

การศึกษาปัญหา การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาด  
ธุรกิจปูนซิเมนต์ กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

โยธิน ตันวิเชียรศรี, ยุพิน พิทยาวัฒนชัย

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: +668-3299-2882, Email: [yots\\_88@hotmail.com](mailto:yots_88@hotmail.com)

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: +662-697-6886, Email: [ypitaya@hotmail.com](mailto:ypitaya@hotmail.com)

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาด กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการตลาดของบริษัทฯ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด ความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเพิ่มผลประกอบการ ยอดขาย และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีระเบียบวิธีการศึกษาแบบผสมผสาน คือ การศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิโดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า 1)กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ที่เหมาะสมกับบริษัท คือกลยุทธ์เติบโต เพราะด้วยตลาดในอนาคตผู้คนให้ความสนใจในเรื่องของการทำ CSR เป็นอย่างมากทำให้แนวโน้มมีมูลค่าการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ในทางการตลาด และเป็นแนวทางในการสนับสนุนการเติบโตอย่างมั่นคง และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ให้ความสำคัญกับการนำการสื่อสารทางการตลาด เข้ามาใช้ผสมผสานกับการนำกลยุทธ์ E-Commerce เพื่อให้ลูกค้าในประเทศ เกิดการรับรู้ เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ในเรื่องของขั้นตอนกระบวนการผลิตสินค้าที่รักษาสิ่งแวดล้อม เพื่อขจัดความสูญเปล่าที่ทำให้บริษัทต้องเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ และยังเป็นแนวทางในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความ

ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางการตลาด และทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งตลาดในประเทศ และต่างประเทศในอนาคต

## บทนำ

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นนิติบุคคล ประเภทบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2512 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 100 ล้านบาท นำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2520 และจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดเมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2536 ในปี 2542 มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 3,000 ล้านบาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 300 ล้านหุ้น ในมูลค่าหุ้นละ 10 บาท เป็นทุนชำระแล้วจำนวน 2,500 ล้านบาท

บริษัทประกอบกิจการอุตสาหกรรม ผลิตและจำหน่ายปูนซีเมนต์ และปูนสำเร็จรูป (มอร์ตาร์) ภายใต้ตราสินค้า "อินทรี" ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

ปูนเม็ด (Clinker) เป็นผลิตภัณฑ์ขั้นต้นซึ่งได้จากการนำวัตถุดิบทั้งหมดมาบดให้ละเอียดแล้วผ่านเตาเผาออกมาโดยยังไม่มีส่วนผสม และยังไม่ผ่านกระบวนการบดละเอียดให้เป็นปูนซีเมนต์ โดยปูนเม็ด (Clinker) เป็นสินค้าที่จำหน่ายไปยังต่างประเทศเท่านั้น เนื่องจากค่าขนส่งปูนเม็ดไปบดละเอียดเป็นปูนซีเมนต์ยังต่างประเทศต่ำกว่าขนส่งปูนซีเมนต์ที่บดละเอียด และผสม Additive material แล้วมาก

ปูนซีเมนต์ (Cement) เป็นผลิตภัณฑ์ขั้นที่ 2 ได้มาจากการนำปูนเม็ด (Clinker) มาผสมกับส่วนผสมพิเศษเพื่อเพิ่มคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ (Additive material) เพื่อปรับปรุงคุณสมบัติของปูนซีเมนต์ให้เป็นปูนซีเมนต์ประเภทต่างๆ จากนั้นจึงผ่านหม้อบดละเอียด เพื่อบดให้เป็นผลิตภัณฑ์ปูนสำเร็จรูป

ปูนซีเมนต์สำเร็จรูป (มอร์ตาร์) เป็นผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์สำเร็จรูปพร้อมใช้งาน มีส่วนผสมของปูนซีเมนต์ ทรายคัดขนาดพิเศษ และสารเคมีเพิ่มประสิทธิภาพ เพียงผสมให้เข้ากันกับน้ำสะอาดในอัตราส่วนที่กำหนด ก็สามารถใช้งานได้ทันที กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

### 1. กลุ่มลูกค้าภายในประเทศ

- กลุ่มแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel Distribution) : การขายตรงจากบริษัท (Direct Sales) ผ่านร้านค้าตัวแทนจำหน่าย (Trader) ซื้อมาขายไป (Wholesalers) ขายส่ง ขายปลีก (Retailer) และ Modern Trade )

- กลุ่มแบ่งตามผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (End user) ซึ่งได้แก่ Civil Engineering วิศวกร , General Contractor ผู้รับเหมา , Self-Builders Masons ช่างก่อสร้าง

- กลุ่มเจ้าของโครงการ ( Project Owner ) : ซึ่งได้แก่ Owner เจ้าของบ้าน , Developer เจ้าของธุรกิจบ้านจัดสรร , Government งานก่อสร้างรัฐบาล งานราชการ

- กลุ่มแบ่งตามประเภทของงานก่อสร้าง (Construction File ) : Housing งานแนวราบ บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์, Commercial / Industrial / Building งานอาคาร คอนโด ห้างสรรพสินค้า งานโรงงาน , Infrastructure งานทำถนน อุโมงค์ งานทางหลวง เป็นต้น

- กลุ่มแบ่งตามการนำไปใช้งาน (Application) : Masonry งานก่ออิฐ , Structure งานโครงสร้าง , Precast / Prestressed งานหล่อซีเมนต์สำเร็จ เช่น ผังสำเร็จรูปที่ทำจากซีเมนต์

## 2. กลุ่มลูกค้าภายนอกประเทศ

ได้แก่ กลุ่มลูกค้าตะวันออกกลาง เอเชีย โดยตลาดหลักๆ เช่น เวียดนาม บังกลาเทศ พม่า และกัมพูชา

## ปัญหา และลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ประกอบด้วย

1. ปัญหาด้านผลประกอบการ ยอดขาย การตลาด และด้านการรักษาสถานะความสามารถในการแข่งขันให้ยั่งยืน

- ในระดับบริษัท

มีปัญหาด้านผลประกอบการ และยอดขายโตไม่ถึงเป้าหมายที่ผู้บริหารวางไว้ ดังจะเห็นได้ จากสถานการณ์ยอดขายใน ตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าแนวโน้มของผลประกอบการยอดขาย มีตัวเลขที่โตขึ้นในอัตราที่น้อยกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งๆที่ ทางบริษัทได้ ใช้งบทางการตลาด และการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมต่างๆ เช่น การสร้างถังน้ำล้นอดประสานดินซีเมนต์ตามโครงการ “ถังน้ำชุมชน เพื่อโลกสีเขียว” (Green Water Tank) ณ วัดมงคลชัยพัฒนา จ.สระบุรี, โครงการ “Green School” ณ โรงเรียนตชด. บ้านหนองแถม อ.เชียงดา จ.เชียงใหม่ เป็นต้น ซึ่งสาเหตุของปัญหาขององค์กรใหญ่ คือ การทำการตลาดแบบเดิม ทำให้มีการลอกเลียนแบบ ได้ง่าย ในขณะที่ ปัญหาด้านแผนการตลาด ที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายภาพรวมขององค์กร ทำให้สื่อไปไม่ถึงยังกลุ่มผู้บริโภค

- ในระดับหน่วยธุรกิจ

มีปัญหาด้านแผนการตลาด ไม่สามารถสื่อให้เห็นถึงความตั้งใจในการลงทุน เพื่อที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม และรับผิดชอบต่อสังคม แต่กลับมุ่งไปยังตัวผลิตภัณฑ์มากเกินไป ซึ่งปัจจุบันคู่แข่งในตลาดมีความสามารถลอกเลียนแบบได้ค่อนข้างง่าย ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนเพื่อการแข่งขันในระยะยาวมากขึ้น ประกอบกับการใช้เครื่องมือทางการตลาด เพื่อสื่อสารไปยังลูกค้า ยังมีปัญหาอยู่

- ในระดับผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ปูนผง(Bulk Cement) และปูนซีเมนต์ถุง (Bag Cement) มีปัญหาด้านแผนการตลาดในระดับหน่วยธุรกิจ ไม่ชัดเจน ทำให้ยอดขายโตได้น้อยกว่าเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ จากตารางที่ 2 และ 4 จะเห็นกล่าวคือ ถึงแม้ว่าความต้องการที่เพิ่มของตลาดปูนซีเมนต์ทั้งในประเทศ และในตลาดต่างประเทศ (การส่งออก) แต่ราคาปูนซีเมนต์ในประเทศที่ลดลงทำให้อัตรากำไรสุทธิจากการดำเนินงานลดลงคิดเป็นร้อยละ 17.50 จากอัตราร้อยละ 19.07 ในปี 2552 หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ -2.20 และเมื่อพิจารณาในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ ก็พบว่าความสามารถในการทำไรจากการขายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2551

ตามลำดับ โดยเฉพาะในปี 2553 กำไรขั้นต้นอยู่ที่ 7,572 ล้านบาท ลดลงมาจากปี 2552 เป็นมูลค่า -161 บาท หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ -2.08 แต่เมื่อเทียบกับปี 2551 กำไรขั้นต้นลดลงมาคิดเป็นมูลค่าสูงถึง -1,360 หรือคิดเป็นอัตราร้อยละ -15.23 ซึ่งมากที่สุดในรอบ 5 ปี จากข้อมูลที่ทำการศึกษา

## 2. ปัญหาด้านการสื่อสารทางการตลาดเกี่ยวกับสินค้าที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ฝ่ายพัฒนาโครงการ และธุรกิจการตลาด) ซึ่งดูแลในส่วนของกิจกรรมทางการตลาดทั้งหมด ได้ข้อมูลเบื้องต้นว่า ปัญหาสำคัญของบริษัท คือ บริษัทได้ดำเนินนโยบาย การบริหารจัดการด้านกระบวนการผลิต เพื่อบริหารต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้ในตลาด รวมทั้งกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมมากพอสมควร แต่ยังคงขาดกลยุทธ์ และระบบบริหารการสื่อสารการตลาดในเรื่องนี้ให้มีประสิทธิภาพได้ประสิทธิผล และเอื้อต่อผลประโยชน์ของบริษัท และเสริมความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

กล่าวโดยสรุป ปัญหาในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ คือ ปัญหาทางการสื่อสารทางการตลาดเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกระตุ้นให้กับทางผู้บริโภค ได้รับรู้ และ เกิดพฤติกรรมซื้อสินค้าโดยเฉพาะสินค้ากลุ่มปูนซีเมนต์ผง (Bulk Cement) และปูนซีเมนต์ถุง (Bag Cement) ที่เป็นผลิตภัณฑ์จากกระบวนการผลิตที่ทันสมัย รักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถรักษาฐานลูกค้า และรักษายอดขายให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มากกว่าที่จะนำเงินไปประชาสัมพันธ์ในส่วนของ กิจกรรมที่เป็นช่วยเหลือสังคม ซึ่งไม่สามารถมีเกณฑ์ในการวัดเกี่ยวกับยอดขาย ต่อผลิตภัณฑ์ได้ชัดเจนกว่า ผลิตภัณฑ์ที่รักษาสิ่งแวดล้อม

## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาดธุรกิจปูนซีเมนต์ ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้ทำการศึกษาทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบสนับสนุนผลการศึกษา และประกอบการนำเสนอผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้

### 2.1 แนวคิดทฤษฎี และทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

### 2.2 กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategies)

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

#### 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย

โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านกฎหมายและการเมือง ด้านเทคโนโลยี ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมนั้นประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งทางด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและ

ทรัพยากรแผนกต่างๆในองค์กรโดยนำปัจจัยต่างๆเหล่านี้มาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ SWOT แล้วนำข้อมูลที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้เป็นปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การวิเคราะห์ PEST Analysis ประกอบด้วย

1. ด้านการเมือง (Political Component = P)
2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Component = E)
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S)
4. ด้านเทคโนโลยี (Technological Component = T)

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากภาวะการแข่งขันเหล่านี้ การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะจัดทำกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่มีความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของการแข่งขันได้เลยในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม หรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ประกอบด้วย

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rival among Existing Competitors)
2. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants)
3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers)
4. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)
5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute)

## 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Analysis)

### การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain Analysis)

การให้ความสำคัญกับทรัพยากร และความสามารถที่องค์กรมีอยู่ เช่น ด้านการเงิน, ด้านทรัพยากรบุคคล, ด้านการตลาด, ด้านการผลิต, ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านการวิจัยพัฒนา เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์กับผลการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบ Core Competency ขององค์กร นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) ทฤษฎีการจัดการห่วงโซ่คุณค่า จะแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. Primary Activities เป็นกิจกรรมหลักขององค์กรที่เป็นกิจกรรมที่ส่งมอบคุณค่าหลักให้กับลูกค้า โดยประกอบไปด้วย
  - Inbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ
  - Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต

- Outbound Logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่าย สินค้าและบริการไปยังลูกค้า
  - Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
  - Customer Services กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย
2. Supporting Activities เป็นกิจกรรมสนับสนุนช่วยให้คุณค่าต่าง ๆ ไปสู่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย
- Procurement กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
  - Technology Development กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
  - Human Resource Management กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน
  - Firm Infrastructure โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

ซึ่งกิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของการพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในแข่งขันของธุรกิจหรือองค์กรเป็นอย่างดี

#### 4. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

## ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์การตลาด กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ออกแบบการวิจัย โดยศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ในแบบ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา เว็บไซต์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ การศึกษาที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายขายโครงการ และธุรกิจการตลาด บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) รวมถึงกลุ่มลูกค้าร้านตัวแทนจำหน่าย และลูกค้ากลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงองค์กร ข่าวสารข้อมูล สภาพแวดล้อมภายนอก เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่ง ลูกค้า ผู้ผลิต และเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ตลอดจนการศึกษาข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ในการกำหนดแนวทางเลือกกลยุทธ์ในการศึกษานี้ จะใช้เครื่องมือ สำหรับกำหนดกลยุทธ์ คือ การใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เข้ามากำหนดกลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ หลังจากใช้เครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์ SWOT มาช่วยกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รายละเอียดดังนี้

ก. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) บริษัทควรใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่บุคคลภายนอกรู้จักเพียงแค่นั้นเป็นปูนซีเมนต์เท่านั้น การพัฒนาสินค้า และการให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ จะทำให้ลูกค้าได้รู้ว่ามีส่วนร่วมในการช่วยลดภาวะโลกร้อน จะทำให้ลูกค้ารู้สึกภาคภูมิใจ และเกิดการจงรักภักดีต่อตราสินค้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะมีผลต่อยอดขาย และกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

ข. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) บริษัทควรใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบมุ่งเน้น (Focused Differentiation Strategy) กล่าวคือ บริษัทควรสร้างความแตกต่างของสินค้าที่มี จากการพัฒนาด้านกระบวนการผลิต รวมทั้งปรับแพ็คเกจของสินค้า ให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ หรือผลิตจากวัสดุ รีไซเคิล ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่า และความแตกต่างจากคู่แข่ง เพิ่มกลุ่มเป้าหมายในกลุ่มที่รักสิ่งแวดล้อม และเริ่มให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มีความรู้และอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางบริษัทจะจัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Event หรือ กิจกรรมรณรงค์อนุรักษ์ธรรมชาติ รวมถึงกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่างๆ นอกจากนี้ บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์อื่นๆ อีกเช่น

- กลยุทธ์การขายตลาดเพิ่มขึ้น ยังมีโอกาสอีกมากที่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าที่ยังไม่รู้จัก หรือเรียกว่าการสร้างตลาดใหม่ ในตลาดที่ไม่เคยมีสินค้านั้นมาก่อน

- กลยุทธ์การป้องกัน และรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ต้องรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ให้ได้ และต้องมีสินค้าใหม่ๆ ออกมาเพื่อไม่ให้คู่แข่งตามทัน

- กลยุทธ์การขยายส่วนครองตลาด การเป็นผู้นำการตลาดถ้าไม่ขยาย ฐานการตลาดเพิ่ม ในอนาคตอาจจะเสียตำแหน่งผู้ครองตลาดอันดับนั้นๆ บริษัทฯ จะต้องพยายามขยายฐานลูกค้าให้ได้มาก และพยายามเสนอสิ่งที่เพิ่มมากขึ้นแก่ลูกค้าที่มีความจงรักภักดี

ค. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงควรกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับ กลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการสร้างกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการตลาด แบ่งเป็นกลยุทธ์ STP และกลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด ดังนี้

- กลยุทธ์แบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การแบ่งส่วนตลาดของสินค้าปูนซีเมนต์เราจะใช้การแบ่งตลาดที่ทำให้มองเห็นภาพครบทั้ง 360 องศา โดยให้เรามองออกเป็น “Value Chain” คือ การพิจารณาต้องพิจารณารอบด้านทั้งทาง Demand และ Supply โดยคำนึงถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่าของการสนองตอบความต้องการของตลาดเป็นสำคัญ เริ่มจากทางด้านผลิตภัณฑ์ผู้ผลิต(Supply) ซึ่งมีกระบวนการจัดวัตถุดิบ ( Basic Material Processing ) จากสินค้าที่เป็นซีเมนต์(Cement) ทราย(Aggregates) และแร่ธาตุ สารเพิ่มประสิทธิภาพตัวอื่นๆ

- กลยุทธ์การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงเลือกวางกลยุทธ์การตลาด โดยการกำหนดตลาดเป้าหมาย ซึ่งครอบคลุมกลุ่มลูกค้าต่างๆ ในประเทศ โดยจะไม่เน้นการส่งออกต่างประเทศ เนื่องจากราคาขายปูนซีเมนต์ส่งออกค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นผลกระทบจากค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น รวมถึงนโยบายของผู้ถือหุ้นที่ไม่ต้องการให้บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงไปแย่งลูกค้าของบริษัทในกลุ่มโฮลซิมในต่างประเทศ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจึงมุ่งเน้นตลาดในประเทศไทย โดยมีกลุ่มเป้าหมายดังนี้

- กลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากปัจจุบันอำนาจการตัดสินใจเลือกแบรนด์ของปูนซีเมนต์ที่จะใช้ในงานก่อสร้าง ส่วนมากถูกกำหนดโดยผู้รับเหมาก่อสร้าง บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นในกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างทุกรายตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่

- เจ้าของสิ่งปลูกสร้าง / เจ้าของโครงการ เนื่องจากแนวโน้มในการให้ความสำคัญในการเลือกซื้อวัสดุก่อสร้างมีสูงขึ้น เจ้าของสิ่งปลูกสร้างและเจ้าของโครงการให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ คุณสมบัติในการใช้งานเพิ่มมากขึ้น บริษัทฯ จึงควรมุ่งเน้นทำการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้

- หน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากนโยบายของภาครัฐในการกระตุ้นเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นโอกาสให้บริษัทฯ สามารถเข้าไปประมูลโครงการต่างๆ ของรัฐได้มากขึ้น

กลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) จากการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับในการที่จะเติบโตในอุตสาหกรรมผลิต และจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จึงควรทำการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งด้าน



ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และด้านด้านนวัตกรรมด้านความเป็นผู้นำทางสินค้าที่มีคุณภาพ

การศึกษากลยุทธ์ต่างๆ ได้พบทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยได้ทำการประเมิน ความเป็นไปได้ตามสภาพปัจจัยแวดล้อมรอบด้าน พบข้อสรุปต่างๆ ได้ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร บริษัทฯ มีสินค้าที่ผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถลดการปลดปล่อย ก๊าซเรือนกระจกได้มากกว่าร้อยละ 10 รวมทั้งยังสามารถลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและจากการใช้พลังงานทางเลือกที่ปัจจุบัน ผู้บริโภคยังไม่ได้รับข่าวสาร หรือให้ความสำคัญมากนัก ทั้งๆที่ต่างประเทศ ให้ความสำคัญ และเริ่มมีปฏิกิริยา ออกมาบ้างแล้ว อย่างไรก็ตาม ทวีปยุโรป ก็จะมี ฝรั่งเศส อังกฤษ เป็นต้น ซึ่งการใช้ กลยุทธ์การเจริญเติบโต แบบ Concentric Diversification นั้น เหมาะสมที่สุด

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกัน ระหว่างกลยุทธ์ที่ได้ศึกษา พบว่ากลยุทธ์ต่างๆ มีข้อดี ข้อเสีย แตกต่างกันไป โดยพบว่า กลยุทธ์ทางด้านความแตกต่าง น่าจะมีความเหมาะสมมากที่สุด และสอดคล้องกับ สินค้าที่ทางบริษัทจะออกมาจำหน่ายอีก 10 รายการ แพ็คเกจของสินค้า สามารถนำที่กลับมาใช้ใหม่ ผลิตจากวัสดุ รีไซเคิล ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มความแตกต่างจากคู่แข่ง เพราะกลยุทธ์ทางด้านความแตกต่าง เพื่อเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ด้วยกลยุทธ์ STP ,กลยุทธ์ 4P ,กลยุทธ์ห่วงโซ่คุณค่า และกลยุทธ์ E-Commerce เมื่อนำมาเปรียบเทียบในรายละเอียดของแต่ละกลยุทธ์ ทำให้ทราบว่า กลยุทธ์ด้านโปรโมชั่น ผสมผสานกับกลยุทธ์ E-Commerce นำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นปัจจุบันที่บริษัทฯ มีการออกสื่อประชาสัมพันธ์โครงการสร้างถังน้ำลึอกประสานดินซีเมนต์ ตามโครงการ “ถังน้ำชุมชน เพื่อโลกสีเขียว” (Green Water Tank) ณ วัดมงคลชัยพัฒนา จ.สระบุรี, โครงการ “Green School” ณ โรงเรียนตชด. บ้านหนองแขม อ.เขียงตา จ.เขียงใหม่ เป็นต้น ทำให้ลูกค้าที่ได้รับชม มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และมีส่วนร่วมในการที่ช่วยเหลือชุมชนของเรา อีกถ้าทางบริษัท สามารถโปรโมชั่นให้เห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับภาวะโลกร้อน ผนวกกับผลิตภัณฑ์ที่ช่วยลดภาวะโลกร้อนได้เป็นอย่างดี รวมถึงการนำข้อมูลทั้งหมด ไปวางบน Facebook ซึ่งเป็น Social Media ที่อยู่อันดับหนึ่งของโลก ทำให้ลูกค้าสามารถทราบกิจกรรมและความเคลื่อนไหวสินค้าได้ทุกที่ ทำให้กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ในส่วนของกลยุทธ์ด้านโปรโมชั่นผสมผสานกับกลยุทธ์ E-Commerce จึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถสร้างการรับรู้ กระตุ้นให้เกิดยอดขายได้

กลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม ทางบริษัทฯ ได้ทำ Corporate Branding ไปพร้อมกับการสร้างแบรนด์ ของตัวสินค้า และยังได้ให้ความสำคัญของคอร์ปอเรทิมเมจ ซึ่งเน้นในเรื่อง CSR (Corporate Social Responsibility) การทำธุรกิจพร้อมๆ กับการรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้บริษัทก็เล็งเห็นในเรื่องของการสร้างแบรนด์ของตัวสินค้า ที่ห่วงใยและใส่ใจในสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญอย่างยิ่งที่จะป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จึงสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพ

สูงสุดในการป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบในทุกๆ ด้านต่อสิ่งแวดล้อม และมุ่งสร้างโลกสีเขียวที่สะอาดสดใสให้แก่ชุมชนทั้งภายในและภายนอกโรงงาน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและความผาสุกในการอยู่ร่วมกันทั้งปัจจุบันและในอนาคตดังนั้นกลยุทธ์การใช้ E-Commerce มาผสมผสานกับ กลยุทธ์การตลาดเพื่อสังคม จึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้ ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์สามารถทำยอดขายให้ได้ถึงเป้าหมาย

### **สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ**

จากรายงานการศึกษาค้นคว้าเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ทางการตลาดกรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) เพื่อทำการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการเพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องระยะยาวของบริษัทฯ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Independent Study) ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาแนวทางในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารบริษัทฯ ในอนาคต จากการศึกษาสาเหตุของปัญหา คือ ความสามารถในการทำกำไรที่ลดลงในกลุ่มผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ผง ที่จำหน่ายในรูปของปูนซีเมนต์ผง (Bulk Cement) และบรรจุเป็นถุง (Bag Cement) สิ่งที่พบจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ก็คือต้นทุนทางด้านการผลิต โดยเฉพาะด้านพลังงานเชื้อเพลิง ค่าไฟฟ้า ที่ปรับผู้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งทางด้านผู้บริโภค หรือบุคคลทั่วไปที่จะมาเป็นลูกค้าในอนาคต ไม่ทราบถึงความสำคัญของการใช้พลังงานทดแทน ลดผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อม เหมือนกับที่ต่างประเทศ เริ่มต้นตัวกันมาได้ ชักพิกเนื่องจากต่างประเทศได้รับผลกระทบทางด้านภัยธรรมชาติที่นับวันยิ่งทวีคูณเพิ่มขึ้น

ผลการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ ผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ที่มีการวางแผนกลยุทธ์มุ่งที่ขยายผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า จากการวิเคราะห์ในรูปแบบ TOWS ของบทที่ 3 พบว่าบริษัทมีข้อจำกัด มีจุดแข็ง และมีโอกาส ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม สามารถสรุปผลของการศึกษา และข้อเสนอแนะจากการศึกษาดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบแนวราบ (Growth Strategy) โดยเป็นการสร้างการเติบโตด้วยการเพิ่มสินค้า หรือบริการใหม่ที่สอดคล้องกับสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว เช่น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสูตรพิเศษเฉพาะเจาะจงในแต่ละการใช้งานแต่ละประเภท เป็นต้น ซึ่งเป็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับเทคโนโลยี และพัฒนาด้วยความรู้ความชำนาญ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบมุ่งเน้น (Focused Differentiation Strategy) กล่าวคือ บริษัทควรสร้างความแตกต่างของสินค้าที่มี จากการพัฒนาด้านกระบวนการผลิต รวมทั้งปรับแพ็คเกจของสินค้า ให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ หรือผลิตจากวัสดุรีไซเคิล ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มมูลค่า และความแตกต่างจาก

คู่แข่ง เพิ่มกลุ่มเป้าหมายในกลุ่มที่รักสิ่งแวดล้อม และเริ่มให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มีความรู้และอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางบริษัทจะจัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น Event หรือ กิจกรรมร่วมอนุรักษ์ธรรมชาติ รวมถึงกิจกรรมประชาสัมพันธ์ต่างๆ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ที่กำหนดทิศทางให้องค์กรมีการเติบโต เราจะใช้การแบ่งตลาดที่ทำให้มองเห็นภาพครบทั้ง 360 องศา โดยให้เรา มองออกเป็น “Value Chain” ต่อไปนี้ การพิจารณาแบ่ง ต้องพิจารณารอบด้านทั้งทาง Demand และ Supply โดยคำนึงถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่าของการสนองตอบความต้องการของตลาดเป็น มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด ได้เลือกเอาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทางการตลาด มาใช้ เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาด และสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องมั่นคงในอนาคต โดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการนำเอากลยุทธ์ ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) มาใช้ในการแก้ปัญหา เพื่อสร้างสินค้าให้เป็นที่รู้จัก และเพื่อเป็นการสื่อให้ผู้ซื้อทราบถึง คุณภาพของสินค้าดีในราคาที่เหมาะสม เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งของลูกค้าในการตัดสินใจเลือกซื้อ และเลือกสมัครร่วมธุรกิจ มุ่งเน้นด้านการสรรหาพนักงานขาย ประกอบกับการใช้กลยุทธ์ IMC (Integrated Marketing Communication) เพื่อเพิ่มช่องทางให้มีความหลากหลายในการตลาด และมุ่งเน้นการรักษาสมาชิกและลูกค้าเก่าไว้โดยใช้กลยุทธ์ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อติดต่อบริการกับลูกค้าและสมาชิกให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจนเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

### อภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้ ได้มีการอ้างอิงทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำประกอบการวิเคราะห์ซึ่งการวางแผนการดำเนินการต่างๆ จะยึดแนวปฏิบัติตามทฤษฎี แต่ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ต่างๆ อาจจะมีการยืดหยุ่นบ้างตามแต่สถานการณ์ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการวางกลยุทธ์ที่ในภาพรวมของทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในทุกส่วนงาน สามารถกำหนดบทบาท และหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในด้านต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อบริหารจัดการ และการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

### ความแตกต่างหรือเหมือนสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับ Corporate Level Strategy คือกลยุทธ์การเจริญเติบโต แบบ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม (Concentric Diversification) คือ การผลิตสินค้าใหม่ที่ใช้นวัตกรรมการผลิตที่ทันสมัย ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตที่ต่ำลง

กลยุทธ์ระดับ Business Level คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเสนอสินค้าที่ยังไม่มีในตลาดมาก่อนทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับสินค้าที่ทางบริษัทจะออกมาจำหน่ายอีก 10 รายการที่มีการผลิตสินค้าใหม่ที่ใช้นวัตกรรมการผลิตที่ทันสมัย ส่งผลต่อต้นทุนในการผลิตที่ต่ำลง

กลยุทธ์ระดับ Functional Level คือกลยุทธ์ Promotion ผสมผสานกับ กลยุทธ์ E-Commerce: นำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นปัจจุบันที่บริษัทฯ มีการออกสื่อโฆษณาทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ทั้งใน Facebook และ Youtube รวมทั้งทำให้ ลูกค้าที่ได้รับชม มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ที่ช่วยเหลือชุมชน ซึ่งถ้าทางบริษัท สามารถโปรโมทให้เห็นถึงความสำคัญเกี่ยวกับ ภาวะโลกร้อน ผนวกกับ ผลิตภัณฑ์ที่ช่วยลดภาวะโลกร้อนได้เป็นอย่างดี ดังนั้น กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ กลยุทธ์ด้านโปรโมชัน ผสมกับกลยุทธ์ E-Commerce จึงเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ที่จะสามารถแก้ไขปัญหา เรื่องยอดขายของปูนซิเมนต์ผง ของบริษัทได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะ

บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการตลาดภายในประเทศเป็นสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาองค์กรให้เติบโตตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยต้องเน้นความต่อเนื่อง

- การพัฒนาความรู้แก่พนักงานในองค์กรเพราะเป็นรากฐานในการต่อยอดความคิด นวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างไม่สิ้นสุด
- การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารจัดการ (Software) ภายในองค์กร และเทคโนโลยีในการการผลิตเพื่อให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร
- การพัฒนาชุมชน และสังคม (Community) ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และยั่งยืน
- การประชาสัมพันธ์สื่อสารภายในองค์กร ให้พนักงานในองค์กรทราบ และสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสังคมต่อไปในอนาคต
- เน้นการใช้กลยุทธ์หลักแบบผสมผสาน (Push & Pull) เพื่อเป็นการกระตุ้น และดึงดูดใจให้ร้านค้าตัวแทนจำหน่าย ซื่อสัตย์อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะร้านค้าช่วง (Sub Agent) เช่น การให้ส่วนลดการค้า หรือการทำ Promotion ที่มุ่งไปที่ร้านค้าช่วง (Sub agent) ให้มากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อรักษาพื้นที่สต็อกสินค้าของลูกค้า และการรักษา Market Share ในตลาดให้เพิ่มขึ้นต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. 2547. การจัดการการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- นภวรรณ คณานุรักษ์. 2551. การตลาดภายใน: **Internal Marketing**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์เนต พรินท์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2550 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์: **Strategic Management**. สำหรับ CEO พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปูนซิเมนต์นครหลวงจำกัด. 2553. รายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนประจำปี 2553. กรุงเทพมหานคร.
- ปูนซิเมนต์นครหลวงจำกัด. 2553. รายงานประจำปี 2553. กรุงเทพมหานคร.
- หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์. 8 พฤษภาคม 2549. 2 วิธีคิดในการสร้างแบรนด์ (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.gotomanager.com>
- อุตสาหกรรม, กระทรวง, สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. รายงานสรุปสถานะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ 2553 และแนวโน้มปี 2554. กรุงเทพมหานคร.
- อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย, สมาคม. 2553. ภาพรวมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทยปี 2550-2553. กรุงเทพมหานคร.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2553. เอกสารประกอบการสอน การจัดการเชิงกลยุทธ์. CEO MBA กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

### ภาษาต่างประเทศ

- ABA Banking Journal. 1999. "Winning CRM Strategies." William W. Streeter (ed.) Customer Relationship Management. pp. 54,56,58,66.
- Brexendorf, Oliver Tim., and Kernstock, Joachim., et al. 2006. "Corporate branding, identity and communications: A contemporary perspective." **BRAND MANAGEMENT VOL. 14, NOS. 1/2, 1-4**

## บรรณานุกรม (ต่อ)

Carlos Flavi.n and Miguel Guinal.u and Eduardo Torres. (2005). A Comparative analysis in Traditional versus internet banking. Internet Research Vol. 15 No. 4, pp. 447-470.