

ปัจจัยและแนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรม New S-Curve: กรณีศึกษาบริษัทผลิตปูนซีเมนต์

ปวิณัฐ ทับโพน^{1*} และ เอก ชุณหัชชาชัย²

วันที่รับบทความ : 2 ธ.ค. 2565

วันแก้ไขบทความ : 20 มิ.ย. 2566

วันที่ตอบรับบทความ : 22 มิ.ย. 2566

บทคัดย่อ

ในช่วงสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจนี้ รัฐบาลได้ใช้โอกาสในการปรับใช้นโยบายผลักดันให้มีการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมีการปฏิรูปใหม่ผ่านการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์มาใช้เพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถเติบโตต่อไปในอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเจริญเติบโตให้เศรษฐกิจไทยในระยะยาว มีเป้าหมายหลักในการพัฒนา มีการปรับใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ล้ำสมัย อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ก็เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สามารถช่วยพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศให้มีความทันสมัย สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก ดังนั้น ธุรกิจที่มีปัจจัยการสนับสนุนที่ครบครัน ก็จะสามารถพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่อุตสาหกรรม S-curve เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่บริษัทได้มากยิ่งขึ้น บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความสามารถของผู้ประกอบและปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจสู่อุตสาหกรรม S-Curve และเพื่อสรุปแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่อุตสาหกรรม S-Curve ให้แก่บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า บริษัทปูนซีเมนต์ไม่จำเป็นที่จะต้องขายเฉพาะปูนซีเมนต์ผลิตภัณฑ์เดียว ทางบริษัทควรมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบัน

คำสำคัญ: อุตสาหกรรม S-Curve; ความสามารถผู้ประกอบการ; ส่วนประสมทางการตลาด

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

*ผู้ประสานงานหลัก: 2101250004@students.stamford.edu

THE STUDY OF GUIDELINES AND FACTORS AFFECTING THE SUCCESS IN S-CURVE INDUSTRY: A CASE STUDY OF A CEMENT COMPANY

Paweenuch Thubthone^{1*} and Ake Choonhachatrachai²

Received: 2 Dec. 2022

Revised: 20 Jun. 2023

Accepted: 22 Jun. 2023

Abstract

During this economic crisis, the government has taken the opportunity to deploy policies to drive investment in targeted industries. S-Curve industry is an industry that needs to be reinvented through improvements and adoption of technology and creativity so that the industry can continue to grow in the future. It is to increase competitiveness and create growth for the Thai economy in the long run. The main goal is the technology development in order to produce cutting-edge innovations. The cement industry is one of the businesses that can help develop the country's industrial sector to be modern and globally competitive. Therefore, businesses that have complete supporting factors will be ready to transform the organization into the S-curve industry in order to create more stability for the company. This academic article aims to study factors of entrepreneurial abilities and marketing mix factors affecting business transformation into S-Curve industry. Plus, the research summarizes the guidelines for the development of the organization to the S-Curve industry for companies in the cement industry. The result of the study shows that the cement company should accept more product lines to the process and should adapt to the unexpected current situation quickly.

Keywords: S-curve industry; Entrepreneurs' abilities; Marketing Mix

¹ Student, Master of Business Administration Program, Faculty of Business and Technology, Stamford International University

² Assistant Professor, Faculty of Business and Technology, Stamford International University

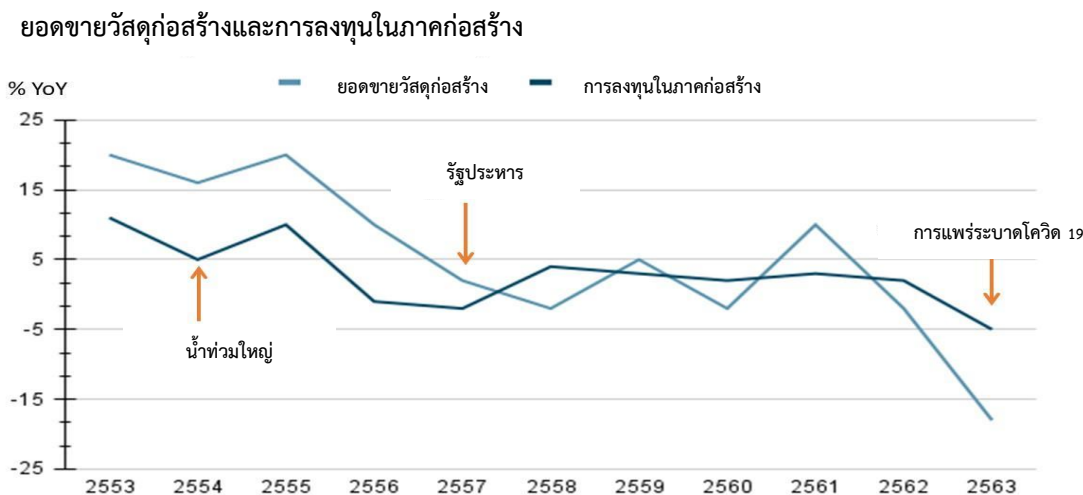
*Corresponding Author: E-mail: 2101250004@students.stamford.edu

1. บทนำ

ในช่วงสถานการณ์วิกฤตเศรษฐกิจ รัฐบาลใช้โอกาสในการปรับใช้นโยบายขับเคลื่อนประเทศไทยสู่อุตสาหกรรม 4.0 เพื่อยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการให้ทัดเทียมระดับสากล มีการผลักดันให้มีการลงทุนใน 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve) ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมีการปฏิรูปใหม่ผ่านการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์มาใช้เพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถเติบโตต่อไปในอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเจริญเติบโตให้เศรษฐกิจในระยะยาว ประเทศไทยนั้นมีเป้าหมายหลักในการพัฒนา ปรับใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ล้ำสมัย ภาครัฐจึงนำเสนอนโยบายที่เป็นประโยชน์อย่างหลากหลาย ได้แก่ โครงการ Industry 4.0 และ โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) ด้วยเหตุผลข้างต้น ธุรกิจที่มีปัจจัยสนับสนุนที่ครบครันก็必将มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่อุตสาหกรรม S-curve เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่บริษัทได้มากยิ่งขึ้น

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

การก่อสร้างถือเป็นกิจกรรมของมนุษย์อย่างหนึ่งในการประกอบหรือติดตั้งวัสดุอุปกรณ์หลากหลายชนิดให้เกิดเป็นที่ยอยู่อาศัย อาคาร สำนักงาน รวมไปถึงระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ คำว่า “วัสดุ-ก่อสร้าง” หมายถึง อุปกรณ์เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัยของมนุษย์หรือเป็นวัสดุที่ใช้สำหรับก่อสร้างสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ เช่น อาคาร บ้าน สำนักงาน ที่รวมไปถึงสถาปัตยกรรมและสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ ดังนั้น ธุรกิจวัสดุก่อสร้างจึงเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่สำคัญของภาคอสังหาริมทรัพย์และภาคการก่อสร้างซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก ยกตัวอย่างเช่น ยอดขายวัสดุก่อสร้างผันแปรในทิศทางเดียวกับภาวะการลงทุนภาคก่อสร้าง (ภาพที่ 1) เมื่อมีการลงทุนมากขึ้น ยอดขายวัสดุก่อสร้างจะสูงขึ้นตามการลงทุน เมื่อมีการลงทุนน้อยลง ยอดขายก็จะลดลงตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม วัสดุก่อสร้างที่ใช้ในกราฟประกอบด้วย ปูนซีเมนต์ ปูนผสมเสร็จ เหล็กสำหรับก่อสร้าง กระเบื้อง และสุขภัณฑ์เท่านั้น



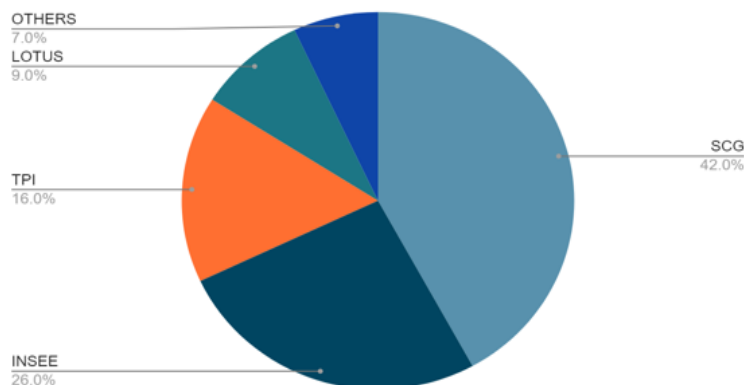
ภาพที่ 1 ยอดขายวัสดุก่อสร้างและการลงทุนในภาคก่อสร้าง
ที่มา: พุทธชาติ ลุนคำ, 2564

จากข้อมูลข้างต้น สาเหตุที่ทำให้ยอดขายลดลง เนื่องมาจากต้นทุนของวัสดุก่อสร้างมีสัดส่วนสูงถึง 60% ของมูลค่าการก่อสร้างทั้งหมด โดยวัสดุก่อสร้างประเภทหลักมีสัดส่วน 64% ของยอดขายวัสดุก่อสร้างทั้งหมด แบ่งเป็นวัสดุประเภทงานโครงสร้าง (ได้แก่ ปูนซีเมนต์ คอนกรีตผสมเสร็จ เหล็กก่อสร้าง) และวัสดุประเภทงานตกแต่ง (ได้แก่ กระเบื้องเซรามิก เครื่องสุขภัณฑ์เซรามิก) ผู้ผลิตรายใหญ่และรายกลางมีความได้เปรียบทั้งด้านขนาดของเงินทุน การบริหาร จัดการด้านการผลิต และอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย (เช่น ด้านราคาและการส่งมอบวัตถุดิบ) จึงมีศักยภาพในการผลิตสินค้าได้จำนวนมาก

ทำให้มีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำ (Economies of Scale) ด้านผู้ผลิต รายเล็กส่วนใหญ่มีขนาดของเงินทุนจำกัดจึงมักผลิตเฉพาะสินค้าบางประเภท (พุทธชาติ ลุนคำ, 2564)

วัสดุก่อสร้างประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญในหลาย ๆ ขั้นตอนของการก่อสร้างได้แก่ ปูนซีเมนต์ (Cement) ซึ่งเป็นส่วนผสมสำหรับผลิตคอนกรีต ส่วนผสมหลัก ๆ ของปูนซีเมนต์ คือ ดินเหนียว หินปูน และส่วนผสมอื่น ๆ เช่น ยิปซัม อลูมินา ปูนซีเมนต์ที่หลาย ๆ คนรู้จักจะแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น ปูนฉาบ ปูนก่อและปูนฉาบ เป็นต้น กิจกรรมปูนซีเมนต์เจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับความเจริญเติบโตของบ้านเมืองที่ต้องมีการก่อสร้างบ้านเรือน ที่อยู่อาศัย อาคารสำนักงาน ถนน สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ เวลาผ่านไปนับร้อยปี บริษัทจำหน่ายปูนซีเมนต์จำนวนมากยังคงเป็นแค่บริษัทจำหน่ายปูนซีเมนต์ที่มีกิจการธุรกิจผูกไว้กับการก่อสร้างสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านบริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ทั้งไทยและต่างประเทศ มีจำนวนไม่กี่บริษัทที่รับงานการก่อสร้างภาครัฐหรือภาคเอกชนขนาดใหญ่ ในประเทศไทยมีผู้ประกอบการผลิตปูนซีเมนต์เพียงจำนวน 7 ราย ประกอบด้วย (1) เอสซีซีซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (2) ปูนซีเมนต์นครหลวง (3) ทีพีโอโพลีน (4) ปูนซีเมนต์เอเชีย (5) ชลประทานซีเมนต์ (6) ภูมิใจไทยซีเมนต์ (7) ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก และมีโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ 12 แห่งใน 5 จังหวัด ได้แก่ สระบุรี ลำปาง นครสวรรค์ เพชรบุรี และนครศรีธรรมราช

ส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์



ภาพที่ 2 ส่วนแบ่งการตลาดของผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์

ที่มา: พุทธชาติ ลุนคำ, 2564

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า ส่วนแบ่งการตลาดกว่า 42% เป็นของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งเป็นบริษัทปูนซีเมนต์อันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ส่วนอันดับรองลงมาเป็นของ ปูนอินทรี 26% ปูนทีพีโอโพลีน 16% ปูนโลตัส 9% และ อื่น ๆ อีก 7% เนื่องจากปัจจุบันอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์มีผู้ค้ารายใหญ่ถือส่วนแบ่งการตลาดแทบจะเรียกได้ว่า เป็นตลาดผูกขาด จึงเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ค้ารายใหม่ที่จะก้าวเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ ดังนั้น หากเราได้ออกรหัสความสำเร็จในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์โดยดูจากความสามารถของผู้ประกอบการและปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด เราจะได้เห็นแนวทางการปฏิบัติงานที่จะช่วยส่งเสริมธุรกิจให้ปรับตัวเข้ากับอุตสาหกรรม S-Curve ได้ตามนโยบายการสนับสนุนจากรัฐบาล

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจปัจจัยด้านความสามารถของผู้ประกอบการและปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาด ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรม S-Curve
2. เพื่อสรุปแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรม S-Curve ให้แก่บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์

2. ทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม

2.1 อุตสาหกรรม S-Curve

S-Curve เป็นอุตสาหกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์มาปฏิรูปกระบวนการทำงานใหม่เพื่อเปิดโอกาสให้อุตสาหกรรมได้เติบโตต่อไปในอนาคต ส่งผลให้ประเทศไทยมีเป้าหมายหลักใหม่ในการพัฒนา ปรับใช้เทคโนโลยีและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ล้ำสมัย อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่สามารถปรับให้มีความทันสมัยให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกได้ และสามารถช่วยยกระดับการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยไปอีกระดับหนึ่ง บวกกับนโยบายจากภาครัฐ เช่น โครงการ Industry 4.0 และโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor: EEC) เป็นต้น

รุ่งโรจน์ สงสระบุญ (2559) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า เนื่องด้วยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบข้อเสนอ 10 อุตสาหกรรมซึ่งจะเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต (New Engine of Growth) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ First s-curve ซึ่งเป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ และ New S-curve ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เชื่อกันว่าทั้ง 2 ส่วนนี้จะสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้อย่างก้าวกระโดดและช่วยต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมเพื่อเพิ่มรายได้ของประชากรได้มากขึ้นอีกด้วย จะเห็นได้ว่าทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพเป็นที่สนใจของนักลงทุนทั่วโลก เป็นการลงทุนที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต

สำหรับ First s-curve นั้นเป็นการลงทุนในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต โดยการลงทุนชนิดนี้จะอยู่ในช่วงการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะสั้นและระยะกลางเท่านั้น โดยจะกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศได้ดังนี้ อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next – Generation Automotive) อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics) อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism) การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology) อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

ในปัจจุบัน กลุ่มอุตสาหกรรม First s-curve ยังไม่เพียงพอที่จะช่วยให้เศรษฐกิจของไทยก้าวกระโดดได้ตามที่คาดหวังไว้ จึงจำเป็นต้องมีในส่วนของกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ (New S-curve) ควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นรูปแบบการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยี โดยจะเป็นส่วนสำคัญของกลไกการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (New Growth Engines) ซึ่งการต่อยอดอุตสาหกรรมเดิมเหล่านี้ จะสามารถเพิ่มรายได้ให้กับประชากรสูงถึงร้อยละ 70 จากกลุ่มเป้าหมาย อุตสาหกรรมอนาคต (New S-curve) ประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมหุ่นยนต์ (Robotics) อุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemicals) อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital) และอุตสาหกรรมแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

ปัจจัยที่สำคัญของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจนั้น จำเป็นที่จะต้องต่อยอด ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และ พัฒนาจากอุตสาหกรรมเดิมเป็นสำคัญ โดยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และโอกาสในการทำธุรกิจนั้น ๆ สำหรับผู้ประกอบการที่มองเห็นโอกาสในการขยายและต่อยอดของธุรกิจ ภาครัฐจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือทางการเงินโดยผ่านทางธนาคารของรัฐด้วยมาตรการช่วยเหลือ SMEs (ตามแนวพระราชรัฐ) เพื่อสนับสนุน SMEs ที่มีศักยภาพในกลุ่มอุตสาหกรรม 10 ประเภท ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่อยู่ในธุรกิจที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นี่จึงเป็นโอกาสของผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มอุตสาหกรรมที่กำหนดรวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อเนื่องเป็น Supply Chain

จากข้อมูลข้างต้น อาจจะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรม S-Curve ตามที่รัฐกำหนดแนวทางไว้ แต่บริษัทแนวหน้าในวงการอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ได้พัฒนานวัตกรรมจากอุตสาหกรรมดิจิทัลและนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสมในกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการขาย โปรโมชัน กระบวนการทำงาน หรือการพัฒนาคน เป็นต้น

2.2 ส่วนประสมทางการตลาด

ธนา สวัสดิ์ (2562) ได้กล่าวไว้ว่า ตลาด (market) คือ ที่ใดก็ตามทั้งที่เป็นสถานที่หรือไม่มีสถานที่ที่มีอุปสงค์และอุปทานในสินค้าหรือบริการมาพบกันจนทำให้เกิดราคาที่เกิดจากกลไกตลาด โดยเศรษฐกิจในระบบตลาดนี้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของราคา ซึ่งเศรษฐกิจในระบบตลาดที่แท้จริงจำเป็นต้องประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้ คือ (1) ผู้ผลิตสินค้าที่มีขนาดเล็ก (2) ผู้บริโภคจำนวนมาก และ (3) มาตรการในการกีดกันการเข้าตลาดที่มีน้อยเงื่อนไขเหล่านี้ ถ้ามีครบทั้งหมดจะถือว่าเป็นตลาดที่สมบูรณ์ ซึ่งพบได้มากในโลกปัจจุบัน ดังนั้น ตลาด (Market) จึงมีความหมายครอบคลุมถึงลูกค้าหลายกลุ่ม รวมทั้งตลาดที่มีตัวตนโดยลักษณะทางกายภาพและตลาดที่ไม่มีตัวตนทางกายภาพ ตลอดจนตลาดขนาดใหญ่ที่มีหลาย ๆ ตลาดย่อย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์อยู่ในธุรกิจนั้น โดยที่ขอบเขตของการตลาด (the scope of marketing) จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การส่งเสริมและการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ให้กับผู้บริโภคและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ นักการตลาดมีหน้าที่กระตุ้นความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของบริษัท ตลอดจนความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

ธนา สวัสดิ์ (2562) ได้ให้ความหมายส่วนประสมทางการตลาดไว้ว่า คือ ชุดของเครื่องมือต่าง ๆ ทางการตลาด ซึ่งบริษัทนำมาใช้เพื่อปฏิบัติการให้ได้ตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาดประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์ของกิจการ ส่วน-ประสมการตลาดแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ดังที่รู้จักกันว่าเป็น “4Ps” ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (product) ราคา (price) การจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการขาย (promotion)

ส่วนประสมทางการตลาด (Service Marketing Mix) ได้ถูกพัฒนาจากมีแค่ 4 ปัจจัย ไปเป็น 7 ปัจจัยหรือ 7P's ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่ต้องพิจารณา 7 ด้าน ดังนี้ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ด้านราคา (Price) ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotions) ด้านบุคคล (People) ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence/Environment and Presentation) และด้านกระบวนการ (Process)

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับอุตสาหกรรม S-Curve ส่วนประสมทางการตลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัทในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ต้องคำนึงถึงและวางแผนปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้ให้รองรับการเข้าสู่อุตสาหกรรม S-Curve เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการลดต้นทุนผลิตภัณฑ์ การใช้นวัตกรรมพัฒนาช่องทางการจำหน่ายสินค้าให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น หรือการพัฒนากระบวนการทำงานด้วยซอฟต์แวร์ช่วยลดเวลาทำงาน เป็นต้น

2.3 การเปลี่ยนแปลงองค์กร

สุธี ขวัญเงิน (2559) ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กร ไว้ว่า องค์กร คือ กลุ่มของบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้าและร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในขณะที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การเคลื่อนไหวขององค์การออกจากสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสู่บางสิ่งที่ปรารถนาในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้้องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยเหล่านี้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ โดยทั่วไป การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเนื่องจากผลกระทบภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนั้น ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (ม.ป.ป.) ยังกล่าวอีกว่า สิ่งแวดล้อมภายในหรือผลกระทบจากภายในของ้องค์การ คือ กิจกรรมหรือการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในของ้องค์การขึ้น เช่น ความพึงพอใจในงานที่ต่ำ หรือเป็นเรื่องที่เห็นเด่นชัด อย่างเช่น ผลผลิตที่ตกต่ำและปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งปัจจัยภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลงอาจมาได้จากทั้งปัญหาทางด้านทรัพยากรมนุษย์และการจัดการพฤติกรรมและการตัดสินใจ ส่วนสิ่งแวดล้อมภายนอกของ้องค์การ คือ แรงกดดันหรือโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก ้องค์การส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น คุณลักษณะทางประชากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และความกดดันทางสังคมและการเมือง

้องค์การในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดในการ เปลี่ยนแปลง้องค์การควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการเปลี่ยนผ่าน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกได้บนพื้นฐานของระดับความเป็นนวัตกรรม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงเชิงรุก (Reactive Versus Proactive Change) การเปลี่ยนแปลงแบบตอบสนองเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมีแรงขับเคลื่อนมาก และสร้างความกดดันให้แก่องค์การที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก เช่น ความล้มเหลวของระบบ การทำงานหรืออุปกรณ์ที่ล่าช้าเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้้องค์การต้องทำการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา ซึ่งโดยทั่วไป การเปลี่ยนแปลงเชิงรุกเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพมาก ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนมาอย่างดี

2. การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Change and Innovation) มีคำกล่าวที่น่าสนใจว่า นวัตกรรมทุกอย่างเป็นการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทุกเรื่องจะเป็นนวัตกรรม ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะสามารถแยกความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมได้ โดยทั่วไป การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติมีปรากฏอยู่ในปัจจุบันขององค์การ ในขณะที่นวัตกรรมเกิดขึ้นเมื่อองค์การเป็นผู้ใช้ความคิดที่ยังไม่เคยมีใครใช้มาก่อนเป็นเจ้าแรก อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องใช้ความระมัดระวังเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ ทั้งนี้ เพราะนวัตกรรมเป็นเรื่องที่มีความท้าทายและมีความไม่แน่นอนเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับการเปลี่ยนแปลงทั่วไป

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Change) การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดและมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้กระดาษในการทำงานน้อยลงและการนำอุปกรณ์หรือเครื่องจักรเข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น หรือ การใช้ห้องทำงานเสมือนจริงในการประชุมผ่านทางดาวเทียม เป็นต้น

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการ (Structural/Procedural Changes) ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือและกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างมุ่งเน้นไปที่การออกแบบองค์การและวิธีการในการประสานความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนจากโครงสร้างตามหน้าที่ไปสู่โครงสร้างแบบแผน ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่ในองค์การหรืออาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างไม่มากนัก เช่น การปรับเปลี่ยนอำนาจในการบังคับบัญชาของผู้บริหาร โดยการลดช่วงในการควบคุมลง วิธีการการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การเป็นบรรทัดฐานหนึ่งที่ต้องการประสบปัญหาในการทำงาน นำมาใช้เพื่อหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

5. การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่บุคคลเป็นหลัก (People-Oriented Changes) หลายองค์การมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงบุคคลเป็นหลัก เช่น การปรับปรุงและพัฒนาทักษะของพนักงาน ทักษะคิด การจูงใจ และพฤติกรรม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จในองค์การ ในบางครั้งกลยุทธ์นี้อาจรวมถึงการแทนที่บุคคลในส่วนของพนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีหรือสภาพแวดล้อมใหม่ได้ ซึ่งในบางครั้งองค์การอาจต้องมีการเปลี่ยนถ่ายเลือดใหม่ เพื่อนำมาสู่แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำงานก็อาจมีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งสัญญาณไปยังภายนอกอีกด้วย โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่บุคคลเป็นหลักเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมพัฒนา และจูงใจพนักงาน

6. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและทางเทคโนโลยีพร้อมกันและการเปลี่ยนแปลงบุคคลและเทคโนโลยีไปพร้อมกัน (Technological and Sociotechnical Changes) คำอธิบายในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านต่างๆ อาจเข้าใจได้ไม่ยากนัก แต่ในความเป็นจริงมีองค์การจำนวนไม่น้อยที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ ในเวลาเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง เทคโนโลยี หรือบุคลากร ซึ่งผู้บริหารต้องมีความระมัดระวังเป็นอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ด้านไปพร้อมกัน และต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

หากพูดถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสอดรับกับอุตสาหกรรม S-Curve ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่บุคคลเป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและทางเทคโนโลยีพร้อมกัน และการเปลี่ยนแปลงบุคคลและเทคโนโลยีไปพร้อมกัน เนื่องจากการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร การเตรียมพนักงานให้พร้อมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก หากพนักงานไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ได้ การเปลี่ยนแปลงก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเป็นการบังคับให้เกิดการพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

2.4 เป้าหมายและความสำเร็จ

อภิชัย ศรีเมือง (2556) ได้กล่าวว่า เรื่องการวัดค่าความสำเร็จนั้นเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องศึกษาหาความรู้และความเข้าใจอย่างละเอียด เพราะเรื่องนี้มีผลอย่างมากกับความก้าวหน้าและรายได้ของเหล่าลูกน้องที่อยู่ใต้บังคับบัญชา คำว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่บุคคลหรือสิ่งที่ใช้เป็นเป้าหมายหรือเป็นศูนย์กลางแห่งการใส่ใจหรือสังเกต

ความหมายของคำว่า เป้าหมาย คือ สิ่งที่จะทำให้สำเร็จเสร็จสิ้นไปในแต่ละงาน โดยอยู่ในกรอบของความตั้งใจและมีเป้าหมาย รวมไปถึงภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและจุดประสงค์หลักที่ต้องทำให้สำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมี เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการตั้งเป้าหมายให้กับเหล่าหัวหน้างาน (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากต่อการบริหารขององค์กร โดยการตั้งเป้าหมายหรือนโยบายจะถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงเป็นทอด ๆ ไป จนกว่าจะถึงพนักงานระดับล่าง โดยการส่งข้อมูลของการกำหนดเป้าหมายต่างๆ จะเป็นไปตามลำดับ ดังนี้ โดยการส่งข้อมูลนโยบายจากผู้บริหารระดับบนสู่ฝ่ายบริหารระดับล่างนั้น ผู้บริหารระดับกลางจะแปลงความมุ่งหมาย (Goal) และนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับล่างก็จะแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นเป้าหมายและการปฏิบัติความมุ่งหมายและถ่ายทอดให้กับพนักงานทั่วไปให้รับทราบ (อภิชัย ศรีเมือง, 2556)

ดังนั้น เมื่อบริษัทหรือองค์กรตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดรับกับอุตสาหกรรม S-Curve ควรตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและถ่ายทอดให้พนักงานทุกคนทราบ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้กำหนดทิศทางการทำงานไปในทางเดียวกัน ลดความสับสนและระยะเวลาการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.5 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2560) ได้กล่าวว่า เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) เป็นการบอกว่า การตัดสินใจที่ใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ นั้นคุ้มค่า เราพบเห็นบ่อยครั้งที่มีการใช้เกณฑ์ทั้งสองร่วมกัน เช่น ผู้ประเมินรายงานว่า โครงการประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แผนงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและอื่นๆ อีกมากมาย แม้ใช้ร่วมกันแต่มีความหมายไม่เหมือนกัน กล่าวคือ “เกณฑ์ประสิทธิภาพ” เป็นแนวคิดการวัดในเชิงปริมาณ (Quantitative Concept) ข้อมูลสารสนเทศที่นำมาพิจารณาต้องสามารถวัดเป็นเชิงปริมาณตัวเลขได้ เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลหรือคุณค่าระหว่างผลที่ได้กับทรัพยากรและความพยายามที่ใช้ไป ผลที่ได้ต้องมีมูลค่ามากกว่าทรัพยากรหรือความพยายามที่ใช้ไปในกระบวนการผลิตหรือการจัดการและการที่จะพูดว่า ได้ประสิทธิภาพสูงสุดแสดงว่า เกิดสัมฤทธิ์ผล (ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ) โดยใช้ทรัพยากรหรือความพยายามต่ำสุด ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลเป็นแนวคิดเชิงคุณภาพ (Qualitative Concept) เป็นการจัดการหรือการผลิตประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ใช้ทรัพยากรหรือความพยายามมาก เกณฑ์ประสิทธิภาพจึงถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ว่า ผลสำเร็จที่ได้จากการนำแผนไปปฏิบัติใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด อย่างไรก็ดี ในบางกรณีผลสัมฤทธิ์ที่ไม่สามารถวัดในเชิงปริมาณได้ จึงใช้เกณฑ์ประสิทธิผลโดยเฉพาะใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Organization)

เหตุที่ต้องใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบการตัดสินใจเป็นการช่วยอธิบายความคุ้มค่าในทางการจัดการและในทางเศรษฐศาสตร์ เกณฑ์ประสิทธิภาพเป็นแนวคิดที่ถูกนำไปใช้ทางเศรษฐศาสตร์ที่อธิบายด้วยจุดดุลยภาพ (Equilibrium) การจัดการหรือการผลิตต้องอาศัยทรัพยากรเป็นปัจจัยป้อนเข้าเพื่อผลิตสินค้าและบริการสนองความต้องการของมนุษย์ที่ไม่จำกัด ในขณะที่ทรัพยากรมีจำกัด ดังนั้นเกณฑ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนอกจากเป็นแนวคิดในการจัดการองค์การยังใช้เป็นเกณฑ์ประเมินว่า องค์การใดประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด ปัจจุบันเกณฑ์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือเป็นหลักการหนึ่งของการจัดการแบบธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) เกณฑ์ประสิทธิภาพจะถูกนำมาประกอบการตัดสินใจสำหรับโครงการหรือกิจกรรมงานที่ไม่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ เช่น โครงการทางสังคม โครงการสาธารณะ โครงการวิจัยพัฒนาและอื่น ๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในบางโครงการสาธารณะไม่อาจใช้เกณฑ์ทั้งสองอธิบายความสำเร็จได้ ต้องใช้เกณฑ์ความเป็นธรรม ความพอเพียง ความเสมอภาค ประกอบการตัดสินใจด้วย (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560, น. 50-51)

3. อภิปรายผล

อภิปรายผลเกี่ยวกับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่อุตสาหกรรม S-Curve พบว่า ปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัทในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จในมุมมองของบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่อุตสาหกรรม S-Curve เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเดิมขององค์กรอย่างสิ้นเชิง ทำให้พนักงานหลายกลุ่มที่ทำงานมานานไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจแก่พนักงานถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและสร้างความมั่นใจด้วยการนำเสนอข้อดีของการเปลี่ยนแปลงไปสู่อุตสาหกรรม S-Curve จากการศึกษาพบว่า กลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าพนักงานที่ทำงานมานานกว่า อีกทั้งบุคลากรมีแนวคิดไปในทางเดียวกันเรื่องนโยบายการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการความชัดเจนและเด็ดขาด ซึ่งส่งผลต่อการทำงานของแต่ละคนโดยตรง โดยผ่าน KPI ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน

ปัจจัยด้านความสามารถของผู้ประกอบการที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจสู่อุตสาหกรรม S-Curve ในมุมมองของพนักงานระดับผู้จัดการ จะเน้นประเด็นนโยบาย แผนงาน ระบบองค์กรของผู้ประกอบการมากกว่า ในขณะที่มุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการจะเน้นเรื่องทักษะของผู้ประกอบการ

ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ธุรกิจ S-Curve มากที่สุด มี 2 ด้านคือ ด้านการสนับสนุนการขาย มีการออกไปสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าบ่อยครั้ง มีการจัดงานอีเวนต์ทั้งเล็กและใหญ่ เพื่อนำเสนองานบริการของบริษัท เพราะว่าลูกค้าอาจจะไม่รู้จักธุรกิจใหม่ ยกตัวอย่างเช่น บริการล้างแอร์ บริการก่อสร้างติดตั้ง การขายเฟอร์นิเจอร์ การทำตารางผู้รับเหมา เป็นต้น และด้านกระบวนการ ทางบริษัทมีการขยายธุรกิจขนาดย่อยที่เน้นการบริการควบคู่ไปกับการขายสินค้าปูนซีเมนต์ เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าและขยายการเติบโตของบริษัท

หากเปรียบเทียบกับแนวคิดของ Gardner and Pierce (2001) เรื่อง การเปลี่ยนแปลงขององค์กร สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงแบบการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง ทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงทางบุคคลพร้อมกัน องค์กรดังกล่าวมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยขยายธุรกิจขนาดย่อยและเปิดบริษัทลูกเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและแก้ปัญหาภาพลักษณ์ของแบรนด์บริษัทแม่ที่ไม่สามารถเข้ากระแสการตลาดบางช่วงได้ นอกจากนั้น ตั้งแต่เริ่มเข้าสู่อุตสาหกรรม S-Curve เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีภายในองค์กร มีการนำอุปกรณ์หรือเครื่องจักรเข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์ให้มากยิ่งขึ้นในงานที่ต้องทำซ้ำเหมือนเดิม และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากการเข้าสู่อุตสาหกรรม S-Curve เป็นสิ่งใหม่สำหรับบริษัท การเปลี่ยนแปลงที่เน้นที่ตัวบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพื่อเตรียมพนักงานให้พร้อมรับมือกับงานใหม่ ๆ ที่กำลังจะเกิดขึ้น การเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ และการผลักดันแนวคิดความรู้สึกรับรู้เป็นเจ้าของบริษัทแก่พนักงานทุกคน

4. บทสรุป

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ดำเนินมาอย่างยาวนานและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องอุตสาหกรรมก่อสร้างและปูนซีเมนต์ก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน ความต้องการปูนซีเมนต์ลดน้อยลงตามกิจกรรมการก่อสร้างที่ลดลง รัฐบาลจึงดำเนินนโยบายอุตสาหกรรม S-Curve เพื่อเพื่อยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการไทยให้ทัดเทียมระดับสากล ธุรกิจปูนซีเมนต์ซึ่งอยู่ภายใต้อุตสาหกรรมก่อสร้างและเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม S-Curve ที่รัฐบาลกำหนดจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยมากขึ้นและแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ อีกทั้งธุรกิจปูนซีเมนต์ควรเข้าใจและนำปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอุตสาหกรรม S-Curve มาปรับใช้เป็นแนวทางในการวางแผนธุรกิจ ปรับปรุงพัฒนา และกำหนดกลยุทธ์การตลาดในช่วงภาวะวิกฤตโควิด-19 ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและนโยบายของรัฐบาล หรือต่อยอดงานวิจัยให้ได้องค์ความรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับองค์กรสู่อุตสาหกรรม S-Curve ในอนาคตอันใกล้

ปัญหาและอุปสรรคต่อความสำเร็จของบริษัทในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จในมุมมองของบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ดังนั้น องค์กรจำเป็นจะต้องสร้างความเข้าใจแก่พนักงานถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและสร้างความมั่นใจด้วยการนำเสนอข้อดีของการเปลี่ยนแปลงไปสู่อุตสาหกรรม S-Curve อีกทั้งผู้ประกอบการควรเน้นประเด็นนโยบาย แผนงาน ระบบองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงด้านการสนับสนุนการขายและด้านกระบวนการให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้นโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

สำหรับธุรกิจปูนซีเมนต์ การวัดความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ โดยพิจารณาจากผลประกอบการและคุณภาพ เนื่องจากตัวชี้วัดความสำเร็จสามารถบ่งบอกถึงคุณภาพการทำงานของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่อุตสาหกรรม S-Curve ได้ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาและใช้เป็นปัจจัยในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่อุตสาหกรรม S-Curve

สามารถสรุปได้ว่า บริษัทปูนซีเมนต์ ไม่จำเป็นที่จะต้องขายเฉพาะปูนซีเมนต์ผลิตภัณฑ์เดียว แต่บริษัทควรมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบัน นำเสนอแนวทางการจัดการอาคารสิ่งก่อสร้างด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ช่วยแก้ปัญหาภายในอาคารของลูกค้า โดยใช้การบูรณาการการจัดการเรื่องอากาศ พลังงาน การควบคุมระบบ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอาคารสิ่งก่อสร้างเข้ามานำเสนอทางออกของปัญหาให้แก่ลูกค้า ซึ่งสามารถช่วยให้ผลประกอบการของบริษัทขายปูนซีเมนต์ที่อยู่ในระดับคงที่เพิ่มขึ้นได้จากผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วม

บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (ม.ป.ป.). แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การสำหรับผู้บริหาร (Organizational Change for Executives). *Executive Journal*, 41-48.
- ธนา สวัสดิ์. (2562). ส่วนประสมทางการตลาดกับการตัดสินใจซื้อรถยนต์มือสองของประชาชนในจังหวัดสมุทรปราการ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- พุทธชาติ ลุนคำ. (2564). แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2564-2566: ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/Construction-Construction-Materials/Construction-Materials/IO/io-construction-materials-21>
- รุ่งโรจน์ สงสระบุญ. (2559). S-curve อุตสาหกรรมอนาคตพลวัต. เข้าถึงได้จาก <https://ba.siam.edu/wp-content/uploads/2017/05/S-curve.pdf>
- สุธี ขวัญเงิน. (2559). หลักการจัดการ (Principles of Management). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น
- อภิชัย ศรีเมือง. (2556). KPI เพื่อประเมินความสำเร็จของหัวหน้างานสำหรับผู้บริหาร. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2001). Organization-based self-esteem, generalized self-efficacy, and affective reactions to the workplace: An empirical re-examination. *Journal of Management Systems*, 13(4), 31-48.