

กลยุทธ์การลดต้นทุนโดยการปรับกระบวนการจัดจ้าง
กรณีศึกษาบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การลดต้นทุนโดยการปรับกระบวนการจัดจ้าง

กรณีศึกษา บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม 2558



นายธีรเมษฐ์ อุปมานรเศรษฐ์
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องการลดต้นทุน โดยการปรับกระบวนการจัดจ้าง บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด จะสำเร็จลุล่วงมาได้หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก ดร. พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษา และ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด และขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ในด้านต่างๆ ตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 จนจบการศึกษาโดยให้ทั้งคำแนะนำและแนวคิดเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการงานในชีวิตจริงได้เพื่อให้การบริหารจัดการดังกล่าวเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พนักงานทุกคนของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ที่ให้ข้อมูลในการทำงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทั้งภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนกระบวนการทำงานภายในองค์กร อีกทั้งยังให้คำปรึกษา แนะนำและให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว อุปมา นเรศรชู้ ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

ธีราเมษฐ์ อุปมา นเรศรชู้

กลยุทธ์การลดต้นทุน โดยการปรับกระบวนการจัดจ้าง

กรณีศึกษา บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

STRATEGY TO IMPROVE PROCUREMENT PROCESS FOR REAL ESTATE BUSINESS

A CASE STUDY OF SC DEVELOPER COMPANY LIMITED

ธีราเมษฐ์ อุปมานรเศรษฐ์ 5750109

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสัน ทิมทรัพย์, D.B.A.,
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการลดต้นทุนให้กับบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด เนื่องจากช่วงที่ผ่านมา บริษัทมีต้นทุนการก่อสร้างที่สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการจัดจ้างของบริษัทเนื่องจากเป็นต้นทุนหลักของบริษัท ตัวอย่างในการวิจัยคือ บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด โดยการศึกษานี้ได้พิจารณากระบวนการทำงานของฝ่ายจัดซื้อ / จัดจ้างของบริษัทด้วยเครื่องมือแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart) เพื่อให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานของฝ่าย จากนั้นจึงใช้เครื่องมือแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop) วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ซึ่งจากการวิเคราะห์แล้วพบว่าปัญหาที่บริษัทประสบอยู่นั้นเกิดจากงานจัดจ้างที่มีมูลค่าต่ำกว่า 50,000 บาทไม่ได้ถูกตรวจสอบราคาหรือเปรียบเทียบราคาเท่าที่ควร ประกอบกับปริมาณงานดังกล่าวมีมาก ทำให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ทันเวลา สำหรับแนวทางแก้ไขจึงได้นำเสนอให้บริษัทจัดเก็บสถิติการจัดจ้างและรวบรวมเพื่อจัดทำเป็นราคากลางของบริษัท ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยลดปริมาณงานที่พนักงานต้องทำการเปรียบเทียบราคาและจัดจ้างเอง เนื่องจากสามารถใช้ราคากลางของบริษัทในการจัดจ้างได้ทันทีเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านจากพนักงาน บริษัทต้องให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และคำนึงถึงการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้กลยุทธ์ใหม่ดำเนินได้อย่างราบรื่น และเกิดประโยชน์กับองค์กร และการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป

คำสำคัญ: บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด / การปรับปรุงกระบวนการจัดจ้าง / กลยุทธ์การลดต้นทุน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของธุรกิจ	1
1.2 ภาวะการแข่งขัน : ธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม	4
1.3 ข้อมูลบริษัท / โครงสร้างองค์กร	8
1.4 สภาพปัญหา	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	15
2.1 การวิเคราะห์ระบบและวิธีปฏิบัติงานด้วยแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart)	15
2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดจ้าง	21
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น (Causal Loop Diagram)	24
3.1 การคิดเชิงระบบ	25
3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	26
3.3 แนวทางแก้ไขปัญหา	29
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	30
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)	31
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต	31
4.1.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบคงตัว	32
4.1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร	32
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)	33
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)	33
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	34

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	38
5.1 แด่ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนองค์กรของคอตเตอร์ (Kotter's 8 steps of change)	38
5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	42
การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification)	42
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	42
การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)	43
การติดตามรายงานและประเมินผล (Risk Monitoring)	43
5.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	44
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง	1
1.5	แสดงผลการสำรวจที่อยู่อาศัยปี 2557	5
1.10	แสดงโครงสร้างต้นทุนแยกรายกลุ่ม 5 ประเภท	11
1.13	แสดงรายได้ครึ่งปี 2557 และ 2558 (เดือนมกราคม – มิถุนายน 2557 และ 2558)	13
5.3	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ	45
5.4	แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสียหายของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	45
5.6	แสดงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสียหายของ บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	49



สารบัญญภาพ

ภาพ		หน้า
1.2	แสดงแนวโน้มน้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2558	2
1.3	แสดงอัตรากำไรสุทธิของบริษัทอสังหาริมทรัพย์จำนวน 10 แห่ง	2
1.4	แสดงข้อมูลที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ในเขตกรุงเทพฯ – ปริมณฑล	4
1.6	แสดงส่วนแบ่งการตลาดธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมในปี 2557	7
1.7	แสดงยอดขายรู้อยู่รายได้ครึ่งปีแรกของบริษัทอสังหาริมทรัพย์จำนวน 10 บริษัท ปี 2557 เปรียบเทียบกับปี 2558	7
1.8	แสดงยอดขายรู้อยู่รายได้ครึ่งปีแรกของบริษัทอสังหาริมทรัพย์จำนวน 10 บริษัท ปี 2557 เปรียบเทียบกับปี 2558	8
1.9	แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	10
1.11	แสดงแบรนด์สินค้า / ผลิตภัณฑ์ของบริษัท	12
1.12	แสดงรายได้ของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ในปี 2553 ถึง 2557	13
1.14	แสดงโครงสร้างต้นทุนและค่าใช้จ่ายปี 2553 – 2557 บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	14
2.1	แสดงสัญลักษณ์และความหมายในแผนภูมิกระบวนการ	16
2.2	แสดงแผนภูมิกระบวนการจัดจ้างของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	17
2.3	แสดงขั้นตอนการเช็คงบประมาณ	18
2.4	แสดงขั้นตอนการตรวจสอบราคากลางของบริษัท	18
2.5	แสดงขั้นตอนการตรวจสอบผู้รับเหมา	20
2.6	แสดงขั้นตอนการขออนุมัติจัดจ้าง	21
2.7	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดจ้าง	22
3.1	แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของไข่ไก่ และไก่ทอด	25
3.2	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลโครงสร้างปัญหาของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	26
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล วงรอบที่ 1 : วงรอบความผิดพลาดในการทำงาน	27
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล วงรอบที่ 2 : วงรอบความละเอียดในการพิจารณา	27
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล วงรอบที่ 3 : วงรอบความเชี่ยวชาญในการต่อราคา	28
4.1	แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	31
4.2	แสดงแผนภูมิกระบวนการเปรียบเทียบก่อน – หลังการแก้ไขปัญหาในกระบวนการจัดจ้าง	35

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพ		หน้า
5.1	แสดงกระบวนการแปดขั้นตอนที่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter	39
5.2	ตัวอย่างตาราง Risk Reporting Matrix ในแบบ 5 x 5	43
5.5	แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด	48



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ถือเป็นดัชนีชี้วัดทางเศรษฐกิจที่สำคัญในประเทศ นอกจากนี้จะเป็นเครื่องวัดความเป็นอยู่ที่ดี จากกำลังซื้ออสังหาริมทรัพย์ ทั้งบ้าน ทาวน์เฮาส์ หรือคอนโดมิเนียมแล้ว อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ถือเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญกับประเทศไทยเป็นอย่างมาก

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และลักษณะเฉพาะตัวของอุตสาหกรรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการจัดโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรม (Industry Group) และหมวดธุรกิจ (Sector) ของบริษัทจดทะเบียน เพื่อให้บริษัทประกอบธุรกิจใกล้เคียงกันอยู่ในหมวดหมู่เดียวกันและประชาชนทั่วไปมีความเข้าใจในแนวทางเดียวกันดังตาราง

ตารางที่ 1.1 แสดงโครงสร้างกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง

ชื่อกลุ่มอุตสาหกรรม (Industry Group Name)	Sector Name (En)	ชื่อหมวดธุรกิจ (ไทย)	ชื่อย่อดัชนี (Sector Index)
Property & Construction (PROPCON) อสังหาริมทรัพย์ และการก่อสร้าง	Construction Materials	วัสดุก่อสร้าง	CONMAT
	Construction Services	บริการรับเหมาก่อสร้าง	CONS
	Property Development	พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	PROP
	Property Fund & REITs	กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และ กองทรัสต์เพื่อการลงทุนใน อสังหาริมทรัพย์	PF&REIT

ที่มา : www.set.or.th

Property & Construction (อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง)

กลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตวัสดุก่อสร้าง

ผู้พัฒนาและบริหาร

อสังหาริมทรัพย์ รวมถึงการก่อสร้างและงานวิศวกรรม แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. Construction Materials (กลุ่มวัสดุก่อสร้าง / CONMAT) คือผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายวัสดุก่อสร้างและวัสดุตกแต่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตมาจากวัสดุประเภทใดก็ตามที่มีใช้เหล็ก รวมถึงสุขภัณฑ์ด้วย
2. Construction Services (กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้าง / CONS) คือผู้ให้บริการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น บ้านจัดสรร อาคารชุด นิคมอุตสาหกรรม ศูนย์การค้า ถนน สะพาน เป็นต้น รวมถึงการให้บริการตกแต่งภายใน ผู้ให้บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการก่อสร้าง รวมถึงระบบวิศวกรรมผลงานออกแบบที่เกี่ยวข้องกับบริการรับเหมาก่อสร้าง
3. Property Development (กลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ / PROP) คือผู้ที่ประกอบธุรกิจเป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายหรือให้เช่า รวมถึงผู้ให้บริการงานบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ เช่น นิติบุคคลอาคารชุด / หมูบ้าน เป็นต้น ยังรวมถึงตัวแทนหรือนายหน้าในการขายหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
4. Property Fund & Real Estate Investment Trusts (REITs) (กลุ่มกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์และกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ / PF&REIT) คือกลุ่มกองทุนรวมหรือกองทรัสต์ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเงินไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ โดยมีรายได้มาจากค่าเช่า ดอกเบี้ย และกำไรจากการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์

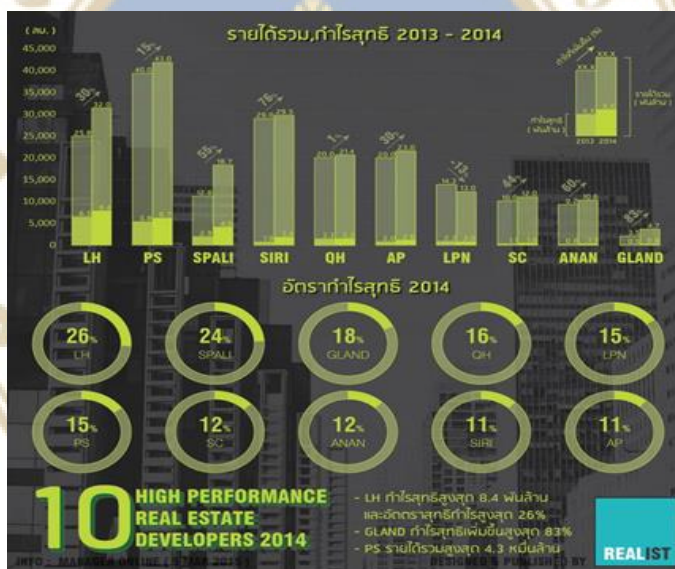
กลุ่มธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุดในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ยังคงอยู่ในกลุ่มของ

Property Development หรือกลุ่ม PROP โดยที่มีการคาดการณ์ว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2558 มีมูลค่ารวมทั่วประเทศกว่า 5 แสนล้านบาท (เฉพาะกลุ่มผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายประเภทบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม ไม่รวมธุรกิจสำนักงานหรือพื้นที่ให้เช่า) ขณะที่ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล คาดว่าจะมีขนาดตลาดประมาณ 3.15 แสนล้านบาท และเป็นตลาดต่างจังหวัดอีกประมาณ 2 แสนล้านบาท



ภาพที่ 1.2 แสดงแนวโน้มตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2558

ที่มา : <http://www.realist.co.th/blog>



ภาพที่ 1.3 แสดงอัตรากำไรสุทธิของบริษัทอสังหาริมทรัพย์จำนวน 10 แห่ง¹

ที่มา : <http://www.realist.co.th/blog/>

¹ LH คือ บริษัท แลนด์แอนด์เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

GLAND คือ บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน)

LPN คือ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

SC คือ บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

SIRI คือ บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน)

SPALI คือ บริษัท ศุภลักษ์ จำกัด (มหาชน)

QH คือ บริษัท ควอลิตี้ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)

PS คือ บริษัท พฤษยา เรียดเอสเตท จำกัด (มหาชน)

ANAN คือ บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

AP คือ บริษัท เอที(ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากมูลค่าของตลาดอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่นั้นเอง ทำให้เกิดคู่แข่งในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จำนวนมาก การที่บริษัทจะสามารถแข่งขันได้นั้น นอกจากยอดขายที่เติบโตแล้ว บริษัทจะต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

จากภาพ 1.2 จะเห็นได้ว่า บริษัทอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำของประเทศไทยจำนวน 10 แห่ง มีอัตรากำไรสุทธิที่แตกต่างกัน โดยบริษัทที่มีอัตรากำไรสุทธิสูงสุดเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีอัตรากำไรต่ำสุด แตกต่างกันถึง 14% จึงเป็นที่มาของปัญหาว่า เหตุใดบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด จึงมีอัตรากำไรสุทธิไม่สูงเท่าที่ควร

1.2 ภาวะการแข่งขัน : ธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม

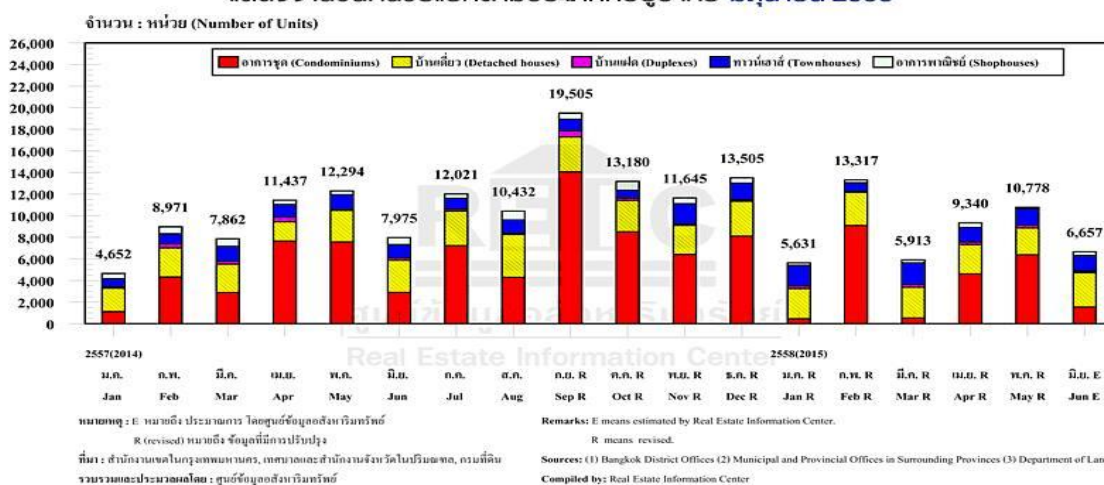
ในปี 2557 จำนวนการจดทะเบียนใหม่ของที่อยู่อาศัยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีจำนวนทั้งสิ้น 133,479 หน่วย เมื่อวิเคราะห์แยกตามประเภทการสร้างที่อยู่อาศัยแล้ว พบว่าในปี 2557 คอนโดมิเนียมยังคงมีสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 56 รองลงมาเป็นบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์และอาคารพาณิชย์ มีสัดส่วน 26 และ 16 ตามลำดับ ที่อยู่อาศัยส่วนใหญ่เป็นของโครงการจัดสรรคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 81 ที่อยู่อาศัยสร้างเองมีสัดส่วนร้อยละ 19



ข้อมูลที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ ในเขตกรุงเทพฯ-ปริมณฑล

www.reic.or.th
FACEBOOK : @REICFan
TWITTER : @REICFan

แสดงจำนวนหน่วยแยกตามประเภทที่อยู่อาศัย มิถุนายน 2558

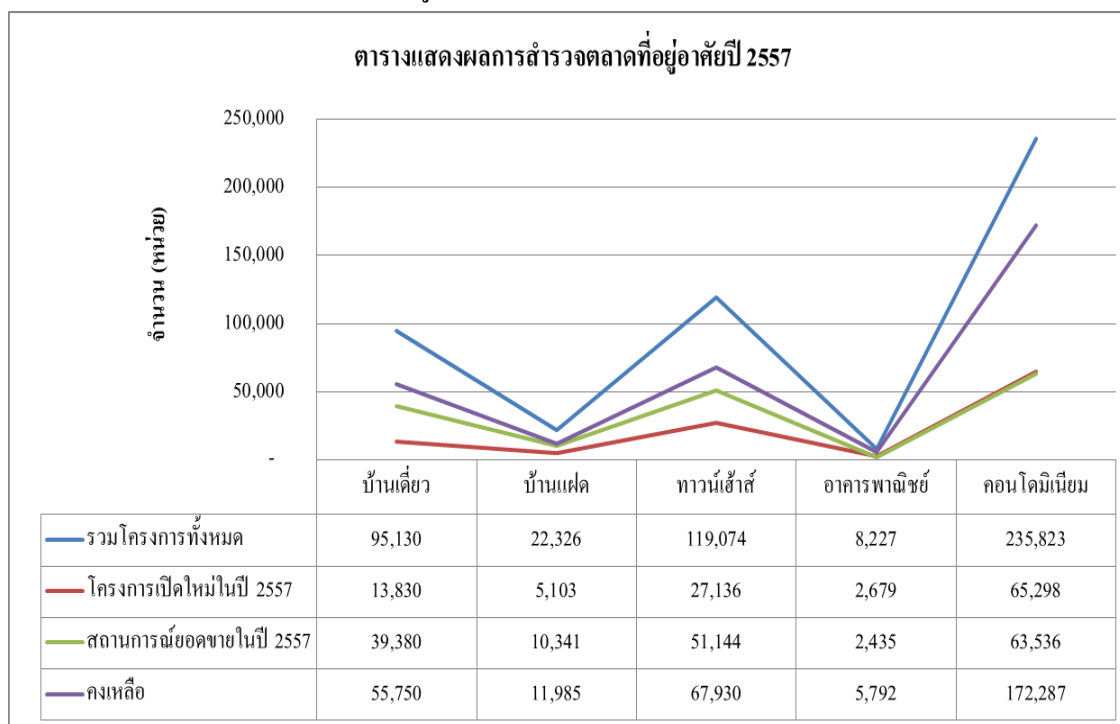


ภาพที่ 1.4 แสดงข้อมูลที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จจดทะเบียนใหม่ในเขตกรุงเทพฯ – ปริมณฑล

ที่มา : <http://www.reic.or.th/News/News.aspx>

เมื่อพิจารณาด้านอุปทาน พบว่าปี 2557 มีที่อยู่อาศัยเสนอขายในกรุงเทพฯ และปริมณฑล รวม 480,580 หน่วย มูลค่าโครงการ 1,600,583 ล้านบาท เป็นโครงการเปิดใหม่ 114,046 หน่วย มูลค่าโครงการ 344,289 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 24 และ 22 ของรวมโครงการที่เปิด ณ สิ้นปี ตามลำดับ

ตารางที่ 1.5 แสดงผลการสำรวจที่อยู่อาศัยปี 2557



ที่มา : บริษัท เอเจนซี ฟอร์ เรียลเอสเตท แอฟเฟร์ส จำกัด

บ้านเดี่ยว

โครงการบ้านเดี่ยวที่เสนอขายในปี 2557 ผู้ประกอบการเน้นกลุ่มลูกค้าตลาดกลาง-บน เป็นหลัก เห็นได้จากโครงการราคา 3-5 ล้านบาท มีหน่วยเสนอขายมากที่สุด คือ 43,119 หน่วยคิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมา 5-10 ล้านบาท 31,766 หน่วย คิดเป็นร้อยละ 33 เมื่อรวมจำนวนหน่วยที่มีขายในปี 2557 แล้ว มีบ้านเดี่ยวเสนอขายทั้งหมด 95,130 หน่วย มูลค่ารวม 545,301 ล้านบาท ราคาเฉลี่ย 5.73 ล้านบาท

ทาวน์เฮ้าส์

มีหน่วยการเสนอขายสูงเป็นอันดับที่สองรองจากคอนโดมิเนียมเช่นเดียวกับปีที่แล้ว ปี 2557 มีทาวน์เฮ้าส์เสนอขายในระดับราคา 2-3 ล้านบาทและ 5-10 ล้านบาท ที่มีถึงร้อยละ 32 เมื่อเทียบกับปี 2556 และระดับราคา 10-20 ล้านบาทที่เพิ่มสูงถึง 2.7 เท่าของปี 2556 ส่วนทาวน์เฮ้าส์ในระดับราคา 0.5-1 ล้านบาทลดลง เป็นผลให้ระดับราคาเฉลี่ยสูงขึ้นเป็น 2.37 ล้านบาท รวมจำนวนทาวน์เฮ้าส์เสนอขายในตลาดทั้งหมด 119,074 หน่วย มูลค่ารวม 281,989 ล้านบาท

คอนโดมิเนียม

ตลาดคอนโดมิเนียมยังคงมีจำนวนหน่วยการเสนอขายสูงสุดในตลาดที่พักอาศัย เช่นเดียวกับปี 2556 ตลาดคอนโดมิเนียมมีสัดส่วนโครงสร้างระดับราคาและจำนวนคล้ายปี 2556 โดยระดับราคา 1-2 ล้านบาทยังเป็นระดับราคาที่มีการเสนอขายมากที่สุดเช่นปี 2556 จำนวนคอนโดมิเนียมมี 235,823 หน่วย มูลค่า 665,861 ล้านบาท ระดับราคาเฉลี่ย 2.82 ล้านบาท

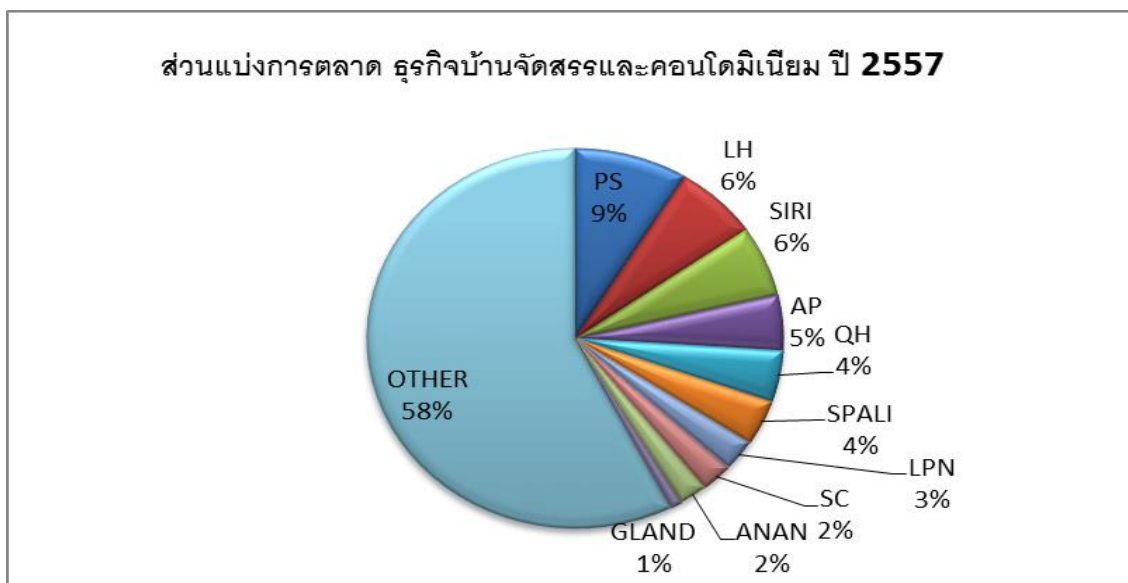
และเนื่องจากธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีมูลค่ามากที่สุด ในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ มูลค่ากว่า 5 แสนล้านบาท จึงนับเป็นเรื่องปกติที่จะมีคู่แข่งจำนวนมาก หากนับเฉพาะบริษัทที่ประกอบธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมในตลาดหลักทรัพย์พบว่ามีจำนวนมากถึง 53 ราย ยังไม่รวมถึงบริษัทอสังหาริมทรัพย์อื่นๆ ที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

รูปแบบการแข่งขัน

ธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมถือเป็นตลาด Monopolistic Competition หรือตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด โดยจะเห็นได้ว่ามีผู้ขายหรือผู้ผลิตในตลาดเป็นจำนวนมากและผู้ผลิตแต่ละรายได้ส่วนแบ่งตลาดไม่มากจนถึงขั้นมีอิทธิพลในการกำหนดราคาได้ อีกทั้งสินค้ามีลักษณะแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากรูปลักษณ์หรือเกิดขึ้นในความรู้สึกของผู้ซื้อ การแข่งขันในธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมจึงมีการสร้างจุดแข่งขันที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น

- LH เน้นคุณภาพและชื่อเสียงที่ดีในสายตาของผู้บริโภค
- SIRI เน้นการขายสินค้าที่มีเอกลักษณ์ การออกแบบที่สวยงามแตกต่างจากคู่แข่ง
- PS เน้นความคุ้มค่าโดยราคาเดียวกันแต่ได้พื้นที่มากกว่า
- SC เน้นฟังก์ชันการใช้งานในครัวบ้านและการดูแลบริการหลังการขายที่เข้มแข็ง
- PF ที่เน้นพื้นที่โครงการสีเขียว ทะเลสาบและสโมสรขนาดใหญ่ ทันสมัย เป็นต้น

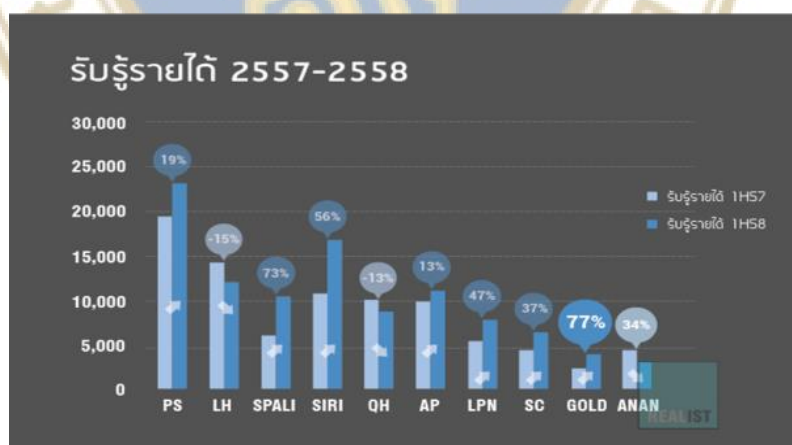
นอกจากนี้ จุดแข่งขันที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมก็คือทำเล หรือสถานที่ตั้งของโครงการนั่นเอง โครงการที่มีทำเลดี เชื่อมต่อถนนได้หลายสาย หรืออยู่ใจกลางย่านธุรกิจ ดิจิทัลไฟฟ้า เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคเป็นอย่างยิ่ง



ภาพที่ 1.6 แสดงส่วนแบ่งการตลาดธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมในปี 2557

ที่มา : <http://www.realist.co.th/blog>

ส่วนแบ่งการตลาดในปี 2557 มีมูลค่าประมาณ 490,000 ล้านบาท ประกอบด้วยผู้ประกอบการในตลาดอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นบริษัทมหาชน มีรายได้รวมกว่า 207,900 ล้านบาท กินส่วนแบ่งการตลาดที่ 42% ในขณะที่มีผู้ประกอบการรายย่อย มีรายได้รวมกว่า 282,100 บาท คิดเป็นส่วนแบ่งการตลาดที่ 58%

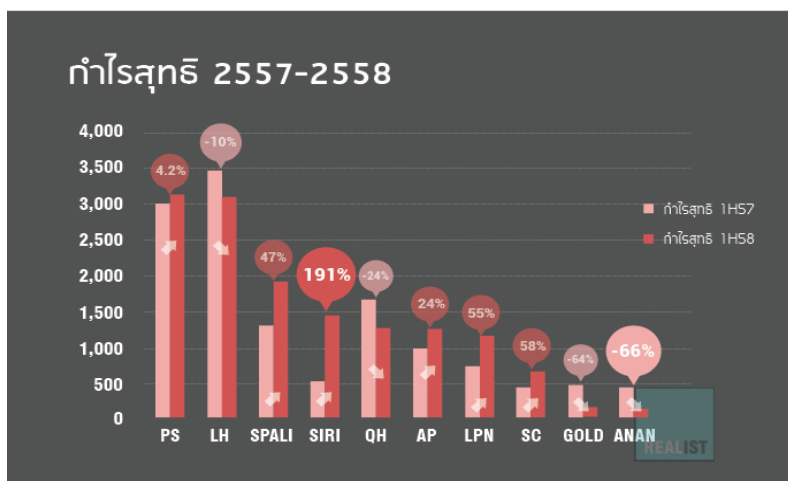


ภาพที่ 1.7 แสดงยอดรับรู้รายได้ครั้งปีแรกของบริษัทอสังหาริมทรัพย์จำนวน 10 บริษัท ปี 2557 เปรียบเทียบกับปี 2558²

ที่มา : <http://www.realist.co.th/blog/>

² GOLD คือ บริษัท แผ่นดินทอง พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ในส่วนของการรับรู้อย่างได้ครั้งปีแรก 2558 พบว่า PS มีรายได้สูงสุด 22,358 ล้านบาท เป็นอันดับ 1 ตามมาด้วย SIRI และ LH เป็นอันดับ 2 และ 3 ตามลำดับ โดยมี GOLD เป็นบริษัทที่มีรายได้เติบโตสูงที่สุดถึง 77% ส่วน ANAN มีรายได้ต่ำสุด 2,795 ล้านบาท ลดลงต่ำสุด 34% เทียบกับปีก่อนหน้า



ภาพที่ 1.8 แสดงยอดรับรู้อย่างได้ครั้งปีแรกของบริษัทอสังหาริมทรัพย์จำนวน 10 บริษัท ปี 2557 เปรียบเทียบกับปี 2558

ที่มา : <http://www.realist.co.th/blog/>

หากวิเคราะห์ถึงกำไรสุทธิ จะพบว่า PS มีกำไรสุทธิสูงสุด 3,059 ล้านบาท ตามมาด้วย LH และ SPALI เป็นอันดับ 2 และ 3 ตามลำดับ ส่วน ANAN กำไรสุทธิต่ำสุด 146 ล้านบาท ลดลง 66% เทียบกับปีก่อนหน้า

1.3 ข้อมูลบริษัท / โครงสร้างองค์กร

ภาพรวมบริษัท

บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด เป็นบริษัทอสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจรที่ดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย และให้เช่า พร้อมธุรกิจที่ปรึกษาและบริหารงาน โดยบริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างธรรมาภิบาลของบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ควบคู่ไปกับเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจ เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจของบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและการเป็นผู้นำในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการบริการมาตรฐานและมีคุณภาพ เนื่อความคาดหวังของลูกค้า พร้อมยึด

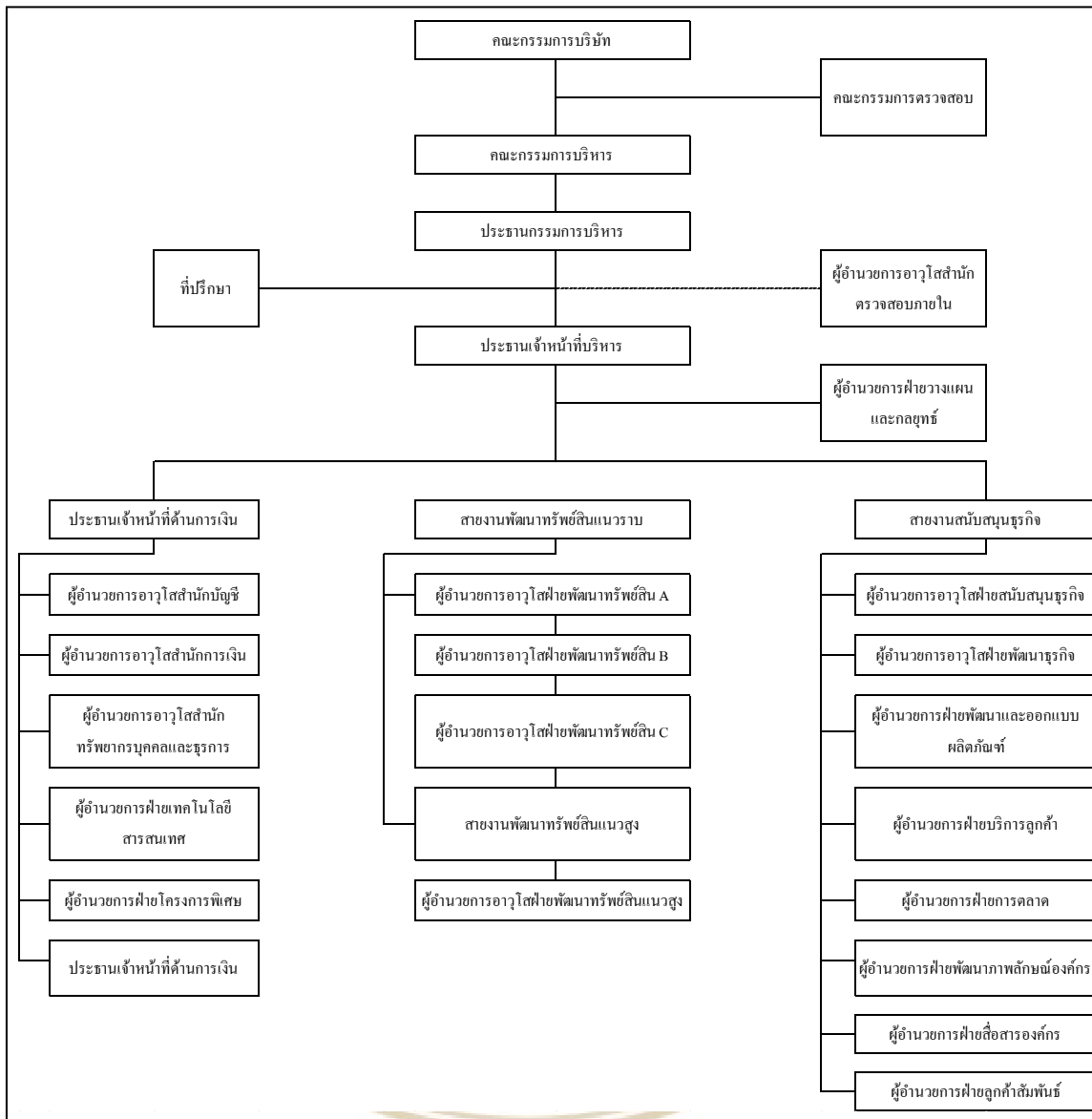
มันในความรับผิดชอบต่อสังคม การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี ภายใต้งบประมาณและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างครบวงจร โดยเน้นการผสมผสานของธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่า ซึ่งเป็นแหล่งรายได้ระยะยาว และการพัฒนาโครงการบ้านพักอาศัยเพื่อขาย ซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่ช่วยสร้างการเติบโต ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างสมดุลของรายได้

โดยบริษัทฯ จะเน้นการลงทุนและการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในด้านโครงการพักอาศัยทั้งโครงการแนวราบ คือ บ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์และโครงการแนวสูงหรือคอนโดมิเนียม เป็นหลักเพื่อสร้างฐานรายได้ให้เติบโต อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ยังต้องการขยายธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่าให้ยังคงรักษาสัดส่วนของรายได้ระยะยาวได้อย่างเหมาะสม และเป็นการป้องกันความเสี่ยงจากการชะลอตัวของภาวะเศรษฐกิจ นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีเป้าหมายในการพัฒนาสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Assets-NPAs) ซึ่งรวมถึงอาคาร ที่ดินเปล่า อาคารที่ยังสร้างไม่แล้วเสร็จ ที่มีศักยภาพสูงและอยู่ในทำเลที่ดี เพื่อนำมาฟื้นฟูให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อขายหรือให้เช่าต่อไป



โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.9 แสดงโครงสร้างองค์กรบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

ที่มา : แบบ 56-1 บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัดจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด บริหารงานโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือ CEO ซึ่งเป็นผู้ดูแลภาพรวมทั้งหมดภายในองค์กรให้สามารถดำเนินและบรรลุตามเป้าหมายของปี 2558 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารคือดำเนินการตามนโยบาย ทิศทาง กลยุทธ์ และโครงสร้างการบริหารงานหลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่กำหนด ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สายบังคับบัญชาารองลงมาจาก CEO แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่

- สายงานการเงินซึ่งบริหารจัดการโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการเงิน ทำหน้าที่ดูแลบริหารด้านการเงินต่างๆ ภายในบริษัท เช่น สภาพคล่อง กระแสเงินสด การกู้ยืมเงินธนาคารเพื่อพัฒนาโครงการ เป็นต้น รวมทั้งงานสนับสนุนอื่นๆภายในบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยงาน back office ต่างๆ โดยพนักงานส่วนใหญ่ของสายงานนี้จะประจำ ณ สำนักงานใหญ่ ได้แก่ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น

- สายงานพัฒนาทรัพย์สินแนวราบ/แนวสูง ซึ่งบริหารจัดการโดยผู้อำนวยการฝ่าย แบ่งเป็นแนวราบและแนวสูง รายงานตรงต่อ CEO ทำหน้าที่ในการพัฒนาโครงการบ้านจัดสรรหรือคอนโดมิเนียมต่างๆ อันเป็นสินค้าหลักของบริษัท

- สายงานสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งบริหารจัดการโดยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนสายงานพัฒนาทรัพย์สินแนวราบ/แนวสูงให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายบริหารลูกค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายสื่อสารองค์กร เป็นต้น

ในกรณีศึกษาต่อไปนี้ ผู้เขียนขอลงรายละเอียดเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สายงานพัฒนาทรัพย์สินแนวราบและแนวสูง ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาบ้านจัดสรรหรือคอนโดมิเนียม อันเป็นสินค้าหลักของบริษัทฯ ต้นทุนหลักของบริษัทที่อยู่ภายใต้หน่วยงานนี้มากที่สุด โดยโครงสร้างต้นทุนของบ้านจัดสรรสามารถแบ่งประเภทได้คร่าวๆ ดังนี้

ตารางที่ 1.10 แสดงโครงสร้างต้นทุนแยกรายกลุ่ม 5 ประเภท

1XX กลุ่มต้นทุนค่าวัสดุ	2XX กลุ่มต้นทุนค่าแรง	3XX กลุ่มต้นทุนค่าเครื่องมือ	4XX กลุ่มต้นทุนค่าจ้างเหมาช่วง	5XX กลุ่มต้นทุนทางอ้อม
101 งานเตรียมสถานที่ งานดิน และงานเสาเข็ม	201 งานเตรียมสถานที่ งานดิน และงานเสาเข็ม	301 งานเตรียมสถานที่ งานดิน และงานเสาเข็ม	401 งานเตรียมสถานที่ งานดิน และงานเสาเข็ม	551 งานเลือกสร้างชั่วคราว
102 งานคอนกรีต คอนกรีตสำเร็จรูป และไม้แบบ	202 งานคอนกรีต คอนกรีตสำเร็จรูป และไม้แบบ	302 งานคอนกรีต คอนกรีตสำเร็จรูป และไม้แบบ	402 งานคอนกรีต คอนกรีตสำเร็จรูป และไม้แบบ	552 ค่าออกแบบ และที่ปรึกษา
103 งานเหล็กเสริม	203 งานเหล็กเสริม	303 งานเหล็กเสริม	403 งานเหล็กเสริม	553 ค่าจ้างพนักงาน และโบว์ล
104 งานเหล็กโครงสร้างและงานโลหะ	204 งานเหล็กโครงสร้างและงานโลหะ	304 งานเหล็กโครงสร้างและงานโลหะ	404 งานเหล็กโครงสร้างและงานโลหะ	554 ค่าบริหารงานจากสำนักงานใหญ่
105 งานก่อฉาบ	205 งานก่อฉาบ	305 งานก่อฉาบ	405 งานก่อฉาบ	555 ค่าใช้จ่ายหน้างาน
106 งานผนัง พื้น ฝ้า และบันได	206 งานผนัง พื้น ฝ้า และบันได	306 งานผนัง พื้น ฝ้า และบันได	406 งานผนัง พื้น ฝ้า และบันได	556 ค่าอุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน
107 งานประตู และหน้าต่าง	207 งานประตู และหน้าต่าง	307 งานประตู และหน้าต่าง	407 งานประตู และหน้าต่าง	557 ค่าที่พักพนักงาน และคนงาน
108 งานหลังคา	208 งานหลังคา	308 งานหลังคา	408 งานหลังคา	558 ค่าสวัสดิการพนักงาน
109 งานสี	209 งานสี	309 งานสี	409 งานสี	559 ค่าเดินทางพนักงาน
110 งานระบบประปา	210 งานระบบประปา	310 งานระบบประปา	410 งานระบบประปา	560 ค่าเช่าที่ดิน และสำนักงาน
111 งานระบบไฟฟ้า และสื่อสาร	211 งานระบบไฟฟ้า และสื่อสาร	311 งานระบบไฟฟ้า และสื่อสาร	411 งานระบบไฟฟ้า และสื่อสาร	561 ค่าใช้จ่ายด้านความปลอดภัย
112 งานระบบปรับอากาศ และระบบอากาศ	212 งานระบบปรับอากาศ และระบบอากาศ	312 งานระบบปรับอากาศ และระบบอากาศ	412 งานระบบปรับอากาศ และระบบอากาศ	562 ค่าเบี้ยรับรอง
113 งานระบบสุขาภิบาล และสุขภัณฑ์	213 งานระบบสุขาภิบาล และสุขภัณฑ์	313 งานระบบสุขาภิบาล และสุขภัณฑ์	413 งานระบบสุขาภิบาล และสุขภัณฑ์	563 ค่าโฆษณา และการตลาด
114 งานตกแต่งภายใน และเฟอร์นิเจอร์	214 งานตกแต่งภายใน และเฟอร์นิเจอร์	314 งานตกแต่งภายใน และเฟอร์นิเจอร์	414 งานตกแต่งภายใน และเฟอร์นิเจอร์	564 ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรม และสัมมนา
115 งานตกแต่งภายนอก และภูมิสถาปัตย์	215 งานตกแต่งภายนอก และภูมิสถาปัตย์	315 งานตกแต่งภายนอก และภูมิสถาปัตย์	415 งานตกแต่งภายนอก และภูมิสถาปัตย์	565 ค่าภาษีอากร
116 งานอื่นๆ	216 งานอื่นๆ	316 งานอื่นๆ	416 งานอื่นๆ	566 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ
				567-575 ต้นทุนทางอ้อมเพิ่มเติม

จากตารางจะเห็นว่าต้นทุนของบริษัทจะต้องผ่านการจัดซื้อ / จัดจ้างทั้งสิ้น เนื่องจากบริษัทไม่ได้เป็นผู้ก่อสร้างบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียมเอง แต่ใช้การจ้างผู้รับเหมาช่วง (Sub-contractor) ในการก่อสร้าง อีกทั้งวัสดุก่อสร้างต่างๆ ก็จัดซื้อจากบริษัทอื่นเช่นกัน โดยในปี 2557 บริษัทมีต้นทุนขายที่ 8,456 ล้านบาท คิดเป็น 71.97% จากยอดขายของบริษัท

สินค้า / ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

1. บ้านเดี่ยว คือบ้านที่มีขนาดที่ดินไม่ต่ำกว่า 50 ตารางวา โดยที่ดินต้องมีหน้ากว้างติดถนนไม่ต่ำกว่า 10 เมตร ลึก 20 เมตร บ้านเดี่ยวของบริษัท ได้แก่แบรนด์ดังต่อไปนี้

- กรานาดา (Granada) ราคาเริ่มต้นที่ 30 ล้านบาท
- แกรนด์ บางกอก บูเลอวาร์ด (Grand Bangkok Boulevard) ราคาเริ่มต้นที่ 12 ล้านบาท
- บางกอก บูเลอวาร์ด (Bangkok Boulevard) ราคาเริ่มต้นที่ 7 ล้านบาท
- ไลฟ์ บางกอก บูเลอวาร์ด (Life Bangkok Boulevard) ราคาเริ่มต้นที่ 4.9 ล้านบาท
- เพฟ (Pave) ราคาเริ่มต้นที่ 3.99 ล้านบาท

2. ทาวน์โฮม คือบ้านที่มีขนาดที่ดินไม่ต่ำกว่า 16 ตารางวา มีขนาดกว้างไม่ต่ำกว่า 4 เมตร ลึก 16 เมตร โดยกำแพงบ้านจะชิดกันกับแปลงข้างเคียง ทาวน์โฮมของบริษัท ได้แก่แบรนด์ดังต่อไปนี้

- วิสต้า พาร์ค (Vista Park) ราคาเริ่มต้นที่ 4 ล้านบาท
- เวิร์ค เพลส (Work Place) ราคาเริ่มต้นที่ 5 ล้านบาท

3. คอนโดมิเนียมหรืออาคารชุด คือตึกที่แบ่งออกเป็นห้องๆ เรียกว่า ห้องชุด โดยมีทรัพย์สินส่วนกลางที่ใช้ร่วมกัน เช่น ลิฟต์ Lobby โถง เป็นต้น คอนโดมิเนียมหรืออาคารชุดของบริษัท ได้แก่แบรนด์ดังต่อไปนี้

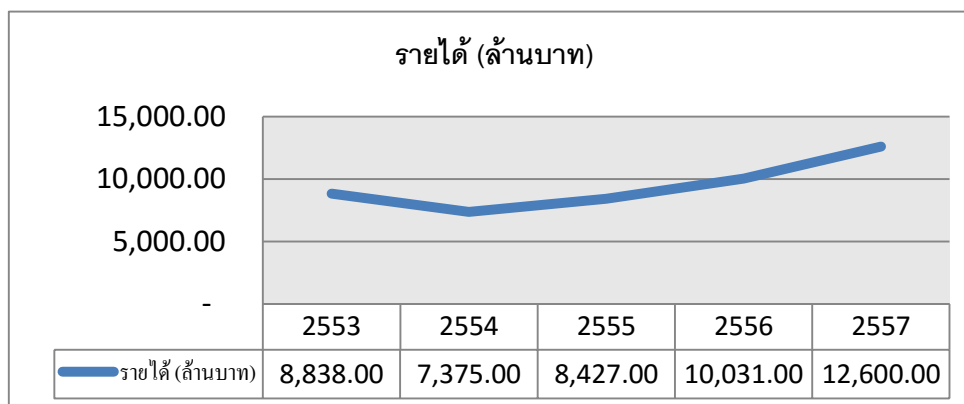
- ศาลาแดง วัน (Saladaeng ONE) ราคาเริ่มต้นที่ 17 ล้านบาท
- บีทีนิค (Beatniq) ราคาเริ่มต้นที่ 6.5 ล้านบาท
- เดอะ เครส (The Crest) ราคาเริ่มต้นที่ 5 ล้านบาท
- เดอะ เครส (The Crest Santora) ราคาเริ่มต้นที่ 3.6 ล้านบาท
- เซ็นทริค (Centric) ราคาเริ่มต้นที่ 1.8 ล้านบาท
- แชมเบอร์ส (Chambers) ราคาเริ่มต้นที่ 2.3 ล้านบาท



ภาพที่ 1.11 แสดงแบรนด์สินค้า / ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ผลประกอบการของบริษัท

หากมองย้อนกลับไปทีผลประกอบการของบริษัทตลอด 5 ปีที่ผ่านมาจะพบว่าบริษัทมีการเติบโตขึ้นตลอด 5 ที่ผ่านมา โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ 10.58 % ต่อปี โดยในปี 2557 บริษัทสามารถทำรายได้จำนวน 12,600 ล้านบาท อยู่ในลำดับที่ 8 ในธุรกิจบ้านจัดสรรและคอนโดมิเนียม



ภาพที่ 1.12 แสดงรายได้ของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ในปี 2553 ถึง 2557

1.4 สภาพปัญหา

จากการศึกษาอัตราค่าไถ่เริ่มต้นในอุตสาหกรรม พบว่า บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ยังคงมีอัตราค่าไถ่สุทธิที่ไม่สูงมากนัก เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน

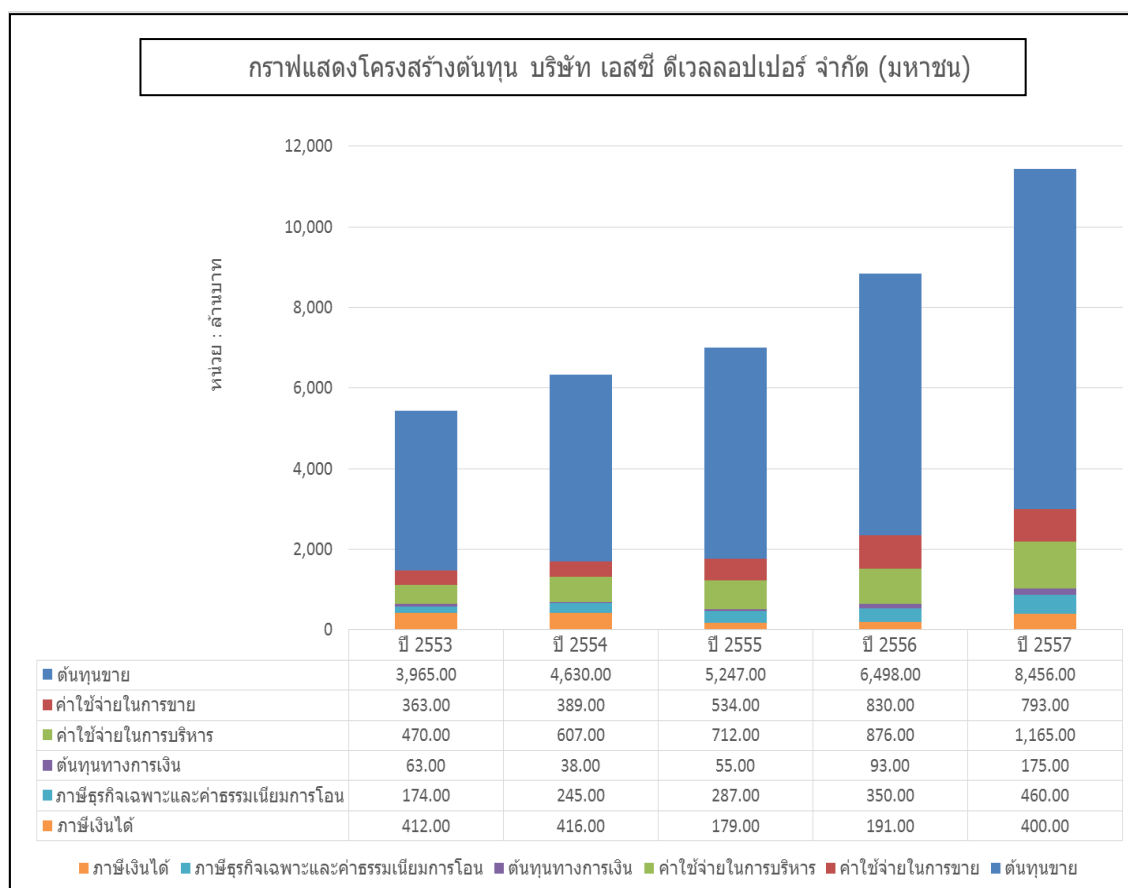
ตารางที่ 1.13 แสดงรายได้ครึ่งปี 2557 และ 2558 (เดือนมกราคม – มิถุนายน 2557 และ 2558)

ที่มา : <http://www.realist.co.th/blog/>

บริษัท	ปริเซล		รับรายได้		กำไรสุทธิ		อัตรากำไรสุทธิ	
	1H57	1H58	1H57	1H58	1H57	1H58	1H57	1H58
PS (พฤษภาฯ)	17,937	23,939	18,829	22,358	2,935	3,059	16%	14%
LH (แลนด์ แอนด์ เฮาส์)	15,440	11,233	13,652	11,581	3,406	3,050	25%	26%
SPALI (ศุภาลัย)	7,648	8,376	5,842	10,127	1,271	1,868	22%	18%
SIRI (แสนสิริ)	4,281	15,049	10,435	16,293	496	1,442	5%	9%
QH (คิวเฮาส์)	9,400	10,400	9,742	8,441	1,633	1,233	17%	15%
AP (เอพี ไทยแลนด์)	9,283	17,268	9,441	10,622	971	1,202	10%	11%
LPN (แอลพีเอ็น)	10,133	8,979	5,005	7,363	718	1,114	14%	15%
SC (เอสซี แอสเสท)	3,464	5,930	4,309	5,931	415	658	10%	11%
GOLD (โกลด์แลนด์)	466	3,058	2,077	3,666	477	171	23%	5%
ANAN (อนันดา)	3,192	12,470	4,269	2,795	429	146	10%	5%

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด สามารถทำกำไรสุทธิได้ที่ 11% เป็นลำดับที่ 6 โดยที่ค่าเฉลี่ยของอัตรากำไรสุทธิทั้ง 10 บริษัทอยู่ที่ 12.9% ซึ่งยังถือว่า บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ทำกำไรสุทธิได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยดังกล่าว

หากวิเคราะห์ต่อไปว่า เหตุใดบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด จึงมีอัตรากำไรสุทธิต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คงต้องวิเคราะห์ถึงโครงสร้างต้นทุนของบริษัท ซึ่งต้นทุนหลักของบริษัทกว่า 60% เป็นต้นทุนขายที่มาจากการจัดซื้อ / จัดจ้างต่างๆ เช่น จัดซื้อที่ดิน จัดจ้างทำรั้วโครงการ จัดจ้างทำถนนในโครงการ จัดซื้อต้นไม้ในโครงการ เป็นต้น



ภาพที่ 1.14 แสดงโครงสร้างต้นทุนและค่าใช้จ่ายปี 2553 – 2557 บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงขอศึกษากลยุทธ์การลดต้นทุนขององค์กรโดยพิจารณาที่กระบวนการจัดซื้อ / จัดจ้างภายในบริษัทเป็นหลัก อันจะส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของบริษัท รวมไปถึงการนำเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจและการควบคุมภายใน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรสุทธิเติบโตมากขึ้น

บทที่ 2







การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาเรื่องระบบการจัดซื้อ / จัดจ้างของบริษัท ถือเป็นปัญหาใหญ่และเป็นปัญหาสำคัญของบริษัท ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของบริษัท บริษัทต้องมีความเข้าใจในขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อ / จัดจ้าง ผ่านภาพแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart) เพื่อให้สามารถระบุได้ชัดเจนถึงกระบวนการบางส่วนที่เป็นปัญหาและหาทางป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้นๆ

2.1 การวิเคราะห์ระบบและวิธีปฏิบัติงานด้วยแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart)

แผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart) คือภาพแสดงโครงสร้างกระแสนงานของระบบนั้นๆ โดยจะแสดงถึงทางเดินของรายการแต่ละรายการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการแสดงทางเดินของรายการในลักษณะแผนภาพนี้จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ของงานและสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย

แผนภูมิกระบวนการจะแสดงจุดเริ่มต้นของกระบวนการ ความต้องการกระบวนการ ขั้นตอนของการดำเนินกระบวนการ จุดสำเร็จของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการแต่ละขั้น โดยสัญลักษณ์ต่างๆ ของแผนภูมิกระบวนการ สามารถอธิบายได้ดังนี้

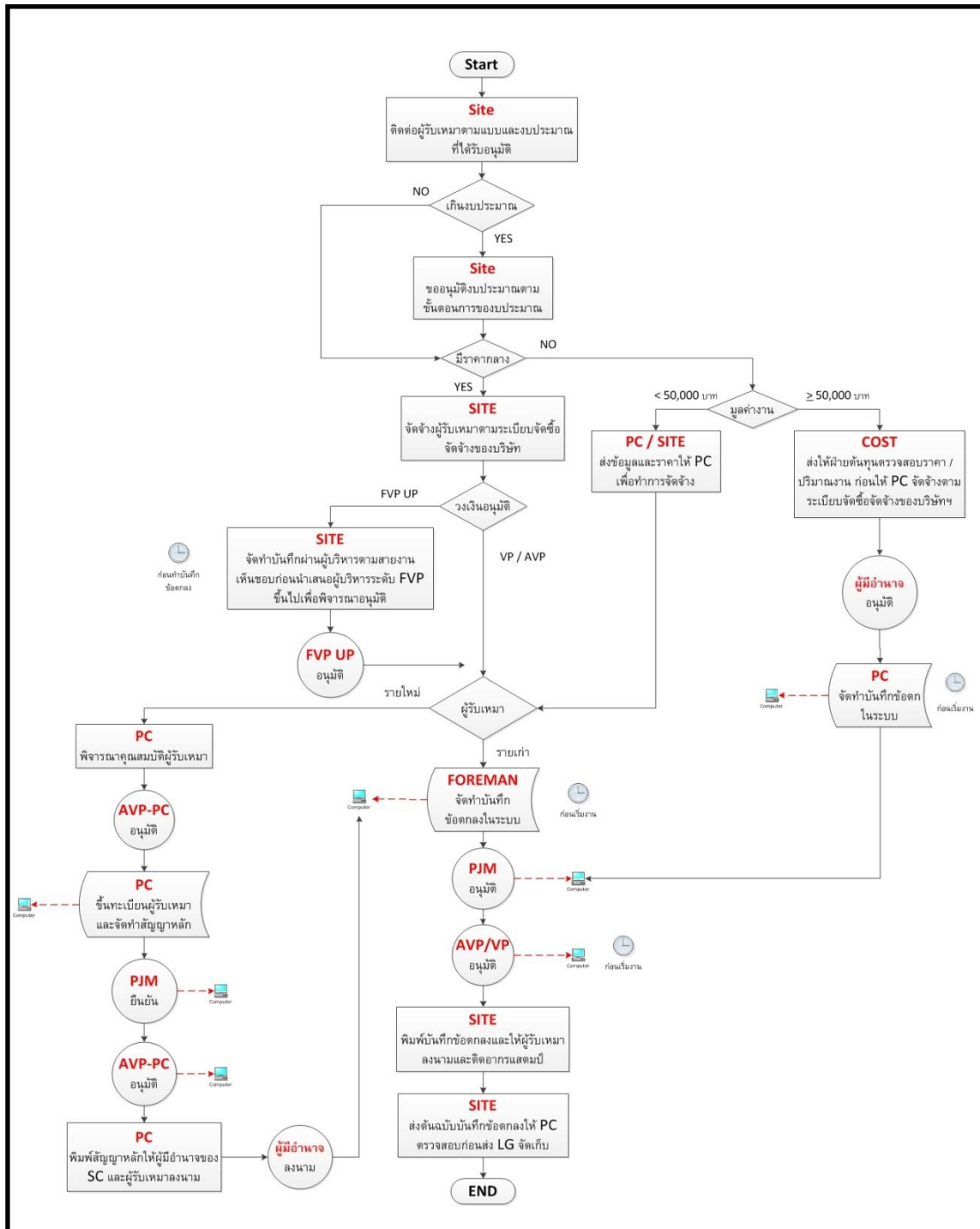
สัญลักษณ์	ความหมาย
	ทางเดินเอกสาร หรือแสดงทิศทางในการไหลของงานในแต่ละขั้นตอน
	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
	ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยระบบ/เครื่อง Computer เช่น การบันทึกข้อมูลเข้าระบบ/เครื่อง Computer และการส่งพิมพ์เอกสารจากระบบ/เครื่อง Computer เป็นต้น
	ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยมือที่เป็นจุดควบคุมหลัก หรือการลงนามในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การลงนามอนุมัติ และการลงนามเห็นชอบ เป็นต้น
	ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วยระบบ/เครื่อง Computer ที่เป็นจุดควบคุมหลัก เช่น การอนุมัติในระบบ/เครื่อง Computer เป็นต้น
	การตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียวโดยพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ภาพที่ 2.1 แสดงสัญลักษณ์และความหมายในแผนภูมิกระบวนการ

ที่มา : <http://share.olanlab.com/th/it/blog/view/211>

ในการศึกษาครั้งนี้ จะมุ่งเน้นไปที่ระบบการจัดจ้างของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ซึ่งการพิจารณากระบวนการทำงานตามแผนภูมิกระบวนการจะช่วยให้เรามองเห็นกิจกรรมที่เป็นต้นเหตุของปัญหาการทำงานปัจจุบัน โดยศึกษาจากแผนภูมิกระบวนการปัจจุบัน (As-is Process Flow Chart) จากนั้นจะทำการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานปัจจุบันกับกระบวนการเป้าหมาย (To-be Process Flow Chart) เพื่อพิสูจน์ว่า หลังจากปรับปรุงพัฒนากระบวนการจัดจ้างภายในบริษัทแล้ว ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานได้อย่างไรบ้าง

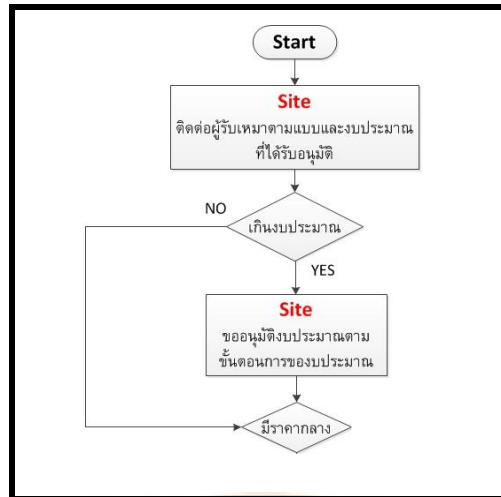
การจัดจ้างหมายถึงการจ้างงานรับจ้างทุกประเภท เช่น การจ้างงานก่อสร้าง, การว่าจ้างทำของ, การจ้างเหมาบริการ, การจ้างออกแบบและตกแต่งภายใน, การจ้างงาน Design Built รวมถึงงานสัญญา และการรับขนส่ง แต่ไม่รวมถึงการจ้างบุคคลเป็นพนักงาน เป็นต้น โดยการจัดจ้าง มีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงแผนภูมิกระบวนการจัดจ้างของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด³

³ LG หมายถึง ฝ่ายกฎหมาย (Legal)
 PC หมายถึง ฝ่ายจัดซื้อ (Procurement)
 Cost หมายถึง ฝ่ายต้นทุน Site หรือ โครงการฯ หมายถึง โครงการบ้านจัดสรรของบริษัทฯ ที่ต้องการจัดจ้างผู้รับเหมา
 FVP UP หมายถึง ผู้บริหารที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้ช่วยผู้อำนวยการ (Assistant Vice President) ขึ้นไป
 VP หมายถึง ผู้บริหารที่มีตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการอาวุโส (First Vice President) ขึ้นไป

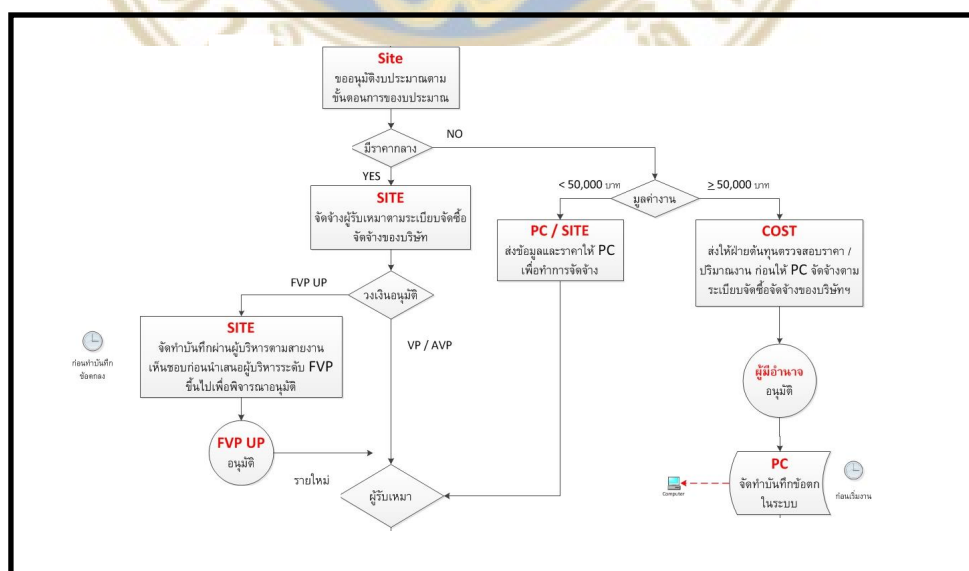
Foreman หมายถึง เจ้าหน้าที่ดูแลการก่อสร้าง
 PJM หมายถึง ผู้จัดการโครงการ (Project Manager)



ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการใช้งบประมาณ

1. ขั้นตอนการใช้งบประมาณ : เริ่มต้นจากโครงการฯ มีความต้องการจัดจ้างเพื่อสั่งทำงานก่อสร้างต่างๆ โดยติดต่อผู้รับเหมาสอบถามราคาตามแบบที่บริษัทได้กำหนด / ออกแบบไว้และใช้งบประมาณที่คงเหลืออยู่ของโครงการก่อน

- กรณีที่มูลค่างาน / ราคาเกินกว่างบประมาณที่เหลืออยู่ โครงการฯ จะต้องทำ memo ขออนุมัติงบประมาณเพิ่มกับผู้อำนาจอนุมัติก่อนทำการจัดจ้างงานนั้นๆ มิฉะนั้นจะไม่สามารถจ่ายเงินให้แก่ผู้รับเหมาได้
- กรณีที่มูลค่างาน / ราคาไม่เกินงบประมาณที่เหลืออยู่ โครงการฯ สามารถทำการจัดจ้างต่อไปได้



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการตรวจสอบราคากลางของบริษัท

2. ขั้นตอนการตรวจสอบราคากลางของบริษัท : ตรวจสอบกับราคากลางของบริษัทว่างานที่ต้องการจัดจ้างนั้นมีราคากลางกำหนดไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งราคากลางของบริษัท หมายถึง ราคาของงานประเภทที่มีการจัดจ้างอยู่เสมอและสามารถจัดทำเป็นราคาต่อหน่วยได้ เช่น งานถนน (คิดราคาต่อตารางเมตร) งานบดอัดถนน (คิดราคาต่อตารางเมตร) งานวางท่อน้ำในโครงการ (คิดราคาตามความยาวและขนาดของท่อ) เป็นต้น โดยการคิดราคากลางนั้นจะถูกคำนวณจากฝ่ายต้นทุนของบริษัท

- กรณีมีราคากลาง โครงการฯ สามารถจัดจ้างตามราคากลางได้ทันที ฝ่ายจัดซื้อหรือโครงการฯ สามารถเลือกจ้างผู้รับเหมารายใดก็ได้ แต่มูลค่างานจัดจ้างจะต้องไม่เกินกว่าราคากลางของบริษัท โดยสามารถจัดจ้างในราคาที่ถูกลงกว่าได้

- กรณีไม่มีราคากลาง โครงการฯ จะต้องส่งใบเสนอราคาของผู้รับเหมาที่ตีราคางานนั้นๆ ส่งมาให้ฝ่ายจัดซื้อเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของราคาระนั้นๆ ก่อน

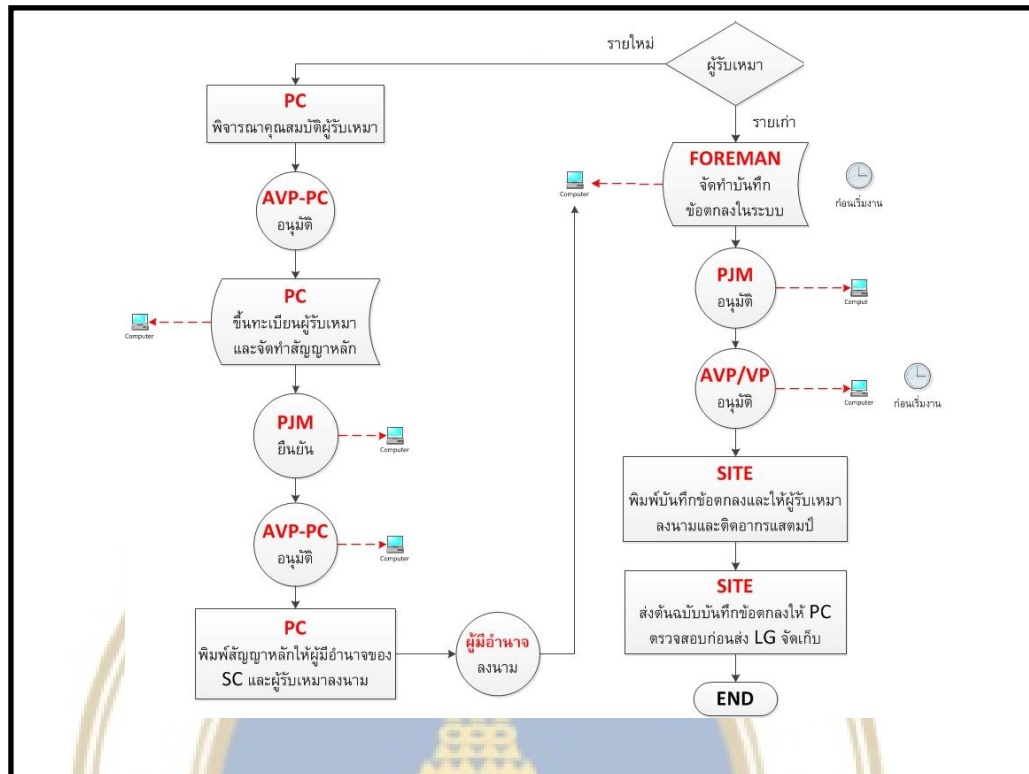
- ถ้างานที่จัดจ้างมีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาท โครงการฯ จะต้องส่งข้อมูลและราคาจัดจ้างให้ฝ่ายจัดซื้อเพื่อทำการจัดจ้างผู้รับเหมาต่อไป

- ถ้างานที่จัดจ้างมีมูลค่างานมากกว่าหรือเท่ากับ 50,000 บาท โครงการฯ จะต้องส่งข้อมูลและราคาจัดจ้างให้ฝ่ายต้นทุนเพื่อตรวจสอบปริมาณ / ราคา ก่อนส่งให้ฝ่ายจัดซื้อจะจัดจ้างผู้รับเหมาตามระเบียบและแนวปฏิบัติจัดซื้อ / จัดจ้างของบริษัท ได้แก่

- วิธีเปรียบเทียบราคา หมายถึง การจัดซื้อ/จัดจ้างที่มีมูลค่าต่ำกว่า 5 ล้านบาท โดยจะต้องทำการเปรียบเทียบราคาอย่างน้อย 2 ราย

- วิธีประกวดราคา หมายถึง การจัดซื้อ/จัดจ้างที่มีมูลค่ามากกว่า 5 ล้านบาท โดยจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อ/จัดจ้างทำหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือกโดยการเปิดซองประมูล

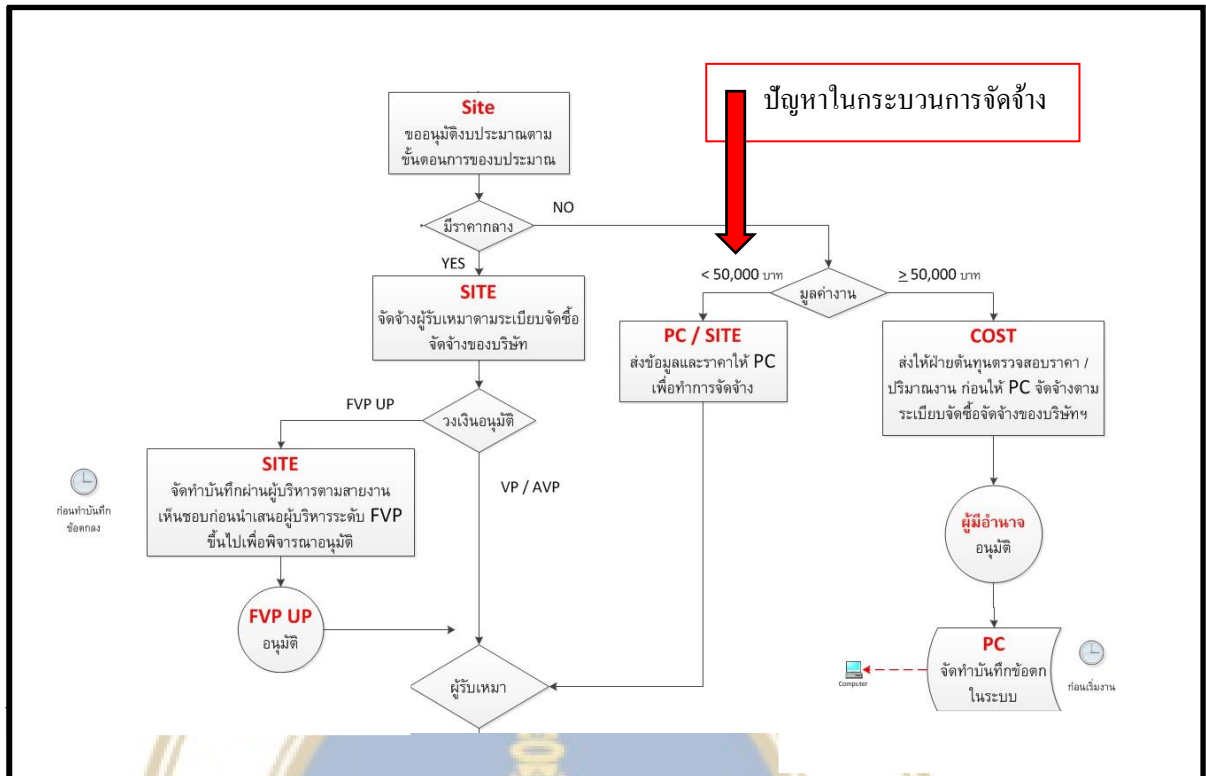
- วิธีพิเศษ หมายถึง การจัดซื้อ/จัดจ้างโดยไม่ต้องเปรียบเทียบราคา/ประกวดราคา โดยต้องได้รับอนุมัติจาก CEO เท่านั้น



ภาพที่ 2.5 แสดงขั้นตอนการตรวจสอบผู้รับเหมา

3. ขั้นตอนการตรวจสอบผู้รับเหมา : หลังจากตรวจสอบงานที่จะจัดจ้างกับราคากลางของบริษัทแล้ว โครงการฯ จะต้องตรวจสอบว่าผู้รับเหมารายที่จะจัดจ้างนั้นเคยขึ้นทะเบียนกับบริษัทหรือยัง ซึ่งการขึ้นทะเบียน หมายถึงการที่ผู้รับเหมา นำเอกสารหลักฐานบุคคลธรรมดา / นิติบุคคลพร้อมผลงานที่ผ่านมาเพื่อพิจารณาคุณสมบัติ ความน่าเชื่อถือและยืนยันความมีตัวตน รวมทั้งสถานที่ / บุคคลที่สามารถติดต่อได้

- กรณีผู้รับเหมาที่ต้องการจัดจ้างไม่เคยขึ้นทะเบียนกับบริษัทมาก่อน ผู้รับเหมาจะต้องนำเอกสารยืนยันตัวตนพร้อมผลงานที่ผ่านมา เพื่อให้บริษัทพิจารณา ก่อน หากผู้รับเหมา มีคุณสมบัติเพียงพอโครงการฯ จึงจะสามารถทำการจัดจ้างได้ต่อไป
- กรณีผู้รับเหมาที่ต้องการจัดจ้างเป็นผู้รับเหมารายเก่าที่เคยขึ้นทะเบียนกับบริษัทไว้แล้วโครงการฯ สามารถดำเนินการจัดจ้างได้ต่อไป



ภาพที่ 2.7 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดจ้าง

จากภาพ 2.7 จะเห็นได้ว่าการจัดจ้างดังกล่าวไม่ได้ผ่านฝ่ายต้นทุนพิจารณาความเหมาะสมของราคา เนื่องจากจำนวนรายการจัดจ้างที่มีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาท มีจำนวนมาก โดยในปี 2557 มีจำนวนกว่า 18,000 รายการ คิดเป็นมูลค่า 860 ล้านบาท ทำให้การจัดจ้างในจำนวนกว่าพันล้านบาทนี้ขาดการตรวจสอบราคาที่เหมาะสม อีกทั้งขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่ได้กำหนดให้งานที่มีมูลค่าต่ำกว่า 50,000 บาทต้องทำการเปรียบเทียบราคาก่อนการจัดซื้อจัดจ้าง

ปัญหาอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นผลมาจากการที่รายการจัดจ้างที่มีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาท มีจำนวนมาก คือฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถหาผู้รับเหมาให้โครงการฯ ได้ทันเวลา จึงเปิดโอกาสให้โครงการฯ สามารถแนะนำ / เลือกผู้รับเหมาเองได้ เมื่อประกอบกับการขาดบุคลากรในการเปรียบเทียบหรือตรวจเช็คความเหมาะสมของราคา อาจทำให้บริษัทจัดจ้างงานในราคาแพงได้โดยไม่มี การตรวจสอบ

สรุป

จากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติงานด้วยแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Chart) สามารถระบุปัญหาของกระบวนการทำงานได้ว่า ระบบการจัดจ้างที่มีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาท มี

ปริมาณงานจำนวนมากแต่บุคลากรไม่เพียงพอในการเปรียบเทียบหรือตรวจสอบเช็คก่อนการจัดจ้างและไม่สามารถจัดหาผู้รับเหมาให้โครงการได้ทันเวลา ทำยสุดก่อให้เกิดต้นทุนขายที่สูงขึ้นจากการที่บริษัทมีระบบการจัดจ้างที่ยังไม่รัดกุมเพียงพอ



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัญหาระบบการจัดจ้างในบทที่ 2 ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจไม่ได้เกิดจากสาเหตุเพียงแค่สาเหตุเดียวแต่อาจประกอบไปด้วยหลายสาเหตุ แต่ละสาเหตุอาจมีความเกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อมก็เป็นได้ การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาจึงต้องอาศัยการการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มองเห็นองค์ประกอบของปัญหาที่เกี่ยวข้อง สามารถมองเห็นรูปแบบสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ระบุเหตุการณ์ในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบจากปัญหาเหล่านั้นได้โดยการมององค์ประกอบย่อยต่างๆ ของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

3.1 การคิดเชิงระบบ (System thinking)

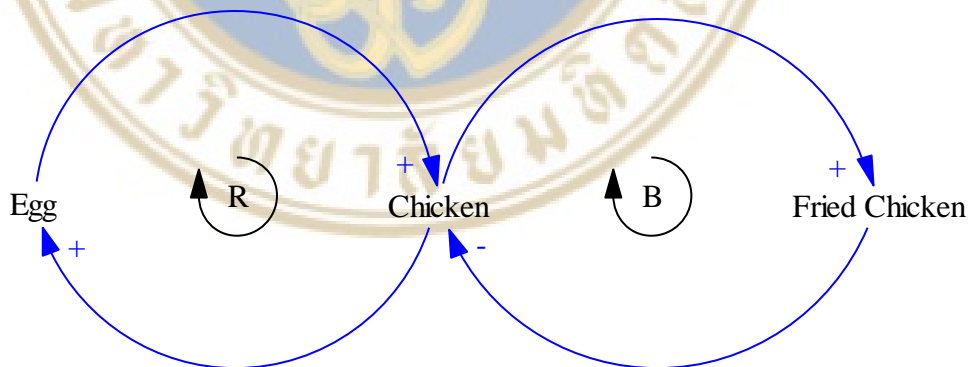
John D Sterman ได้นำเสนอเครื่องมือสำหรับการพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ให้แสดงออกมาในรูปของ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ซึ่งเป็นแผนภูมิวงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบ / ปัจจัยของระบบ โดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผลนี้ แต่เดิมถูกใช้เป็นการหาความสัมพันธ์ของการเคลื่อนไหวในเครื่องจักร ต่อมาได้มีการนำมาปรับใช้ในเชิงของการวางแผนธุรกิจ โดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจะแสดงกระบวนการ กิจกรรมที่เป็นสาเหตุของปัญหาและแสดงให้เห็นตรรกะของการเกิดเหตุการณ์ต่างๆที่มีความเชื่อมโยงไปถึงผลกระทบในอนาคต

ประโยชน์ในการนำแผนภูมิวงรอบเหตุและผลมาวิเคราะห์กิจกรรมในเชิงองค์กรนั้น จะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจน มองเห็นจุดบกพร่องหรือสาเหตุของปัญหาในหน่วยย่อยได้อย่างถูกต้องชัดเจน และสามารถแก้ไขหรือพัฒนาองค์กรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรือลดผลกระทบในด้านลบลงได้อย่างยั่งยืน ไม่ใช่เป็นเพียงการป้องกันปัญหาผิวดู หรือบรรเทาปัญหาแบบชั่วคราว

วิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลเริ่มจากการกำหนดปัจจัยสาเหตุหลักที่เป็นสาเหตุสำคัญที่สุดของการเกิดปัญหาซ้ำซากนั้น จากนั้นจึงกลับมาพิจารณาว่ามีปัจจัยสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลบางอย่างและผลที่เกิดบางประการอาจจะเชื่อมโยงไปสู่สาเหตุตัวอื่นที่ทำให้เกิดผลลักษณะอื่น ๆ ตามมา

จนในที่สุดจะพบว่าผลที่เกิดขึ้นตามมาเป็นลำดับนั้นจะย้อนกลับมาที่ต้นตอของสาเหตุหลักเมื่อเริ่มต้นคิด สามารถแบ่งเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

- ขั้นตอนการระบุสาเหตุหลักของปัญหา โดยปัจจัยสาเหตุที่ได้จากการระบุต้องกำหนดเป็นคำถามหรือวลีที่บ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้
- หาความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ปัจจัยต่างๆ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นจะด้วยเส้นและมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้ไปด้านที่เกิดผล และลูกศรจะชี้ไปในแนวทางเดียวกัน (จะไม่ชี้ย้อนศร) แต่สามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้
- บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ตามกัน (Same direction : S : +) หรือความสัมพันธ์กลับทิศทาง (Opposite direction : O : -) โดยใส่เครื่องหมาย + ถ้าความสัมพันธ์ของเหตุและผลนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือใส่เครื่องหมาย - ถ้าเหตุและผลเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน
- นำตัวแปรที่เป็นเหตุและผลหลายๆตัวมาเชื่อมโยงกันให้เกิดเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล พิจารณาแผนภูมิทั้งวงว่า ทั้งระบบที่เชื่อมโยงกันอยู่นั้นเป็นการเสริมกันให้เกิดปัญหา หรือมีผลทำให้เกิดสมดุลและหักล้างปัญหาไปได้ ซึ่งแผนภูมิวงรอบที่เป็นการเสริมให้ปัจจัยที่เชื่อมโยงอยู่ในนั้นขยายผลไปเรื่อยๆ เรียกว่า วงรอบเสริมแรง (Positive Loop หรือ Reinforcing Loop) และแผนภูมิวงรอบที่มีปัจจัยเชื่อมโยงแบบหักล้างกันเรียกว่า วงรอบสมดุล (Negative Loop หรือ Balancing Loop)



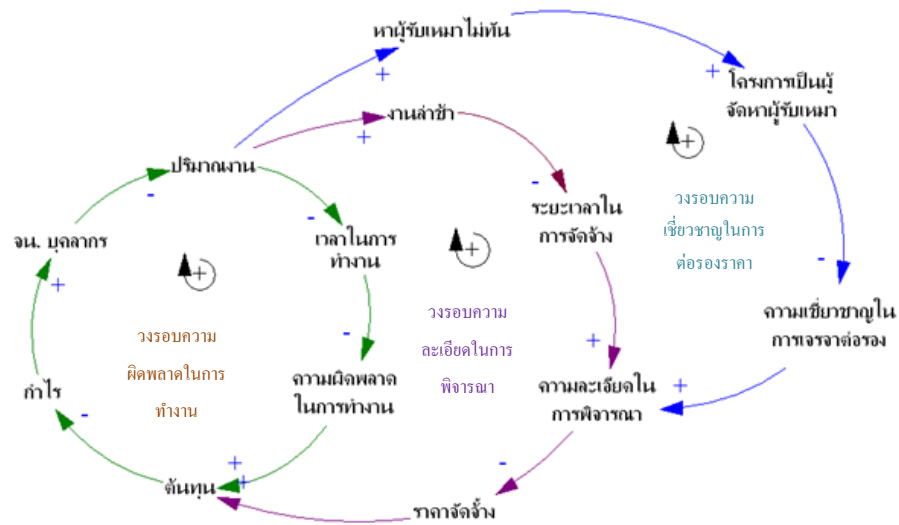
ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของไข่ ไก่ และไก่ทอด

ที่มา : <https://perchai.wordpress.com>

ตัวอย่างของวงรอบเสริมแรง (Positive Loop หรือ Reinforcing Loop) ในเรื่องของไก่กับไข่คือ เมื่อมีไข่จำนวนมาก จำนวนไก่ก็จะมากเช่นกัน และเมื่อมีไก่จำนวนมาก ก็จะส่งผลให้มีไข่มากขึ้นไปอีก แต่เมื่อมีการเชื่อมโยงวงรอบสมดุล (Negative Loop หรือ Balancing Loop) เข้ามา อธิบายได้ว่า

เมื่อไม้มีจำนวนเพิ่มขึ้น จะมีไม้ที่ถูกลำบากไปทำเป็นไม้ทอดมากขึ้น ซึ่งเมื่อจำนวนไม้ทอดมีมากขึ้น แน่นนอนว่าจำนวนไม้ที่มีชีวิตอยู่ก็จะน้อยลง

3.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

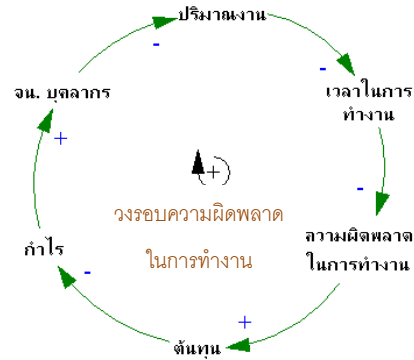


ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงเหตุและผลโครงสร้างปัญหาของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

จากภาพที่ 3.2 จะแสดงให้เห็นแผนภูมิจริงเหตุและผลของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด แบ่งเป็น 3 วงรอบ ได้แก่

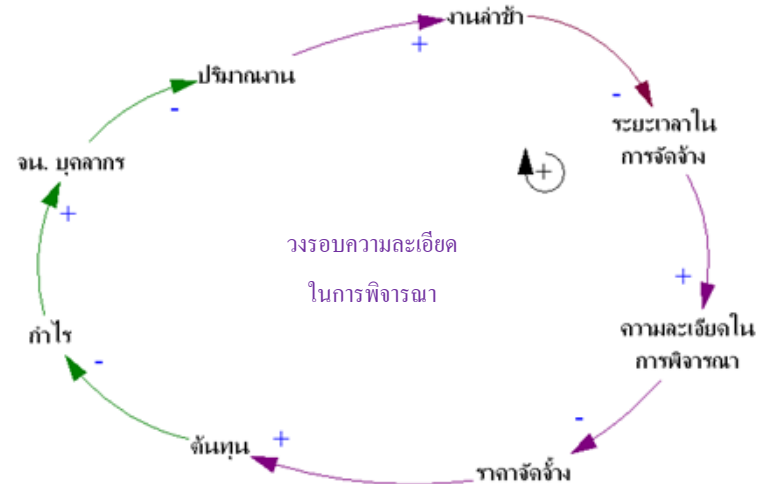
1. วงรอบความผิดพลาดในการทำงาน
2. วงรอบความละเอียดในการพิจารณา
3. วงรอบความเชี่ยวชาญในการต่อรองราคา

ทั้งนี้ สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของเหตุและผลในแต่ละวงรอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล วงรอบที่ 1 : วงรอบความผิดพลาดในการทำงาน

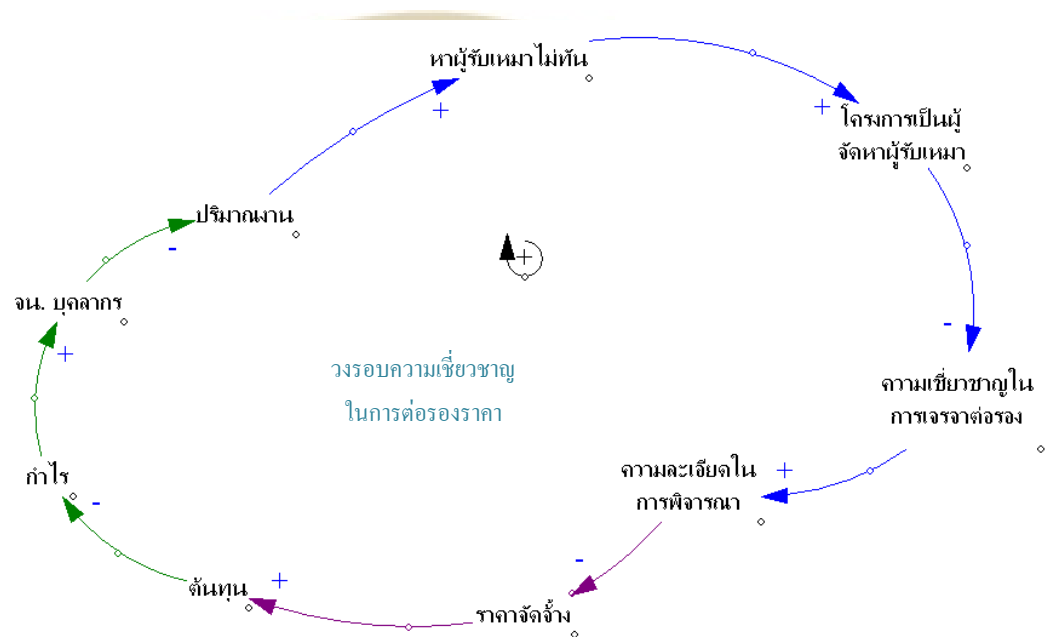
จากภาพที่ 3.3 แสดงให้เห็นปัญหาด้านการจัดจ้างของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด เริ่มจากการที่บริษัทมีงานจัดจ้างที่มีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาทปริมาณมาก ทำให้พนักงานมีเวลาทำงานต่อการจัดจ้างแต่ละครั้งน้อยลง ส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการใส่ตัวเลขผิดทั้งปริมาณ จำนวนหรือราคา ในกรณีที่มีการแก้ไขก็ยิ่งทำให้เสียเวลามากขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนถือเป็นต้นทุนของบริษัททั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งผลให้ต้นทุนของบริษัทสูงขึ้นทั้งสิ้น และเมื่อต้นทุนสูงขึ้น กำไรย่อมลดลง ส่งผลให้เกิดนโยบายการลดต้นทุนด้วยการลดจำนวนบุคลากรหรือไม่หาบุคลากรเพิ่มเพื่อรักษาระดับต้นทุนโดยรวมไว้ เมื่อคนไม่เพียงพอที่ส่งผลให้งานมีจำนวนมากเกินกว่าที่จะทำได้ทัน



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล วงรอบที่ 2 : วงรอบความละเอียดในการพิจารณา

จากภาพที่ 3.4 ยังคงแสดงให้เห็นปัญหาปริมาณงานที่มากซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้มีเวลาในการทำงานน้อยลงเท่านั้น ยังส่งผลให้งานล่าช้าอีกด้วย เมื่องานล่าช้าจึงเกิดงานที่ไม่ทันตามกำหนดปริมาณมาก ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงไม่สามารถล่าช้าได้ เนื่องจากจะทำให้กระทบกับแผนการ

ก่อสร้าง ผู้จัดการโครงการมักกดดันฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ทำงานทันเวลาให้ได้ จึงทำให้มีระยะเวลาในการจัดจ้างน้อย การจัดจ้างกระชั้นชิด เมื่อรีบเร่งทำงานก็ทำให้ความละเอียดในการพิจารณางานน้อยลง ทั้งในแง่ของการเปรียบเทียบราคา คุณสมบัติของผู้รับเหมา เป็นต้น ส่งผลให้ราคาจัดจ้างมีราคาแพง เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วนเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา รวมถึงการไม่ได้เปรียบเทียบราคาก่อนจัดจ้าง เนื่องจากเวลาไม่เพียงพอ ทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของบริษัทโดยตรง และเพื่อรักษาระดับต้นทุนของบริษัทให้สามารถแข่งขันได้ จึงลดจำนวนบุคลากรหรือไม่หาบุคลากรเพิ่มเพื่อรักษาระดับต้นทุนโดยรวมไว้ เมื่อจำนวนคนไม่เพียงพอก็ส่งผลให้งานมีจำนวนมากเกินกว่าที่จะทำทันได้



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผล วงรอบที่ 3 : วงรอบความเชี่ยวชาญในการต่อรองราคา

จากภาพที่ 3.5 ยังคงแสดงให้เห็นผลของปัญหาที่งานมีปริมาณมาก ซึ่งทำให้ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถหาผู้รับเหมาได้ทันต่อความต้องการของโครงการฯ และส่งผลกระทบต่อความล่าช้าในโครงการฯ อย่างมีนัยสำคัญ ทำให้โครงการฯ จำเป็นต้องจัดหาผู้รับเหมารวมทั้งตกลงราคากับผู้รับเหมาตนเองแล้วจึงส่งให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการออกไปสัญญาการจัดจ้างให้เท่านั้น เมื่อโครงการฯ เป็นผู้ตกลงราคากับผู้รับเหมา แต่ทางโครงการฯ ไม่มีทักษะในการเจรจาต่อรองราคารวมทั้งไม่มีฐานข้อมูลราคาของโครงการอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบราคาก่อนการจัดจ้าง ส่งผลต่อความละเอียดในการพิจารณาการจัดจ้างนั้น โครงการฯ อาจไม่ได้พิจารณาราคาอย่างถี่ถ้วนส่งผลให้ราคาจัดจ้างมีราคาแพงเนื่องจากขาดทักษะในการเจรจาต่อรองและไม่ได้เปรียบเทียบราคาเพื่อเร่งรัดขั้นตอนให้การจัดจ้างเกิดขึ้น โดยเร็วที่สุดเพราะไม่ได้ต้องการให้งานล่าช้า ส่งผลต่อต้นทุนและกำไรของบริษัทเช่นเดียวกันกับแผนภูมิ

วงรอบเหตุและผลด้านบน และเพื่อรักษาระดับต้นทุนของบริษัท จึงลดจำนวนบุคลากรหรือไม่หาบุคลากรเพิ่มเพื่อรักษาระดับต้นทุนโดยรวมไว้ เมื่อจำนวนคนไม่เพียงพอก็ส่งผลให้งานมีจำนวนมากเกินกว่าที่จะทำทันได้

3.3 แนวทางแก้ไขปัญหา

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจะเห็นได้ว่าสาเหตุหลักของปัญหาเกิดขึ้นจากปริมาณงานที่มีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาท มีจำนวนมาก ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายจัดซื้อดังที่ได้อธิบายไว้ แนวทางแก้ไขปัญหาก็ต้องหาวิธีการลดปริมาณงานดังกล่าวลง โดยการเก็บข้อมูลการจัดจ้าง เช่น รายละเอียด ราคา และปริมาณงาน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดราคางานดังกล่าวเป็นราคากลาง ซึ่งหากมีการจ้างงานในคราวต่อไป ฝ่ายจัดซื้อสามารถอ้างอิงราคากลางในการจัดจ้างได้ทันที โดยใช้ผู้รับเหมารายใดก็ได้ โครงการฯ ก็สามารถให้ผู้รับเหมาที่ตนเองแนะนำเองก็ได้ ลดขั้นตอนการเสาะหาผู้รับเหมาและการเปรียบเทียบราคา เมื่องานดังกล่าวมีราคากลางให้อ้างอิง ก็เป็นการลดปริมาณงานที่เป็นปัญหาหลงไปด้วย

สรุป

จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด มีปัญหาหลักๆ มาจากการที่งานจัดจ้างที่ไม่มีราคากลางและมีมูลค่าต่ำกว่า 50,000 บาท มีปริมาณมาก ซึ่งปัญหานี้ส่งผลให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อต้นทุนและกำไรของบริษัททั้งสิ้น

สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญของปัญหางานปริมาณมากคือกรณีที่บริษัทไม่มีฐานข้อมูลราคากลางของงานจัดจ้างที่มูลค่างานต่ำกว่า 50,000 บาท ทำให้ไม่สามารถคัดกรองปริมาณงานดังกล่าวได้ จึงเกิดการกระจุกตัวของงานที่แผนกจัดซื้อ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการหาผู้รับเหมาและทำการเปรียบเทียบราคา เมื่อปริมาณงานมาก ก็ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

แนวทางแก้ไขคือการลดปริมาณงานดังกล่าวลง โดยการเก็บข้อมูลรายละเอียดงานเพื่อกำหนดเป็นราคากลางของบริษัท เมื่อมีการจัดจ้างในครั้งต่อไป ฝ่ายจัดซื้อสามารถอ้างอิงจากราคากลางของบริษัทได้ ลดขั้นตอนการจัดหาผู้รับเหมาและเปรียบเทียบราคา รวมทั้งเป็นการลดปริมาณงานที่เป็นปัญหาอีกด้วย

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์คือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แนวทางในการทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ นั่นเอง ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทขึ้นอยู่กับว่าบริษัทวางเป้าหมายไว้ยาก / ง่ายเพียงไร บริษัทจำเป็นต้องตอบคำถาม 3 ข้อก่อนการวางกลยุทธ์ นั่นคือ

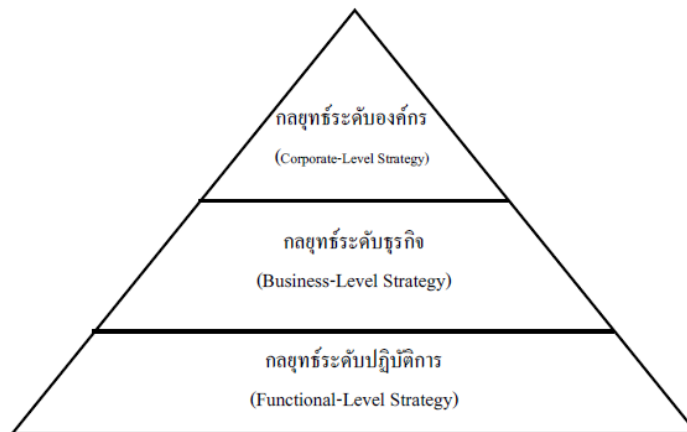
- บริษัทอยู่ ณ จุดใดในปัจจุบัน ซึ่งเปรียบเทียบกับได้กับการวิเคราะห์ตนเองก่อนที่จะเริ่มวางเป้าหมายใดๆ เพื่อพิจารณาศักยภาพของตนเอง จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อจำกัด เป็นต้น
- บริษัทมีเป้าหมายอะไร ซึ่งก็คือการวางเป้าประสงค์ของบริษัทว่าต้องการอะไร
- บริษัทจะมีวิธีการอย่างไรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

เมื่อบริษัทตอบคำถามทั้ง 3 ข้อจึงจะได้แนวทางหรือทิศทางที่บริษัทจะดำเนินธุรกิจ โดยกลยุทธ์มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการว่าจะต้องทำอะไร เช่น บริษัทจะตอบโต้คู่แข่งอย่างไร ,บริษัทจะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างไร ,บริษัทจะขึ้นเป็นผู้นำตลาดได้อย่างไร เป็นต้น ทั้งนี้กลยุทธ์ของบริษัทจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หลายคนและมีผู้ร่วมตัดสินใจเลือกหรือใช้กลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์จะต้องอาศัยความร่วมมือทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากทุกคน เพื่อผลักดันให้กลยุทธ์สำเร็จลุล่วง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบทางธุรกิจแล้ว องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความสอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ภายในองค์กร และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้กลยุทธ์ที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดให้กับองค์กรต่อไปได้ ซึ่งกลยุทธ์ทางธุรกิจถูกแบ่งเป็น 3 ระดับคือ

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะมีหลักการที่ต่างกัน แต่ท้ายที่สุดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางที่ส่งเสริมกัน ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับขั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์หลักที่บอกทิศทางขององค์กรว่า จะยั่งยืนมั่นคงได้อย่างไร จะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่และจะให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางไหน โดยกำหนดกลยุทธ์ผ่านการนำวิสัยทัศน์ (Vision) มา กำหนดพันธกิจ (Mission) ให้กับองค์กร ผู้บริหารจะมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้ เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นและ/หรือ กลยุทธ์ระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจที่ได้วางไว้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่บอกว่าองค์กรต้องการจะเติบโต (Growth) คงตัว (Stability) หรือปรับเปลี่ยนองค์กร (Retrenchment)

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) ถือเป็นกลยุทธ์เชิงรุก สามารถแบ่งได้เป็นสองส่วน คือ กลยุทธ์การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) และกลยุทธ์การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth)

- กลยุทธ์การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) ตามแนวคิดของ Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006) จะเน้นการทำกลยุทธ์ผ่านสองมิติคือ ตลาด (Market) และสินค้าบริการ (Product) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) คือการเพิ่มยอดขาย โดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม

- กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development) คือการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม
- กลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification) สำหรับกลยุทธ์การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification) ยังแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ
 - ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification)
 - ธุรกิจใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)
- กลยุทธ์การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) เป็นการขยายตัวจากภายนอกองค์กรโดยการเข้าไปซื้อหรือควบกิจการกับธุรกิจอื่นสามารถขยายตัวได้ทั้งในแนวราบหรือแนวตั้ง ประกอบด้วย การควบรวม (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) กิจการร่วมค้า (Joint ventures) และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance)

4.1.2 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นคงตัว (Stability) คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นรักษาอัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทไว้ เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำหรือการมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาด หรือการมีสภาพปัจจัยภายนอกที่ผันผวนตามเศรษฐกิจโลกเป็นต้น ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์ในรูปแบบนี้สามารถทำได้หลายลักษณะคือ การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ การสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่เรามีความชำนาญและมีสถานการณ์แข่งขันที่เข้มข้นกว่า หรือการมุ่งทำกำไรระยะสั้น โดยการทำโปรโมชั่นต่าง การไม่ลงทุนเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายลง และการขายธุรกิจบางอย่างทิ้งในช่วงที่อุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำ

4.1.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับเปลี่ยนองค์กร (Retrenchment) คือกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่สถานการณ์ต่างๆเริ่มไม่ดี เช่นการไม่บรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สถานะการเงินขององค์กรเริ่มตกต่ำเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของบริษัทจึงทำให้บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดในอนาคตได้โดยสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์หลักๆได้ดังนี้

- Turnaround คือการปรับโครงสร้างหรือผลการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้
- Harvesting คือการลดการลงทุนในบริษัทเพื่อทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด เช่นการขึ้นราคาสินค้า
- Divestiture คือการขายธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไรหรือธุรกิจที่ลงทุนมากเกินไป
- Liquidation คือการทำให้ขายทรัพย์สินที่บริษัทมีออกไปเพื่อเลิกขกเลิกการดำเนินงาน

4.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้องค์กรได้ใช้ทรัพยากรและความสามารถพิเศษมาทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งในตลาดหรือในอุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจดำเนินอยู่ Michael E. Porter (Porter, 1980) ได้แบ่งรูปแบบในการดำเนินธุรกิจออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) คือความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพทุกๆ ไปแต่ราคาถูกกว่าคู่แข่งรายอื่น
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือความสามารถขององค์กรในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดโดยการเพิ่มคุณค่าหรือคุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการลงไป
- กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy)

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมหลายฝ่าย เช่น กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์การจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการตลาดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมหลายฝ่าย เช่น กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์การจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ได้วางกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

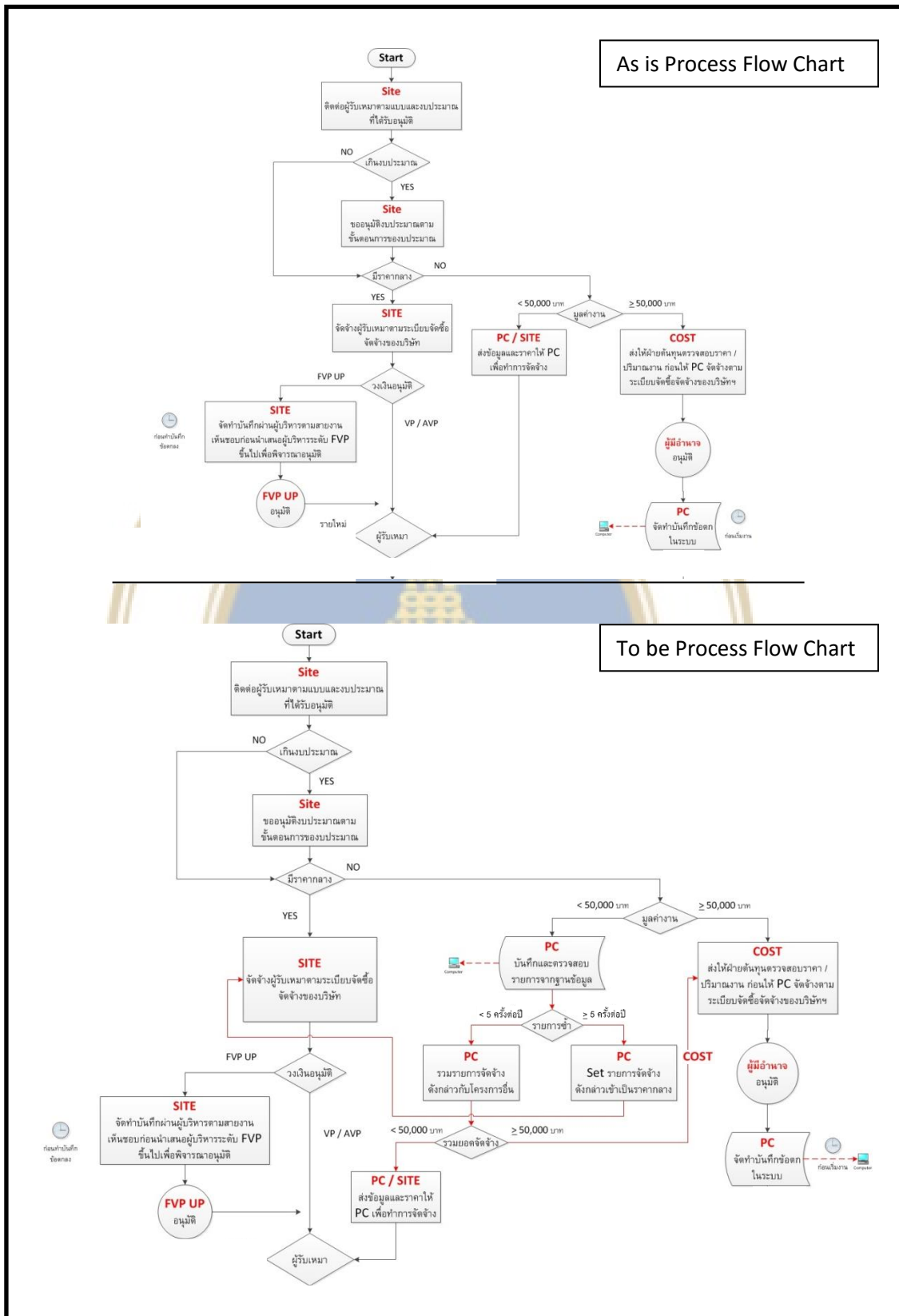
- สำหรับกลยุทธ์การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) บริษัทฯ มีการใช้กลยุทธ์ค่อนข้างหลากหลาย เช่น การพัฒนารูปแบบโครงการใหม่เพื่อตอบโจทย์ความต้องการให้กับตลาด

เดิม , การออกงาน EXPO ที่ต่างประเทศเพื่อขายคอนโดของบริษัทฯ , การพัฒนารูปแบบโครงการเดิมที่ได้รับความนิยมและเสียงตอบรับที่ดีในโครงการทำเลใหม่ เป็นต้น

- สำหรับกลยุทธ์การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) บริษัทฯ มีแผนการพิจารณาซื้อกิจการ (Acquisition) บริษัทผลิตแผ่นประกอบอาคารสำเร็จรูป (Pre-Fab) เนื่องจากเป็นวัตถุดิบสำคัญในการผลิตสินค้าของบริษัท

4.4.2 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Corporate Strategy) บริษัทมุ่งเน้นไปที่การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า (Differentiation) ได้แก่ การพัฒนารูปแบบบ้านและโครงการใหม่ๆ ให้มีความทันสมัยและตอบ โจทย์การใช้ชีวิตภายในบ้านของลูกค้า โดยบริษัทได้รับรางวัลบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ยอดเยี่ยมของไทยประจำปี 2558 (BCI Asia Awards 2015)

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) สืบเนื่องจากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทในบทที่ 2 เรื่อง ปัญหาของฝ่ายจัดซื้อที่มีงานจัดจ้างมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาทและไม่มีราคากลางมีปริมาณมาก บริษัทควรทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดจ้างโดยใช้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการปรับใช้ให้สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือแผนภูมิกระบวนการ (Process Flow Diagram) โดยการหาวิธีลดปริมาณงานจัดจ้างลง เพื่อให้ฝ่ายจัดจ้างมีเวลาในการทำงานมากขึ้นและงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลราคา , ผู้รับเหมา , รายละเอียดของงานจัดจ้างเหล่านั้นและจัดเก็บข้อมูลการจัดจ้างดังกล่าว เพื่อเก็บเป็นสถิติและจัดทำเป็นราคากลางขึ้น โดยอาจจัดทำเป็นราคาต่อหน่วยหรือต่อตารางเมตรเพื่ออำนวยความสะดวกคำนวณ เมื่อมีการจัดจ้างที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสามารถอ้างอิงราคาดังกล่าว ฝ่ายจัดซื้อสามารถใช้ราคากลางในการจัดจ้างได้ทันที ซึ่งจะช่วยลดปริมาณงานที่มีมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาทที่ไม่มีราคากลางลงได้ ดังภาพ



ภาพที่ 4.2 แสดงแผนภูมิกระบวนการเปรียบเทียบก่อน – หลังการแก้ไขปัญหาในกระบวนการจัดจ้าง

จากภาพ สามารถอธิบายการแก้ไขปัญหากรณีงานจัดจ้างมูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาทและไม่มีราคากลางมีปริมาณมาก ได้ดังนี้

เมื่อมีการจัดจ้างงานที่มูลค่าน้อยกว่า 50,000 บาทและไม่มีราคากลาง ฝ่ายจัดซื้อจะต้องบันทึกรายละเอียดของรายการดังกล่าวลงในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท ได้แก่ ประเภทงาน ราคาต่อตารางเมตร สถานที่ (กรณีเป็นงานซ่อมแซมบ้านในโซนต่างๆ ของกรุงเทพฯ หรือต่างจังหวัด) เพื่อจัดเก็บเป็นฐานข้อมูล รวมทั้งตรวจสอบความถี่ของการจ้างงานประเภทนั้นๆ

- กรณีการจัดจ้างนั้นๆ ซ้ำกันไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี (ในแง่ของรายละเอียดงาน เช่น เป็นงานซ่อมกระเบื้องเหมือนกัน เป็นงานขุดลอกท่อบริเวณโครงการเหมือนกัน เป็นต้น) ให้ฝ่ายจัดซื้อทำการจัดจ้างต่อไป โดย

- หากมีความถี่ของการจัดจ้างประเภทนั้นๆ ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี ฝ่ายจัดซื้อต้องตรวจสอบเพิ่มเติมว่า มีการจัดจ้างผู้รับเหมารายนั้นๆ ในโครงการอื่นๆ หรือไม่ เพื่อรวมยอดการจัดจ้าง

- ถ้ามีการจัดจ้างผู้รับเหมารายเดียวกันในโครงการอื่นๆ โดยสามารถรวบรวมยอดบิลได้มากกว่าหรือเท่ากับ 50,000 บาทขึ้นไป ให้ข้อมูลการจัดจ้างดังกล่าวให้ฝ่ายต้นทุน เพื่อพิจารณาตรวจสอบราคาและปริมาณในการจัดจ้างต่อไป

- ถ้าไม่มีการจัดจ้างผู้รับเหมารายเดียวกันในโครงการอื่นๆ หรือมีแต่ยอดการจัดจ้างน้อยกว่า 50,000 บาท ให้ฝ่ายจัดซื้อทำการจัดจ้างต่อไป โดยไม่ต้องเปรียบเทียบราคา

- หากมีความถี่ของรายการจัดจ้างประเภทนั้นๆ เกิน 5 ครั้งต่อปี ให้ฝ่ายจัดซื้อส่งข้อมูลให้แก่ฝ่ายต้นทุนเพื่อ set รายการจัดจ้างดังกล่าวเข้าเป็นราคากลางของบริษัทต่อไป และให้การจ้างครั้งนั้นอิงตามราคากลางของบริษัท

จะเห็นได้ว่าจากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการที่กล่าวมานี้ สามารถปิดช่องโหว่ของระบบจัดจ้างในการหลีกเลี่ยงราคากลาง รวมทั้งเป็นการลดจำนวนรายการที่มูลค่าต่ำกว่า 50,000 บาทและไม่มีราคากลางให้น้อยลงได้อีกด้วย โดยอาศัยการเก็บข้อมูลเชิงสถิติและการวิเคราะห์ราคาต่อหน่วย ซึ่งจะส่งผลให้ฝ่ายจัดซื้อสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะรายการจัดจ้างจะถูกคัดกรองในขั้นตอนของการตรวจเช็คราคากลางจากการที่บริษัทมีฐานข้อมูลราคากลางอย่างครบถ้วนและสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยที่ฝ่ายจัดซื้อไม่ต้องไปค้นหาผู้รับเหมาหรือเปรียบเทียบราคา

แต่สามารถเรียกใช้ผู้รับเหมารายใดก็ได้ตามราคากลางของบริษัทได้ทันที เมื่อฝ่ายจัดซื้อที่มีปริมาณงานน้อยลง ก็ทำให้มีเวลาเหลือสำหรับการบริหารงานอื่นๆ มากยิ่งขึ้น งานก็เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการเพิ่มความสามารถในการลดต้นทุนขายของบริษัทได้อีกทางหนึ่ง



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่บริษัทได้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) แล้ว บริษัทจะต้องมีการทำแผนงานเหล่านั้นไปปฏิบัติงานพร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรมว่าผลลัพธ์นั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกมาใช้ คือ ทฤษฎี 8 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8 steps of change) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยไม่เกิดการต่อต้านและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน จากนั้นจึงวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อไป เพื่อแน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงานจะให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกด้านอันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

5.1 แด่ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนองค์กรของคอตเตอร์ (Kotter's 8 steps of change)

ในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลหลายฝ่ายในองค์กร จึงควรศึกษาและดำเนินตามขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยจะศึกษาผ่านทฤษฎี 8 ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนองค์กรของคอตเตอร์ (Kotter's 8 steps of change)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยการวางแผนควบคู่ไปกับการนำไปปฏิบัติ โดยต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆฝ่าย เพื่อศึกษาผลกระทบที่จะเกิดกับทุกฝ่าย หาเป้าหมายร่วมและสร้างความร่วมมือระหว่างกันในการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุเป้าหมายในที่สุด เพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเริ่มจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงบุคคลก่อน จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เป็นภาพที่ใหญ่กว่าได้ ซึ่งเมื่อระบุเป้าหมายร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงได้แล้วก็ต้องมาหาวิธีการจัดการความเปลี่ยนแปลง การรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการวัดผลลัพธ์หลังการเปลี่ยนแปลงด้วย



ภาพที่ 5.1 แสดงกระบวนการแปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดย John Kotter
ที่มา : <http://sgo.sagepub.com/content/4/4/2158244014561214>

5.1.1 การกระตุ้นและการสร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a greater sense of urgency) คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ร่วมกันว่า มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างภายในองค์กรให้รองรับธุรกิจที่ขยายตัวขึ้นและรูปแบบการทำงานที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น และอีกสาเหตุของความเร่งด่วนคือกระบวนการจัดจ้างเป็นกระบวนการที่สำคัญละมีส่วนเกี่ยวข้องกับต้นทุนการก่อสร้างบ้านเป็นอย่างมาก แต่กระบวนการจัดจ้างของบริษัทในแบบปัจจุบันยังไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและยังไม่รัดกุมเท่าที่ควร ซึ่งอาจทำให้บริษัทมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่น้อยลงหรือไม่สามารถสู้คู่แข่งได้ บริษัทตั้งใจที่จะแก้ไขให้กระบวนการจัดจ้างนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานสะดวกมากขึ้น ลดกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานลง แม้การปรับปรุงกระบวนการในช่วงแรกๆ อาจยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น งานอาจจะเยอะมากขึ้นและหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องปรับตัวมากขึ้นแต่ท้ายที่สุดแล้วจะส่งผลให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น ต้นทุนในการจัดจ้างต่ำลง ผลลัพธ์คือพนักงานจะได้รับผลตอบแทนทั้งในแง่ของตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการที่ดีขึ้น และการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น ใช้เวลาในการทำงานน้อยลง ระบบงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.1.2 การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Creating the leader team) เมื่อมีการสื่อสารความเร่งด่วนให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ทั่วกันแล้ว เราต้องคัดเลือกตัวแทนในแต่ละส่วนงานเข้ามาเป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกตัวแทนจากกลุ่มคนที่มีอำนาจโดยตำแหน่ง (Authorized Leader) เพื่อใช้อำนาจหน้าที่ในการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตามหรือแม้แต่ใช้อำนาจหน้าที่ในการกดดันให้

ปฏิบัติตาม และกลุ่มคนที่เป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำทางสังคม (Social Leader) รวมอยู่ในกลุ่มด้วย เพื่อใช้การชักจูงเพื่อนในกลุ่มหรือเกิดการทำตามกันภายในกลุ่มคนที่นับถือหรือสนิทกัน

5.1.3 พัฒนาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Developing a vision and strategy)

สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าวต้องมีแนวทางที่ชัดเจน เข้าใจได้ง่ายและท้าทายแต่สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งให้เห็นผลว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำพาให้องค์กรไปถึงเป้าหมายนั้น แม้จะต้องเผชิญกับการปรับตัวในช่วงแรกก็ตาม สำหรับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายจัดซื้อในครั้งนี้ กล่าวถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างให้เป็นระบบมากขึ้น ลดขั้นตอนการเปรียบเทียบราคาด้วยตนเอง (Manual) แต่จะใช้การอ้างอิงจากราคากลางซึ่งเป็นราคาที่ถูกรตรวจสอบโดยฝ่ายต้นทุนของบริษัทแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากจะลดปริมาณที่ต้องเปรียบเทียบราคาเองแล้ว การทำงานก็รวดเร็ว ถูกต้องมากยิ่งขึ้น อีกทั้งราคาที่จัดจ้างยังสามารถเชื่อถือได้อีกด้วย

5.1.4 สื่อวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าใจและมีส่วนร่วม (Communicating the change vision)

สื่อสารการเปลี่ยนแปลงทุกช่องทางเท่าที่จะทำได้ โน้มน้าวให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแจ้งเหตุผลประกอบกับผลประโยชน์ที่บุคลากรแต่ละส่วนงานจะได้รับ โดยการสื่อสารนั้นต้องสื่อสารสิ่งที่เป็นประโยชน์ สามารถเข้าใจได้ง่าย และตรงประเด็น อาจใช้สื่อในการสื่อสารที่ดึงดูดความสนใจเช่น ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของบริษัท วิทยุทัศน์ กิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคย ลดความหวาดกลัวและความไม่แน่ใจให้แก่บุคลากรในบริษัทด้วย สำหรับการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายจัดซื้อครั้งนี้ใช้การสื่อสารด้วยการพูดคุยต่อหน้าในที่ประชุมเป็นหลัก เนื่องจากจำนวนคนในหน่วยงานมีไม่มากนัก การพูดคุยต่อหน้าในที่ประชุมถือว่าเป็นการสื่อสารที่แม่นยำและชัดเจนที่สุด พนักงานทุกคนสามารถสอบถามได้ หากไม่เข้าใจ ซึ่งจะช่วยลดความผิดพลาดในการสื่อสาร สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.1.5 การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Empowering others to act)

ควรที่จะกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางออกไป เช่น ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในระยะแรก ผู้ที่ให้ข้อมูลควรที่จะคอยดูแลติดตามอย่างใกล้ชิด เนื่องจากพนักงานบางคนที่ยังติดกับการทำงานในรูปแบบเก่าๆ อาจไม่เข้าใจกระบวนการทำงานในระบบใหม่ และมีความกังวลว่าจะทำงานผิดพลาด ต้องอธิบายให้พนักงานเข้าใจว่าการปรับตัวไม่ได้จะส่งผลกระทบต่ออนาคต ตำแหน่งหน้าที่ และการทำงาน เพื่อขจัด

ความกลัวของพนักงานออกไปและเพิ่มความมั่นใจให้แก่พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จัดกิจกรรมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและได้ลงมือทำด้วยตนเอง ฝึกความคุ้นเคย สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดียิ่งขึ้นที่ รวมทั้งไม่กล่าวโทษในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในช่วงแรกๆ ของการเปลี่ยนแปลง

5.1.6 สร้างแผนชัยชนะในระยะสั้น (Creating short-term wins) วางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยลำดับความสำคัญของงานประเภทที่ทำได้ง่ายและให้ผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กร (High impact & Quick win) ซึ่งเมื่อเกิดความสำเร็จในการทำงานนั้นๆ ควรมีการให้รางวัล ประกาศความสำเร็จและมีการฉลองชัยชนะให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการสร้างความสำเร็จในงานต่อไป สำหรับการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายจัดซื้อครั้งนี้มีการสร้างแผนชัยชนะระยะสั้นโดยการตั้งเป้าว่าสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นและพนักงานกลับบ้านเร็วขึ้นอย่างน้อยวันละ 1 ชั่วโมง

5.1.7 สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Consolidating gains and producing even more change) นำความสำเร็จที่ผ่านมาแล้วมาเป็นแรงผลักดัน สร้างทัศนคติเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่การอีกครั้ง ด้วยเรื่องราวใหม่ๆ และผู้จุดประกายการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ set เป้าหมายต่อไปที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น สำหรับการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายจัดซื้อครั้งนี้มีสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยการประกาศว่าพนักงานต้องปฏิบัติงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น กระบวนการปฏิบัติงานใหม่จะต้องลดเวลาในการปฏิบัติงานลง พนักงานสามารถปฏิบัติได้ทันต่อเวลาโดยที่ไม่ต้องทำ Overtime (OT) หรือมาทำงานในวันหยุด เพื่อที่พนักงานจะได้ใช้เวลาว่างพักผ่อนอยู่กับครอบครัว

5.1.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing changes in the culture) ต้องมีการตอกย้ำความสำเร็จที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ และค่อยๆ ปลุกฝังให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นผูกติดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นนโยบาย เป็นกฎพื้นฐานหรือประกาศเป็นข้อบังคับใช้ขององค์กรในระยะยาวเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนี้คงอยู่ตลอดไป ทั้งนี้ต้องสร้างความเชื่อมโยงให้ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กร สำหรับการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายจัดซื้อครั้งนี้ให้ผู้อำนวยความสะดวกเป็นผู้ประกาศใช้กระบวนการจัดซื้อ / จัดจ้างที่ได้ปรับปรุงแล้ว ให้เป็นกระบวนการจัดซื้อ / จัดจ้างมาตรฐานของบริษัทต่อไป หากใครไม่ปฏิบัติตามถือว่าพนักงานท่านนั้นบกพร่องต่อหน้าที่และมีโทษตามระเบียบของบริษัท

5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารจัดการความเสี่ยงคือกระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินความร้ายแรงของความเสี่ยง และพัฒนาแนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยเป้าหมายเพื่อให้ องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในระยะเวลาใดเวลา หนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident) โดยแผนการบริหารความเสี่ยงนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.2.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นขั้นตอนของการระบุถึง ความเสี่ยงในองค์กรอันเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลประโยชน์ของ องค์กร โดยระบุถึงลักษณะและปัจจัยของความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่ หรือน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต อาจใช้ ทั้งข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อที่จะระบุถึงความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต โดยจะสามารถคำนวณถึงโอกาสที่ จะเกิดคร่าวๆ รวมถึงผลกระทบได้ ซึ่งหลังจากที่มีการระบุถึงความเสี่ยงและแยกประเภทเรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องมีการจัดกลุ่มความเสี่ยง เพื่อให้ง่ายต่อการระบุผู้รับผิดชอบ และวางแนวทางแก้ไขได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดกลุ่มความเสี่ยงสามารถแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

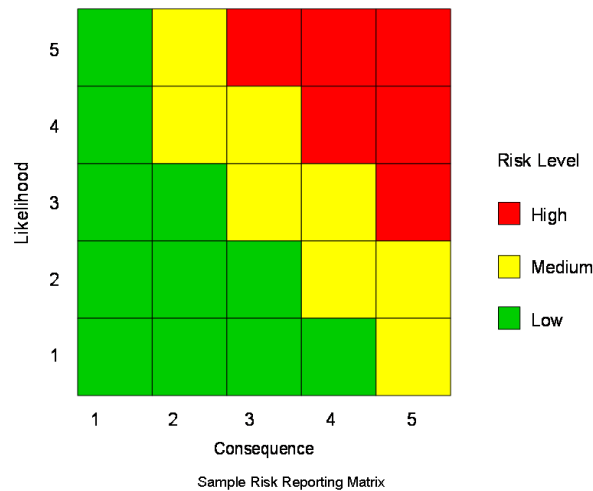
ซึ่งขั้นตอนการระบุและจำแนกความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะหากระบุปัจจัย ของความเสี่ยงไม่ชัดเจนหรือผิดพลาด โดยทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ทำต่อไปไม่ตรงกับ ปัญหาที่ชัดเจน

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น นำมาจัดลำดับความสำคัญ (priority) หรือความรุนแรงของแต่ละ เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ โดยเทคนิคการวิเคราะห์และประเมินความ เสี่ยงใช้ 2 ปัจจัย คือ

- โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ซึ่งการกำหนดระดับของโอกาสอาจคำนวณจากค่าสถิติที่ เคยเกิดขึ้นในอดีตหรือในอุตสาหกรรม ค่าสถิติที่เคยเกิดภายในองค์กรเองหรือแม้แต่นำมาคำนวณจากอ้างอิงจาก สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องเป็นการประเมินอย่างมีหลักการ ไม่เลื่อนลอย เพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

- ผลกระทบหรือความรุนแรง ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นอาจพิจารณาในหลายๆ มิติ เช่น ด้านการเงิน (ค่าเสียหาย ค่าเสียโอกาส ค่าชดเชยที่ต้องจ่าย เป็นต้น) ด้านชื่อเสียง เป็นต้น

แต่ละบริษัทก็จะมีกำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถรับได้ (Risk Acceptance Level) ที่ต่างกัน ว่าบริษัทสามารถรับความเสี่ยงได้มากน้อยแค่ไหน และจะมีการกำหนดตัวชี้วัด (Indicator) ไว้ว่าเมื่อเกินจากระดับความเสี่ยงที่รับได้แล้ว จะมีแผนการดำเนินงานอย่างไร เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความเสี่ยงนั้นๆ



ภาพที่ 5.2 ตัวอย่างตาราง Risk Reporting Matrix ในแบบ 5 x 5

5.2.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) หลังจากที่ได้มีการประเมินระดับความเสี่ยงไปแล้วจึงนำข้อมูลในส่วนนั้นมากำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ ว่าหากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเกิดขึ้น เราจะมีวิธีตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นๆ ใดๆ ซึ่งรูปแบบของการตอบสนองนั้นค่อนข้างหลากหลาย โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งในด้านของเวลา ต้นทุน ประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ รวมถึงการมองในมุมที่ว่า ความเสี่ยงนั้นสามารถควบคุมได้หรือไม่ ความเสี่ยงบางประเภทที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยธรรมชาติ หรือสภาวะที่ไม่แน่นอนทางการเมือง การตอบสนองต่อความเสี่ยงดังกล่าวจึงอาจจะเป็นไปในลักษณะการถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transferring) เช่น การซื้อประกันภัยต่างๆ เป็นต้น

5.2.4 การติดตามรายงานและประเมินผล (Risk Monitoring) หลังจากกระบวนการทั้งหมดที่ผ่านมาเป็นลักษณะของการคิด วิเคราะห์ แยกแยะและกำหนดกลยุทธ์แล้ว ในส่วนนี้คือการทำไปใช้จริง โดยการเฝ้าระวัง โดยเน้นให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงหรือมีโอกาส

เกิดขึ้นสูงก่อน ซึ่งจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) เพื่อที่จะเป็นผู้เป่าระวังความเสี่ยงนั้นๆ โดยจะมี ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) เพื่อที่จะใช้ในการประเมินว่าถึงระดับที่ต้องนำกลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆมาใช้หรือไม่

5.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

ในแผนการทำงานของทุกบริษัทก็ย่อมต้องมีความเสี่ยงเป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สำคัญ และควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงที่ผิดพลาดนั้น นอกจากจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในเบื้องต้น เพื่อแก้ไขการทำงานให้กลับมาเป็นปกติแล้ว ยังส่งผลถึงชื่อเสียงของบริษัท และสุดท้ายอาจจะทำให้ต้องเสียโอกาสทางธุรกิจในอนาคตไปอีกด้วย ซึ่งความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงนั้นสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ที่มีฐานลูกค้าจำนวนมากจัดเป็นประเด็นที่ค่อนข้างอ่อนไหวสุดท้ายแล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท

สำหรับกรณีศึกษาบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างที่ไม่ประสบความสำเร็จ อาจทำให้บริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันอันเนื่องมาจากต้นทุนการก่อสร้างสูงกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถแบ่งประเภทของความเสี่ยงได้ ดังนี้

5.3.1 Risk Identification

การระบุและจำแนกความเสี่ยงนั้น แบ่งได้ดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท
 - กระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
 - ขาดเงินทุนในการปรับปรุง / พัฒนากระบวนการจัดจ้าง
- ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
 - พนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในงานที่ทำ
 - พนักงานไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงและไม่ให้ความร่วมมือ
 - กระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจริง
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)
 - พนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการใหม่หลังจากได้ประกาศเป็นข้อบังคับแล้ว

5.3.2 Risk Assessment

หลังจากที่องค์กรระบุความเสี่ยงได้แล้วนั้นต่อมาต้องประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเหล่านั้นว่ามีโอกาสมากน้อยขนาดไหน (Likelihood) และต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาว่าเสียหายมากหรือน้อยเพียงใด (Impact) โดยกำหนดเป็นระดับตั้งแต่ 1-4 และจัดทำเป็นตาราง Matrix เพื่อให้สามารถดูได้ทั้ง 2 มิติ ในเวลาเดียวกันดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
4	น่าจะเกิดขึ้น (80%)	ร้ายแรง (5 ล้านบาทขึ้นไป)
3	อาจจะเกิดขึ้น (50%)	กระทบมาก (3 ล้าน - 5 ล้านบาท)
2	ไม่น่าเกิดขึ้น (25%)	กระทบน้อย (1 ล้าน - 3 ล้านบาท)
1	ยากที่จะเกิด (5%)	กระทบน้อยมาก (น้อยกว่า 1 ล้านบาท)

ตารางที่ 5.4 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงของบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	Likelihood * Impact
1	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น (25%)	3 : กระทบมาก (3 ล้าน - 5 ล้านบาท)	750,000 - 1,250,000 บาท
2	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	กระบวนการที่ปรับปรุงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้	1 : ยากที่จะเกิด (5%)	3 : กระทบมาก (3 ล้าน - 5 ล้านบาท)	150,000 - 250,000 บาท
3	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ขาดเงินทุนในการปรับปรุง / พัฒนากระบวนการจัดจ้าง	1 : ยากที่จะเกิด (5%)	3 : กระทบมาก (3 ล้าน - 5 ล้านบาท)	150,000 - 250,000 บาท
4	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	พนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในงานที่ทำ	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น (25%)	2 : กระทบน้อยกระทบน้อย (1 ล้าน - 3 ล้านบาท)	250,000 - 750,000 บาท
5	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	3 : อาจจะเกิดขึ้น (50%)	4 : ร้ายแรง (5 ล้านบาทขึ้นไป)	2,500,000 บาทขึ้นไป
6	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	กระบวนการที่ปรับปรุงไม่สอดคล้องความต้องการปฏิบัติงานจริง	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น (25%)	3 : กระทบมาก (3 ล้าน - 5 ล้านบาท)	750,000 - 1,250,000 บาท
7	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	พนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการใหม่หลังจากได้ประกาศเป็นข้อบังคับแล้ว	1 : ยากที่จะเกิด (5%)	3 : กระทบมาก (3 ล้าน - 5 ล้านบาท)	150,000 - 250,000 บาท

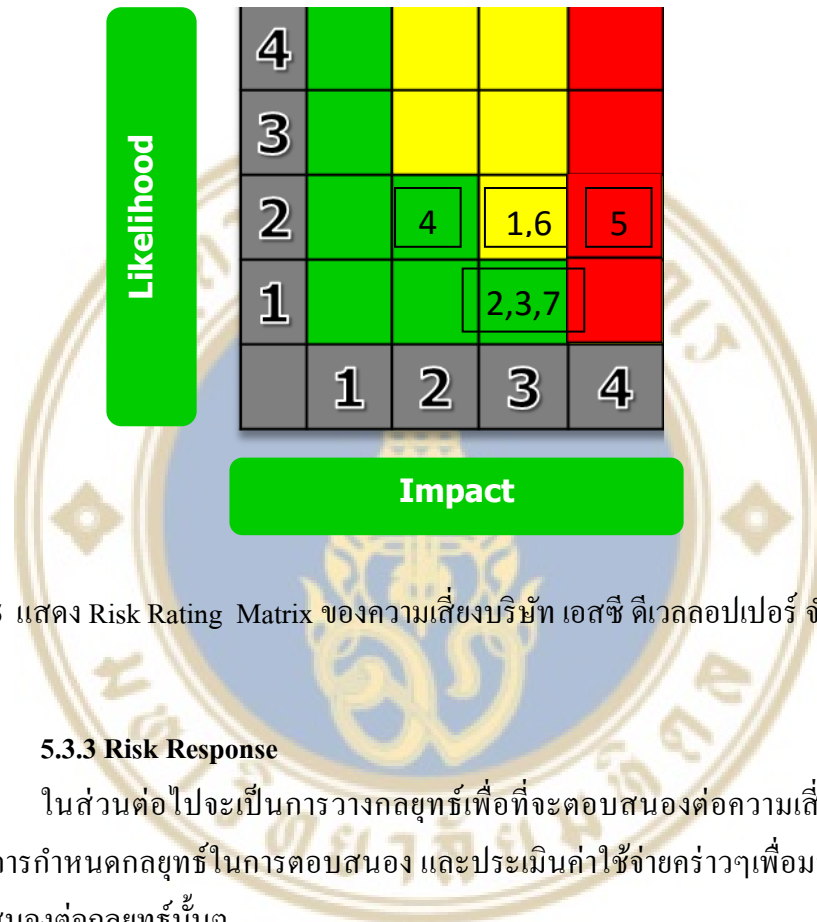
วิเคราะห์ Risk Assessment บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ ดังนี้

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท
 - ประเมินโอกาสที่จะเกิดว่าไม่น่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากกระบวนการจัดจ้างที่ปรับปรุงใหม่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในแง่ของความเร็วในการทำงานและต้นทุนการก่อสร้างที่ถูกลงอันเนื่องมาจากราคาจัดจ้าง ได้ถูกตรวจสอบมากขึ้น โดยฝ่ายต้นทุนของบริษัท การที่บริษัทมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วขึ้นและต้นทุนสินค้าที่ถูกลงย่อมส่งผลดีต่อทุกกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจ
 - ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่ากระทบมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางที่บริษัทกำลังดำเนินอยู่ ผู้บริหารอาจไม่พอใจหรือสั่งให้หรือกระบวนการใหม่ทั้งหมดก็เป็นได้
 - ความเสี่ยงจากกระบวนการที่ปรับปรุงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้
 - ประเมินโอกาสที่จะเกิดว่ายากที่จะเกิด เนื่องจากการคิดกระบวนการจัดจ้างใหม่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ราคาจัดจ้างได้รับการตรวจสอบมากขึ้นและมีปริมาณงานที่ไม่ได้ถูกตรวจสอบราคาลดลงโดยใช้เครื่องมือวงรอบเหตุและผล การแก้ไขปัญหาดังกล่าวจึงเป็นการแก้ไขปัญหาที่สาเหตุอย่างตรงจุดซึ่งก็คือการเก็บข้อมูลการจัดจ้างและทำเป็นราคากลางของบริษัท สามารถนำมาใช้ได้จริงเพราะได้ผ่านการพิจารณาจากฝ่ายต้นทุนแล้ว
 - ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่ากระทบมาก เนื่องจากการปรับเปลี่ยนต้องเสียเวลาและทรัพยากร อีกทั้งในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงพนักงานอาจต้องทำงานหนักขึ้น เป็นการเสียทั้งเงินและทรัพยากรต่างๆ โดยไม่เกิดประโยชน์ อีกทั้งการแก้ไขปัญหาไม่ได้ยังทำให้ไม่สามารถทราบได้ว่ากระบวนการจัดจ้างแบบเก่าและแบบใหม่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดเพราะไม่สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ได้ นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในฝีมือของผู้บริหารอีกด้วย
 - ความเสี่ยงจากการขาดแคลนเงินทุนในการพัฒนา / ปรับปรุงกระบวนการจัดจ้าง
 - ประเมินโอกาสเกิดว่ายากที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งกระบวนการจัดซื้อ / จัดจ้างถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ ดังนั้นผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการอย่างแน่นอน
 - ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่ากระทบมาก เนื่องจากหากผู้บริหารไม่อนุมัติงบประมาณเพื่อมาดำเนินการ ก็ยากที่จะพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น

- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในงานที่ทำ
 - ประเมินโอกาสเกิดว่าไม่น่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากบริษัท ได้มีการฝึกอบรมและให้ความรู้กับพนักงานจากการสัมมนาภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับมีแหล่งข้อมูลให้พนักงานศึกษาหาความรู้จึงทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองตลอด
 - ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่ากระทบมาก เนื่องจากการพัฒนาทักษะพนักงานนั้นถือเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และถ้าหากขาดสิ่งนี้ไปแล้วย่อมทำให้ไม่สามารถพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรได้ แม้แต่การแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหลังปรับปรุงกระบวนการจัดจ้างก็อาจแก้ไขไม่ได้
- ความเสี่ยงจากการที่มีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - ประเมินโอกาสเกิดว่าอาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์มักจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ชอบที่จะอยู่แบบเดิม ทำอะไรแบบเดิมเพราะรู้สึกว่ามันเคยแล้วและมีความปลอดภัย ดังนั้นการที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดจ้างอันจะกระทบต่อวิธีการทำงานแบบเดิมๆ ให้เปลี่ยนไปย่อมกระทบต่อบุคคลจำนวนหนึ่งที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลง
 - ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่าร้ายแรง เนื่องจากหากพนักงานไม่พอใจและไม่อยากเปลี่ยนแปลงเป็นคนกลุ่มน้อยก็พอจัดการได้ แต่หากเป็นคนส่วนมากที่ไม่เห็นด้วยและไม่พอใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อาจส่งผลให้เกิดการยุแหยง ปลูกปั่น หรือนัดกันหยุดงานเนื่องจากไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อบริษัท ทั้งในแง่ของงานที่ติดขัดจนไม่สามารถปฏิบัติต่อไปได้และในแง่ของภาพพจน์ของบริษัทเมื่อมีข่าวการนัดกันหยุดงานตามสื่อต่างๆ เป็นต้น
- ความเสี่ยงจากกระบวนการที่ปรับปรุงไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานจริง
 - ประเมินโอกาสเกิดว่าไม่น่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นการเพิ่มขึ้นตอนปฏิบัติงานจริงเพียง 2 ขั้นตอนจากปกติ ซึ่งอาจจะทำให้การปฏิบัติงานในช่วงแรกล่าช้าไปบ้าง แต่หลังจากที่ฐานข้อมูลของราคากลางมีมากเพียงพอ จะทำให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้น
 - ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่ากระทบมาก เนื่องจากกระบวนการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานจริง จึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการใหม่อีกครั้ง ซึ่งจะทำให้พนักงานและผู้เกี่ยวข้องเกิดความสับสนและไม่มั่นใจในกระบวนการที่จะปรับปรุงใหม่ครั้งต่อไป อาจเป็นเหตุให้ผู้ต่อต้านนำไปกล่าวอ้างถึงความไม่สำเร็จและนำไปเป็นข้ออ้างในการต่อต้านหรือไม่ยอมเปลี่ยนแปลง
- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการใหม่หลังจากที่ได้ประกาศเป็นข้อบังคับแล้ว
 - ประเมินโอกาสเกิดว่าไม่น่าจะเกิดขึ้น เนื่องจากกระบวนการจัดจ้างที่ปรับปรุงใหม่จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ลดปริมาณงานที่ต้องเปรียบเทียบราคา

จัดจ้างลงและใช้ราคากลางของบริษัทให้มากยิ่งขึ้น พนักงานน่าจะพึงพอใจกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่ทำให้พวกเขาสามารถทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและมีเวลาเหลือมากขึ้น

- ประเมินผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงว่ากระทบมาก เนื่องจากการจัดจ้างยังต้องอาศัยพนักงานในการทำงาน ยังไม่สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาควบคุมการทำงานได้ หากพนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ ก็คงไม่เกิดประโยชน์จากการที่บริษัทพยายามแก้ไขกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น



ภาพที่ 5.5 แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงบริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

5.3.3 Risk Response

ในส่วนต่อไปจะเป็นการวางกลยุทธ์เพื่อที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนอง และประเมินค่าใช้จ่ายคร่าวๆเพื่อมองถึงความคุ้มค่าในการตอบสนองต่อกลยุทธ์นั้นๆ

ตารางที่ 5.6 แสดงกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงของ บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด

ลำดับที่	ความเสี่ยง	ผลกระทบ (Impact)	การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Response Strategy)	ต้นทุนในการตอบสนอง ความเสี่ยง
1	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดจ้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท	750,000 - 1,250,000 บาท	1. ร่วมประชุมหารือกับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อทราบแนวทางและกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร	0 บาท
			2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัท	500,000 บาท
2	กระบวนการที่ปรับปรุงไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้	150,000 - 250,000 บาท	1. กลับไปใช้กระบวนการจัดจ้างแบบเก่า	100,000 บาท
3	ขาดเงินทุนในการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการจัดจ้าง	150,000 - 250,000 บาท	1. กำหนดงบประมาณสำรองไว้	0 บาท
4	พนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในงานที่ทำ	250,000 - 750,000 บาท	1. จัดอบรมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้กับพนักงาน	500,000 บาท
			2. จัดทำ Flow Chart Diagram อย่างละเอียดเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้จากเอกสาร	100,000 บาท
			3. การจัดอบรมทั้ง Hard skill และ Soft skill เพื่อเสริมสร้างทักษะแก่พนักงานทั้งสองมิติ ให้ความสำคัญในงานและเวลาทางอารมณ์ เช่น ทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตั้งใจ การจัดการอารมณ์ของตัวเอง การเจรจาต่อรอง เป็นต้น	500,000 บาท
5	ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่มีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	2,500,000 บาทขึ้นไป	1. ใช้ Change Agent ในการช่วยพูดคุยกับผู้ต่อต้าน	50,000 บาท
			2. ใช้บริษัท consult ที่เป็นมืออาชีพในด้าน การเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3,000,000 บาท
			3. จัดออกสำหรับคนที่ก่อปัญหา	1,000,000 บาท
6	กระบวนการที่ปรับปรุงไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานจริง	750,000 - 1,250,000 บาท	1. กลับไปใช้กระบวนการจัดจ้างแบบเก่า	100,000 บาท
			2. คิดค้น / พัฒนากระบวนการจัดจ้างใหม่	500,000 บาท
7	พนักงานไม่ปฏิบัติตามกระบวนการใหม่หลังจากได้ประกาศเป็นข้อบังคับแล้ว	150,000 - 250,000 บาท	1. กำหนดบทลงโทษสำหรับพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตาม	200,000 บาท
			2. จัดออกสำหรับคนที่ก่อปัญหา	500,000 บาท

จากตารางในข้างต้น จะแสดงให้เห็นถึงมาตรการการตอบสนองถึงความเสี่ยงที่ต่างกัน ทั้งในด้านของการป้องกัน หรือในด้านของการบรรเทาในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น เนื่องจากปัจจัยบางอย่าง ถึงแม้จะมีมาตรการป้องกันอย่างดี แต่ก็ยังมีโอกาสที่จะเกิดเหตุไม่คาดฝันได้ ดังนั้นการวางแผนการเพื่อเตรียมพร้อมในการบรรเทาความเสียหายไว้ล่วงหน้าเองก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน และส่วนที่สำคัญคือการประเมินค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อที่จะใช้ตัดสินใจว่ากลยุทธ์การตอบสนองที่จะทำนั้นคุ้มค่าที่จะนำไปใช้หรือไม่ เมื่อเทียบกับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น

5.3.4 การเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Monitoring)

หน่วยงานบริหารความเสี่ยงจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ / จัดจ้าง เป็นต้น เพื่อที่จะได้หาคนรับผิดชอบได้ในกรณีที่การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแนวทางทำไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุมและติดตามว่า จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้าง และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถปรับเปลี่ยนโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามกำหนด และตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

สรุป

การที่จะปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขปัญหาใดๆ ให้กับบริษัทได้นั้นเราต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัญหา ปัจจัยที่มีผลกระทบกับธุรกิจเสียก่อน ทำการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหา เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุหลักอย่างแท้จริง แล้วจึงหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้นๆ ที่สาเหตุ โดยการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติจริงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และคำนึงถึงการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อให้กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปดำเนินได้อย่างราบรื่น และเกิดประโยชน์กับองค์กรทั้งในเชิงการบริหารจัดการกระบวนการทำงานในองค์กรเอง และการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจต่อไป

นอกจากนี้ยังต้องติดตามสถานการณ์ต่างๆ ว่าแผนการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้หรือไม่ หากพบเจอปัญหาจะจะสามารถเข้าไปแก้ไขได้ทันที แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่สุดคือการสื่อสารให้ทุกคนในบริษัทเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือสิ่งที่บริษัทต้องการและจะไปให้ถึงเป้าหมายดังกล่าวด้วยวิธีการใด ท้ายที่สุดคือความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในบริษัท หากขาดสิ่งนี้แล้วคงยากที่จะสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

บรรณานุกรม

ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์. 2556. “รายงานประจำปี 2557 บริษัท เอสซี ดีเวลลอปเปอร์ จำกัด” แหล่งที่มา
รายงานประจำปี (26 มีนาคม 2558).

เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage Strategy

เอกสารประกอบการเรียนวิชา Organizational Change

เอกสารประกอบการเรียนวิชา Enterprise Wide Risk Management

เอกสารประกอบการเรียนวิชา Strategy Crafting and Formulation

ศูนย์ข้อมูลสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา REIC [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.reic.or.th/News/News.aspx>

