก่อน ทำใบเสนอราคาส่งให้ จึงจะทำการเปิดเลขการจอง จึงจะสามารถส่งจองคอนกรีตได้ ซึ่งถ้าเทียบกับตราสินค้าอื่น เค้าไม่ต้องมีขั้นตอนแบบนี้เลย สามารถโทรจองได้ก่อนเลย แล้วกระบวนกรออกเลข ออกตัวจัดส่งจึงตามมา ฉะนั้น เราจึงค่อนข้างผูกมิตรกับศูนย์จองไว้ เค้าจะได้ให้ความสำคัญกับเรา ก็จะช่วยให้การดำเนินงานได้ง่าย และราบรื่นขึ้น ลูกค้าก็ไม่ต้องรอนาน

ถาม : แล้วตราสินค้าอื่นเค้ามีคิวให้เราตลอดมั้ยะ

ตอบ : ก็แล้วแต่ด้วยละ แต่ส่วนใหญ่ถ้าจองล่วงหน้าวันสองวัน จะมีคิวให้อยู่แล้ว หรือไม่เค้าก็จะพยายามหารถจัดส่งจากหน่วยผลิตอื่นมาช่วยให้ แต่ถ้าเราจองแบบกระชั้นชิด เช่น จองเช้าจะเทเทียง หรือจะเทเดี๋ยวนั้นเลย ก็ต้องพิจารณาเป็นเคสๆ ไป ว่าพอจะมีคิวเสียมั้ยะ ถ้าไม่มีก็ต้องรอวันถัดไป หรือไม่ก็เปลี่ยนเจ้าไปเลย

ถาม : แล้วปกติเลือกแค่เพียงเจ้าเดียวมั้ยะ

ตอบ : ถ้าเอาจริงก็อยากให้เป็นแบบนี้ครับ เพราะจะได้จบในขั้นตอนเดียวด้วย มันมีความต่อเนื่องกว่า ไม่ต้องติดต่อจากหลายฝ่าย

ถาม : แสดงว่าในความเป็นจริงคือไม่ได้ใช้เพียงเจ้าเดียวหรือคะ

ตอบ : ถ้ามีการเทจำนวนมาก เราก็ต้องหาเบอร์สอง เบอร์สามสำรองไว้ด้วย ซึ่งส่วนใหญ่มักได้ใช้ตัวสำรอง เพราะมักมีปัญหา ทำให้ต้องใช้เจ้าอื่นมาช่วย หรือถ้าเจ้าเดียวมีแพลนที่ใกล้เคียงมาก เราก็พยายามใช้แค่เพียงเจ้าเดียวนะ เพราะชั้นตอนจะได้กระชับกว่า

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : การจองคอนกรีต และการจัดส่งที่ต่อเนื่องคงสำคัญที่สุด เพราะทำให้งานเราต่อเนื่อง ไม่เสียเวลา งานก็ดำเนินไปตามแผน เราพอใจ ลูกค้าพอใจ ผู้ให้บริการก็ได้รับคำชม และลูกค้ากลับมาใช้อีก

ถาม : ส่วนใหญ่จะเลือกใช้บริการเจ้าเดิมซ้ำๆมั้ยคะ

ตอบ : ส่วนใหญ่เป็นแบบนี้ครับ เพราะมันมีความไวใจแล้ว ก็อยากจะใช้ซ้ำ เพราะเราทำงานด้วยแล้วสบายใจมากกว่า

#### หมายเลข 4: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

##### เพศชาย อายุ 28 ตำแหน่งวิศวกรสนาม

ถาม : ตำแหน่งวิศวกรสนามทำเกี่ยวกับอะไรบ้างคะ

ตอบ : ก็คือจะรับผิดชอบการวางแผนและควบคุมดูแลการก่อสร้างในทุกขั้นตอน เพื่อให้การก่อสร้างมีคุณภาพตามหลักวิศวกรรม ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่หน้างานตรวจสอบ ควบคุม และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้รับเหมา ตลอดจนบริหารและควบคุมงบประมาณที่ได้รับหมาย

ถาม : แล้วมีส่วนในการตัดสินใจเลือกใช้บริการคอนกรีตหรือไม่คะ

ตอบ : ใช่ครับ มีหน้าที่จัดหา และควบคุมวัสดุก่อสร้าง และเครื่องมือภายในโครงการให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และตรวจสอบความพร้อมก่อนการดำเนินงานด้วย

ถาม : แล้วประเภทงานที่ดูจะเป็นประมาณไหนคะ

ตอบ : ก็ดูแลโครงการบ้านจัดสรรต่างๆ และพวกโครงการอาคารสูง พุดต่างๆ คือควบคุมดูแลการก่อสร้างทุกอย่าง ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบครับ

ถาม : ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : ปกติจะติดอยู่กับซีแพค และให้ความสำคัญกับด้านการจัดส่ง เพราะดูงานโครงการบ้าน ทาวน์เฮ้าส์ ทาวน์โฮม ต้องเทต่อเนื่อง ถ้ารถมาส่งคอนกรีตขาดช่วง จะทำให้ล่าช้า

ถาม : แล้วเลือกเพียงเจ้าเดียวไหมคะ

ตอบ : ถ้าเป็นไปได้จะเลือกแค่เจ้าเดียวเพราะจะได้คุยง่าย คุยต่อเนื่อง และรู้งานกันอยู่แล้ว แต่ถ้าเริ่มมีปัญหาในการจัดส่งค่อยหาเจ้าอื่นมาเสริม

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ

ตอบ : เลือกที่ตราสินค้า และราคา และก็เป็นการจัดส่งที่รวดเร็วและต่อเนื่องอย่างที่บอกครับ เพราะต้องต่อเนื่อง ถ้าขาดช่วงจะทำให้งานมีความล่าช้า

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง

ตอบ : เงานบ้าน อยู่โซนกรุงเทพ

ถาม : ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : จองคอนกรีตไม่ได้ เพราะคิวไม่มี คิวเต็ม ถ้าไม่ยอมให้แผนงานเราเปลี่ยนต้องหาเจ้าอื่นมาทดแทน ถ้าสมมติเราสั่งไม่เยอะ อย่างเช่นอินทรีหรือคอนกรีตเนี่ยจะไม่ให้ความสำคัญกับเรา และจะถูกผลักไปเป็นลำดับรอง เช่น บอกว่าต้องสั่งล่วงหน้า

ถาม : ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น

ตอบ : ก็เคยใช้มาทุกเจ้านะ ก็มีปัญหาเรื่องการจัดส่ง บ้างก็ไม่มีคิว บ้างก็ไม่ต่อเนื่อง

ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีต

ตอบ : จุดแข็ง คิดว่าเป็นความน่าเชื่อถือของตราสินค้า และคุณภาพพออยู่แล้ว เพราะเมื่อลูกค้าซื้อบ้าน ถ้าถามถึงว่าใช้คอนกรีตเจ้าไหนที่บ้าน เค้าจะได้สบายใจได้ว่าบ้านเค้าไม่พังแน่นอน เพราะเลือกตราสินค้าที่มีชื่อในตลาดแบบบางที่ลูกค้าเค้าไม่ได้ดูแค่ว่าเป็นโครงการบ้านของอะไร เค้าจะถามถึงวัสดุก่อสร้างด้วย ว่าทำมาจากอะไร ยี่ห้อไหน

ถาม : แล้วสำหรับจุดอ่อนคืออะไรคะ

ตอบ : จุดอ่อนหลักคือการจองคอนกรีตไม่ได้เลยครับ โทรมไปแล้วจองไม่ได้ ไม่มีรถ หรือคิวเต็ม ทำให้เราต้องหันไปใช้เจ้าอื่นแทน

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : คงเป็นการใส่ใจลูกค้าทุกกลุ่ม โดยไม่เกี่ยงจำนวนคิว

ถาม : ทำไมคะ ช่วยอธิบายเพิ่มเติม

ตอบ : เวลาเราโทรจอง ถ้ายอดสั่งจองเราไม่เยอะ เช่น 10 คิว หรือ 20 คิว เค้ามักจะไม่มีรับ ถ้าคิวค่อนข้างแน่น ถ้าเป็น 100 คิวอย่างนี้ ถึงจะรับ เข้าใจนะว่าเพราะมูลค่างานมากกว่า เลยต้องเลือกงานใหญ่ แต่ถ้าสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ก็น่าจะทำให้ลูกค้าประทับใจมากกว่าหรือเปล่า

### หมายเลข 5: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

เพศชาย อายุ 38 ฝ่ายจัดซื้อ

ถาม : ทำหน้าที่เป็นฝ่ายจัดซื้อ ขออนุญาตสอบถามว่าสโคปของงานประมาณไหนคะ

ตอบ : ติดต่อจัดหา ขอรายละเอียดสินค้าจากซัพพลายเออร์ต่างๆ ทำการเปรียบเทียบราคา เปรียบเทียบราคา เปรียบเทียบวัสดุต่างๆ จัดทำใบสั่งซื้อ พกกราคาของ Raw Material ต่างๆ

ถาม : แล้วมีส่วนในการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการคอนกรีตไหมคะ

ตอบ : ก็หลังจากเราจัดหา เปรียบเทียบข้อมูลด้านต่างๆ เช่น คุณภาพ ราคา ทุกด้านแหละ เราก็ทำการคัดเลือกตัวเลือกที่คุ้มค่าที่สุด เสนอเจ้าของโครงการให้อนุมัติอีกที

ถาม : ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : การจัดส่งคอนกรีตที่รวดเร็ว และทำให้ต่อเนื่อง เพราะงานคอนกรีตมันรอไม่ได้ มีเวลาจำกัดมากๆ

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ

ตอบ : เป็นจัดซื้อก็ต้องดูเรื่องราคาอยู่แล้ว ฉะนั้นข้อแรกคือ ราคาที่คุ้มค่าที่สุด แต่ไม่จำเป็นต้องถูกที่สุดนะ

ถาม : หลังจากที่พิจารณาเรื่องราคาแล้ว ที่พบเจอมักตอบโจทย์ด้านอื่นๆ ครบหรือไม่คะ

ตอบ : ต้องบอกว่า อันดับแรก คือ ราคา อันดับสอง คือคุณภาพ อันดับสาม คือเรื่องการจัดส่ง แต่ถ้าราคาไม่ได้ตั้งแต่แรก ก็จะไม่อันดับสองสามตามมานะ

ถาม : เรื่องคุณภาพนี้เราพิจารณาอย่างไรคะ

ตอบ : ก็คุณภาพตามสเปคที่เราอยากได้ไหม มีชื่อในตลาด เป็นที่ยอมรับไหม หรือเราเคยมีประสบการณ์อะไรไม่ดีย่ เกี่ยวกับการคุณภาพคอนกรีตที่เค้าจัดส่งไหม

ถาม : ลองยกตัวอย่างให้ฟังหน่อยค่ะ

ตอบ : เช่น ตอนคุยกันเสนอกัน วางสเปคไว้แบบนี้ แต่พอถึงหน้างานจริงๆ กลับเป็นอีกสเปคหนึ่ง ทำให้คอนกรีตที่เทไปไม่ได้คุณภาพตามที่เรากำหนด บางทีพอยอมรับได้ เราก็ไม่เรียกร้องอะไร แต่บางทีมันเป็นงานที่จำเพาะเจาะจงคอนกรีตประเภทนี้มากๆ แล้วต้องเข้มงวดเกี่ยวกับอัตราส่วนผสม ระยะเวลาต่างๆ ทั้งหมด พอผิดสเปคปั๊บ ก็ทำให้งานเราเสียหายหรือเป็นเรื่องของการควบคุมคุณภาพ ด้านเวลา การแข่งตัวที่ผิดพลาดประมาณนี้

ถาม : แล้วด้านการจัดส่ง พิจารณาอย่างไรคะ

ตอบ : ความครอบคลุมของหน่วยผลิตที่จะจัดส่ง เราจะให้คาลิสต์มาเลยว่า ถ้าส่งคอนกรีตให้เราได้นี้ มีแพลนที่ขนส่งได้บ้าง ก็แพลนที่ จำนวนเพียงพอกับงานเราแน่นะ แล้วก็ระยะทางกว่าจะถึงหน้างานก็กี่โลเมตร เราจะเก็บเป็นข้อมูลพื้นฐาน และประเมินดูว่าเค้าส่งให้เราไหวจริง

ถาม : ฉะนั้น เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ คืออะไรคะ

ตอบ : ก็เป็นเรื่องที่กล่าวๆ มาทั้งหมดนั่นแหละครับ แต่ส่วนใหญ่เราวัดกันที่การจัดส่งเลยก็ได้ ว่าส่งให้เราได้หรือไม่ได้ แพลนท์ครอบคลุมไหม เพราะเราก็อยากให้การจัดส่งมันราบรื่นที่สุด

ถาม : สำหรับประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้งเป็นอย่างไรคะ

ตอบ : งานที่ใหญ่จะเทงานบ้าน อยู่โซนใจกลางเมืองตามภูมิภาคต่างๆ เช่น โซนอีสเทิร์นซีบอร์ด กรุงเทพฯเหนือ หรือพื้นที่องค์กรของรัฐทั่วไป

ถาม : แบบนี้เหตุผลในการพิจารณาเลือกใช้ตราสินค้าอื่นๆ ในแต่ละพื้นที่แตกต่างกันหรือไม่

ตอบ : ส่วนใหญ่จะเลือกที่ราคาขายที่ยอมรับได้ มี plant network (หน่วยผลิตที่ครอบคลุม) จัดส่งได้อย่างเพียงพอไม่ขาดช่วง และจัดส่งรวดเร็ว ต่อเนื่อง ถ้าเป็นโซนกรุงเทพ ก็เลือกที่สามารถจัดส่งได้รวดเร็วต่อเนื่อง เพราะเราต้องเจอปัญหาการจราจรติดขัดแน่ๆ ส่วนโซนต่างจังหวัดต่างๆ ก็คงเป็นเรื่องของระยะทาง

ถาม : ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : ส่วนใหญ่ก็เรื่องการจัดส่งที่ไม่เพียงพอ ทำให้งานมีปัญหา อาจต้องเปลี่ยนผู้ให้บริการเจ้าอื่นแทน เพราะงานเรามันกระทบไปหมด

ถาม : ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น

ตอบ : ผมมองว่าก็คล้ายๆ เหมือนๆ กันหมดนะ คือ เรื่องการส่งคอนกรีตล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน เพราะการดำเนินธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จตอนนี้ไม่ได้เป็นเพียงแค่การผสมคอนกรีตและการ



จัดส่งคอนกรีตธรรมดาแล้ว แต่ยังคงครอบคลุมถึงการให้บริการที่ครบวงจรด้วย ทั้งการให้บริการปรึกษาข้อมูลคอนกรีต ซึ่งบางยี่ห้อไม่มี การออกแบบส่วนผสมคอนกรีตให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการใช้งาน และที่สำคัญต้องให้บริการช่องทางจำหน่ายที่ง่ายและสะดวกรวดเร็วด้วย บางเจ้ามันก็มีข้อเปรียบเทียบกัน ที่ส่งผลให้เราตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้

ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนและปัญหาของอินทรีคอนกรีต

ตอบ : จุดแข็งคือคุณภาพและความมีชื่อเสียงของอินทรีคอนกรีตที่มีมานาน และเราเชื่อใจ ไว้ใจในคุณภาพมาตลอด

ถาม : มีจุดอ่อนหรือไม่คะ

ตอบ : สำหรับจุดอ่อน อยากให้มีแพลนที่ให้จัดส่งได้ใกล้ บางที่เราอยากให้นำ (อินทรีคอนกรีต) จัดส่งงานให้เรานะ แต่พอไม่มีปั๊บ เราก็ต้องไปใช้เจ้าอื่น

ถาม : ทำไมถึงอยากใช้อินทรีคอนกรีตมากกว่าคะ

ตอบ : เพราะเราเคยสั่งอินทรีแล้วไม่ต้องรอนาน บางทีสั่งเจ้าอื่นพอจัดส่งขาดช่วงปั๊บ มีคนงานมารอเทอยู่หน้างาน ก็ทำให้เรายิ่งเปลืองค่าแรงต้องจ่ายเพิ่มให้คนงาน ต้นทุนค่าน้ำค่าไฟก็เพิ่มขึ้นหมด ฉะนั้นมันกระทบกับค่าใช้จ่ายที่เราต้องจ่ายเพิ่มขึ้น

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : การบริการที่ประทับใจมากกว่าตราสินค้าอื่นเปรียบเทียบกับหลายๆ ตราสินค้าที่เราเคยใช้ๆ มา

ถาม : ลองยกตัวอย่างได้ไหมคะ

ตอบ : ด้านการจัดการแก้ไขปัญหาหน้างานที่เกิดขึ้น เมื่อหน้างานมีปัญหา ก็มีการส่งวิศวกรเทคนิคมาให้คำปรึกษาจนสามารถทำให้งานเราดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่นมากขึ้น หรือว่ามีการให้บริการหลังการขาย โดยไม่ว่าจะเกิดปัญหาอะไรก็จะให้ความช่วยเหลือเสมอ

ถาม : แล้วผู้ที่ให้บริการหลังการขายเป็นใครคะ

ตอบ : ก็จะมีวิศวกรเทคนิคที่ให้ความรู้ หรือแก้ไขปัญหาหน้างาน ทำให้งานเราดำเนินไปได้ด้วยดี และก็มีเซลล์โปรเจกต์ที่จะคอยประสานงานเรื่องการสั่งจอง รถขนส่ง เช่น ทำไมจองไม่ได้ ทำไมรถยังไม่ถึงหน้างาน ก็คือเราไม่ต้องโทรเช็คกับศูนย์เอง แคยกหูหาเซลล์ แคาก็จะตามเรื่องต่อให้ ทำให้กระบวนการมันลัดขั้นตอนขึ้น ไม่ต้องรอนาน เราก็ได้รับคำตอบ

- ถาม : แล้วมีเหตุการณ์ไหนที่ทำให้รู้สึกผิดหวัง หรือไม่ประทับใจหรือไม่
- ตอบ : เรื่องคุณภาพคอนกรีตที่ไม่เป็นไปตามที่คุยไว้ เพราะเรามีสเปคให้แล้ว คุยกันแล้วว่าทำได้ ทำไมพอถึงเวลาจริงๆ กลับทำไม่ได้ แต่ก็บ่อยครั้งมากๆ เพราะเกิดกับงานโครงการที่ต้องใช้คอนกรีตสเปคสูงมากๆ
- ถาม : ถ้าฝากข้อเสนอแนะให้กับอินทรีคอนกรีต
- ตอบ : คงเป็นเรื่องสร้างแพลนท์ให้เยอะกว่านี้ ครอบคลุมในพื้นที่ก่อสร้างมากกว่านี้ การจัดส่งจะได้ในระยะใกล้ และลดค่าขนส่งได้ด้วย

#### หมายเลข 6: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

##### เพศชาย อายุ 30 วิศวกรโครงการ

- ถาม : วิศวกรโครงการทำหน้าที่เกี่ยวกับอะไรบ้างคะ
- ตอบ : ก็เป็นด้านการบริหารจัดการควบคุมดูแลการทำงานต่างๆ ในโครงการ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงการจะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเสร็จตามกำหนด จัดสรรงบประมาณด้วย เราต้องสามารถทำงานอย่างใกล้ชิดกับลูกค้า และรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้าด้วย
- ถาม : ทำงานเกี่ยวกับแอดวงก่อสร้างมาประมาณกี่ปีแล้วคะ
- ตอบ : ตั้งแต่เรียนจบ ก็ประมาณห้าหกปีแล้ว
- ถาม : แล้วต้องทำงานร่วมกับใครบ้างคะ
- ตอบ : เป็นพวกผู้รับเหมาก่อสร้าง โพรเจ็คเอนจิเนียร์ โฟร์แมน และคนงานเพื่อสร้างการทำงานเป็นทีมให้กับลูกค้า
- ถาม : แล้วมีส่วนร่วมหรือมีหน้าที่ในการเลือกผู้ให้บริการคอนกรีตอย่างไรคะ
- ตอบ : ด้วยความที่เราต้องวางแผนและดำเนินการการจัดสรรงบประมาณของโครงการด้วย เราก็ต้องเลือกผู้ให้บริการที่ดีที่สุด คุ่มค่ามากที่สุด
- ถาม : ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ
- ตอบ : ความรวดเร็วและตรงต่อเวลาในการจัดส่ง เพราะเราเป็นลูกค้า เรามีแผนงาน หากเทรื่องานเราก็ขยับได้เร็วขึ้น เพราะงานโครงสร้างส่วนใหญ่เป็นคอนกรีต ต้องแข่งกับเวลา ถ้าส่งล่าช้า งานเราก็ช้าตาม

ถาม : ลองยกตัวอย่าง

ตอบ : เช่น วันๆ หนึ่ง เรามีเทคอนกรีต 2 งาน คือ เทพื้น 5 เซนติเมตร ชัดพื้นอีก 2 ชั่วโมง ถ้ามีเหตุขัดข้อง ก็อาจจะทำให้งานส่วนอื่นล่าช้าตามไปด้วย หรือ วันนี้ยังบ่ม แต่รถบ่มยังไม่มา แต่คอนกรีตเรามาแล้ว จะทำอย่างไร มันจะกระทบกันไปหมด

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ

ตอบ : ด้านคุณภาพมาก่อนครับ แล้วค่อยพิจารณาด้านอื่นๆ ตาม เช่น ราคา

ถาม : ด้านราคาพิจารณาอย่างไรคะ

ตอบ : ก็ราคาที่ต่ำสุด แต่คุณภาพต้องได้นะ แข่งกันที่ส่วนลด ใครให้เราได้ถูกสุด เราก็เลือกเค้า เพราะรู้ๆ กันอยู่แล้ว เพราะคุณภาพของคอนกรีตไม่ได้แตกต่างกันมากนัก

ถาม : ถ้าสมมติว่าทุกเจ้าให้ราคาเท่ากันหมด เราพิจารณาอย่างไรคะ

ตอบ : ก็เลือกแพลนท์ที่จัดส่งครับ ว่าสามารถส่งให้เราได้เพียงพอ และจัดส่งได้ใกล้ รวดเร็วมากที่สุด เราก็เลือก เพราะการจัดส่งสำคัญต่อหน้างาน

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ และที่ตั้ง

ตอบ : ส่วนใหญ่เป็นงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑล หรือใกล้ๆ แถวกรุงเทพฯ อยุธยา ชลบุรี ประมาณนี้ครับ

ถาม : แล้วเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกใช้บริการคอนกรีตแตกต่างกันไหมคะ

ตอบ : ก็ไม่ค่อยแตกต่าง พิจารณาที่ราคาได้ ถูกที่สุด แต่ถ้าราคาต่างกัน 25-40 บาท ก็เลือกเจ้าที่มีชื่อเสียงที่สุด เพราะมันช่วยเสริมความมั่นใจ ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ พวกสเปคที่เราวางแผนไว้ และการจัดส่งที่ต่อเนื่อง

ถาม : จำเป็นต้องเป็นรายใหญ่หรือไม่คะ

ตอบ : ก็ส่วนหนึ่งนะ แต่ก็ได้ไม่เป็นขนาดนั้น ซึ่งเหตุผลที่เราเลือกซีแพคเป็นตราสินค้าแรก เพราะดีไซเนอร์เค้าออกแบบมา แต่ถ้าราคาไม่แตกต่างกันมากนัก เราก็เลือกที่นครหลวงฯ แทน

ถาม : ทำไมถึงเลือกนครหลวงฯ แทนคะ

ตอบ : เพราะที่ว่าราคาไม่แตกต่างกันมากนักแล้วเลือก นี่หมายถึงว่าราคาที่ต่ำกว่า และเรารู้ว่านครหลวงฯ จัดส่งได้เร็วและต่อเนื่องกว่า

ถาม : จัดส่งได้รวดเร็วและต่อเนื่องกว่าอย่างไรคะ

ตอบ : คงจะเป็นหน่วยผลิตที่อยู่ใกล้ หรือการจองคอนกรีตที่สะดวก ถ้าเจ้าไหนส่งให้ไม่ได้ บางทีก็หาเจ้าอื่นแทน หรือบางทีก็รอ เพราะมีแผนวางไว้อยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับตารางงานของแต่ละโครงการ แต่ส่วนใหญ่นครหลวงฯ จะวางแผนไว้ล่วงหน้าอยู่แล้ว ทำให้งานเราต่อเนื่อง และส่งคอนกรีตให้เราได้ไว

ถาม : ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : ที่เคยเจอบ่อยๆ คือ จะโทรไปจองคอนกรีตแล้วเค้าไม่รับจอง เพราะระยะทางไม่ถึง แล้วก็รถไม่มี

ถาม : ที่เคยเจอจะเป็นงานประมาณไหนคะ

ตอบ : เป็นงานเทพื้นบ้าน คอนโดอะไรประมาณนี้

ถาม : อยู่โซนไหนคะ เพราะบางที่อาจเกี่ยวกับหน่วยผลิตที่ไม่ครอบคลุมหรือเปล่า

ตอบ : งานที่ไม่รับจองส่วนใหญ่ จะเป็นแถวๆ ชานเมือง หรืออำเภอที่อาจอยู่ห่างไกลจากตัวเมืองออกมาหน่อย เช่น แถวนครปฐม ถ้าอยู่ไกลจากชุมชนมากก็จะจัดส่งไม่ถึงละ หรือว่าแถวราชบุรี ก็จะมีหน่วยผลิตแค่บางที่เท่านั้น ซึ่งบางที่งานของเราไม่ได้อยู่ตรงนั้น ก็ไม่สามารถเรียกใช้นครหลวงฯ ได้ เพราะมันจะมีเรื่องค่าขนส่ง และการแข็งตัวของคอนกรีตด้วย

ถาม : แล้วแบบนี้คุณลูกค้าทำอย่างไรต่อคะ

ตอบ : ก็ลองหาเจ้าอื่นให้เค้าเสนอราคามาก่อน แล้วมาเลือกอีกที แต่จริงๆ เราก็มีตัวเลือกในใจเตรียมไว้ตั้งแต่แรกแล้วว่าจะเลือกเจ้าใดไว้บ้าง หนึ่ง สอง สาม สี่เจ้า เพราะการทำงานทุกครั้ง เราจะต้องมีแผนสำรองเตรียมไว้เสมอ

ถาม : ส่วนใหญ่เลือกตราสินค้าไหนเป็นอันดับแรกคะ

ตอบ : แหม ก็ต้องเป็นตราสินค้าใหญ่ๆ ไว้ก่อนละครับ สามเจ้าแล้วแต่ราคา และแพลนท์

ถาม : แบบนี้ ถ้าสมมติ ราคาเสนอเท่ากัน ที่มีวิธีการตัดสินใจอย่างไรคะ

ตอบ : ก็คงพิจารณาความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ก่อนครับ

ถาม : น่าเชื่อถืออย่างไรคะ

ตอบ : ก็คือสินค้าเป็นที่ยอมรับในตลาด คุณภาพที่ดีกว่ามั้ย เหมือนถ้าคุณได้ของที่คุณภาพที่ดี แล้วราคาไม่แพง คุณก็รู้สึกว่ามันคุ้มกับเงินที่จ่าย อะไรทำนองนี้

ถาม : หมายความว่า ไม่ว่าจะอะไรก็แล้วแต่ ลูกค้าก็ยังคงต้องการสินค้าที่คุ้มค่าทั้งราคาและคุณภาพ ถูกมั๊ยคะ

ตอบ : ก็ประมาณนั้น เพราะการก่อสร้าง มันแบกรับชีวิตของคนเป็นร้อยละ ของที่ใช้ก็ต้องคุณภาพ ดินดีหนึ่ง เพื่อเป็นสิ่งรับประกันความปลอดภัย

ถาม : สำหรับประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่นมีอย่างไรบ้างคะ

ตอบ : ก็ใช้มาทุกตราสินค้าแล้วละ แล้วแต่ว่าเป็นงานประมาณไหน ราคาได้มั๊ย ส่งถึงมั๊ย

ถาม : แบบนี้ก็คืองานแต่ละประเภท เราสามารถเลือกผู้ให้บริการที่แตกต่างกันได้หรือคะ

ตอบ : ก็ประมาณนั้น แต่ก็ไม่ใช่ซะทีเดียว อารมณ์ประมาณว่า สมมติคุณเดินทางเข้าบ้าน กับเท ก่อสร้างคอนกรีต แน่แน่นอนว่าต้องใช้คอนกรีตที่คุณภาพและคุณสมบัติแตกต่างกันอยู่ ด้วย ความที่เรามีงบประมาณจำกัด ถ้าต้องเลือกจริงๆ เราก็สามารถบริหารว่าให้เลือกเท โครงสร้างคอนกรีตด้วยคอนกรีตที่คุณภาพดีกว่าเทถนน เนื่องด้วยราคาที่แพงมาก แต่อันนี้ เป็นเหตุการณ์สมมตินะครับ

ถาม : เพราะอะไรคะ

ตอบ : ก็งานโครงสร้างตึกสูงไรพวกนี้ ต้องใช้คอนกรีตที่คุณภาพดีอยู่แล้ว เพราะมันหมายถึง โครงสร้างที่คงทนและปลอดภัยให้กับลูกค้าของเราอีกที

ถาม : ตั้งแต่ที่เลือกใช้แต่ละเจ้ามา เราพบเจอปัญหา หรือความประทับใจอะไรมั๊ยคะ

ตอบ : ก็เรียกได้ว่าไม่ได้แตกต่างกันมากนักนะ ปัญหาจะคล้ายๆ กัน คือ พวกจัดส่งไม่ทัน ไม่ตรง เวลา ขาดคิว แต่ก็เป็นเรื่องที่เราเข้าใจได้ ยกเว้นบางกรณี ที่เรารู้สึกว่ามันไม่น่าพลาดเราก็จะ รู้สึกแบบ เฮ้ย ทำไมบริการลูกค้าแบบนี้ บอกว่าแผนจะต้องเป็นแบบนี้ แต่ทำไมไม่เป็นไป ตามนั้น

ถาม : เรื่องที่คิดว่าทำให้รู้สึกไม่ประทับใจคืออะไรคะ

ตอบ : ก็เป็นคงเป็นเรื่องจัดส่งนี่แหละ เราสั่ง จองไว้เรียบร้อยแล้ว มีแพลนทุกอย่างครบหมดแล้ว แต่พอจัดส่งจริงกลับเอารถไปส่งให้เจ้าอื่นก่อน แม้เราเหนื่อย แต่คุณรับปากไว้แล้ว แล้วไปเท ใช้งานที่ปริมาณคิวมากกว่าได้อย่างไร มันรู้สึกว่ามันให้เกียรติลูกค้าเค้าเลย

ถาม : เจอกรณีแบบนี้พี่ทำอย่างไรคะ

ตอบ : ก็หมดความไว้วางใจจากเราไปเลยละ จากนั้นเวลามีงานเราก็จะเลือกเค้าไว้ลำดับสุดท้ายเลย อารมณ์แบบถ้าไม่จำเป็นก็จะไม่จ้อ

ถาม : ถ้าสมมติเค้ามามีการขอโทษ และมีการให้ส่วนลด หรือสิทธิพิเศษที่มากกว่าลูกค้าคนอื่น คุณลูกค้ามีความคิดเห็นอย่างไรคะ

ตอบ : ก็ดีนะ แต่เราก็จะรู้สึกแบบ ก่อนบริการอะพูดดีทุกอย่าง เดียวพอจัดส่งให้เราจริงๆ มันจะทำงานเรลั่มอีกหรือเปล่า ก็ต้องคิดหนักนิดหนึ่ง อาจจะทำให้โอกาสก็ได้ แต่ก็ต้องย้ำนะว่าอย่าพลาดอีกอะไรประมาณนี้

ถาม : สำหรับจุดแข็งหรือจุดอ่อนของคอนกรีต

ตอบ : จุดแข็งก็คงคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับในตลาด ส่วนจุดแข็ง คงเป็นเรื่องของหน่วยผลิตที่อาจไม่ครอบคลุมในบางที่ บางที่แพลนท์มีเพียงพอ แต่รถที่จัดส่งคอนกรีตน้อยเกินไปก็ไม่ดี หรือบางทีในเมืองส่งยาก เจอปัญหาการติด ค่าขนส่ง พวกน้ำมันก็เพิ่มขึ้น ต้องมีการบริหารจัดการรถให้ส่งได้ทัน

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : ก็คงระบบการจอง การจัดการขนส่งคอนกรีตได้ทัน และตรงต่อเวลา รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาหน้างานได้ดีด้วย

#### หมายเลข 7: สัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทฯ

##### เพศชาย อายุ 36 ตำแหน่งฝ่ายจัดซื้อ

ถาม : คุณลูกค้าทำอยู่ฝ่ายจัดซื้อมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเลือกผู้ให้บริการคอนกรีตอย่างไรบ้างคะ

ตอบ : ก็ดูเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ ราคา และความคุ้มค่าที่บริษัทจะได้รับครับ

ถาม : มีกระบวนการขั้นตอนอย่างไรบ้างคะ

ตอบ : ก็มีการเลือกผู้ให้บริการมาก่อนประมาณ 3 อันดับ แล้วให้เขาเสนอราคามาให้ จากนั้นเราทำการเปรียบเทียบราคากับสเปคที่เราต้องการ ว่ามันแมทช์กันหรือไม่

ถาม : ราคาที่ผู้ให้บริการเสนอมา จะเป็นประมาณไหนหรือคะ

ตอบ : ราคา ก็จะเกาะๆ กลุ่มกัน เราก็เลือกเจ้าที่ถูกที่สุด เพราะเราเลือกไว้แล้วว่าคุณภาพของทุกเจ้าคือดี

ถาม : แล้วมีวิธีพิจารณาราคาแต่ละเจ้าอย่างไรคะ

ตอบ : ก็ถ้าราคาเท่ากันหมด ต่างกันไม่ถึง 50 บาท ก็มาพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่นร่วมด้วย เช่น หน่วยผลิต ความรวดเร็วในการจัดส่ง ให้เขาเสนอแผนมา แล้วก็เลือกเจ้าที่โอเค

ถาม : สิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการ

ตอบ : อันดับแรกคือ ความรวดเร็วและตรงต่อเวลาในการจัดส่ง เนื่องจากทางเรามีแผนการที่  
มาแล้ว อยู่กับผู้ให้บริการการว่าสามารถตอบโจทย์เราได้ไหม

ถาม : แล้วผู้ให้บริการเคยให้คำแนะนำอะไรเกี่ยวกับการวางแผนการที่ใหม่คะ

ตอบ : ก็มีบ้างนะ แต่ความคิดเราจะเป็นใหญ่มากกว่าใจ เขาจะมีช่วยเรื่องวางแผนจัดรถขนส่ง  
เพราะจะมีความเชี่ยวชาญมากกว่าเรา แนะนำช่วงเวลาให้อะไรประมาณนี้

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่โซนไหน

ตอบ : งานก็จะอยู่ทั่วไปในกรุงเทพฯ หรือโซนต่างจังหวัดที่เป็นย่านเศรษฐกิจ พวกปทุม นนทบุรี  
หรือไปไกลถึงชลบุรี ระยองก็มี

ถาม : ปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกใช้แตกต่างกันหรือไม่คะ

ตอบ : ก็ไม่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เพราะในกรุงเทพ เราเลือกเจ้าที่อยู่ใกล้ที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา  
รถติด ต่างจังหวัด ก็เลือกแบบนั้นเหมือนกัน เพราะหลีกเลี่ยงค่าขนส่ง ยิ่งไกลมาก ยิ่งมี  
ต้นทุนสูง แต่อันดับแรก เรื่องราคาก็ต้องมาก่อนครับ

ถาม : ปัจจัยที่ให้ความสำคัญในการเลือกใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ

ตอบ : เลือกที่คุณภาพที่เชื่อถือได้ เราจะมีประมาณสองถึงสามเบอร์ในใจ อย่างเช่น ซีแพค นก  
อินทรี หรือน้ำเฮง ที่เค้าจะมีชื่อเรื่องคุณภาพที่คงที่

ถาม : แล้วมีปัจจัยอื่นอีกไหมคะ

ตอบ : รองลงมา ก็ เป็นด้านราคากับการจัดส่งครับ

ถาม : ด้านราคา ต้องเป็นอย่างไรคะ

ตอบ : ก็คงดูที่ราคาต่ำสุดก่อน

ถาม : สำหรับด้านจัดส่งล่ะคะ

ตอบ : ก็เป็นเรื่องของการจัดการขนส่งละ ว่าส่งเร็ว ตรงเวลาไหม

ถาม : เหตุผลที่เลือกใช้ตราสินค้านั้นๆ

ตอบ : สำหรับผมเป็นจัดซื้อ ก็ต้องดูครอบคลุมทุกด้านอยู่แล้ว ตั้งแต่คุณภาพ ราคา การขนส่ง  
เปรียบเทียบกัน ซึ่งถ้าราคาใกล้เคียงกัน แม้แพงกว่า แต่สามารถส่งคอนกรีตให้ได้มี  
ประสิทธิภาพมากกว่า เราก็จะเลือก เพราะมันคุ้มอยู่แล้ว ที่งานเราสำเร็จ

- ถาม : แล้วเหตุผลที่สำคัญที่สุด คืออะไรคะ
- ตอบ : ก็เป็นเรื่องของรถขนส่งครับ เพราะการขนส่งคอนกรีตผสมเสร็จมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ซึ่งต้องส่งให้ถึงสถานที่ก่อสร้างภายในระยะเวลาที่กำหนด หากส่งล่าช้าจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของคอนกรีตผสมเสร็จ หรืออาจจะถึงขั้นไม่สามารถนำคอนกรีตผสมเสร็จนั้นมาใช้งานได้
- ถาม : ปัญหาที่พบเจอในการใช้บริการคอนกรีตผสมเสร็จ
- ตอบ : ที่ผมเจอบ่อยๆ เลยนะ ก็จะเป็นเรื่องพอส่งๆ กันไปแล้วรถขาด เพราะรถเสียบ้าง รถติดบ้าง ทำให้หน้างานเรามีปัญหา ต้องรีบแก้ ถ้ารถยังไม่มาส่งตามกำหนด จะมีผลให้คอนกรีตแข็งตัว ทั้งๆ ที่เรายังเทไม่เสร็จ บางที่ต้องรีบโทรจองกับเจ้าอื่น
- ถาม : แล้วแบบนี้ผู้ให้บริการเค้ามัมีการจัดการปัญหานี้ให้มั้ยคะ
- ตอบ : เขาก็ช่วยประสานงานให้แหละ พยายามแก้ไขปัญหาให้ แต่ยังไม่งานมันก็ล่าช้าไปแล้ว ก็ต้องยอมรับ
- ถาม : ประสบการณ์ที่ใช้ตราสินค้าอื่น
- ตอบ : เจอหลากหลายมากครับ แล้วแต่ลักษณะงานที่ทำให้เราต้องเลือก ต้องตัดสินใจเจ้าไหน ก็เพราะเรื่องของราคา พื้นที่จัดส่งอะไรทำนองนี้ประกอบกันหลายๆ อย่างครับ
- ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีต
- ตอบ : จุดแข็งที่ผมยอมรับคือ เรื่องของคุณภาพจริงๆ ครับ
- ถาม : เพราะอะไรอ่าคะ
- ตอบ : ก็ความน่าเชื่อถือของตราสินค้า และผลิตภัณฑ์ที่มีมายาวนานก็เลยไว้วางใจเลือกใช้แต่อินทรีคอนกรีตครับ
- ถาม : มีจุดแข็งด้านอื่นอีกหรือไม่คะ
- ตอบ : ก็เรื่องรถขนส่งนี่แหละครับ ที่ตรงต่อเวลา ถ้ามีปัญหาที่ช่วยกันแก้ไข ซึ่งมันดีมาก ๆ
- ถาม : สำหรับจุดอ่อน คืออะไรคะ
- ตอบ : ถ้าเป็นงานโซนต่างจังหวัด น้อยมากที่เราจะได้ใช้อินทรี เพราะคุณส่งให้เราไม่ถึง ไม่มีแพลนท์อยู่ใกล้หน้างานเลย บางทีอยากให้อินทรีได้ส่งให้เรานะ เพราะคุ้นเคยกันอยู่และไว้วางใจด้วย



- ถาม : ก็คือจริงๆ แล้วอยากให้อินทรีส่งให้มากกว่าหรือคะ  
 ตอบ : ก็ประมาณนั้น เหมือนเราคุ่นเคย เค้าก็จะรู้สไตล์เรา การทำงานมันก็เลยง่ายขึ้น คุยกันง่ายขึ้น
- ถาม : ปัญหาที่พบเจอกับการใช้บริการอินทรีคอนกรีต  
 ตอบ : ก็มีบ้างที่ส่งช้าไปบ้าง เพราะรถติด
- ถาม : แล้วมีการแก้ไขปัญหาให้มั้ยคะ  
 ตอบ : ก็มีช่วยใส่น้ำยาหน่วงให้คอนกรีตมันแข็งตัวช้าให้ เพื่อรอการเท และทำให้งานไม่เสีย

#### หมายเลข 8: สัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทฯ

##### เพศชาย อายุ 42 ผู้จัดการฝ่าย

- ถาม : พี่ทำงานที่นี่มาประมาณกี่ปีคะ  
 ตอบ : ก็สิบปีนิดๆ แล้วครับ
- ถาม : คิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคืออะไรคะ  
 ตอบ : การจัดส่งที่รวดเร็วสำคัญที่สุดครับ
- ถาม : เพราะอะไรคะ  
 ตอบ : การตรงต่อเวลาในการจัดส่งคอนกรีตผสมเสร็จเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญมากๆ เพราะอย่าลืมว่าเรามีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการแข่งตัวของคอนกรีต ซึ่งประมาณสองชั่วโมงเท่านั้น เราทำงานภายใต้เวลาที่จำกัด ลูกค้ายิ่งเช่นกัน เค้าจะให้ความสำคัญมากๆ
- ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่โซนไหน  
 ตอบ : ส่วนใหญ่ก็เป็นงานโปรเจก พวกงานโครงสร้างพื้นฐานทั้งของรัฐและเอกชน งานที่อยู่อาศัย เข็มเจาะ ก็แทบทุกอย่างครับ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะอยู่ทั้งในกรุงเทพ เยอะหน่อย รองลงมาเป็นโซนอมตะนครที่เป็นแหล่งอุตสาหกรรม
- ถาม : ปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกใช้  
 ตอบ : ลูกค้ายิ่งเลือกที่คุณภาพก่อน แล้วค่อยมาเจรจาถึงราคา เพราะผมคิดว่าแต่ละเจ้ามักจะคิดราคาไม่แตกต่างกันมากเท่าไรนัก

- ถาม : แล้วเรามีกลยุทธ์อะไรในเรื่องของราคาที่เราเสนอไปแล้วทำให้เราได้งานมั๊ยคะ
- ตอบ : ก็ถ้าสมมติเราอยากได้งานนี้มาก เพราะมีปริมาณการเท่าจำนวน และเราสามารถเก็บเป็นโปรไฟล์ให้กับตัวเองได้ เราก็จะเลือกที่จะให้ส่วนลดลูกค้า เพื่อเป็นการตัดราคากับเจ้าอื่นไปเลย มันต้องมีการ Trade off ว่าคุ้มหรือไม่คุ้มครับ
- ถาม : เมื่อเรตัดสินใจทำแบบนั้น แล้วเราได้งานหรือไม่คะ
- ตอบ : ก็มีได้บ้าง ไม่ได้บ้าง ขึ้นอยู่กับคู่แข่งด้วย ถ้าเค้าสู้ แล้วเราสู้ไม่ไหว งานก็หลุด แต่ส่วนใหญ่เราก็ได้นะ ถ้าราคาไม่ได้ต่ำมากเกินไป จนเรายอมรับไม่ได้ เราก็ต้องตัดใจทิ้งบางงานไปบ้างครับ
- ถาม : แบบนี้ คิดว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ คืออะไรคะ
- ตอบ : ผมว่ามองได้หลายมุมนะ เพราะมันมีองค์ประกอบหลายๆ อย่างหล่อหลอมให้กลายเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- ถาม : ลองยกเป็นตัวอย่างให้หน่อยได้ไหมคะ
- ตอบ : ถ้าเป็นอันดับแรกที่คุณนึกถึงเรา คือคงเป็นชื่อเสียงของเราที่สร้างมายาวนานในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะคุณภาพของทั้งผลิตภัณฑ์และบริการที่เราให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งอยู่แล้ว เพราะเรามีการพัฒนาตัวเองผ่านการอบรมผู้แทนขาย ทำให้ได้รู้เทคนิคใหม่ๆ มีประสบการณ์ที่สั่งสมสามารถเข้าถึงและรับมือลูกค้าได้ อีกทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา
- ถาม : การพัฒนาตัวเองของผู้แทนขาย เราได้มีการทำอะไรบ้างคะ
- ตอบ : ก็มีการอัดเดทข่าว เทรนด์ตลาดให้ผู้แทนขายทุกๆ ไตรมาส มีการจัดอบรมภายในองค์กรให้พวกเซลล์ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการขายระหว่างกัน เพราะแต่ละคน แต่ละโซนเค้าก็จะมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ฉะนั้นจุดนี้ เราอยากให้เค้าได้แชร์กัน ให้ขายผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีชิ้นเชิงมากขึ้น
- ถาม : สำหรับการอบรมภายนอกมีหรือไม่คะ
- ตอบ : ก็มีครับ อย่างเช่นการอบรมเกี่ยวกับการก่อสร้างของสมาคมต่างๆ เช่น สภาวิศวกร สมาคมคอนกรีต เราก็มีส่งตัวแทนให้เรียน หรือเก็บข้อมูลมาแชร์เพื่อนๆ

- ถาม : แสดงว่าไม่ใช่ทุกคนที่ได้ไปอบรมนอกสถานที่หรือคะ
- ตอบ : ก็มีสลับๆ กันไปจะไม่ค่อยมีได้ไปพร้อมกันหรอก เพราะบางทีเค้าจำกัดโควตาบริษัทละก็คน ฉะนั้นเราก็จะคัดเลือกคนที่น่าจะสามารภเก็บข้อมูลมาให้เราได้ไปครับ ซึ่งผมว่ามันก็เป็น การให้เซลล์เค้าได้พัฒนาตัวเองด้วย บางคนได้เรียนรู้ทักษะการขายได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย
- ถาม : ขออนุญาตวกกลับมาที่การอบรมภายในองค์กรหน่อยค่ะ ว่าเรามีเชิญคนจากภายนอกมา หรือว่าเป็นคนภายในอบรมให้อ่าคะ
- ตอบ : มีทั้งสองแบบครับ ถ้าเป็นคนภายในองค์กรเราก็สามารถจัดได้บ่อย เพราะก็ให้พี่ๆ ซีเนียร์เค้า เป็นคนอบรมให้ ในฐานะที่เค้าผ่านประสบการณ์มาเยอะกว่า เค้าจะมีอาวุธในการขายมา ช่วยแชร์น้องๆ และสามารถใช้ได้ในชีวิตจริงด้วย สำหรับการเชิญคนจากภายนอกเข้ามา เรา ก็จะให้มาให้ความรู้ที่บริษัทเลย แต่ส่วนใหญ่จะเป็นทักษะ หรือหลักการหรือองค์ความรู้เลย คนสอนก็จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ
- ถาม : สำหรับยอดขายของบริษัทในปีนี้มีแนวโน้มเป็นอย่างไรคะ
- ตอบ : ยอดขายของเราก็เพิ่มขึ้นทุกปีนะ เพราะเรามีการตั้งทาร์เก็ตไว้และมันก็สูงขึ้นทุกปีๆ ซึ่ง ปัจจุบันการแข่งขันสูงขึ้นเยอะมาก ผู้ประกอบการรายย่อยก็เพิ่มขึ้นทุกปี ไม่จำเป็นต้องเป็น รายใหญ่แล้วที่ลูกค้าเค้าเลือกใช้ เพราะลูกค้าบางคนเค้าคิดว่าคุณภาพของคอนกรีตมันไม่ได้ แตกต่างกันมากนัก
- ถาม : สำหรับที่คิดว่าคุณภาพของคอนกรีตเหมือนหรือแตกต่างกันมั๊ยคะ
- ตอบ : ตัวปูนอาจจะไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะแหล่งที่มาที่มาจากที่ๆ เดียวกัน แหล่งก็ใกล้ๆ กัน แต่ความสำคัญมันจะอยู่ที่ขั้นตอนในการผลิตและสเปคของคอนกรีตที่เราใช้ในการก่อสร้าง โครงการต่างๆ มากกว่าที่จะทำให้คุณภาพคอนกรีตของแต่ละตราสินค้ามันแตกต่างกัน
- ถาม : คิดว่าตรงนี้เราต้องทำอะไรสักอย่างมั๊ยคะ ที่จะทำให้ลูกค้าสามารถคิดว่าคุณภาพคอนกรีต แตกต่างกัน
- ตอบ : สำคัญมากครับ ตรงนี้เราก็จะพยายามทำตัวเองให้แตกต่างโดยการให้ความรู้ของผลิตภัณฑ์
- ถาม : แล้วลูกค้าเค้าเชื่อมั๊ยคะ
- ตอบ : ถ้าเป็นลูกค้ารายใหญ่ๆ เค้าก็ฟังเค้าก็เชื่อนะ เพราะเค้าจะสนใจเรื่องคุณภาพมาก เพราะมัน ส่งผลถึงโครงการก่อสร้างของพวกเขา แต่ถ้าเป็นรายย่อยๆ หรือเอเย่นที่รับไปขายต่ออีกที เค้าก็จะไม่ได้คำนึงถึงจุดนี้มากนัก

ถาม : สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลงคืออะไรคะ

ตอบ : การที่อุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ คือ คอนกรีตในตลาดมีมากกว่าความต้องการ มีรายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้เกิดการแข่งขันลดราคาเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้ ก่อให้เกิดการลดราคาอย่างรุนแรงเพื่อเป็นการแย่งส่วนแบ่งการตลาดด้วย

ถาม : ตอนนั้เรายังสามารถรอดติดอันดับรายใหญ่ในตลาดอยู่มั้ยะคะ

ตอบ : ใช่ครับ เรายังตามเบอร์หนึ่งอยู่ แต่ห่างเหมือนกันครับ

ถาม : เพราะอะไรหรือคะ

ตอบ : ก็มีรายย่อยเกิดในตลาดจำนวนมาก และเค้าแข่งขันกันด้วยราคา เน้นปริมาณแล้วขายราคาต่ำ ลูกค้าก็ซื้อ ดูเหมือนกลยุทธ์จะง่ายๆ แค่นี้เอง

ถาม : เรามีวิธีสู้กับคู่แข่งอย่างไรคะ

ตอบ : ก็ต้องสู้กันด้วยราคาเช่นกันครับ สู้กันด้วยส่วนลด

ถาม : การทำแบบนี้มีข้อดีมั้ยะคะ

ตอบ : เราก็สามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ได้ แต่ในด้านกำไรมันอาจจะลดลงครับ ซึ่งตรงนี้ก็ป็นสิ่งที่เราอาจจะต้องยอมรับ

ถาม : สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลง

ตอบ : แน่แน่นอนมันเป็นเรื่องของ การที่อุปทานมีมากกว่าอุปสงค์ คือ คอนกรีตในตลาดมีมากกว่าความต้องการ มีรายใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ทำให้เกิดการแข่งขันลดราคาเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้ ก่อให้เกิดการลดราคาอย่างรุนแรงเพื่อเป็นการแย่งส่วนแบ่งการตลาดด้วยอย่างที่ผมกล่าวตอนแรกครับ

ถาม : แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ

ตอบ : ก็คงพยายามตรึงราคาที่เราเคยขายได้ไม่ให้ลดลงไปมากกว่านี้ แล้วก็พยายามขายสินค้าที่เป็น value added ให้มาก เพื่อเป็นการดึงราคา และทำให้ยอดขายเรายังสามารถไปต่อได้ครับ

ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีแพค หรือทีพีไอ ในตลาด

ตอบ : ข้อดีของเราคือชื่อเสียงของตราสินค้าเราในตลาดที่เป็นที่ยอมรับ และมักป็นหนึ่งในสามที่ลูกค้าเรียกใช้บริการและมีรถและหน่วยผลิตที่ซัพพอร์ตได้อย่างเพียงพอ ทำให้งานลูกค้าราบรื่น

ถาม : สำหรับจุดอ่อนมีมีัยคะ

ตอบ : ธุรกิจนี้มีต้นทุนการผลิตสูง ในการผลิตแต่ละครั้งมีทั้งต้นทุนค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบ รวมถึงค่าขนส่ง ค่าเครื่องจักร ค่าวัสดุอื่นๆ ที่ต้องใช้ในการผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ ทำให้ราคาต้องสูงตาม ซึ่งบางครั้งเราขายได้ไม่เท่ากับที่ผลิต ส่งผลให้เราสู้กับคู่แข่งในตลาดไม่ได้

ถาม : ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบ

ตอบ : ที่พบเจอหลักๆ ที่ลูกค้ามักร้องเรียนก็คงเป็นเรื่องปัญหาการจราจรติดขัด กับการจัดการรถขนส่งที่ไม่เพียงพอ ทำให้ส่งผลกระทบต่องานของลูกค้าที่ล่าช้าไปบ้าง

### หมายเลข 9: สัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทฯ

#### เพศชาย อายุ 29 ตำแหน่งผู้จัดการบริหารลูกค้า

ถาม : ที่ทำงานที่นี่มาประมาณกี่ปีคะ

ตอบ : ประมาณเจ็ดปีแล้วครับ แต่ว่าไม่ได้อยู่ตรงนี้ตั้งแต่เริ่มแรกนะ

ถาม : ก่อนหน้านี้อยู่ฝ่ายไหนมาก่อนหรือคะ

ตอบ : ก็ทำอยู่เป็นสายเซลส์นี่แหละ แล้วก็ค่อยๆ โอนย้ายไปเรื่อยๆ เมื่อได้รับโอกาสจากผู้ใหญ่ครับ

ถาม : คิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคืออะไรคะ

ตอบ : การทำให้ลูกค้ากลับมาใช้ซ้ำ เพราะเค้าได้รับการบริการที่ประทับใจ

ถาม : เพราะอะไรคะ

ตอบ : โดยทางเรามีการตรวจสอบตัวเองด้วยว่าตอนเสนอขายราคา เราทำหลุดตรงไหน หรือว่ามีเคลสไหนที่คล้ายๆ กัน แล้วทำให้เราสามารถขายได้ ลูกค้าซื้อ ก็เก็บมาเป็นประสบการณ์และบทเรียน หรือทำการปรึกษากับทางฝ่ายจัดซื้อของลูกค้าบ่อยๆ ทำให้เรามีข้อได้เปรียบในการเสนอราคาสู้กับคู่แข่ง

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่โซนไหน

ตอบ : อยู่จุดที่เป็นเขตของรัฐบาล พวกสาธารณูปโภคต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร แล้วก็จะมีกระจุกตัวอยู่ตามเขตชลบุรี ระยองหรือที่เป็นเขตอุตสาหกรรมครับ

ถาม : ปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกใช้

ตอบ : เลือกตราสินค้าที่เป็นเจ้าใหญ่ในตลาดก่อน เพราะมีชื่อเสียงมานาน และดีไซเนอร์ หรือที่ปรึกษา (Project Consultant) ประจำโครงการเป็นผู้คัดเลือกมาให้แล้ว รับรองว่าคอนกรีต

ได้คุณภาพแน่ๆ หากงานที่เราไม่ได้ถ้ามาส่งให้ช้า จะทำให้งานรวนไปหมด ฉะนั้นต้องมีแผนสำรองรองรับ เพื่อป้องกันการทำงานล่าช้า จะหาเจ้าอื่นสำรองไว้ด้วย

ถาม : แล้วเรามีกลยุทธ์อะไรในเรื่องของราคาในพื้นที่ต่างๆ กันหรือไม่คะ

ตอบ : ก็ใช้วิธีทำความเข้าใจกับฝ่ายจัดซื้อ เพราะของผมส่วนใหญ่ฝ่ายจัดซื้อจะมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกให้ผู้ให้บริการ ฉะนั้นเราจะสืบราคาจากเจ้าอื่นๆ เพื่อเราจะได้เปรียบในการเสนอราคาที่เหนือกว่ารายอื่น ก็จะทำให้เราสามารถได้งานที่เราต้องการ

ถาม : เมื่อเราตัดสินใจทำแบบนั้น แล้วเราได้งานหรือไม่คะ

ตอบ : ก็มีได้บ้าง ไม่ได้บ้าง ขึ้นอยู่กับคู่แข่งด้วยครับ มันมีปัจจัยหลายๆ อย่าง

ถาม : แบบนี้ คิดว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ คืออะไรคะ

ตอบ : น่าจะเป็นเรื่องของคุณภาพและชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจและเลือกใช้บริการ

ถาม : ลองยกเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างให้หน่อยได้ไหมคะ

ตอบ : เช่น เราสามารถผลิตมิกซ์ที่ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่วางสเปคมาให้ ในขณะที่เจ้าอื่นอาจทำไม่ได้ ทำให้ครั้งต่อๆ ไปลูกค้าก็เชื่อถือกลับมาใช้เราซ้ำ

ถาม : สำหรับผู้แทนขาย เราได้มีการทำอะไรบ้างคะ

ตอบ : มีการจัดอบรมภายในองค์กรที่เป็นการเพิ่มศักยภาพและทักษะทางการขายให้กับผู้แทนขาย

ถาม : สำหรับการอบรมภายนอกมีหรือไม่คะ

ตอบ : ก็มีครับ ส่งไปตามสมาคม หรือสถาบัน หรือโครงการต่างๆ ที่เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้ทราบถึงตลาดภายนอก

ถาม : สำหรับยอดขายของบริษัทในปีนี้มีแนวโน้มเป็นอย่างไรคะ

ตอบ : สำหรับปีนี้ยอดขายก็เพิ่มขึ้น แต่กำไรอาจจะมีได้น้อยลงไปบ้าง เพราะด้วยเศรษฐกิจของประเทศ และโครงการต่างๆ ของรัฐที่วางแผนน้อยลง ส่งผลให้อุตสาหกรรมคอนกรีตของเราหดตัวไปด้วย

ถาม : สำหรับที่คิดว่าคุณภาพของคอนกรีตเหมือนหรือแตกต่างกันมั้ยคะ

ตอบ : ก็ไม่ได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเท่าไรนะ เพราะเชื่อว่าลูกค้าแต่ละรายคิดว่าคุณภาพของคอนกรีตไม่ได้แตกต่างกัน ยกเว้นเป็นคอนกรีตสเปคสูงๆ อันนี้คงต้องพิจารณาเจ้าที่ไว้ใจในเรื่องของคุณภาพขึ้นมาหน่อย

ถาม : คิดว่าตรงนี้เราต้องทำอะไรสักอย่างมั๊ยคะ ที่จะทำให้ลูกค้าสามารถคิดได้ว่าคุณภาพคอนกรีตแตกต่างกัน

ตอบ : ก็คงมีการควบคุมคุณภาพอย่างใกล้ชิดและพยายามผลิตโปรดัคใหม่ๆ ออกมานำเสนอ เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้เราแตกต่างจากรายอื่นๆ ในตลาด

ถาม : สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลงคืออะไรคะ

ตอบ : สินค้าในตลาดมันมีมากกว่าความต้องการของลูกค้าครับ ผู้ให้บริการแต่ละรายก็ต้องหาวิธีเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงของปัญหาสินค้าล้นตลาด ฉะนั้น เขาถึงพยายามหาตลาดระบายสินค้า โดยยิ่งถ้าคู่แข่งมีศูนย์กระจายสินค้าเยอะๆ ก็จะช่วยลดต้นทุนของบริษัทลงไปได้ ทำให้บางตราสินค้าสามารถขายคอนกรีตได้ในราคาที่ต่ำกว่า เมื่อทำให้ราคาคอนกรีตในตลาดลดต่ำลงแล้ว รายอื่นๆ ก็เลยต้องลดราคาตามเพื่อให้ตัวเองสามารถอยู่ได้

ถาม : ตอนนี้เรายังสามารถรองรับอันดับรายใหญ่ในตลาดอยู่มั๊ยคะ

ตอบ : ใช่ครับ เรายังตามเบอร์หนึ่งอยู่ แต่ก็ต้องระวังรายย่อยๆ ในตลาดด้วย ที่ตอนนี้มีผู้ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก และมักแข่งขันกันด้านราคาทีลดราคาต่ำลงมาก จนบางที่ทำให้เพดานของราคาเปลี่ยนและลดต่ำกว่าเดิม

ถาม : เพราะอะไรหรือคะ

ตอบ : เพราะส่วนใหญ่แข่งกันลดราคา ยิ่งลด ลูกค้าก็ยิ่งซื้อ ฉะนั้นปัจจุบันนี้ฐานราคาได้เปลี่ยนไปแล้ว

ถาม : เรามีวิธีสู้กับคู่แข่งอย่างไรคะ

ตอบ : ก็พยายามให้ส่วนลดเค้ามากๆ กับที่ตลาดเสนอ เพื่อที่เรายังคงสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ แต่ก็ต้องดูด้วยว่ามันคุ้มที่จะได้มั๊ย

ถาม : แล้วแบบนี้เรามีพิจารณาปริมาณคิวให้ขนานไปกับส่วนลดหรือไม่คะ

ตอบ : แน่นนอนครับ ถ้าเทจำนวนน้อยๆ เราก็อาจจะให้ส่วนลดได้น้อยหน่อย แต่ถ้าเค้าเทปริมาณมาก เช่น เป็นหมื่นๆ คิว เราก็จะให้ส่วนลดเค้าเยอะหน่อย

ถาม : แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ

ตอบ : ก็คงเน้นเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ลูกค้าได้มากขึ้น โดยเรามีทีมเฉพาะในการขายและให้ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์โซลูชันต่างๆ เช่น ผนังสำเร็จรูป พื้นสำเร็จรูปที่เป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่ม ทำให้เราสามารถรักษาระดับกำไรของบริษัท

ถาม : มีแนวทางอื่นเสริมอีกหรือไม่คะ

ตอบ : ตอนนี้เรามีการเปิดตลาดประเทศเพื่อนบ้านแล้ว อย่างเช่น พม่า กัมพูชา ทำให้สามารถระบายสินค้าที่เกินออกไปจำหน่ายที่ต่างประเทศได้แล้ว เพื่อเป็นการขจัดปัญหาสินค้าล้นตลาด แล้วทำให้เราขายได้ลดลง และผลประกอบการก็ลดต่ำลงด้วย สู้เราไปขายต่างประเทศที่เค้ายังคงมีพื้นที่ว่าง อีกทั้งตอนนี้เรายอมทิ้งบางโครงการที่ขายได้กำไรต่ำลงไปบ้าง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการขาดทุน และพยายามรักษารฐานลูกค้าเดิม และหาแหล่งลูกค้าใหม่ๆ เพื่อเป็นการเข้าถึงพื้นที่การขายส่วนอื่นๆ ด้วย

ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีแพค หรือทีพีไอ ในตลาด

ตอบ : จุดอ่อนที่ผมคิดได้ตอนนี้ คือ บางครั้งเราก็ใช้งบประมาณจำนวนมากไปกับการทำ CSR การอบรมด้านคอนกรีตให้กับลูกค้าหรือหน่วยงานต่างๆ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ที่ลูกค้าอาจไม่ได้นำมาเป็นหนึ่งในปัจจัยในการเลือกใช้บริการของเรา

ถาม : สำหรับจุดแข็ง

ตอบ : ก็เป็นเรื่องคุณภาพของทั้งผลิตภัณฑ์และบริการจัดส่งคอนกรีตและบริการหลังการขาย

ถาม : ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบ

ตอบ : บางทีเรายังไม่รู้วิธีการจัดการที่ดีพอ ปัญหาคือ เรามีอำนาจในการจัดการภายในได้น้อย เพราะใช้ Outsource เยอะ เราเลยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น รถขนส่ง พนักงานตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพ และพนักงานรถบริการ

#### หมายเลข 10: สัมภาษณ์บุคลากรของบริษัทฯ

เพศชาย อายุ 28 ตำแหน่งวิศวกรเทคนิค

ถาม : ที่ทำงานที่นี่มาประมาณกี่ปีคะ

ตอบ : ประมาณสองปีครับ

ถาม : แล้วก่อนหน้านี้ล่ะคะ

ตอบ : ก็อยู่ในแวดวงก่อสร้างนี้แหละครับ แต่ก่อนหน้านี้ผมทำงานอยู่บริษัทที่เป็นผู้รับเหมา ลักษณะงานก็จะแตกต่างกับตรงนี้



ถาม : คิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการให้บริการคืออะไรคะ

ตอบ : การสำรวจข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าว่าลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการ (Needs & Wants) อะไร โดยต้องมองให้เห็นความแตกต่างของลูกค้าแต่ละราย เช่น วันเกิดของลูกค้า หรือ ข้อมูลความชอบ ทัศนคติ หรืออื่นๆ ที่จะทำให้ลูกค้าเห็นว่าเรามีความใส่ใจ และยินดีจะให้บริการอยู่เสมอ

ถาม : เพราะอะไรคะ

ตอบ : จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจ และจะทำให้เราเป็นเบอร์หนึ่ง ในการจัดส่งคอนกรีตให้

ถาม : ประเภทงานที่ใช้คอนกรีตผสมเสร็จ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่โซนไหน

ตอบ : ผมดูงานทุกประเภทครับ ตั้งแต่กลุ่มที่พักอาศัย พวกโครงการบ้าน ทาวน์เฮาส์ คอนโด ทาวน์โฮม โครงสร้างขนาดใหญ่ งานของกรมทางหลวง โรงไฟฟ้า อะไรประมาณนี้ครับ

ถาม : ปัจจัยที่พิจารณาในการเลือกใช้

ตอบ : ส่วนใหญ่เค้ามักเลือกเจ้าที่มี Plant network ใกล้เคียงกับหน้ามากที่สุด จะช่วยย่นระยะเวลาในการจัดส่งให้เร็วขึ้น ประหยัดเวลา และลดต้นทุนต่างๆ เช่น ค่าน้ำมัน ค่าขนส่ง ค่าแรงงาน เป็นต้น อีกอย่างหนึ่งคืองานทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็งานถนน โครงการบ้าน โกดัง คลังสินค้า หรืออะไรก็แล้วแต่ เมื่อเทคอนกรีตในปริมาณมากๆ จะเลือกเจ้าที่ขายราคาต่ำสุด เป็นการประหยัดต้นทุน และความสามารถในการจัดส่งที่ต่อเนื่อง เพราะงานต้องการความต่อเนื่อง หยุดไม่ได้ ไม่งั้นความเสียหายจะเกิดขึ้นตามมา

ถาม : แล้วเรามีกลยุทธ์อะไรในเรื่องของราคาที่เราเสนอไปแล้วทำให้เราได้งานมั๊ยคะ

ตอบ : เจ้าไหนที่มีความสามารถในการจัดส่งที่ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเรื่องราคาที่เสนอมามากที่สุด จะถูกพิจารณาเป็นอันดับแรกอยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ก็จะเตรียมเจ้าที่จะส่งเป็นเบอร์รองไว้ด้วยอีกสองถึงสามอันดับ เพราะการเทในแต่ละครั้งมักมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้น เช่น รถขนส่งเสีย ฝนตก จะได้มีแผนสำรองไว้รับมือ

ถาม : เมื่อเรตัดสินใจทำแบบนั้น แล้วเราได้งานหรือไม่คะ

ตอบ : ส่วนใหญ่ก็ได้งานนะครับ

ถาม : แบบนี้ คิดว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของธุรกิจ คืออะไรคะ

ตอบ : การเข้าไปมีส่วนร่วมกับงาน เช่น การเข้าไปแนะนำลูกค้าว่างานแต่ละประเภทงานควรใช้คอนกรีตสเปคไหน ซึ่งซีแพคกับอินทรีมี แต่เจ้าอื่นไม่มี จะทำตามที่ลูกค้าสั่ง ถ้าหากเกิดกรณีผิดพลาดทางเจ้านั้นๆ ก็จะอ้างว่าทำตามที่ออกแบบมา

ถาม : ลองยกเป็นตัวอย่างให้หน่อยได้ไหมคะ

ตอบ : เช่นการเสนอสเปคมิชชั่นที่เป็นงานคอนโดส่วนใหญ่จะต้องเป็นมิชชั่นพิเศษ เราก็มีการแนะนำมิชชั่นที่ช่วยลดต้นทุนให้ ทำให้ลูกค้าประหยัดค่าใช้จ่ายลงได้ และเวลามีปัญหาหน้างาน เราก็จะมีการส่งทีมงานไปซัพพอร์ตและแก้ไขปัญหาน้ำงานให้

ถาม : สำหรับยอดขายของบริษัทในปีนี้มีแนวโน้มเป็นอย่างไรคะ

ตอบ : ก็คงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ครับ แต่ในเรื่องของกำไรอาจจะมึลดลงได้ เพราะฉะนั้นเราจึงพยายามหางานใหม่ๆ เข้ามาทดแทน เพื่อรักษาระดับยอดขายของเราไว้ได้

ถาม : สำหรับที่คิดว่าคุณภาพของคอนกรีตเหมือนหรือแตกต่างกันมั้คะ

ตอบ : แตกต่างเมื่อนำมาผลิตเป็นคอนกรีตครับ ที่เราต้องมีการคำนวณค่ากำลังอัดของคอนกรีตให้รองรับกับงานประเภทต่างๆ

ถาม : แล้วลูกค้าคิดว่าคุณภาพคอนกรีตแตกต่างกันหรือไม่คะ

ตอบ : สำหรับเค้าคงคิดว่าไม่แตกต่างกันมากนัก แต่จะมาวัดกันเมื่อต้องออกแบบมิชชั่นให้ได้ตามสเปคที่พวกคอนเซิร์ทกำหนด อยู่ที่ว่าเราทำให้ได้หรือไม่ บางทีสเปคได้ แต่ราคาไม่ผ่าน เพราะต้นทุนมาสูงเหลือเกิน ก็จะเกิดการต่อรองราคาขึ้น

ถาม : แล้วเรามีเทคนิคในการตั้งราคาจากลูกค้าอย่างไรคะ

ตอบ : ก็ต้องอธิบายให้ความรู้ถึงความแตกต่างระหว่างการใช้คอนกรีตคุณภาพดีแต่ราคาสูงว่าเป็นอย่างไร หรือว่าอาจจะมึโปรเจกในอดีตมาอ้างว่ามึนใช้แล้วได้ผลดี

ถาม : สาเหตุปัญหาในส่วนของความสามารถในการสร้างยอดขายลดลงคืออะไรคะ

ตอบ : ปัจจัยทางการตลาด ต้นทุนที่ถูกลงจากภาคขนส่ง กับ supply มากกว่า demand ทำให้ราคาขายลดลง ผู้แทนขายก็ต้องขายให้ได้เป้ตามทีหน่วยผลิตมี capacity ทำให้มึต้องผลิตมากๆ เพื่อจะมึคุ้มกับต้นทุนที่เสียไป ทีเหลือจะมึได้เป็นกำไรที่บริษัทได้รับ

ถาม : ตอนนี้อย่างสามารถรองติดอันดับรายใหญ่ในตลาดอยู่มั้คะ

ตอบ : คิดว่าติดอันดับนะครับ แต่คงมึใช่อันดับแรก น่าจะเป็นอันดับสองซึ่งมีเจ้าอื่นตามมาติดๆ

ถาม : เพราะอะไรหรือคะ

ตอบ : เข้าใจว่าในตลาดมึพวกขายย่อยเกิดขึ้นจำนวนมาก ทีเรียกว่าแพลนท์อินดีก็เกิดขึ้นมากมาย

ถาม : เรามีวิธีจัดการกับคู่แข่งอย่างไรคะ

ตอบ : ก็คงเป็นการให้ส่วนลดแข่งกับเจ้าอื่น เสนอราคาให้ใกล้เคียงกัน

ถาม : การทำแบบนี้มีข้อดีมีัยคะ

ตอบ : หลักๆ ก็เป็นการถือครองส่วนแบ่งทางการตลาด

ถาม : แนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ

ตอบ : การปรับราคาคอนกรีตให้สูงขึ้น พอลูกค้าที่เป็นรายใหญ่ และใช้เราอยู่ตลอด ทำให้เกิดการต่อรองราคาได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะการให้ส่วนลดที่ต่ำลงทุกวัน ทำให้บางครั้งเราต้องสร้างอำนาจในการต่อรองให้มากขึ้น โดยการปรับราคาคอนกรีตให้สูงขึ้นบ้างในบางโครงการที่สามารถต่อรองได้ เพื่อเป็นการดึงราคาตลาดกลับมา และพยายามลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานทั้งหมดที่เกี่ยวกับการผลิต หรือการขนส่ง

ถาม : จุดแข็งและจุดอ่อนของอินทรีคอนกรีตคืออะไรเมื่อเปรียบเทียบกับซีแพค หรือทีพีไอ ในตลาด

ตอบ : จุดแข็งคือชื่อเสียงของผลิตภัณฑ์ที่ทำให้ลูกค้าเชื่อใจในบริการ

ถาม : สำหรับจุดอ่อนมีมีัยคะ

ตอบ : บางทีมีหน่วยผลิตไม่ครอบคลุมในทุกพื้นที่ ทำให้บางครั้งเราต้องเสียโอกาสทางการตลาดไป

ถาม : ปัญหาด้าน การขนส่ง ที่พบ

ตอบ : ไม่สามารถจัดส่งพร้อมๆ กันทุกหน้างาน ทำให้รถขาดช่วงในบางช่วงเวลา

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวมธุสร จรดล
วันเดือนปีเกิด	3 สิงหาคม 2531
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2555: รัฐศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตำแหน่ง	Department Coordinator บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด
ประสบการณ์การทำงาน	2558-ปัจจุบัน: Department Coordinator บริษัท นครหลวงคอนกรีต จำกัด 2555-2558: Account Manager Brilliant and Mililon Co., Ltd.

