

## บทที่ 4

### แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

#### 4.1 แนวทางการแก้ไข้ปัญหาที่ 1 ด้านส่วนประสมทางการตลาด

จากการวิเคราะห์ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา มีความเห็นว่าทางร้านเซเว่นอีเลฟเว่นควร มีการปรับปรุงส่วนประสมทางการตลาดที่ยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนี้

##### 4.1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

##### ตารางที่ 4.1

##### แสดงปัญหาและการแก้ไข้ปัญหาของผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ (Product) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไข้ปัญหา
1. บัตรชำรุด 2. เติมเงินเข้าบัตรไม่ได้ 3. ยอดเงินไม่ถูกต้อง 4. เครื่องรับบัตรชำรุด และอ่านช้า 5. เครื่องรับบัตรมีน้อย บางสาขามีเพียง 1 เครื่อง 6. ลวดลายของบัตร ไม่หลากหลาย	ดำเนินการแก้ไข้ปัญหาร่วมกัน ระหว่าง เซเว่นอีเลฟเว่น กับไทยสมาร์ตการ์ดผู้ออกบัตร โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงาน 1. เป้าหมายการลดจำนวนบัตรชำรุด, ชิปเสีย, หัก หรืออ 2. เป้าหมายการลดจำนวนข้อร้องเรียน 3. นำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างความน่าสนใจให้บัตรใช้งานได้ดีขึ้น 4. กำหนดระยะเวลาในการแก้ไข้ปัญหาและเปลี่ยนบัตรใหม่ให้ลูกค้า ในระยะเวลาที่สั้นลง และรวดเร็ว 5. จำแนกลายบัตรให้มีหลากหลายกลุ่มลูกค้า เช่น ลายเด็กๆ เป็นรูปการ์ตูนที่ทันสมัย ลายวัยรุ่น เป็นภาพยนตร์ที่กำลังเป็นที่นิยม เป็นต้น

## 4.1.2 ราคา (Price)

## ตารางที่ 4.2

## แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหาระหว่างราคา (Price)

ราคา (Price) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
1. บัตรราคาแพง 250 บาท 2. มูลค่าเงินในบัตรน้อยมีจำนวนเงิน 30 บาท และเติมสะสม 500 แต้ม (เท่ากับ 10 บาท) รวมเป็น 40 บาท 3. การเปรียบเทียบราคาบัตรกับบัตรสมาชิกของร้านค้าอื่น 4. ความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับ	1. การเพิ่มมูลค่าเงินในบัตร หรือเติมสะสมให้มีจำนวนเท่ากับ ราคาบัตรที่ลูกค้าซื้อ หรือในจำนวนที่มากกว่า 2. การจัดทำคูปองเงินสดใช้เป็นส่วนลดในการซื้อสินค้าในร้าน เช่น คูปองมูลค่ารวม 500 บาท แต่มีหลากหลายรายการสินค้า และแต่ละรายการจะมีส่วนลดที่บริษัทคำนึงถึงต้นทุน กับผู้ขายสินค้าแล้วสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ 3. มีการกำหนดราคาพิเศษ ในการจัดงานแสดง และจำหน่ายบัตร ให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท และตรงกับความต้องการของลูกค้า

## 4.1.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ตารางที่ 4.3

แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหของช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
จุดรับบัตรที่เป็นร้านค้าร่วมมีไม่มาก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องแก้ไขปัญหาร่วมกันกับไทยสมาร์ทการ์ด ในการขยายช่องทางร้านค้าในการใช้บัตรเงิน สดดีจิตอลให้มากขึ้น</li> <li>2. กำหนดแผนการและเป้าหมายการขยายร้านค้า</li> <li>3. ขยายโอกาสทางธุรกิจสู่ร้านค้าอื่นๆ</li> </ol>

THAMMASAT UNIVERSITY

สำนักหอสมุด

## 4.1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

## ตารางที่ 4.4

## แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหาของการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายการสินค้าโปรโมชันที่ได้แต้มพิเศษ ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ไม่ตรงใจ ไม่อยากซื้อ</li> <li>2. สินค้าพรีเมียมที่แลกซื้อโดยใช้แต้มสะสมไม่น่าสนใจ จำกัดเฉพาะกลุ่มลูกค้า เช่น กล่องทิชชูเฮลโลคิตตี้</li> <li>3. ระยะเวลาการจัดรายการแต้มสะสมเพื่อแลกซื้อ ระยะสั้น 3 เดือนและไม่มีหลากหลายของสินค้าแลกซื้อ</li> <li>4. ขาดการส่งเสริม การประชาสัมพันธ์การสะสมแต้ม เพื่อแลกของรางวัล</li> <li>5. ลูกค้าไม่ได้รับข่าวสารสิทธิประโยชน์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โดยการนำผลิตภัณฑ์ออกแสดงในงานแสดงสินค้าที่เกี่ยวข้อง เช่นงานแสดงสินค้า จัดงานแสดงตามสถานศึกษา เพื่อเป็นการแนะนำสินค้าให้กับตลาด</li> <li>2. การขายโดยพนักงานขาย (Sale Force) เพื่อให้สามารถแนะนำตัวผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้ารายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. การสร้างความแตกต่างของสิทธิประโยชน์ที่ลูกค้าที่เป็นสมาชิกกับลูกค้าทั่วไปอย่างชัดเจน เช่น ชองชำระเงินด่วน สำหรับสมาชิกบัตร</li> <li>4. การสร้างความน่าสนใจของรายการสินค้าโปรโมชัน เช่น มีรายการซื้อสินค้ารายการที่ 5 ได้รับ 100 แต้มสะสม รายการที่ 13 ได้รับ 200 แต้มสะสม เป็นต้น</li> <li>5. จะต้องมีการสื่อสารถึงสิทธิประโยชน์ให้ลูกค้า เช่นการจัดส่งเอกสารรายการส่งเสริมการขายประจำเดือน แต้มพิเศษเฉพาะลูกค้า และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ลูกค้าควรจะได้รับผ่านทางไปรษณีย์, E-mail หรือ SMS ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น</li> </ol>

## 4.1.5 พนักงาน (People)

## ตารางที่ 4.5

## แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหของพนักงาน (People)

พนักงาน (People) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
<p>1. พนักงานร้านไม่แนะนำสิทธิประโยชน์ในการใช้บัตร</p> <p>2. การให้บริการของพนักงานไม่ดี ไม่เต็มใจให้บริการลูกค้าที่ใช้บัตรซื้อสินค้า</p> <p>3. ตอบข้อซักถามและให้คำแนะนำกับลูกค้าในกรณีเกิดปัญหาการใช้งานบัตรไม่ได้ ไม่ชัดเจน</p>	<p>1. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ในการให้บริการบัตรแก่พนักงานร้าน ทำการศึกษาและแนะนำให้ลูกค้า กรณีที่พนักงานใหม่ ไม่ทราบขั้นตอนหรือจดจำขั้นตอนไม่ได้</p> <p>2. เน้นการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ควรจะต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจร่วมกัน ทั้งการให้บริการ และการแก้ไขปัญหจากข้อร้องเรียนของลูกค้าเรื่องการให้บริการ</p> <p>3. การสร้างกระบวนการทำงานที่สั้น กระชับ และมีประสิทธิภาพ เช่น ขั้นตอนการเติมเงินลงบัตรสามารถเติมได้หลังจากที่จำนวนเงินในบัตรไม่เพียงพอชำระค่าสินค้า โดยให้พนักงานแจ้งลูกค้าหลังจากการบันทึกการขายสินค้า</p> <p>4. การอบรมพนักงาน และให้ความรู้เรื่องการบริการที่ดี และการพัฒนาการขายอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้</p> <p>4.1 รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์</p> <p>4.2 เทคนิคการนำเสนอขายบัตรให้แก่ลูกค้า</p> <p>4.3 ขั้นตอนการขายบัตรและการแนะนำลูกค้าที่ซื้อบัตร</p>

## 4.1.6 กระบวนการให้บริการ (Process)

ตารางที่ 4.6

แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหของกระบวนการให้บริการ (Process)

กระบวนการให้บริการ (Process) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
1. ลูกค้าต้องการเติมเงินในบัตรและชำระค่าสินค้าด้วยบัตร โดยที่กระบวนการคิดเงินจะต้องแยกทำทีละขั้นตอนจะต้องบันทึกการเติมเงินก่อน และบันทึกการขายทีหลัง ทำให้ลูกค้าเสียเวลารอ 2. การชำระเงินล่าช้า 3. เกิดแถวคอย	ดำเนินการแก้ไขโปรแกรมด้วยการลดขั้นตอน เพื่อเป็นการลดเวลาในการชำระค่าสินค้าผ่านบัตร เช่น การลดขั้นตอนการออกใบเสร็จรับเงินของการเติมเงินและการชำระค่าสินค้าให้ออกใบเสร็จเพียงครั้งเดียว

## 4.1.7 สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)

ตารางที่ 4.7

แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence)

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Evidence) ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
1. เคาน์เตอร์บริการชำระเงินคับแคบ 2. ติดป้ายประชาสัมพันธ์ สื่อโฆษณาในร้านมากเกินไป	1. การออกแบบเคาน์เตอร์ชำระเงินให้อยู่ในขนาดที่เหมาะสม ไม่ควรรนำสินค้ามาวางขายหน้าเคาน์เตอร์มากจนเกินไป 2. การติดป้ายประชาสัมพันธ์ สื่อโฆษณาให้อยู่ในจำนวนที่พอดี ลูกค้าเกิดความสบายตา 3. คัดเลือกสื่อโฆษณาที่ดึงดูดความสนใจลูกค้า

## 4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ 2 การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

### ตารางที่ 4.8

#### แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
1. ไม่มีการนำข้อมูลลูกค้าจากบัตรมาใช้	1. ต้องจัดตั้งทีมงานเฉพาะโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) 2. ต้องทำการออกแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
2. ไม่มีการกำหนดแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	
3. กิจกรรมทางการแบบภาพรวม	
4. ไม่มีคณะทำงาน	
5. ลูกค้ายังไม่เห็นคุณค่าจากการใช้บัตร	

การจัดตั้งทีมงานเฉพาะ เพื่อมาทำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เรียบร้อยแล้ว ควรมีการทำกรออกแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีวิธีดำเนินการดังนี้

#### 4.2.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์อย่างชัดเจน

1. ศึกษากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจอย่างละเอียด โดยนำข้อมูลการใช้บัตรของลูกค้า และจากการออกไปสมัครของลูกค้า มาจำแนกประเภทและจัดทำฐานข้อมูลให้ชัดเจน ดังนี้

1.1 ลูกค้าที่ใช้บัตรเงินสดดิจิทัลของบริษัทเป็นใคร และต้องกำหนดอย่างชัดเจน เช่น อายุ เพศ การศึกษา ระดับรายได้

1.2 ลูกค้าซื้อสินค้าชนิดใดเป็นประจำ ความถี่ในการเข้าร้าน จำนวนเงินที่ซื้อในแต่ละครั้ง

2. เลือกกลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะสร้างสัมพันธ์ด้วย ซึ่งต้องเป็นกลุ่มที่สร้างกำไรหรือมีโอกาสที่สร้างกำไรในอนาคต

#### 4.2.2 ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์

1. ศึกษาความต้องการ พฤติกรรมการซื้อ และประวัติการติดต่อของลูกค้ากับบริษัท



2. บริษัทจะต้องติดตามพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า โดยจะต้องติดตามลูกค้าทุกรายทั้งลูกค้าที่ทำกำไรและไม่ทำกำไร

#### 4.2.3 สร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า

1. การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า ไม่ว่าจะด้วยสิ่งของการสร้างความประทับใจในทุกครั้งของการติดต่อ การส่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ การโทรศัพท์สอบถามความพอใจในการใช้บริการ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกผูกพันกับกิจการ
2. บริษัทจะต้องเก็บข้อมูลการติดต่อของลูกค้าไว้ทุกครั้งเพื่อให้ทราบพฤติกรรม

#### 4.2.4 การนำเสนอบริการที่ตอบสนองของลูกค้าอย่างแท้จริง

1. เสนอบริการใหม่ที่ได้ปรับปรุงไปตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเห็นว่าบริการนั้นมีคุณค่า
2. เสนอการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละรายให้แตกต่างกันให้ได้ตามความต้องการจริง

#### 4.2.5 การติดตามและประเมินผล

1. กำหนดดัชนีชี้วัดความสามารถในการบริการ (KPI-Service) ของทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ เฉพาะการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยการปรับประยุกต์ระหว่างเป้าหมายหลักขององค์กร และดัชนีความสามารถหลักขององค์กรเพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร
2. บริษัทจะต้องติดตามและประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อหาแนวทางแก้ไขเสนอบริการที่ตรงใจลูกค้ามากขึ้น
3. วิเคราะห์หาสาเหตุหากมีการสูญเสียลูกค้าหรือลูกค้าไม่มาติดต่อกับธุรกิจเป็นเวลานาน

### 4.3 แนวทางการแก้ไขปัญหาที่ 3 ด้านคณะทำงานโครงการ

ในการดำเนินโครงการจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน ที่สำคัญหากสามารถวางแผนในระยะยาวได้ เปอร์เซนต์ความสำคัญของโครงการก็จะสูงตามไปด้วย เนื่องจากคณะทำงานมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน

## ตารางที่ 4.9

## แสดงปัญหาและการแก้ไขปัญหาด้านคณะทำงานโครงการ

ปัญหา	วิธีดำเนินการแก้ไขปัญหา
1. ไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานอย่างเป็นทางการ	1. กำหนดเป็นกลยุทธ์ของบริษัท
2. ไม่มีผู้บริหารระดับสูง ให้การตัดสินใจแนะนำและทราบปัญหา	2. กำหนดเป้าหมายและแผนงานงานระยะยาว
3. ไม่มีเป้าหมายและแผนงานที่ต่อเนื่องและชัดเจน	3. ต้องมีการประสานร่วมมือกันเนื่องจาก
4. ไม่มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน	เป็นการทำงานแบบ Cross Functional
5. การประชุมไม่ต่อเนื่อง	โดยอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุน
6. ผู้ปฏิบัติงานเป็นระดับปฏิบัติการไม่สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติและตัดสินใจได้	จากหลายหน่วยงานในองค์กรในด้านการดำเนินการ
7. ไม่มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน	4. กำหนดคุณสมบัติของคณะทำงาน 5. กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละหน่วยงานที่มีคณะทำงานร่วมในโครงการ เช่น การตั้งเป้าหมายในการลดจำนวนบัตรเสีย การลดจำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า การวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บัตร เป็นต้น

## 4.3.1 กำหนดโครงการบัตรเงินสดดิจิทัลเป็นกลยุทธ์ของบริษัท

เนื่องบัตรเงินสดดิจิทัลเป็นเทคโนโลยีที่แพร่หลายในประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ เช่น สหรัฐอเมริกา เป็นต้น และในประเทศไทยเองภายใน 2 - 3 ปี ข้างหน้าก็จะเริ่มแพร่หลายเป็นที่นิยม ดังนั้นบัตรเงินสดดิจิทัลจึงถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด(มหาชน) นำมาสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งดังนั้นทางคณะผู้บริหารต้องให้ความสำคัญโดยกำหนดให้โครงการบัตรเงินสดดิจิทัลเป็นกลยุทธ์หนึ่งในแผนที่ทางกลยุทธ์ของบริษัท จึงจะทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ

#### 4.3.2 กำหนดเป้าหมายและแผนงานระยะยาว

ในการดำเนินโครงการจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน ที่สำคัญหากสามารถวางแผนในระยะยาวได้ เปรียบเทียบความสำคัญของโครงการก็จะสูงตามไปด้วย เนื่องจากคณะทำงานมีทิศทางในการทำงานที่ชัดเจน

#### 4.3.3 ต้องมีประสานร่วมมือกันในการทำงาน

เนื่องจากโครงการบัตรเงินสดดิจิทัลถือเป็นโครงการที่สำคัญเพราะเป็นกลยุทธ์ของบริษัท ที่ต้องการสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากหลายหน่วยงานในองค์กรในด้านการดำเนินการ โครงการจึงจะประสบความสำเร็จ โดยหัวหน้าคณะทำงานต้องมีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น การทำกิจกรรมสันทนาการที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมร่วมกัน การรับประทานอาหารร่วมกัน เป็นต้น