

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า
การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลังและกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบให้กับบริษัทธุรกิจก่อสร้าง
กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า

การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลังและกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบให้กับบริษัทธุรกิจก่อสร้าง

กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ พ.ศ.....



นางสาวณททัย เพ็ชรพิรุณ
ผู้วิจัย

(ผศ. ดร. วรพรรณ เรืองผกา)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผศ. ดร. วินัย วงศ์สุรวัดน์)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.)

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

(ดร. พันธุ์ฉัตร เสวตภาณุวงศ์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ข้อมูลจากประธานและรองประธานบริหาร บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยมีท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.วรพรรณ เรืองผกา ที่ได้เสียสละเวลาให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ ที่ทำให้สารนิพนธ์นี้สมบูรณ์ ตลอดจนอาจารย์ทุกท่านในวิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางในการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขอกราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผศ. ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ และคณะกรรมการ ดร. พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณวงศ์ที่ให้คำชี้แนะในการปรับปรุงให้สารนิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกล่าวขอบคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้ข้าพเจ้าประสบผลสำเร็จ ทั้งครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่น MS18A ที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกันตลอดมา โดยทุกท่านมีส่วนช่วยให้แนวทางที่สามารถนำมาต่อยอดพัฒนาความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารจัดการปัญหาต่างๆ ให้เข้าใจได้อย่างถ่องแท้ สุดท้ายนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด และผู้สนใจ

ณัททัย เพ็ชรพิรุณ

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบให้กับบริษัทธุรกิจก่อสร้าง

กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

STRATEGY TO IMPROVE EFFECTIVENESS OF ORDERING PROCESS INVENTORY CONTROL AND PURCHASING PROCESS FOR CONSTRUCTION SERVICES

ณททัย เพ็ชรพิรุณ 5850110

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัดน์, Ph.D., พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.,

บทคัดย่อ

ปัจจุบันอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยยังไม่เป็นที่รู้จักในสากล เนื่องจากปัจจัยด้านความรู้และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ยังมีน้อยราย จึงทำให้เกิดความสนใจเข้าศึกษาบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ซึ่งจากการศึกษาได้พิจารณาเห็นถึงปัญหาในการทำงานนั้นคือความล่าช้าอันเกิดจากระบบการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ โดยวิธีการแก้ไขปัญหาผู้เขียนได้เสนอแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานและการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์และวางแผนการทำงาน โครงการในอนาคตได้นอกจากนี้ยังได้มีการแนะนำถึงความเสี่ยงและแผนการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงไว้เพื่อประกอบการพัฒนาการทำงานให้กับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : ธุรกิจก่อสร้าง/ ปัญหาในการทำงานก่อสร้าง/ เทคโนโลยีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน/ ปัญหาการบริหารในธุรกิจก่อสร้าง/ การลดความล่าช้าในการทำงาน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
1.2 ประวัติองค์กร	6
1.3 รายละเอียด บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	7
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	9
1.5 โครงสร้างองค์กร	9
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	10
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	12
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก	12
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	12
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	14
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายใน	16
2.2.1 โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)	16
2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	18
2.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	23
3.1 ขอบเขตการพัฒนากระบวนการ	25
3.1.1 แผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	25
3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	26
3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน	26
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	28
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	29
4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy	29
4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy	29
4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy	29
4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	30
4.5 แผนภาพกระบวนการในอนาคต	31
4.6 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในอนาคต	32
4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา	32
4.8 ความสามารถและการทำงานของระบบในการแก้ไขปัญหา	34
4.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	37
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	37
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	39
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	42
5.3.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	42
5.3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	43
5.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	43
5.3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	45
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	45
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้วิจัย	47



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	7
1.2	ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	11
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL	14
2.2	สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	17
4.1	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม PDP Stock Control	35
5.1	แผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการใหม่และการใช้งาน โปรแกรม PDP Stock Control	38
5.2	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน	41
5.3	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า	41
5.4	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ	42
5.5	แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนและการเติบโต	42
5.6	แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัทภูมิชัยพัฒนา	44
5.7	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทภูมิชัยพัฒนา	45

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า	
1.1	สรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย	3
1.2	สรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี ที่มา TerraBKK Research ณ วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2559	3
1.3	แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดรับสร้างบ้านช่วงปีพ.ศ. 2554-2558	4
1.4	แสดงข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างทั่วราชอาณาจักรไทย ประจำปีพ.ศ. 2557 ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557	5
1.5	แสดงข้อมูลวงเงินรับเหมาก่อสร้างประจำปี 2557 (ล้านบาท:MB) ที่มา สำนัก งานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557	5
1.6	สรุปเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	7
1.7	แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	8
1.8	ผังองค์กร	10
1.9	ผลการดำเนินงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	11
2.1	สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	15
3.1	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมในปัจจุบัน	24
3.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณ สินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ	25
3.3	แผนภูมิแก๊งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	27

สารบัญรูปรภาพ (ต่อ)

รูปรภาพ	หน้า	
4.1	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจใกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณ สินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบที่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้	30
4.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจใกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณ สินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบหลังจากทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว	31
5.1	แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	40



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

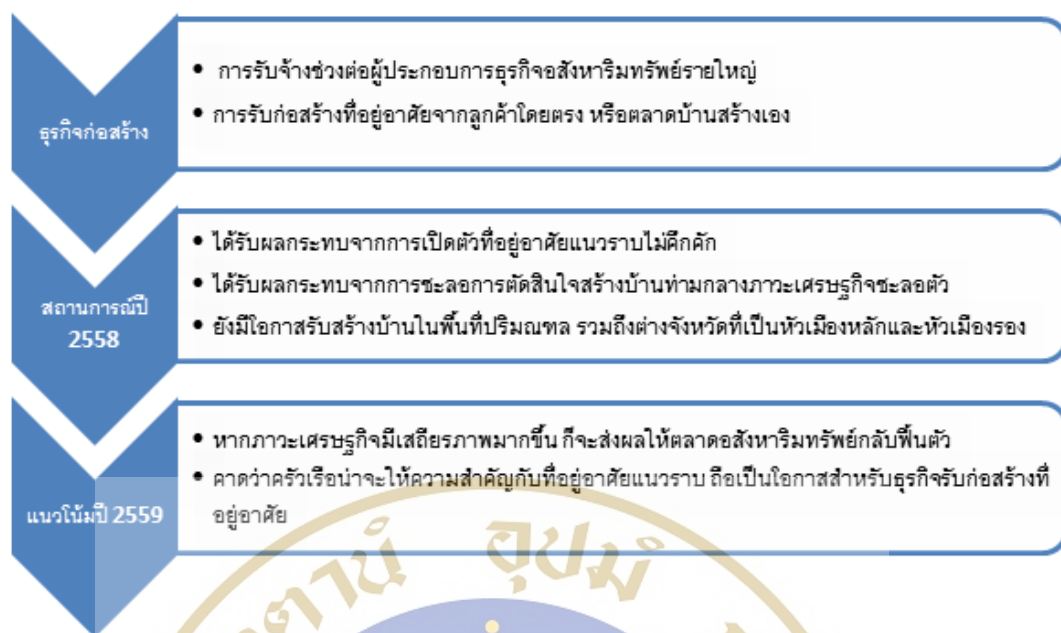
กลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้างและธุรกิจต่อเนื่องมีความเชื่อมโยงกันในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และเป็นภาคที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการประมาณการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างมีส่วนประมาณร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) คิดเป็นมูลค่าประมาณสองล้านล้านบาท โดยกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและเล็ก โดยมีจำนวนกิจการที่จดทะเบียนในอุตสาหกรรมก่อสร้างประมาณแปดหมื่นถึงหนึ่งแสนราย

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีจำนวนมาก และส่วนใหญ่เป็นรายเล็ก ซึ่งยังมีข้อจำกัดอยู่มาก เพราะมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยีการผลิต การจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น สิ่งที่ภาครัฐควรให้ความสำคัญคือการส่งเสริมอุตสาหกรรมรายเล็กด้วย เพราะหากรายเล็กมีความเข้มแข็ง รายใหญ่ที่ดำเนินการในประเทศก็สามารถได้ประโยชน์ด้วย เพราะธุรกิจนี้อุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องมีความเชื่อมโยงกัน ผู้รับเหมารายใหญ่ (Main contractor) ไม่สามารถทำงานก่อสร้างได้ทั้งหมด แต่ต้องอาศัยผู้รับเหมาช่วงที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น งานระบบไฟฟ้า ประปา สาธารณูปโภค งานโครงสร้าง งานติดตั้งเครื่องจักร อุปกรณ์ ซึ่งผู้รับเหมาช่วงเหล่านี้ต้องอาศัยผู้รับเหมาช่วงย่อยอื่นๆ ที่เป็นธุรกิจขนาดเล็ก (SMEs) เข้ามาทำงานต่อไป ในที่สุดคุณภาพของโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้รับเหมาช่วงด้วย

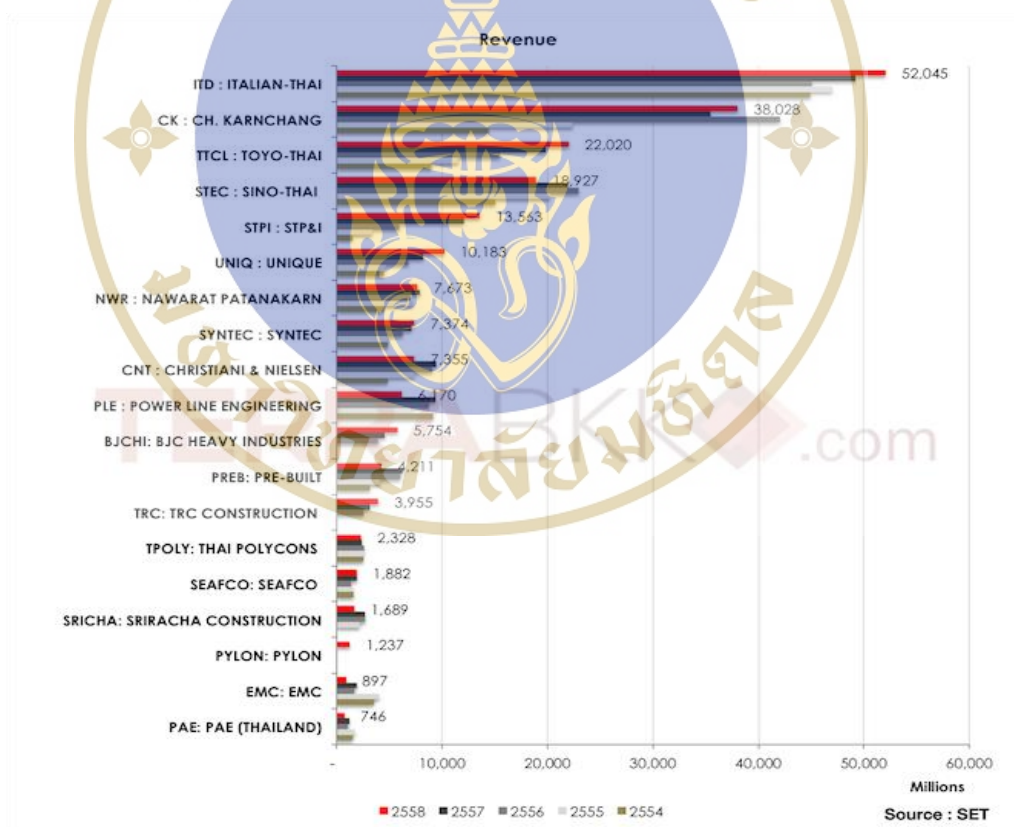
ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของภาคอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยผู้ผลิตขนาดกลาง และขนาดย่อมจำนวนมากจึงมีความสำคัญ การที่อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยจะสามารถแข่งขันได้ในเวทีสากล อุตสาหกรรมก่อสร้างจะต้องมีความเข้มแข็งจากภายในก่อน จึงจะทำให้สามารถก้าวไปสู่ระดับสากลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพของการรับงานทั้งระบบในภาพรวม ผู้ที่อยู่ในวงการก่อสร้างจะทราบว่าในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยยังขาดมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากไม่มีหน่วยงานของรัฐหรือมีการตั้งกฎระเบียบที่จะเข้าไปดูแลอย่างจริงจังและชัดเจน ทั้งในแง่ของวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการและแรงงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการแข่งขันที่ผู้ประกอบการรับเหมาของไทยไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่จะช่วยยกระดับและพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย เพื่อเตรียมรับมือกับการเปิดเสรีที่จะเกิดขึ้น บริการรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพสูงจาก

เทคนิคและความชำนาญทางวิศวกรรม โดยเฉพาะวิศวกรไทยได้รับการยอมรับถึงความสามารถทัดเทียมหรือเหนือกว่าวิศวกรของบางประเทศ และแรงงานไทยมีความชำนาญทั้งงานก่อสร้างและงานระบบ ประกอบกับประเทศไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุก่อสร้าง เศรษฐกิจเครือข่ายของกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม หรือเรียกย่อๆ ว่า "CLMV" มีแนวโน้มเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเกื้อหนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวดี จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการลงทุนในสิ่งก่อสร้างต่างๆ ตามมา ทั้งอาคาร สำนักงาน ที่อยู่อาศัย โรงงานอุตสาหกรรม และสาธารณูปโภคพื้นฐาน ทั้งโครงข่ายถนน ท่าเรือ สนามบิน เป็นต้น

ภาพรวมธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในปีพ.ศ. 2559 มีแนวโน้มเติบโต มาจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ของภาครัฐ 20 โครงการ วงเงินกว่า 1.77 ล้านบาท อาทิ โครงการมอเตอร์เวย์ รถไฟทางคู่ รถไฟฟ้า และจะส่งผลดีต่อภาคเอกชนซึ่งจะขยายการพัฒนาไปตามโครงข่ายการพัฒนาของภาครัฐ อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์ดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่ไม่มีปัญหาวิกฤตแรงงานเข้ามากระทบ ในปีพ.ศ. 2559 มีทั้งงาน โครงสร้างพื้นฐานและการก่อสร้างเพื่อรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน นอกจากนี้ราคาวัสดุก่อสร้างยังมีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้น เช่น เหล็ก ซีเมนต์ ปูน และทราย ซึ่งสินค้าดังกล่าวจะปรับขึ้นเฉลี่ยปีละ 2-3% แต่หากความต้องการใช้เพิ่ม อาจจะปรับขึ้นได้ถึง 10% อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ในปีพ.ศ. 2559 ยังคงประเมินได้ยาก เนื่องจากอาจมีปัจจัยที่ไม่อาจคาดเดาเกิดขึ้น ได้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ แต่หากไม่มีปัจจัยที่เข้ามากระทบรุนแรงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างน่าจะมีการปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น และหากรัฐบาลเดินตามแผนทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Roadmap) ที่วางเอาไว้ก็จะยังทำให้มีการเติบโตมากยิ่งขึ้น เพราะหากรัฐบาลลงทุน โครงสร้างพื้นฐาน โครงข่ายคมนาคมต่างๆ ก็จะเกิดการลงทุน ของภาคเอกชนตามมา ทั้งนี้สามารถสรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 1.1 และสรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.1 สรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย



ภาพที่ 1.2 สรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี

ที่มา TerraBKK Research ณ วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2559

จากการสำรวจผลประกอบการ กลุ่ม “บริการรับเหมาก่อสร้าง” ย้อนหลัง 5 ปี พบว่า บริษัทที่มีเติบโตต่อเนื่องและความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับที่ดี มีเพียงบริษัทเดียวเท่านั้น คือ SYNTEC เพราะโตทั้งความสามารถในการทำกำไร รายได้เพิ่มขึ้น กำไรโตขึ้น ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์อยู่ในระดับที่ดี รายได้ (Revenue) ในกลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างบริษัทแนวโน้ม รายได้ในปีพ.ศ. 2558 ลดลงหลายบริษัท แต่บริษัทที่มีรายได้มากที่สุด คือ ITD : ITALIAN-THAI รายได้สูงถึง 52,044 ล้านบาท อันดับที่สอง คือ CK : CH. KARNCHANG

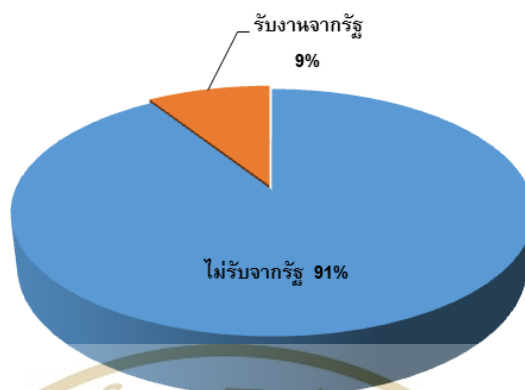
ทั้งนี้ มีเหตุการณ์สำคัญๆ ที่ส่งผลต่อมูลค่าตลาดรับเหมาก่อสร้างค่อนข้างมากคือในปี พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตมหาอุทกภัย ต่อมาในปีพ.ศ. 2556 และพ.ศ. 2557 เกิดปัญหาทางการเมือง ซึ่งในปีต่อมาคือพ.ศ. 2558 คาดว่าตลาดรับสร้างบ้านจะสามารถมีแนวโน้มเติบโตได้มากขึ้นกว่า ในช่วงวิกฤติที่ผ่านมา โดยสรุปได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 แสดงข้อมูลมูลค่าตลาดรับสร้างบ้านช่วงปีพ.ศ. 2554-2558

นอกจากนี้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการวางกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้ตรงกับระดับอุตสาหกรรมของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จึงจำเป็นที่จะต้องทราบถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการก่อสร้างรายอื่นและระดับขนาดของการดำเนินธุรกิจของแต่ละรายในปัจจุบันที่มีจำนวนมากถึง 33,057 ราย (ข้อมูล ณ ปีพ.ศ. 2557) จะสามารถรับงานได้ระดับวงเงินขนาดเท่าใดเป็นส่วนใหญ่ โดยสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1.4 และ 1.5 ตามลำดับ

การรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างที่ราชอาณาจักรไทย
ประจำปี 2557



ภาพที่ 1.4 แสดงข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างที่ราชอาณาจักรไทยประจำปี
พ.ศ.2557

ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557



ภาพที่ 1.5 แสดงข้อมูลวงเงินรับเหมาก่อสร้างประจำปี 2557 (ล้านบาท:MB)

ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557

1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2553 โดยแรกเริ่มเดิมทีบริษัทมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นไปยังการสร้างโครงสร้างโรงงานขนาดใหญ่และการวางระบบไฟฟ้าภายในรวมถึงการจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างจำนวนมากให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยฐานลูกค้าที่สำคัญคือ โรงงานขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่น โดยเน้นมาตรฐานและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ประกอบรวมกับการดำเนินการด้วยแรงงานฝีมือที่มีความประณีตจึงทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและมีการแนะนำอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

ในขณะที่บริษัทดำเนินกิจการไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงปีพ.ศ. 2553 - 2554 ก็เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมธุรกิจของบริษัทและประเทศไทยอย่างใหญ่หลวง เหตุการณ์นั้นคือการเกิดมหาอุทกภัยครั้งใหญ่ซึ่งแน่นอนว่าบริษัทเองได้รับผลกระทบโดยตรงทั้งวัสดุอุปกรณ์ในคลังหรือแม้กระทั่งบางโครงการได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมครั้งใหญ่ไม่น้อย ภายหลังจากเหตุการณ์ในครั้งนั้นบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังได้รับโอกาสจากลูกค้ารายใหญ่มากมาย ในการซ่อมแซมและบำรุงโรงงานหลายๆ แห่ง

นับว่าเป็นช่วงเวลาปีทองของบริษัทในช่วงพ.ศ. 2554 - 2556 ที่ลูกค้าหลายๆ บริษัทเลือกที่จะให้ความไว้วางใจแก่บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จนทำให้วิกฤตในช่วงมหาอุทกภัยครั้งใหญ่นั้นคลี่คลายลงและส่งสัญญาณอันดีต่อบริษัทในการดำเนินกิจการ แต่ในปีพ.ศ. 2557 ก็เกิดเหตุความไม่สงบทางการเมืองขึ้นภายในประเทศซึ่งกินระยะเวลามากกว่า 1 ปี ส่งผลให้การลงทุนจากต่างประเทศ โดยเฉพาะลูกค้าสำคัญอย่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นชะลอการลงทุนอย่างไม่มีกำหนด ทำให้บริษัทต้องเผชิญหน้ากับวิกฤตอีกครั้งหนึ่ง

หลังจากผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากมาบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังคงสามารถประคับประคองธุรกิจ ให้ดำเนินมาได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในหลายๆ ช่วงเวลาจะอยู่ในสภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก แต่ก็เป็นการพิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ที่สามารถก้าวข้ามอุปสรรคมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งบริษัทฯมีพนักงานจำนวนมากกว่า 300 คน ภายใต้อาคารต่างๆ ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

แน่นอนว่าบริษัทยังคงมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานและแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิภาพเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังรูปภาพที่ 1.6

2553	• ก่อตั้งบริษัท ได้รับโครงการจำนวนมาก เริ่มเร่งขยายบริษัท
2554	• ประสบมหาอุทกภัย สินค้าคงคลังและโครงการเสียหาย
2555	• ปีแห่งการฟื้นฟูและเติบโตอย่างก้าวกระโดด
2557	• เกิดวิกฤตทางการเมือง โครงการลดลงอย่างมาก
2559	• เร่งกำลังพัฒนาปรับปรุงบริษัท เพื่อชดเชยวิกฤตที่ผ่านมา

ภาพที่ 1.6 สรุปเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

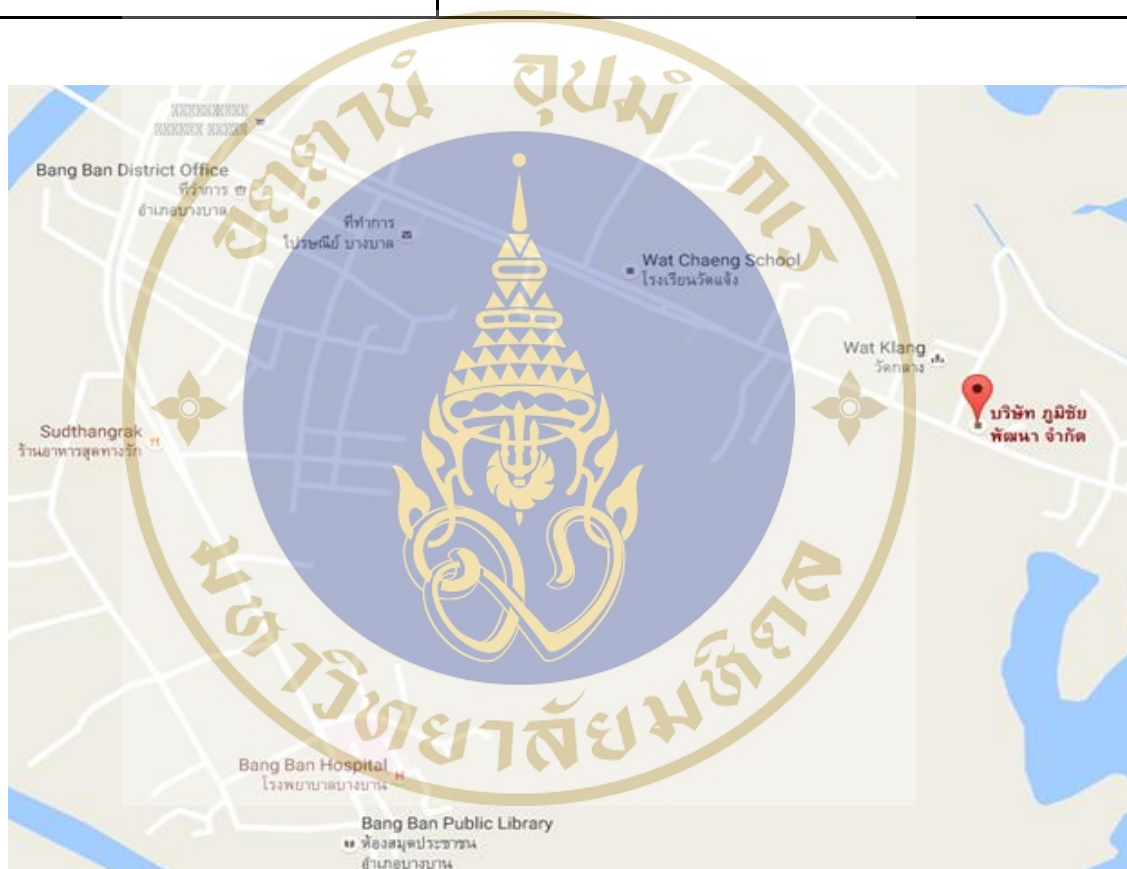
1.3 รายละเอียด บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้งและรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1 และรูปภาพที่ 1.7 ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน

ประเภทกิจการ	บริษัท
เลขทะเบียนนิติบุคคล	0145553000377
วันจดทะเบียน	02/02/2010
สภาพกิจการ	ยังดำเนินกิจการอยู่
ทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม	1,000,000.00
ที่ตั้ง	24/1 ม. 1 ต. มหาพรหมณ์ อ. บางบาล จ.พระนครศรีอยุธยา 13250 (ตั้งรูปภาพที่ 7)

ตารางที่ 1.1 ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	ประกอบกิจการก่อสร้างโครงสร้างระบบไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม ออกแบบงานทุกชนิดและซื้อ ขายวัสดุหรืออุปกรณ์ก่อสร้าง
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	099-394-9563



ภาพที่ 1.7 แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

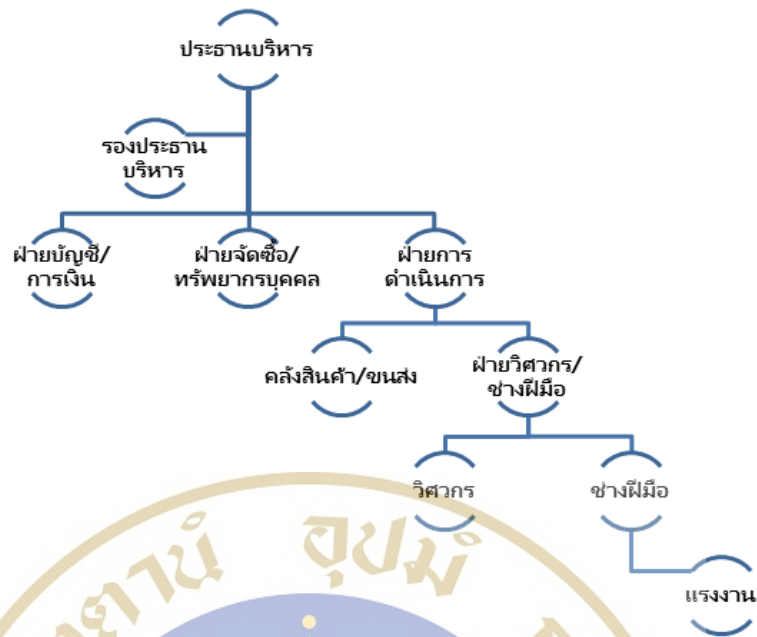
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นเน้นดำเนินการโดยมุ่งหวังการเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้พนักงานและบริษัทเติบโตไปด้วยกันดังคติพจน์ที่ว่า **“มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อให้บริษัทสามารถเติบโต เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นคงและผูกพันกับบริษัท”**

สำหรับพันธกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจโดยอาศัยฝีมือแรงงานชั้นดีและวัสดุที่ได้มาตรฐานเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าตามคติพจน์ที่ว่า **“เราจะมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์มาตรฐานและแรงงานฝีมือดีมีคุณภาพ”**

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ประกอบด้วยประธานบริหารและรองประธานบริหาร โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประกอบด้วยพนักงานประจำ 1 ท่าน ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและจัดบันทึก สำหรับการทำบัญชีจะทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อดำเนินการ ส่วนที่สองเป็นฝ่ายบุคคลและจัดซื้อซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ประจำ 1 ท่านเพื่อคอยดูแลในส่วนของการดูแลทรัพยากรบุคคลและการจัดทำเอกสารจัดซื้อต่างๆ และส่วนสุดท้ายจะเป็นส่วนที่มีพนักงานเยอะที่สุดและเป็นฝ่ายหลักในการดำเนินการคือ ฝ่ายดำเนินการซึ่งประกอบด้วย 2 แผนกย่อยคือ แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง ซึ่งในฝ่ายนี้ทางบริษัทได้ทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกในการจัดทำคลังสินค้าและจัดส่ง แผนกย่อยต่อมาคือฝ่ายช่างและวิศวกร โดยมีวิศวกรจำนวน 7 คน และช่างฝีมือจำนวน 10 คน และมีจำนวนแรงงานที่จ้างตามโครงการต่างๆ ในปัจจุบันจำนวน 250 คน ปัจจุบันพนักงานในบริษัทมีจำนวนประมาณ 271คน โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามรูปภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ผังองค์กร

1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ปัจจุบันแม้ว่าบริษัทจะสามารถผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้แล้ว แต่ผลพวงที่ตามมานั้นก็เกิดปัญหาที่ หลากหลายโดยสามารถสรุปปัญหาออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ดังนี้

1.6.1 ปัญหาสะสมจากอดีต เนื่องจากบริษัทนี้มีการทำงานแบบครอบครัวและไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทำให้ต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ยากยิ่ง

1.6.2 ปัญหาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีและคู่แข่งในตลาด เนื่องด้วยปัจจุบันคู่แข่งหลายรายมีการรวมตัวจับกลุ่มกันเพื่อความอยู่รอด อีกทั้งเทคโนโลยีการก่อสร้างหรือการขึ้นรูปเหล็กมีการพัฒนาไปอย่างมากทำให้สิ่งที่ถือว่าเป็นกุญแจหลักในอดีต เช่น แรงงานฝีมือนั้นอาจจะไม่เพียงพอต่อการแข่งขันอีกต่อไป

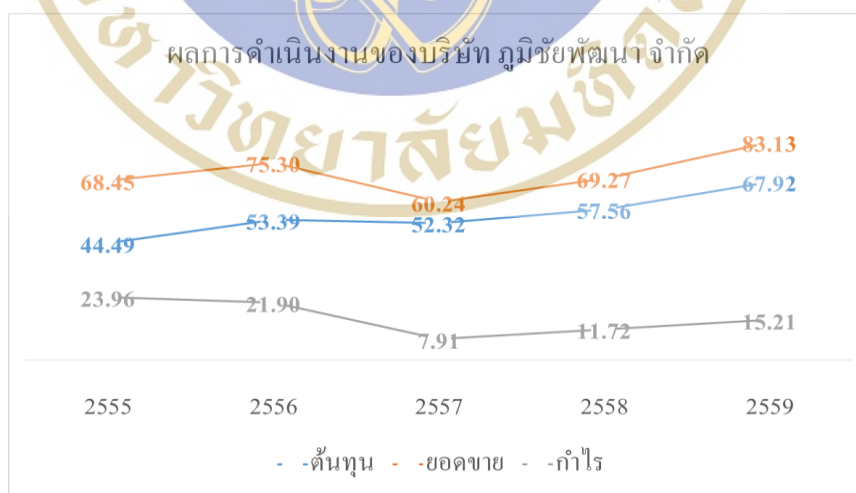
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

จากรายละเอียดข้างต้น สังกัดได้ว่ายังมีหลายส่วนที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ทางบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้แม้จะเป็นปัจจัยภายในเองก็ตาม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากมีจุดอ่อนทางด้านการบริหารภายในและด้านการต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกอยู่ไม่น้อย หากบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ต้องการให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืนแล้ว ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังต้องมีการปรับปรุงอีกหลายส่วน ซึ่งสามารถช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาและเติบโตต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่สำคัญที่ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าควรพิจารณาเป็นปัญหาที่ควรแก้ที่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นประกอบกับจำนวนลูกค้าที่ไม่แน่นอนทำให้บริษัทมักประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอยู่บ่อยๆ ดังผลประกอบการและรายจ่ายในตารางที่ 1.2 และรูปภาพที่ 1.9

ตารางที่ 1.2 ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ปี (หน่วย ล.บ.)	2555	2556	2557	2558	2559
ต้นทุน	44.49	53.39	52.32	57.56	67.92
ยอดขาย	68.45	75.30	60.24	69.27	83.13
กำไร	23.96	21.90	7.91	11.72	15.21



ภาพที่ 1.9 ผลการดำเนินงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

จากปัญหาที่ได้กล่าวไปในบทที่ 1 นั้นจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่ทำให้ต้นทุนและกำไรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นเกิดปัญหา เพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง ทางกลุ่มจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหา โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 2 เครื่องมือ คือ เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) และ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดปัญหามี 3 เครื่องมือ คือ โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN), การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน/โอกาส-อุปสรรค(SWOT) และเครื่องมือสุดท้ายคือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ทั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์จะถูกนำไปจัดทำกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาให้กับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)

สำหรับเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจว่ามีผลกระทบมากหรือน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อดังนี้

2.1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Scanning) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง สามารถสื่อย้อนกลับไปถึงหัวข้อของภาพรวมธุรกิจของอุตสาหกรรมก่อสร้างคือการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะเพิ่มสูงขึ้น ทั้งการแข่งขันในการเข้าถึงเทคโนโลยีและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องเตรียมรับมือและวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเริ่มชะลอตัวอย่างภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ยังไม่เป็นปกติ

และภาวะทางการเมืองของประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หุดตัวสินค้าวัสดุ ก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆ ถดถอย และประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นตามที่กล่าวไว้ในสภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทควรต้องสร้างความแตกต่างหรือมีจุดเด่นที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขาย หรืออาจต้องเพิ่มการบริหารในหลากหลายช่อง และค่อยๆ พัฒนาไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต

2.1.1.3 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) สังคมในปัจจุบันเริ่มปรับวิถีชีวิตหรือแนวทางการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป ต้องการความเป็นอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดีและทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต ทำให้สินค้าจำพวกเครื่องใช้ ตกแต่งภายในบ้านต่างๆ ในรูปแบบทันสมัยใหม่ๆ ได้รับความนิยมเพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการปรับปรุงและเพิ่มการก่อสร้างสูงมากขึ้นในแต่ละปี ทำให้สภาวะการแข่งขันสูงมากขึ้น ซึ่งบริษัทต้องดำเนินการจัดหาผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆ ด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1.1.4 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ภายหลังจากการปฏิวัติโดยการทำรัฐประหาร โดยรัฐบาลชุดใหม่ ที่มีทหารขึ้นเป็นแกนนำจัดตั้งรัฐบาลบริหารประเทศ ซึ่งมีการดำเนินนโยบายแก้ไขปัญหามืองต่างๆ ได้ดี ขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยการที่ไม่เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ ทำให้ต่างชาติยังคงไม่มั่นใจในการลงทุนในประเทศไทยจึงส่งผลเศรษฐกิจโดยรวมยังชะลอตัว แต่แนวโน้มประชาชนเริ่มเล็งเห็นถึงความปรองดองมากยิ่งขึ้น ซึ่งเชื่อว่าอนาคตจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจและเรียกความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจและประชาชนรวมถึงต่างชาติให้กลับมาได้

2.1.1.5 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีมีการพัฒนาโดยนำเทคโนโลยีใหม่ๆ จากต่างประเทศเข้ามาพัฒนาสาธารณูปโภคของประเทศอย่างต่อเนื่อง ทั้งการสร้างเส้นทางเดินรถไฟความเร็วสูง การพัฒนารถไฟฟ้าให้หลากหลายเส้นทางมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้อุตสาหกรรมก่อสร้างในอนาคตมีแนวโน้มที่จะมีมูลค่าสูงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.1.1.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor) การดำเนินการต่างๆ ทางด้านธุรกิจของบริษัทจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย และมาตรฐานในการขายสินค้าและบริการ โดยจากการวิเคราะห์เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลด้านบวกหรือด้านลบกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL

Factor	Effect
สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Scanning)	(-)
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor)	(-)
ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor)	(+)
ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)	(-)
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology Factor)	(+)
ปัจจัยทางกฎหมาย (Law Factor)	(-)

2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL) ไปแล้วนั้น อีกเครื่องมือที่จะสามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด คือ แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ กัน ซึ่งแรงกดดันและระดับความเข้มข้นของการแข่งขันนี้จะเป็นตัวกำหนดถึงศักยภาพในการทำกำไรหรือศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ดังกล่าวนำมาสู่การตระหนักรู้ในศักยภาพการแข่งขันของบริษัท และใช้ประกอบการพิจารณาหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการแข่งขันทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ 5 ปัจจัยเกี่ยวข้อง (Five competitive forces) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 การเข้าตลาดใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมก่อสร้างของรายใหม่ต่ำ ทุกบริษัทสามารถเริ่มธุรกิจได้ค่อนข้างง่าย แต่อย่างไรก็ตาม ในช่วงเริ่มต้นของการเริ่มธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง จำเป็นต้องมีเงินทุนที่มีมูลค่าค่อนข้างสูง เช่น การสั่งซื้อวัสดุก่อสร้างเพื่อเป็นสินค้าคงคลังในครั้งแรก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีเครดิตในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ดีอีกด้วย

2.1.2.2 การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การดำเนินธุรกิจด้านสินค้าวัสดุก่อสร้าง และวัสดุตกแต่งบ้าน มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายมากขึ้น อาทิ การลดแลกแจกแถม การบริการแบบครบวงจร (One stop Service) โดยรวมทั้งการให้คำปรึกษา และการติดตั้งและซ่อมแซม การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สถาบันการเงิน เพื่อกระตุ้นการลงทุนของผู้ประกอบการรวมถึงการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งโครงสร้าง ตลาดธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง

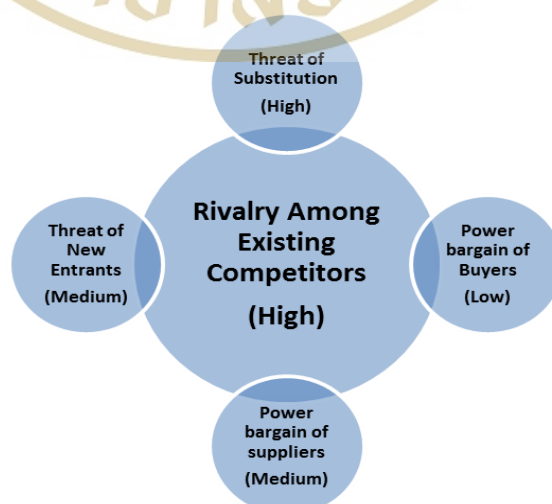
ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 70 ขณะที่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีส่วนแบ่งร้อยละ 30 ทั้งนี้ คาดว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการขยายสาขาไปยังต่างจังหวัดของผู้ประกอบการในกลุ่มโมเดิร์นเทรด ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาจำหน่ายวัสดุก่อสร้างเอง เช่น Cement Thai Homemart ทำให้การแข่งขันน่าจะมีมากขึ้น

2.1.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) เนื่องจากมีร้านค้าที่จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนบ้านเป็นจำนวนมาก ดังนั้นลูกค้าสามารถหาซื้อสินค้าได้ทั่วไป แต่การแข่งขันที่รุนแรงอาจทำให้ราคาสินค้าปรับตัวสูงขึ้น ลูกค้าจึงหันไปซื้อจากผู้ผลิตเองมากขึ้นเพื่อราคาที่ต่ำลงซึ่งมักจะเป็นผู้รับเหมารายใหญ่ๆ เท่านั้น

2.1.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Power bargain of Buyers) เนื่องจากมีร้านค้าที่จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ด้านการก่อสร้าง สุขภัณฑ์ และวัสดุตกแต่งบ้านเป็นจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงและสามารถหาซื้อได้ทั่วไป ในกรณีนี้บริษัทจะต้องขายสินค้าราคาถูกลงกว่าคู่แข่งที่อยู่ในตลาดธุรกิจเดียวกัน

2.1.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Power bargain of suppliers) ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างส่วนใหญ่เป็นผู้ผลิตขนาดใหญ่ทำให้ร้านค้าวัสดุก่อสร้างรายย่อยส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจในการต่อรอง อย่างไรก็ตาม มีร้านค้าวัสดุก่อสร้างขนาดใหญ่บางประเภทที่มีอำนาจในการต่อรองได้ เช่น ศูนย์ค้าส่งที่มีการขายสินค้าที่หลากหลายหรือ ศูนย์ค้าส่งที่มีการนำเข้าวัสดุก่อสร้างมาจากต่างประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากศูนย์ค้าส่งเหล่านี้มีปริมาณการขายค่อนข้างมากและมีชื่อเสียง ทำให้สามารถต่อรองกับผู้ผลิตได้

จากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจการรับเหมาก่อสร้างที่จะส่งผลกระทบต่อบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ได้ดังรูปภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

2.2.1 โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)

โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีการพิจารณาจากการจัดการ “ทรัพยากร” ที่องค์กรนั้นๆ มีอยู่เป็นสำคัญ ซึ่งเครื่องมือนี้จะทำการวิเคราะห์ผ่าน 4 มุมมอง นั่นคือ 1. คุณค่า (Value) 2. ความหายาก (Rare) 3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) 4. การไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) โดยหากองค์กรใดมีทรัพยากรที่มีสิ่งเหล่านี้ครบถ้วนก็จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และสามารถพัฒนาเพื่อนำมาใช้เป็น Core Competency หลักขององค์กรได้ โดยจะขออธิบายในแต่ละมุมมอง ดังนี้

2.2.1.1 คุณค่า (Value) โดยการพิจารณาว่าทรัพยากรที่องค์กรมีนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถนำมาเป็นจุดแข็ง ข้อได้เปรียบหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรได้หรือไม่ โดยทรัพยากรดังกล่าวอาจเป็นความรู้ความสามารถของบุคลากร กระบวนการในการดำเนินงาน หรืออาจเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ก็ได้

2.2.1.2 ความหายาก (Rare) มุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยควรมีการตั้งคำถามว่าทรัพยากรที่องค์กรมีหากเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่ โดยการมีทรัพยากรที่คู่แข่งสร้างได้ยากนั้น จะถือว่าทรัพยากรนั้นมีความหายากและถือเป็นความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้

2.2.1.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) เป็นการพิจารณาสินค้าและบริการขององค์กรว่ามีความยากในการลอกเลียนแบบมาก-น้อยเพียงใด โดยสิ่งที่ถือว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ควรจะเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือเลียนแบบได้ยาก

2.2.1.4 การไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการทดแทน โดยหากทรัพยากรนั้นๆ ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ หรือทดแทนกันได้ยาก ก็จะทำให้้องค์กรมีความได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรนั้นมากขึ้น โดยบริษัทภูมิชัยพัฒนา มีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

- **คุณภาพ** คุณภาพของการก่อสร้าง ทั้งในส่วน of โครงสร้างและเครื่องจักรต่างๆ ว่ามีคุณภาพได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่

- **การบริการ** การให้บริการของช่างในการเข้าไปติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ว่าสามารถแล้วเสร็จทันเวลารวมทั้งสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้หรือไม่

- **ฐานลูกค้า** การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์กร ว่าส่วนมากเป็นลูกค้าในกลุ่มใด มีการประกอบธุรกิจกันมาเป็นระยะเวลาสั้นหรือไม่และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพียงใด

- **Human Resource** บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนมากน้อยเพียงใด ความสามารถในการจัดหาบุคลากรที่มีทักษะตรงกับความต้องการของลูกค้าในงานนั้นๆได้ รวมถึงจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการทำโครงการต่างๆ

- **Production cost** ความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนของสินค้า รวมถึงความสามารถในการแข่งขันด้านราคา

- **ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง** ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในการที่จะสามารถรับมือกับวิกฤติต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาและความเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรได้

โดยเมื่อนำหลักเกณฑ์ต่างๆมาพิจารณาจะสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ทรัพยากรหรือความสามารถ	V	R	I	N	ความหมายการแข่งขัน	จุดอ่อน/จุดแข็ง
คุณภาพ	/	X	X	/	แข่งขันได้ชั่วคราว	จุดแข็ง
การบริการ	/	X	X	/	แข่งขันได้ชั่วคราว	จุดแข็ง
ฐานลูกค้า	/	/	/	/	แข่งขันได้ยั่งยืน	จุดแข็ง
ทรัพยากรบุคคล	X	X	X	X	ไม่สามารถแข่งขันได้	จุดอ่อน
ค่าใช้จ่ายดำเนินการ	X	X	X	X	ไม่สามารถแข่งขันได้	จุดอ่อน
ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง	/	/	/	/	แข่งขันได้ยั่งยืน	จุดแข็ง

จากการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN สามารถสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage) ดังนี้

1.1 ฐานลูกค้า โดยบริษัทมีฐานลูกค้าเดิมที่ประกอบธุรกิจร่วมกับบริษัทมายาวนาน นับตั้งแต่บริษัทเพิ่งเปิดทำการในปีพ.ศ. 2553 จนมาถึงปัจจุบัน โดยกลุ่มบริษัทลูกของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว ก็เป็นลูกค้าของบริษัทด้วยเช่นเดียวกัน

1.2 ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารของบริษัทได้ดำเนินกิจการผ่านวิกฤติต่างๆมามากมาย โดยในทุกครั้งก็สามารถแก้ไขและนำกิจการฝ่าวิกฤติต่างๆจนสามารถฟื้นตัวและสร้างความเติบโตให้กับบริษัทได้ดีตลอดมา

2. บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้

2.1 คุณภาพ บริษัทยึดถือในเรื่องคุณภาพในการก่อสร้างเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของบริษัทที่ทำให้ลูกค้าพอใจ

2.2 การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

3. บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Disadvantage) ดังนี้

3.1 ทรัพยากรบุคคล โดยอัตราหมุนเวียนของบุคลากร (Turn over) ยังมีค่อนข้างมากและบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารจัดการบุคลากรยังใช้วิธีหมุนเวียนกันไปทำงานในแต่ละส่วนงาน ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ทำ รวมทั้งในบางครั้งทักษะของบุคลากรยังไม่ตรงกับโครงการที่รับทำ

3.2 ต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยต้นทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆค่อนข้างมีราคาสูง บางครั้งทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย รวมทั้งลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่เหนือกว่าทำให้ไม่สามารถต่อรองในราคาที่ต้องการได้

2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบต่อและมามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถ

ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

จุดอ่อน (Weakness) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

โอกาส (Opportunity) คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้

อุปสรรค (Threat) คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทภูมิชัยพัฒนา ได้ผลลัพธ์ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength)

1.1 คุณภาพ โดยบริษัทยึดถือในคุณภาพของสินค้าและบริการที่ให้กับลูกค้าเสมอมา การก่อสร้างต่างๆ ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตรวจสอบได้และตรงกับมาตรฐานการผลิต (Product Specification) ที่ทางลูกค้ากำหนด

1.2 การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

1.3 ฐานลูกค้า บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีการติดต่อธุรกิจกันมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 ซึ่งแต่ละรายล้วนเป็นลูกค้าเก่าแก่ ที่ยังคงใช้บริการจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ความสามารถในการบริหารงาน บริษัทมีผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้และสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้กับบริษัท

2. จุดอ่อน (Weakness)

2.1 ต้นทุนของสินค้ามีราคาสูง เนื่องจากมีค่าแรงงานและค่าขนส่ง ทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย

2.2 หน่วยงานรับพนักงานเข้าทำงาน (Human resource) การควบคุมบุคลากรของบริษัทเป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากลักษณะของธุรกิจก่อสร้างที่ต้องจ้างคนเป็น

โครงการ ทำให้มีอัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง และยังไม่สามารถควบคุมทักษะของบุคลากรที่ต้องการได้

3. โอกาส (Opportunity)

3.1 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการก่อสร้างจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยจะทำให้การทำงานต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกสบายและง่ายดายยิ่งขึ้น เช่น การใช้เว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน (Application) ในมือถือ ในการตรวจแบบ การบันทึก การทำบัญชี ควบคุมต้นทุน

3.2 จะมีการเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบใหม่ๆ เช่นการใช้เครื่องพิมพ์สามมิติในการสร้างบ้าน การใช้วัสดุใหม่ๆ ในการสร้างโครงสร้างหลักของสิ่งก่อสร้าง นอกจากจะใช้เหล็ก อิฐ หิน ปูนทราย เช่นการใช้ไม้อัดในการสร้างอาคาร ซึ่งผู้ประกอบการรายใดที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ก่อนก็จะถือเป็นความได้เปรียบ

4. อุปสรรค (Threat)

4.1 ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจก่อสร้างทั้งแรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะหันมาสนใจเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมากขึ้นเพื่อประหยัดเวลา แรงงานและต้นทุนในการก่อสร้าง

4.2 ปัญหาของภาครัฐ เช่น การไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หดตัว สินค้าวัสดุก่อสร้าง วัสดุตกแต่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆลดน้อย

4.3 การรวมกลุ่มกันของกลุ่มคู่แข่งในท้องถิ่น ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่ของการเข้าหาลูกค้ารายใหม่ที่จะทำได้ยากขึ้นเพราะไม่สามารถแข่งขันในเรื่องของระดับ (Scale) งานได้ และในแง่ของการแข่งขันด้านราคา

2.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain ที่คิดค้น โดย Michael E. Porter (1985) กล่าวถึงกระบวนการสร้างคุณค่าในแต่ละกิจกรรมที่องค์กรต้องการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ซึ่งกระบวนการสร้างคุณค่านั้นเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันเป็นทอดๆ เหมือนห่วงโซ่ที่มีความเกี่ยวพันกัน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ยังนำไปใช้เป็นที่เปรียบเทียบของการเปรียบเทียบกับองค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

2.2.3.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics)

เมื่อเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เริ่มจากการเช็ควัตถุดิบที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตว่ามีจำนวนเท่าใด แล้วจึงสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ต่างๆ เพื่อนำเข้ามาผลิตตามแบบที่ได้รับจากความต้องการของลูกค้า

- การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations)

เริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยกระบวนการผลิตจะดำเนินตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของกระบวนการผลิตและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ลูกค้า และจัดเก็บผลิตภัณฑ์สุดท้ายไว้ที่โกดังสินค้า

- การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics)

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการจัดจ้างบริษัท โลจิสติกส์ในการดำเนินการขนส่งผลิตภัณฑ์และบริการ โดยทางบริษัทสามารถจัดส่งผลิตภัณฑ์และบริการในการก่อสร้างและติดตั้งได้ในรัศมี 400 กิโลเมตร

- การตลาดและการขาย (Sales and Marketing)

เนื่องจากบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นผู้ประกอบการ SME จึงใช้กลยุทธ์ในการตลาดโดยการกระชับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม ผ่านความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อรักษาฐานลูกค้าของบริษัท

- การบริการ (Services)

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีการตรวจทานผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าโดยผู้เชี่ยวชาญหนึ่งรอบและโดยผู้บริหารระดับสูงอีกหนึ่งรอบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

2.2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

- โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ)

มีการดำเนินการบริหารและการจัดการ โดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการตรวจทานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดสรร การว่าจ้าง การฝึกอบรม)

โดยบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีความสามารถในการคัดสรรและจัดหาแรงงานหนักในพื้นที่ก่อสร้างหน้างานได้ โดยไม่จำเป็นต้องจ้างแรงงานหนักเป็นพนักงานประจำ

- เทคโนโลยี (การปรับปรุงสินค้า และขั้นตอนการผลิต)

ในช่วงวิกฤตบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิมที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้า เป็นผลิตภัณฑ์อีกชนิดที่เป็นที่ต้องการแทนได้ เพื่อพลิกวิกฤตเป็นโอกาสให้แก่บริษัท

- การจัดซื้อจัดจ้าง (การระบุนายการที่ซื้อ)

การจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการโดยพนักงานธุรการ แต่ผู้บริหารระดับสูง จะตรวจทานอีกรอบก่อนจะมีการจัดซื้อจัดจ้างจริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกรอบหนึ่ง

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ จะเห็นว่าธุรกิจก่อสร้างนั้นมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง และยังมีอุปสรรคทั้งในเรื่องของภัยธรรมชาติ การเมือง แต่ทั้งนี้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านของการรักษาฐานลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าต่างประเทศเป็นหลัก ด้วยคุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของสินค้าที่นำมาใช้ก่อสร้าง ทำให้ยังมีโอกาสที่พัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่ยึดใจของลูกค้ารายอื่นๆ โดยเฉพาะในประเทศได้มากยิ่งขึ้น แต่อาจต้องมีการบริหารการทำงานให้เป็นระบบ มีนโยบายการทำงานมารองรับ การจัดสรรค่าใช้จ่ายทั้งแรงงาน ค่าดำเนินการต่างๆ มีระบบมาช่วยในการจัดเก็บฐานข้อมูลสำคัญที่จะทำให้ทุกคนองค์กรมีการสื่อสาร เข้าใจภาพ วิธีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ มีผลชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาปรับปรุงในโครงการในอนาคต และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีศักยภาพ

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

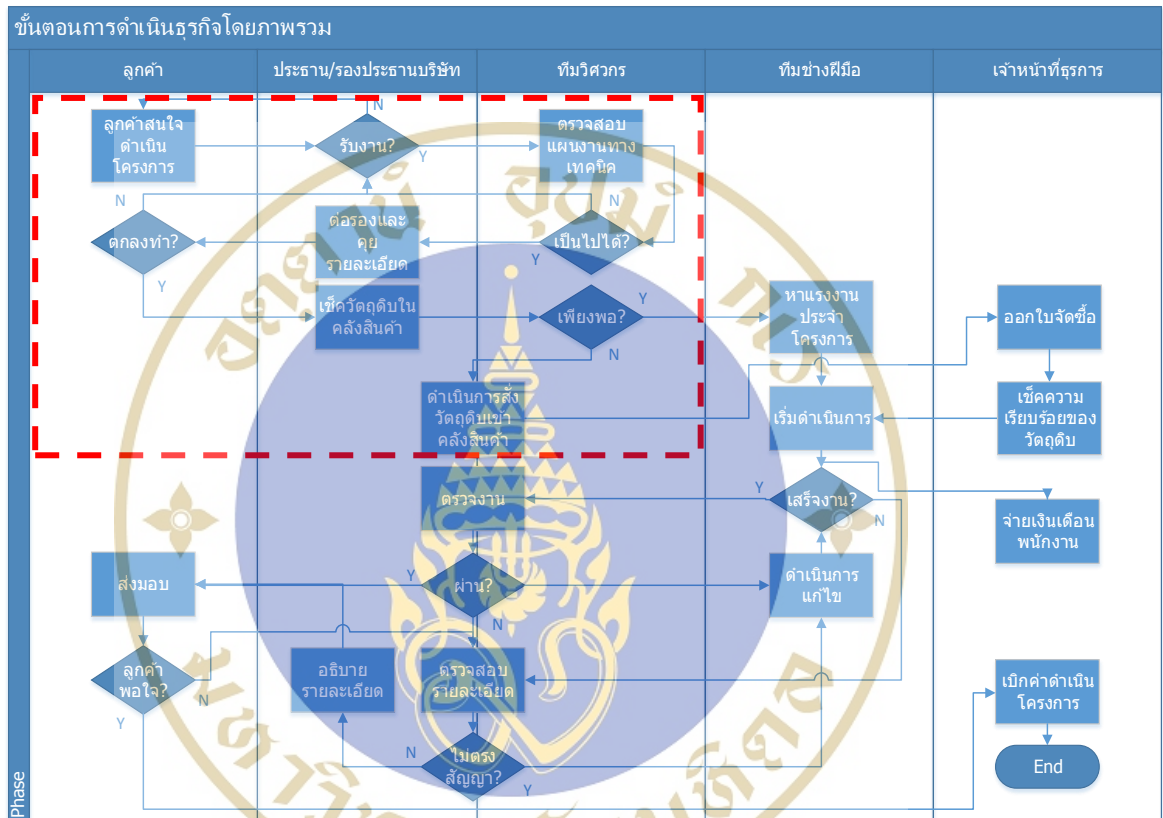
จากการใช้เครื่องมือต่างๆมาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ทำให้ทราบถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในทางบวกและลบ ดังนั้นต่อมาเราควรที่จะทำการศึกษาลึกลงไปของกระบวนการของบริษัทเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปสู่แนวทางการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถขับเคลื่อนบริษัทให้ไปยังทิศทางที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจจะเริ่มจากการที่มีลูกค้าสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ โดยจะต้องมีการพูดคุยกับประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หากประธานหรือรองประธานบริษัทเห็นสมควรแก่การดำเนินการ ก็จะส่งเรื่องต่อไปยังฝ่ายวิศวกรเพื่อดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ในทางเทคนิคเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการต่อไป โดยจะต้องมีการตรวจสอบไปยังคลังสินค้าเพื่อกะปริมาณและเตรียมตัวส่งซื้อวัตถุดิบหากไม่เพียงพอ หากผ่านขั้นตอนนี้ไปได้ทางประธานหรือรองประธานบริษัทก็จะทำการทำสัญญาว่าจ้างต่อไป หากไม่ผ่านในขั้นตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นเพราะความคุ้มค่าหรือไม่สามารถดำเนินงานได้ทางเทคนิคก็จะมีอาการแจ้งกลับลูกค้าเพื่อต่อรองหรือแจ้งเพื่อทราบต่อไป

หลังขั้นตอนการทำสัญญาโครงการสำเร็จเรียบร้อยทางฝ่ายวิศวกรและช่างฝีมือจะเริ่มดำเนินการตามแผนงาน โดยเริ่มจากสั่งสินค้าจากคลังถ้าหากไม่เพียงพอก็จะดำเนินการสั่งสินค้าเข้าคลังเพิ่มเติมโดยประสานงานผ่านผู้ดูแลฝ่ายจัดซื้อ สำหรับฝ่ายช่างฝีมือจะทำการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบสถานที่จริงและดำเนินการจัดหาแรงงานประจำโครงการ โดยจะมีการแจ้งผลการสำรวจสถานที่และจำนวนแรงงานแก่ประธานหรือรองประธานบริษัท หากมีจำนวนแรงงานเพียงพอแล้วจะเริ่มดำเนินการหากยังไม่เพียงพอจะต้องทำการติดต่อนายหน้าแรงงานเพื่อหาแรงงานเพิ่มเติมต่อไป

ขั้นตอนถัดมาจะเป็นการดำเนินการโครงการตามแผนและแบบที่ได้ตกลงกับลูกค้าเอาไว้ โดยจะมีการตรวจงานตามระยะเวลาส่งมอบงานของโครงการโดยผู้ตรวจคือประธานหรือรองประธานบริษัทและวิศวกร พร้อมด้วยช่างฝีมือผู้ควบคุมงาน หากการดำเนินการเป็นไปตามที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าก็จะส่งมอบตามกรอบระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ หากงานไม่เป็นไปตามแผนหรือลักษณะที่ตกลงไว้ช่างฝีมือประจำโครงการจะต้องเร่งให้แรงงานแก้ไขให้เสร็จภายในระยะเวลาของโครงการ สำหรับการส่งมอบหากลูกค้าไม่พอใจหรือเจอจุดที่ไม่ตรงกับที่ตกลงไว้ทางประธานหรือ

รองประธานบริษัทจะทำการตรวจสอบหากมีความผิดพลาดจะดำเนินการแก้ไขแต่หากตรวจสอบแล้วตรงกับสัญญาที่ได้ระบุไว้แล้วจะชี้แจงและไกล่เกลี่ยกับลูกค้าด้วยตนเอง ตลอดระยะเวลาจะมีการเบิกจ่ายค่าแรงให้กับแรงงานประจำโครงการโดยรอบจ่ายเป็นรายเดือนและจะมีการดำเนินการเบิกเงินโครงการกับลูกค้าตามระยะส่งมอบเป็นระยะตามสัญญา โดยแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมจะแสดงในรูปภาพที่ 3.1

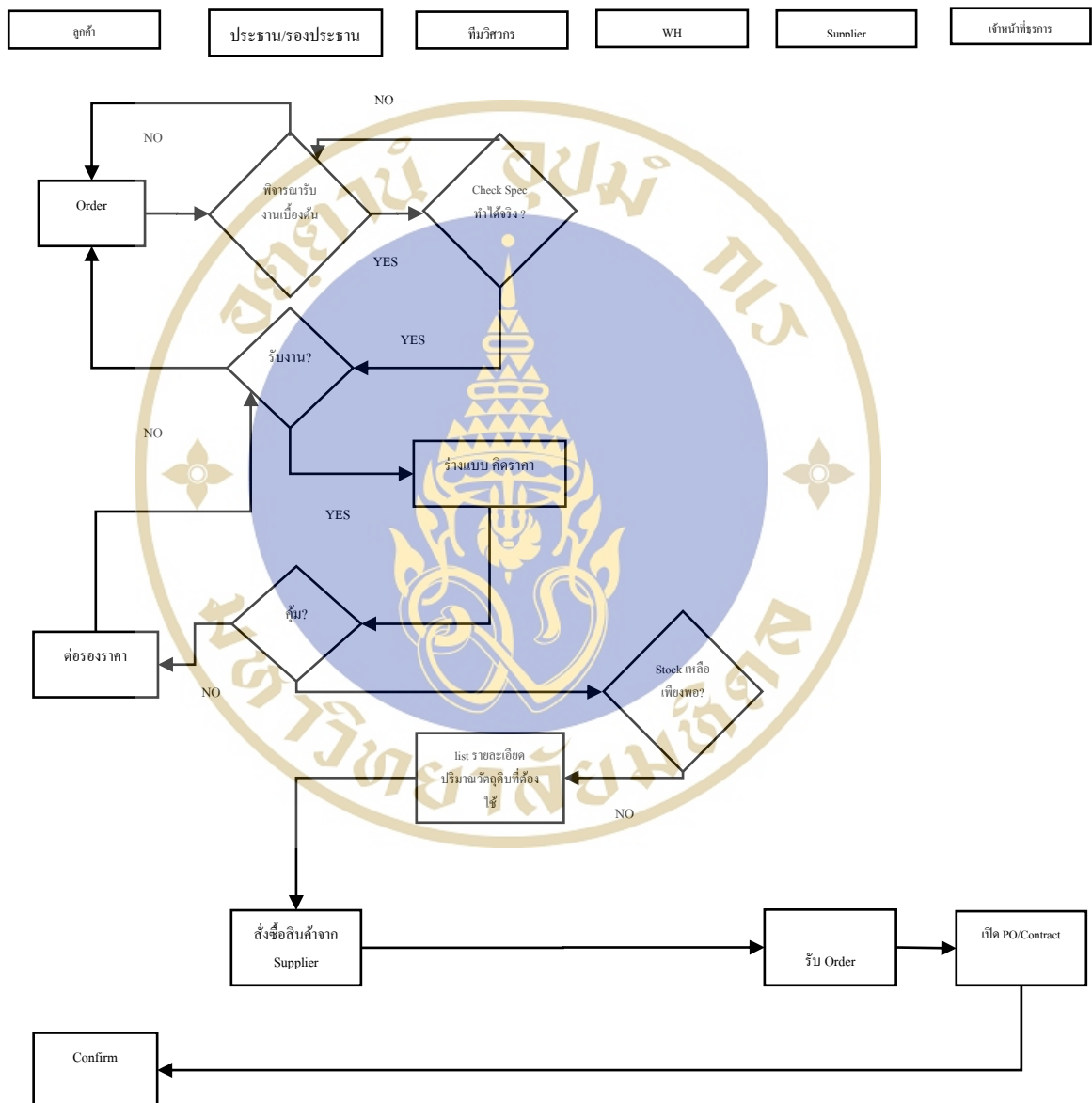


ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมในปัจจุบัน

3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ

ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้น ได้แก่ กระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ โดยกระบวนการทำงานจะแสดงดังรูปภาพที่ 3.2 โดยละเอียด ดังนี้

3.1.1 แผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ

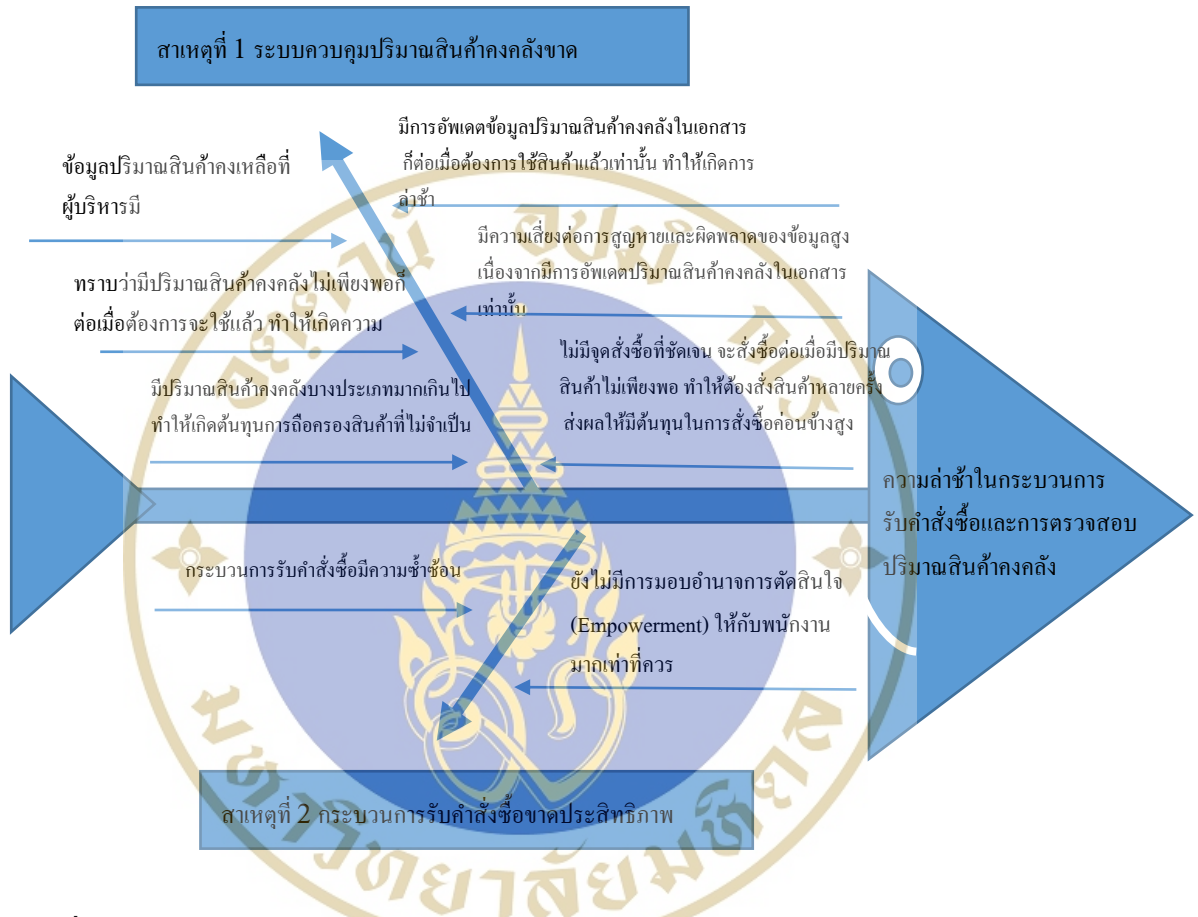
3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน

- ลูกคามีความสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ จึงได้ติดต่อมาทางประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อทำการพูดคุยเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการ
- ประธานหรือรองประธานบริหารพิจารณารายละเอียดของโครงการเกี่ยวกับความคุ้มค่าของการก่อสร้างในเบื้องต้น หากเห็นสมควรก็จะส่งรายละเอียดต่อไปให้กับทางวิศวกรเพื่อทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แต่หากเห็นว่าไม่สมควรก็จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน
- วิศวกรตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการแล้วนำผลมาแจ้งให้กับทางประธานหรือรองประธานบริหารให้ทำการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง หากพบว่าโครงการสามารถทำได้จริงทางผู้บริหารก็จะทำการ
 - เมื่อมีการยืนยันรับงานกับทางลูกค้าแล้วทางผู้บริหารก็จะให้วิศวกรร่างแบบของโครงการและทำการคำนวณราคาเพื่อนำเสนอแก่ทางผู้บริหารต่อไป
 - ผู้บริหารพิจารณาความคุ้มค่า หากพบว่าราคาไม่เหมาะสมก็จะทำการเจรจาต่อรองขอเพิ่มราคากับทางลูกค้าอีกครั้ง แต่หากเห็นว่าเหมาะสมแล้วก็จะทำการตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลังว่ามีเพียงพอสำหรับการก่อสร้างหรือไม่
 - หากมีปริมาณสินค้าคงคลังเพียงพอก็จะให้ Admin ทำการเปิด PO และจัดทำสัญญาการก่อสร้างกับทางลูกค้า แต่หากมีปริมาณสินค้าคงคลังไม่เพียงพอก็จะให้วิศวกรทำการแจ้งรายละเอียดและปริมาณของวัสดุที่ต้องสั่งซื้อกับผู้บริหารเพื่อทำการสั่งซื้อสินค้าต่อไป
 - Admin ทำการยืนยันกับลูกค้าเกี่ยวกับคำสั่งซื้อรายละเอียดของสัญญา

3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน

โดยสืบเนื่องจากในปัจจุบันบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มักจะประสบปัญหาการมีข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังผิดพลาด การมีข้อมูลที่ไม่อัปเดต ทำให้มีการวางแผนการทำงานคลาดเคลื่อนและมักจะเกิดความล่าช้าในกระบวนการทำงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความล่าช้าในการได้รับข้อมูลหรือแม้กระทั่งความล่าช้าในการสั่งของ นอกจากนี้การไม่ได้วางแผนจุดสั่งซื้อที่ชัดเจนทำให้บางครั้งสินค้าขาด ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที หรือบางครั้งกลับมีปริมาณสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการ ทำให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าที่ไม่จำเป็น ซึ่งปัจจุบันทางบริษัทได้ใช้การบันทึกปริมาณสินค้าคงคลังลงในกระดาษ ทำให้ข้อมูลเกิดความผิดพลาดและสูญหายค่อนข้างบ่อย รวมไปถึงกระบวนการรับคำสั่งซื้อในปัจจุบันค่อนข้างมีความซ้ำซ้อน ผู้บริหารยัง

ต้องลงไปทำงานด้วยตัวเองในหลายจุด ทำให้บางครั้งยังเกิดความล่าช้าและข้อมูลมีความซ้ำซ้อนกัน โดยสามารถสรุปสาเหตุของปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพได้เป็น 2 สาเหตุ คือระบบควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังขาดประสิทธิภาพและกระบวนการรับคำสั่งซื้อขาดประสิทธิภาพ ดังรูปภาพที่ 3.3 แผนภูมิแก๊งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิแก๊งปลาสรุปปัญหาที่ทำให้ระบบการบริหารจัดการขาดประสิทธิภาพของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

โดยสามารถทำการสรุปเป็นปัญหาที่พบจากกระบวนการงาน ได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้ามีความซ้ำซ้อน มีการส่งข้อมูลกันไปมาอยู่หลายครั้งระหว่างผู้บริหารและวิศวกร ทำให้เสียเวลาและเริ่มโครงการได้ล่าช้า
2. การตัดสินใจส่วนมากยังคงรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหาร ทำให้บางครั้งเกิดการล่าช้าเพราะต้องส่งเรื่องให้ผู้บริหารตัดสินใจก่อนทุกครั้ง

3. การตรวจสอบสินค้าคงคลังไม่สามารถทำได้ทันที เพราะต้องสอบถามข้อมูลไปยังคลังสินค้าก่อน บางครั้งมีการพบภายหลังว่ามีปริมาณสินค้าคงคลังไม่เพียงพอต่อเมื่อมีการเริ่มโครงการไปแล้ว ทำให้ต้องมีการจัดซื้อเพิ่มเติมแบบเร่งด่วนซึ่งทำให้โครงการเกิดความล่าช้า

4. เกิดต้นทุนจมในการเก็บ Stock บางรายการ เนื่องจากมีปริมาณมากเกินไปและไม่สามารถระบายออกได้

5. เกิดปัญหาการมีข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังคลาดเคลื่อนระหว่างบริษัทและ Outsource ที่ดูแลคลังสินค้าให้ เนื่องจากยังคงมีการตัด Stock และบันทึกปริมาณสินค้าลงในเอกสารเท่านั้นส่งผลให้ทั้ง 2 ฝ่าย มักจะมีข้อมูลไม่ตรงกัน รวมทั้งข้อมูลมักจะสูญหายอยู่บ่อยครั้ง

3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

3.3.1 ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน เพื่อให้สามารถเริ่มโครงการได้เร็วขึ้น

3.3.2 ลดความเสี่ยงในการเกิดความล่าช้าของโครงการ เนื่องจากปริมาณวัตถุดิบไม่เพียงพอ

3.3.3 สามารถทราบปริมาณสินค้าคงคลังได้แบบ Real-time รวมถึงจุดที่ต้องทำการสั่งซื้อที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินโครงการสะดุดกลางคันและทำให้เกิดความล่าช้า

3.3.4 มีระบบควบคุมและติดตามปริมาณสินค้าคงเหลือที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลที่คลาดเคลื่อนกันระหว่างแผนก

3.3.5 ลดต้นทุนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นลง เช่น ต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า ต้นทุนการถือครองสินค้า และต้นทุนการใช้อเอกสารต่างๆ

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

จากปัญหาในส่วนของการทำงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดที่พบปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในกระบวนการรับคำสั่งซื้อและการตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง อันเนื่องมาจากสาเหตุระบบควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังขาดประสิทธิภาพและกระบวนการรับคำสั่งซื้อขาดประสิทธิภาพนั้น ทางบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จึงควรพิจารณากลยุทธ์ที่จะช่วยปรับปรุงการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแบ่งตามลำดับชั้น ดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy

Internal growth มุ่งเน้นการเติบโต เพิ่มยอดขายและขยายฐานลูกค้าจากในประเทศไปสู่ระดับสากล

4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy

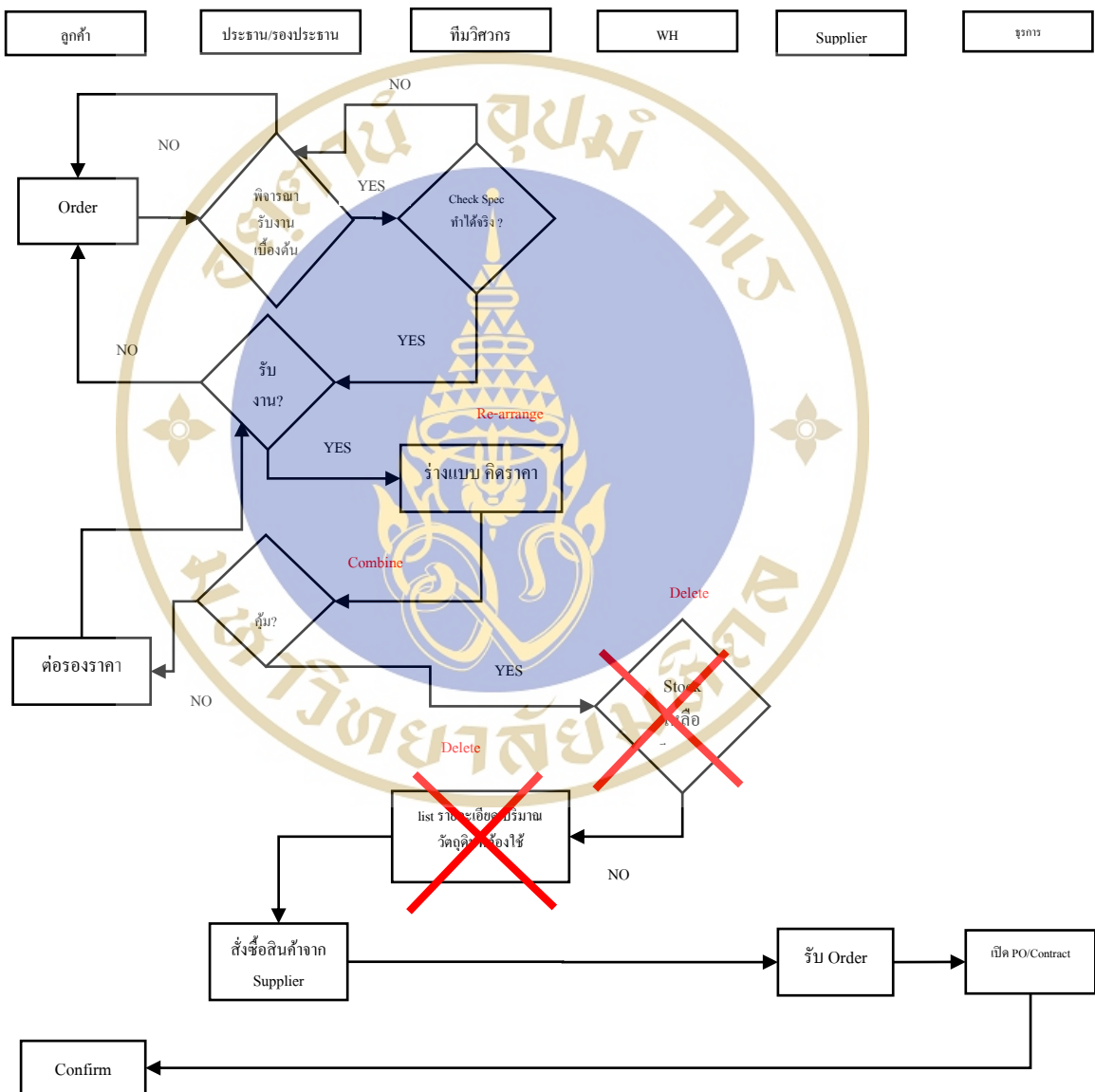
Customer intimacy เน้นด้านลูกค้าในการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซึ่งจะเน้น ด้านการบริหารการทำงานที่เป็นระบบ ให้ลูกค้ามีความสะดวกสบายและได้รับมอบงานอย่างถูกต้องและรวดเร็วตามกำหนดเวลาที่ได้ตกลงกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด

4.3 กลยุทธ์ระดับ Functional strategy

Operation excellence การบริหารคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ รวมไปถึงความสามารถในการลดต้นทุน ลดสต็อกสินค้า วัตถุดิบ และงานคงค้างที่ยังทำไม่เสร็จ Work in process(WIP) เพื่อให้การทำงานใช้เวลาน้อยลง โดยแนวทางในการปรับปรุงจะเน้นไปที่สายงานการผลิตและการให้บริการเป็นหลัก โดยจากการศึกษา Work Flow ในกระบวนการรับคำสั่งซื้อจาก

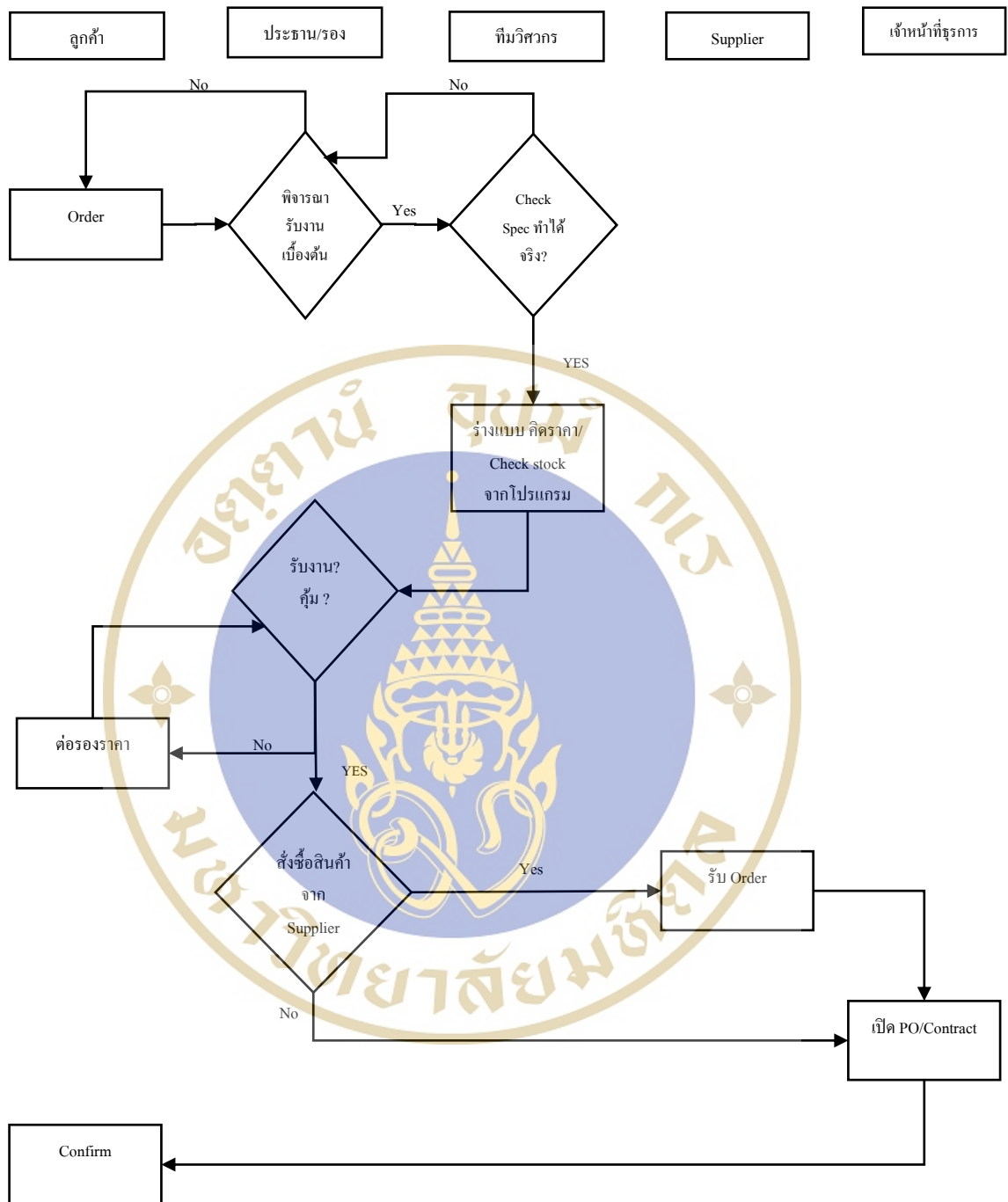
ลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบนั้น ได้เล็งเห็นถึงขั้นตอนที่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น โดยเน้นการพัฒนาการทำงานโดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ เพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบที่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงได้

4.5 แผนภาพกระบวนการงานในอนาคต



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในกระบวนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบหลังจากทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว

4.6 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในอนาคต

กระบวนการทำงานในขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ หลังจากทำการปรับปรุงกระบวนการและนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน มีดังนี้

1. ลูกค้ามีความสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ จึงได้ติดต่อมาทางประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อทำการพูดคุยเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการ
2. ประธานหรือรองประธานบริหารพิจารณารายละเอียดของโครงการเกี่ยวกับความคุ้มค่าของการก่อสร้างในเบื้องต้น หากเห็นสมควรก็จะส่งรายละเอียดต่อไปให้กับทางวิศวกรเพื่อทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แต่หากเห็นว่าไม่สมควรก็จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน
3. วิศวกรตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการ ว่าสามารถทำได้จริงหรือไม่
4. วิศวกรทำการร่างแบบ คิคราคา รวมทั้งทำการเช็ค Stock ปริมาณสินค้าคงเหลือตาม Spec ที่ได้รับ
5. วิศวกรทำการแจ้งรายละเอียดไปยังผู้บริหาร เพื่อให้ทำการพิจารณาความคุ้มค่าในการรับงาน หากพบว่าราคาไม่เหมาะสม ทางผู้บริหารก็จะทำการเจรจาต่อรองขอเพิ่มราคากับทางลูกค้าอีกครั้ง
6. หากมีปริมาณสินค้าไม่เพียงพอ ทางผู้บริหารจะทำการสั่งซื้อสินค้าจาก Supplier
7. Admin ทำการยืนยันกับลูกค้าเกี่ยวกับคำสั่งซื้อรายละเอียดของสัญญา

4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้นได้มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก มีการรวบกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน และได้มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ รวมทั้งได้นำโปรแกรมการจัดการสินค้าคงคลัง “PDP Stock Control” มาใช้เพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน โดยจะมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. กระบวนการที่มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก ได้แก่ การสอบถามไปยังคลังสินค้าเกี่ยวกับปริมาณสินค้าคงเหลือว่ามีเพียงพอหรือไม่ ซึ่งทำให้ใช้เวลานาน และข้อมูลที่ได้รับมาไม่ตรงกับข้อมูลในเอกสารที่ผู้บริหารมี จึงทำให้หลายครั้งเกิดความสับสนในการใช้ข้อมูล ทำให้ทางวิศวกรหรือตัวผู้บริหารเองต้องลงไปตรวจสอบปริมาณสินค้าที่มีอยู่จริงใน

คลังด้วยตัวเองอยู่บ่อยครั้ง นำมาซึ่งความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งในส่วนนี้หากมีการนำโปรแกรมจัดการสินค้าคงคลัง “PDP Stock Control” มาใช้ ก็จะทำให้สามารถทราบข้อมูลได้ทันทีแบบ Real-time ตั้งแต่ขั้นตอนที่วิศวกรทำการร่างแบบและคิดราคา นอกจากนี้ยังสามารถตัดขั้นตอนที่วิศวกรต้องมาเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบและปริมาณที่ต้องใช้และนำส่งไปให้ผู้บริหารเพื่อทำการสั่งซื้อสินค้า เพราะโปรแกรมจะทำหน้าที่แจ้งเตือนเมื่อปริมาณสินค้าเหลือน้อยกว่าจุดที่ตั้งไว้ ทำให้สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ทันที

2. กระบวนการที่มีการรวบรวมกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ได้แก่ กระบวนการในการพิจารณาความคุ้มค่าของโครงการสามารถรวมกับขั้นตอนในการตัดสินใจรับงานได้เลย เนื่องจากผู้บริหารจะทราบรายละเอียดและปริมาณของวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการก่อสร้างแล้วจากวิศวกร ทำให้การตัดสินใจสามารถทำได้ทันที

3. กระบวนการที่มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ได้แก่ กระบวนการในการร่างแบบคิดราคา โดยเรียงลำดับให้อยู่ต่อจากกระบวนการที่วิศวกรทำการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ เนื่องจากตัววิศวกรย่อมทราบอยู่แล้วว่าหากโครงการมีความเป็นไปได้จริงที่จะทำการก่อสร้าง ก็ย่อมต้องคิดราคาต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ไปด้วยเลย เพื่อที่หลังจากนั้นจะได้แจ้งรายละเอียดให้กับผู้บริหารรับทราบได้อย่างครบถ้วนและให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจต่อไป

4. กระบวนการที่มีการนำโปรแกรมมาช่วยในการทำงาน ได้แก่ การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง โดยได้นำโปรแกรม PDP Stock Control มาช่วยให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น โดยในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนั้นปริมาณสินค้าคงคลัง เป็นสิ่งที่มีผลโดยตรงกับการดำเนินงานของกิจการเพราะมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกำไร ขาดทุนของบริษัท โดยหากบริษัทที่มีปริมาณสินค้าคงคลังมากเกินไป ถึงแม้จะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีวัตถุดิบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลาแต่ก็ทำให้บริษัทเกิดค่าใช้จ่ายในการถือครองสินค้าที่ไม่จำเป็น และบางครั้งอาจทำให้เกิดต้นทุนจมได้ แต่หากบริษัทที่มีปริมาณสินค้าคงคลังน้อยเกินไปก็อาจทำให้มีวัตถุดิบไม่เพียงพอต่อการใช้งานและอาจทำให้พลาดโอกาสในการขายได้

โดยโปรแกรม PDP Stock Control สามารถใช้งานออนไลน์ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ (Internet Online) ซึ่งคุณสมบัติของโปรแกรมก็สามารถแสดงปริมาณสินค้าคงคลังได้แบบ Real-time และสามารถกำหนดขอดคงเหลือต่ำสุด-สูงสุด รวมถึงจุดสั่งซื้อที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการบริหารคลังสินค้าได้ โดยหากปริมาณสินค้าลดลงจนถึงค่าที่กำหนดไว้ ระบบก็จะทำการแจ้งเตือนไปที่หน้าจอแสดงผล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดซื้อสินค้าต่อไป นอกจากนี้โปรแกรมยังสามารถคำนวณต้นทุนของสินค้าคงคลังได้อีกด้วย โดยสามารถเลือกได้ว่าจะทำการคำนวณต้นทุนตามวิธี Average, FIFO, LIFO โดยทางโปรแกรมสามารถบันทึกข้อมูลและพิมพ์เอกสารในการทำงาน ไม่ว่าจะ เป็นขั้นตอนการรับ เบิก โอนสินค้า หรือการปรับปรุงต้นทุนได้ ทั้งยังสามารถกำหนดรหัสการ

เคลื่อนไหว (Movement Code) เพื่อใช้แยกประเภทการเบิกและประเภทการรับ เช่น เบิกไปเป็น ตัวอย่าง เบิกเข้าผลิต รับจากการผลิต รับคืนสินค้าชำรุด รับคืนจากการผลิต เป็นต้น

4.8 ความสามารถและการทำงานของระบบในการแก้ไขปัญหา

โปรแกรม PDP Stock Control จะเข้ามาช่วยในการทำงานตั้งแต่กระบวนการที่วิศวกรทำการร่างแบบและคิดราคา โดยในขั้นตอนนี้วิศวกรยอมรับแล้วว่าโครงการก่อสร้างที่กำลังจะเกิดขึ้นจำเป็นต้องใช้วัสดุชนิดใด จำนวนเท่าไรบ้าง ซึ่งสามารถทำการตรวจสอบปริมาณสินค้าคงเหลือผ่านโปรแกรมได้ทันที โดยไม่ต้องทำการสอบถามจากคลังสินค้า ซึ่งโปรแกรมจะทำการอัปเดตปริมาณสินค้าได้แบบ Real-time ทำให้บริษัทสามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันที่มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือได้ นอกจากนี้โปรแกรมยังสามารถแจ้งเตือนหากสินค้าบางรายการมีปริมาณต่ำกว่าจุดที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารสามารถส่งคำสั่งซื้อสินค้าได้ทันที โดยไม่ต้องรอให้โครงการเริ่มไปก่อน ทำให้ช่วยลดความเสี่ยงที่โครงการจะล่าช้าลงไปได้ ทั้งนี้โปรแกรมยังมีคุณสมบัติอื่นๆเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้งาน ดังนี้

1. สามารถกำหนดจำนวนคลังสินค้า(Warehouse)ได้ไม่จำกัด และสามารถโอนย้ายสินค้าระหว่างคลัง(Warehouse)ได้
2. สามารถระบุตำแหน่งจัดเก็บสินค้า (Location) ภายในคลังสินค้าต่างๆได้
3. สามารถกำหนดช่วงอายุสินค้า (Aging) ได้
4. สามารถกำหนดรหัสสินค้าได้ยาวถึง 20 ตัวอักษร โดยรหัสสินค้า/วัสดุสามารถแจกแจงได้ 2 ระดับคือ Product Group และ Product No.
5. สามารถกำหนดรหัสหน่วยงาน (Cost Center Code) เพื่อให้สามารถสรุปค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานได้
6. สามารถกำหนดรหัสงาน (Job Code) เพื่อให้สามารถสรุปต้นทุนของแต่ละงานหรือโครงการ (Project) ได้

โดยการนำโปรแกรมมาใช้ในการทำงานจะช่วยให้กระบวนการของบริษัทที่มีความเป็นระบบมากขึ้น โดยสามารถพิมพ์เอกสารหลักฐานต่างๆเพื่อช่วยการทำงานในทุกๆขั้นตอน นอกจากนี้ยังเป็นโปรแกรมที่ช่วยแก้ปัญหาในขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้าคงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัสดุได้ดี ดังสรุปตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่ “โปรแกรม PDP Stock Control”

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/สาเหตุของปัญหาที่พบ	การแก้ไขปัญหาของ โปรแกรม PDP Stock Control/การทำงานแบบใหม่
1	การ Check สต็อก/ ตรวจสอบ ปริมาณสินค้าคง คลัง	ทีมวิศวกร	-ข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังไม่มี มีการอัปเดตแบบ Real-time ต้องรอสอบถามจากคลังสินค้า	ทำให้การทำงานเป็นอัตโนมัติมากขึ้น เช่น มีการอัปเดตปริมาณ สินค้าแบบ Real-time สามารถเรียกดูยอดสินค้าคงเหลือได้ทันที
			-มักมีข้อมูลจำนวนสินค้า คงเหลือไม่ตรงกัน	-ทำให้บริษัทใช้ฐานข้อมูลเดียวกัน ลดปัญหาข้อมูลคลาดเคลื่อน ซึ่งโปรแกรมนี้จะมีส่วนช่วยในการควบคุมและติดตามยอด คงเหลือได้แบบทันที
			-การอัปเดตจำนวนสินค้าคง คลังทำโดย Manual ทำให้เกิด ความผิดพลาดได้	
2	การจัดซื้อ วัตถุดิบ	ผู้บริหาร	-ปริมาณสินค้าคงคลังมีมาก หรือน้อยเกินไป ทำให้เกิดต้นทุน ในการบริหารจัดการที่ไม่	-ช่วยควบคุมปริมาณสินค้าคงเหลือให้เหมาะสมและเพียงพอต่อ การใช้งาน โดยไม่มีมากเกินไปจนทำให้เกิดต้นทุนจมและไม่ มีน้อยเกินไปจนทำให้การทำงานต้องหยุดชะงัก
			-ไม่ทราบจุดสั่งซื้อ ปริมาณ สั่งซื้อที่ชัดเจน	-ทำให้ทราบว่าควรจัดซื้อวัตถุดิบเพิ่มเมื่อไร จำนวนเท่าไร โดยมี การตั้งเตือนแบบทันที โดยไม่ต้องมีคนคอยติดตาม
			-จัดซื้อได้ช้า เนื่องจากไม่ ทราบปริมาณสินค้าคงคลังที่ แน่นอน	
			-ต้องการคอนเฟิร์มจากทีม วิศวกรในส่วนของ Spec และ ปริมาณที่ต้องซื้อ ทำให้เสียเวลา งาน	-ช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง นำไปสู่การตัดสินใจและ การตอบกลับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เพิ่มโอกาสในการรับ งาน

4.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.9.1 ผู้บริหาร

4.9.1.1 มีการใช้โปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ ทำให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น ช่วยเพิ่มโอกาสในการหาลูกค้าและการรับงานอื่นๆได้

4.9.1.2 มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น สามารถมองภาพรวมและเห็นปัญหาได้ชัดเจนขึ้น

4.9.1.3 ความผิดพลาดของข้อมูลมีน้อยลง เนื่องจากมีระบบควบคุมและติดตามที่น่าเชื่อถือ

4.9.1.4 ต้นทุนการสั่งซื้อสินค้า การถือครองสินค้าและการดำเนินการเอกสารต่างๆจะน้อยลง เนื่องจากมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น

4.9.2 พนักงาน

4.9.2.1 มีการใช้โปรแกรมสารสนเทศมาช่วยในการทำงาน ทำให้การทำงานเป็นแบบอัตโนมัติมากขึ้น

4.9.2.2 ความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงานแบบ Manual จะมีน้อยลง

4.9.2.3 มีฐานข้อมูลชุดเดียวกัน ทำให้ช่วยลดความสับสนในการทำงาน

4.9.3 ลูกค้า

4.9.3.1 ลดความเสี่ยงในการที่โครงการจะล่าช้า

4.9.3.2 ได้รับข้อมูลตอบกลับอย่างรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

4.9.3.3 ได้รับการตอบสนองที่รวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้มีความพึงพอใจมากขึ้น

บทที่ 5

การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของบริษัทภูมิชัยพัฒนา ที่มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์ในทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy กลยุทธ์ระดับ Business strategy และกลยุทธ์ระดับ Functional strategy โดยคาดหวังผลลัพธ์ให้บริษัทมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถดำเนินงานโดยใช้เวลา ต้นทุนการดำเนินงานที่น้อยลง เพื่อต้องการตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ดียิ่งขึ้นได้ ทั้งนี้กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นไปไม่ได้เลยหากบริษัทไม่มีการกำหนดแผนของการนำกลยุทธ์นั้นๆ ไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการควบคุมติดตาม และกำหนดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การหาวิธีรับมือและตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ เพื่อเป็นการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานในกรณีที่บริษัทต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่คาดคิดในอนาคต

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

การบริหารจัดการระบบการทำงานต้องมีการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและปรับให้เหมาะกับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการวางแผน Action Plan ซึ่งในช่วงแรกควรทำทุก 3 เดือน และค่อยๆ ปรับเพิ่มเป็น 6 เดือนหรือ 1 ปี ซึ่งกระบวนการนี้เป็นการนำเอาวิธีการต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ห้อย่างละเอียด มาเขียนร้อยเรียงเป็นแผนปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัทในที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันระหว่างแผนกต่างๆ นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI (Key Performance Indicator) โดยแผนงานนี้จะต้องมีการตั้งเป้าหมายที่อยากให้เกิดขึ้น รวมไปถึงต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถทราบถึงสถานการณ์การทำงานในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน

โดยจากการนำเสนอกลยุทธ์ในบทที่ 4 นั้นได้มีการนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาโดยแบ่งเป็น 2 เรื่องหลักๆ คือ 1. การแก้ไขกระบวนการงาน 2. การใช้โปรแกรม PDP Stock Control เพื่อนำมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเอาไว้แล้ว ดังนั้นต่อมาจะขอแนะนำเสนอเกี่ยวกับรายละเอียดของแผนการปฏิบัติงานในการนำเอาแนวทางทั้ง 2 อย่างมาใช้คู่ขนานกันไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ในการปฏิบัติงาน โดยมีแผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการใหม่และการใช้งาน โปรแกรม PDP Stock Control ตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

1. ทำการออกแบบกระบวนการใหม่ โดยพิจารณาตามการทำงานจริงว่ามีขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อนและก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน โดยให้ผู้บริหารนำเสนอโปรแกรม PDP Stock Control ในที่ประชุมและชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญของการนำโปรแกรมมาใช้ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ รวมถึงกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงานตามความเหมาะสม

2. ติดต่อขอซื้อ โปรแกรมจากบริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์ รวมทั้งเจรจาเรื่องสัญญาการซื้อขายและบริการหลังการขายต่างๆ

3. จัดตั้งทีมในการเรียนรู้การใช้งานโปรแกรม โดยให้ลองศึกษาควบคู่กับการทำงานแบบเดิม




4. นำกระบวนการใหม่และโปรแกรม PDP Stock Control มาทดสอบใช้งาน โดยยังคงให้มีการอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลังในเอกสารควบคู่กันอยู่เพื่อป้องกันการผิดพลาด

5. ติดตามผลการใช้งานและขอรับ Feedback จากพนักงาน

6. ยกเลิกการอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลังแบบเดิมและดูแลให้มีการใช้งานโปรแกรมใหม่อย่างจริงจัง โดยต้องติดตามผลและช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 5.1 แผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการใหม่และการใช้งาน โปรแกรม PDP Stock Control

Plan :  Actual : 

ID	Plan	Target	เดือน					
			0	1	2	3	4	
1	ทำการออกแบบกระบวนการใหม่ นำเสนอโปรแกรมPDP Stock Control รวมถึงแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบและกระจายอำนาจใน การตัดสินใจให้พนักงาน	Work Flow กระบวนการ						
2	ติดต่อขอซื้อโปรแกรมจาก บริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์	โปรแกรม PDP Stock Control						
3	จัดตั้งทีมเรียนรู้การใช้งานโปรแกรม	ทีมเรียนรู้การใช้งาน						

ตารางที่ 5.1 แผน Action Plan ของการทำงานตามกระบวนการใหม่และการใช้งานโปรแกรม PDP Stock Control (ต่อ)

ID	Plan	Target	เดือน				
			0	1	2	3	4
4	นำกระบวนการใหม่และโปรแกรมมาทดสอบใช้งาน	ความเข้าใจและการยอมรับระบบ			■		
5	ติดตามผลการใช้งานและขอรับ Feedback จากพนักงาน	Feedback				■	
6	ยกเลิกการอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลังแบบเดิมและดูแลให้มีการใช้งานโปรแกรมใหม่อย่างจริงจัง	การใช้งานโปรแกรมใหม่					■

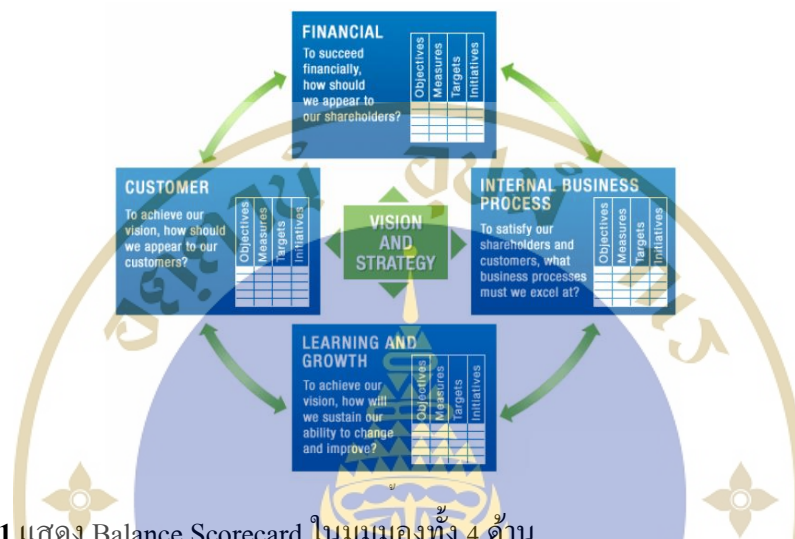
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) โดยจะช่วยกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีการพิจารณาวัตถุประสงค์จากทุกมุมมอง ผลลัพธ์คือจะทำให้บริษัทมีคุณภาพในทุกๆด้าน ไม่ใช่เฉพาะเป้าหมายด้านการเงินเพียงอย่างเดียวดังเช่นที่บริษัทส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น โดยการนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของบริษัทได้ชัดเจนขึ้นว่ามีการบรรลุเป้าหมายในด้านไหนบ้าง

โดย Balanced Scorecard (BSC) จะเป็นเครื่องมือที่กำหนดหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) ให้เป็นแบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยเครื่องมือนี้จะช่วยกำหนดกรอบของการวัดผลที่ครอบคลุม ผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือ 1.ด้านการเงิน 2.ด้านลูกค้า 3.ด้านกระบวนการ และ 4.ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งในแต่ละด้านนั้นจะมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกว่าบริษัทได้ทำสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ KPI) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่นๆ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง
2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว
3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective) เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

จากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น บริษัทภูมิชัยพัฒนาสามารถวางแผนกลยุทธ์ไปใช้งานจริง การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ลดต้นทุน	ต้นทุนรวม (ลบ.)	67.92	61.13	ลดต้นทุนค่าถือครองสินค้าที่ไม่จำเป็น ลดต้นทุนการสั่งซื้อที่ไม่เหมาะสม ลดต้นทุนการใช้เอกสาร
เพิ่มรายได้	รายได้รวม (ลบ.)	83.13	91.44	หาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม

ตารางที่ 5.3 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	ข้อมูลปัจจุบัน (Base line data)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ขยายฐานลูกค้า	จำนวนลูกค้า	15 ราย	20 ราย	เจาะตลาดต่างประเทศ เพิ่มช่องทางการขาย หาพันธมิตรเพื่อร่วมลงทุนเจาะตลาด

ตารางที่ 5.4 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านกระบวนการ

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ประสิทธิภาพด้านการบริหารโครงการ (Project) ให้สามารถเริ่มงานได้ตรงตามแผนที่กำหนด	ร้อยละของจำนวนโครงการที่เริ่มงานล่าช้าเนื่องจากสินค้าคงคลังไม่เพียงพอ	< 10 %	ใช้โปรแกรม PDP Stock Control มาช่วยในการอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลัง ทำให้ทราบข้อมูลสินค้าคงเหลือก่อนล่วงหน้า
ประสิทธิภาพด้านการอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลังให้ตรงกับที่มีอยู่จริงในคลังสินค้า	ร้อยละของความคลาดเคลื่อนระหว่างปริมาณสินค้าที่มีอยู่จริงในคลังกับในเอกสาร	<5%	ใช้โปรแกรม PDP Stock Control มาช่วยในการอัปเดตปริมาณสินค้าคงคลัง ทำให้การอัปเดตเป็นไปโดยอัตโนมัติ ข้อผิดพลาดน้อยลง

ตารางที่ 5.5 แสดงตัวอย่างแบบการกำหนดและวิธีการวัดผลด้านการเรียนและการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiatives)
ลดอัตราการลาออกของพนักงาน	ร้อยละของจำนวนพนักงานที่ลาออก	< 5%	จัดแผนการอบรมพนักงานสม่ำเสมอ เพิ่มสวัสดิการให้พนักงานที่ทำงานกับบริษัทมากกว่า 5 ปี

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

5.3.1 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือ ลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจหลักขององค์กร

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

- ปัจจัยภายใน เช่น ปัจจัยเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ปัจจัยเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเสี่ยง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

- ปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองและสังคม ปัจจัยเสี่ยงทางการเงินและเศรษฐกิจ ปัจจัยเสี่ยงทางด้านกฎหมาย และปัจจัยเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ

5.3.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อบริษัท ไม่ว่าจะเป็นในด้านเวลาที่จะทำให้ส่งมอบสินค้าล่าช้าไป ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น หรือแม้แต่การที่บริษัทไม่สามารถทำตามความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน โดยการระบุความเสี่ยงนี้อาจทำได้หลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการอภิปรายกันในห้องประชุมเพื่อร่วมถกถึงปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ หรืออาจทำเป็นรายละเอียดเพื่อแจกแจงขั้นตอนการดำเนินงานตามลำดับ เพื่อจะให้เห็นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ง่ายและชัดเจนขึ้น โดยสำหรับกรณีของบริษัท ภูมิชัยพัฒนาสามารถระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

- ความเสี่ยงจากการต่อต้านของพนักงานในการใช้ระบบการทำงานใหม่
- ความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาดในช่วงแรกของการใช้ระบบ
- ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่มีทักษะในการใช้ระบบ

โดยหลังจากมีการระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ลำดับต่อไปจะเป็นการประเมินความเสี่ยงแต่ละหัวข้อ เพื่อจัดลำดับความสำคัญและหาแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงต่อไป

5.3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยจะประเมินจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ หมายถึง ขนาดของความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์

- ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ โดยจากการประเมินแล้วพบว่าความเสี่ยงของบริษัทสามารถจัดลำดับความสำคัญได้ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัทภูมิชัยพัฒนา

	High	
ผลกระทบ (Impact)	การต่อต้าน ของพนักงาน	การทำงาน ผิดพลาด
		พนักงาน ขาดทักษะ
	Low	High
	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)	

1. ความเสี่ยงจากการต่อต้านของพนักงานในการใช้ระบบการทำงานใหม่ – มีความเป็นไปได้น้อยที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากบริษัทภูมิชัยพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก มีพนักงานประจำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบใหม่ โดยตรงจำนวนไม่กี่คน ซึ่งการทำงานเป็นไปในลักษณะของครอบครัว จึงคาดว่า การนำระบบใหม่เข้าไปใช้จะไม่ทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน แต่ในทางกลับกัน หากพนักงานเกิดการต่อต้านกลับจะทำให้ส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับที่สูง เนื่องจากพนักงานก็จะไม่ยอมทำงานในระบบเดิมอีกต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดความขัดแย้งกันภายในบริษัทอยู่เนืองๆด้วย

2. ความเสี่ยงจากการทำงานผิดพลาดในช่วงแรกของการใช้ระบบ – มีความเป็นไปได้และส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับสูง เนื่องจากพนักงานยังไม่มี ความชำนาญในการใช้ระบบใหม่ รวมทั้งการผิดพลาดของข้อมูลจะส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่ว่าจะเป็นการแจ้งข้อมูลลูกค้าผิดพลาด และระยะเวลาของโครงการที่จะล่าช้าไป

3. ความเสี่ยงจากการที่พนักงานไม่มีทักษะในการใช้ระบบ – มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ในระดับปานกลางเนื่องจากพนักงานยังไม่เคยใช้ระบบดังกล่าวมาก่อน การนำมาใช้ในทันทีอาจทำให้พนักงานยังไม่มีทักษะการใช้งานบางอย่างที่จำเป็น จึงต้องใช้เวลาในการศึกษาการใช้งานโปรแกรมด้วย ส่วนผลกระทบคาดว่าจะอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากหากพนักงานยังไม่มีทักษะความเชี่ยวชาญในระบบใหม่ก็สามารถใช้งานระบบเดิมควบคู่ไปด้วยได้

5.3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การร่วมจัดการ การลด และการยอมรับ โดยจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อบริษัทภูมิชัยพัฒนาขอเสนอการตอบสนองความเสี่ยงดังตารางที่ 5.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทภูมิชัยพัฒนา

ความเสี่ยง	รูปแบบของการจัดการ	วิธีการจัดการ
1. การต่อต้านของพนักงาน	การลดความเสี่ยง	- รับ Feedback จากพนักงาน/รับฟังปัญหาการใช้งาน - จัดตั้งทีมที่คอยช่วยเหลือในเรื่องการใช้ระบบเพื่อให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด
2. การทำงานผิดพลาด	การลดความเสี่ยง	- ให้พนักงานใช้ระบบการทำงานเก่าควบคุมไปด้วย จนกว่าพนักงานจะเกิดความเชี่ยวชาญในการใช้ระบบใหม่
3. พนักงานไม่มีทักษะ	การลดความเสี่ยง	- จัดการฝึกอบรมทักษะการใช้โปรแกรมเบื้องต้นให้กับพนักงาน

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุปัญหา รวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไข ปัญหาต่างๆของบริษัทภูมิชัยพัฒนา ขั้นตอนต่างๆ ได้ดำเนินเรื่อยมาจนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่เป็น การนำกลยุทธ์ที่ได้ทำการเสนอไว้ไปปฏิบัติจริง โดยหากทางบริษัทได้มีการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปใช้ ย่อมจะทำให้กระบวนการทำงานในขั้นตอนการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การตรวจสอบปริมาณสินค้า คงคลัง และกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยในอนาคตจะช่วยลด ต้นทุนการดำเนินงานได้หลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนค่าถือครองสินค้า ต้นทุนในการจัดซื้อสินค้า และต้นทุนค่าเอกสารต่างๆ รวมทั้งจะทำให้บริษัทสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย กล่าวคือจะใช้เวลาในขั้นตอนต่างๆ น้อยลง ลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลลงได้ ซึ่งทั้งการที่ บริษัทสามารถลดต้นทุนดำเนินงานรวมทั้งลดระยะเวลาในการทำงานลงได้ ย่อมจะหมายถึงความถึง รายได้ของบริษัทที่มีมากขึ้น ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าสั้นลง อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของ ลูกค้าที่มีมากขึ้นด้วย

บรรณานุกรม

- นิตยสาร Builder Vol.28 FEBRUARY 2016. 10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง
ใน ปีพ.ศ. 2559. เข้าถึงได้จาก :<http://www.buildernews.in.th/news/articles/9097>
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่ม บริการรับเหมาก่อสร้าง
ย้อนหลัง 5 ปี. เข้าถึงได้จาก : <http://terrabkk.com/news/>
สำนักงานสถิติแห่งชาติ. อุตสาหกรรมการก่อสร้าง ปี 2557. เข้าถึงได้จาก
: <http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surbus4-1-6.html>
BUILK construction united. iOS Application เพื่อการสื่อสารหน้างานก่อสร้าง Builk Site Walk.
เข้าถึงได้จาก : <https://www.builk.com/th/site-walk/>
ประธานและรองประธานบริหาร. การทำงานของธุรกิจก่อสร้าง. พระนครศรีอยุธยา : บริษัท ภูมิชัย
พัฒนา จำกัด
โปรแกรมสต็อกสินค้าคงคลัง. PDP Stock Control System. เข้าถึงได้จาก
: <http://onlineacc.net/archives/42>