

กลยุทธ์การขยายการเจริญเติบโต เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน

กรณีศึกษา: บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การขยายการเจริญเติบโต เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
กรณีศึกษา: บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2560



นางสาวพลอย กนกธนาพร
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา,
Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุรวัฒน์,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,
Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,
Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรพรรณ เรืองผกา อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำที่มีคุณค่า ช่วยเหลือ อีกทั้งยังดูแลตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความห่วงใย นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนสำเร็จเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์เป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร. พันธุ์ภักดิ์ เศรษฐภาณุวงศ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์ ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้ความช่วยเหลือตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณพนักงานบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเอื้อเฟื้อในด้านข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณ พี่ น้อง และเพื่อนๆ ทุกคน ที่คอยห่วงใย ดูแลและคอยช่วยเหลือทุกๆ ด้าน รวมทั้งยังคอยเป็นกำลังใจเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น พยายามจนประสบความสำเร็จในวันนี้

พลอย กนกชนาพร

กลยุทธ์การขยายการเจริญเติบโตเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันกรณีศึกษา: บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

COMPETITIVE STRATEGY TO ENHANCE COMPETITIVENESS CASE STUDY:
PHOMCHAIPATTANA COMPANY LIMITED

พลอย กนกธนาพร 5850117

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันให้กับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทเพื่อสร้างแตกต่าง และเป็นที่ยู่อักในวงกว้าง โดยใช้เครื่องมือ 5-Force analysis และ VRIN Analysis ในการวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เมื่อใช้แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) วิเคราะห์สาเหตุปัญหา พบว่าการที่ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง เกิดมาจากฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจในการต่อรองสูง ขาดฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ และบริษัทไม่เป็นที่รู้จัก

สารนิพนธ์ฉบับนี้เสนอให้บริษัทฯ สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น บริษัทฯ ควรดำเนินแผนการตลาดซึ่งจะใช้ BSC เป็นเครื่องมือควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

หากสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้บริษัทฯ จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ และการจับมือร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจฯ

คำสำคัญ : เพิ่มกำไร/ เพิ่มรายได้/ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่/ ร่วมมือกับพันธมิตร/ ขยายฐานลูกค้า

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	8
1.5 โครงสร้างองค์กร	8
1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	9
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น	10
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ	11
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	11
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการทำธุรกิจ (PESTEL)	11
2.1.2 แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model)	13
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	15
2.2.1 โมเดลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VRIN)	15
2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค (SWOT)	18
2.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	20
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	23
3.1 การดำเนินการธุรกิจในภาพรวม	23
3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการ	24
3.3 แผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.1 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบัน	25
3.4 การวิเคราะห์ปัญหา	26
3.4.1 ปัญหาที่พบในกระบวนการดำเนินงานในปัจจุบัน	27
3.4.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	27
บทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	28
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	28
4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)	29
4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies)	29
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	29
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	29
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)	30
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)	30
4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะตลาด (Focus Strategy)	30
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	30
4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	31
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)	31
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการ/ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)	31
4.3.4 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)	32
4.4 การกำหนดกลยุทธ์บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	32
4.5 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	38
4.6 แผนภาพกระบวนการในอนาคต	39
4.6.1 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในอนาคต	39
4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา	40
4.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	42

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.8.1 ผู้บริหาร	42
4.8.2 พนักงาน	42
4.8.3 ลูกค้า	42
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	43
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น (ระยะเวลา 1 ปี)	43
5.2 กลยุทธ์ระยะกลาง (ระยะเวลา 1-3 ปี)	43
5.3 กลยุทธ์ระยะยาว (ระยะเวลา 3-5 ปี)	44
5.4 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard	44
5.4.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)	44
5.4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)	44
5.4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business Process Perspective)	45
5.4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)	45
5.5 การบริหารความเสี่ยง	48
5.5.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	49
5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	49
5.5.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	51
5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง	52
บรรณานุกรม	53
ประวัติผู้วิจัย	54

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	7
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL	13
2.2	สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	17
4.1	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่	41
5.1	แสดงการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของการนำไปปฏิบัติจริง	45
5.2	แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่อง Operation Excellence in Marketing	46
5.3	แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการรักษาฐานลูกค้าเดิม	47
5.4	แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการขายฐานลูกค้า	47
5.5	แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการรักษาฐานลูกค้าเดิม	48
5.6	แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	48
5.7	การตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	51

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	สรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย	3
1.2	สรุปผลประกอบการปี พ.ศ. 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี	3
1.3	ข้อมูลมูลค่าตลาดรับสร้างบ้านช่วงปี พ.ศ. 2554-2558	4
1.4	ข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างที่ราชอาณาจักรไทยประจำปี พ.ศ. 2557	5
1.5	ข้อมูลวงเงินรับเหมาก่อสร้างประจำปี พ.ศ. 2557 (ล้านบาท: MB)	5
1.6	สรุปเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	7
1.7	แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	8
1.8	ผังองค์กร	9
1.9	ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	10
2.1	สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ของแรงกระทบทั้ง 5 (Five Forces Model)	15
2.2	สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)	22
3.1	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมในปัจจุบัน	24
3.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในกระบวนการรับออเดอร์จากลูกค้า	24
3.3	แผนผังก้างปลา	27
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	28
4.2	แสดงถึงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	36
4.3	กระบวนการรับออเดอร์จากลูกค้า	38
4.4	กระบวนการรับออเดอร์จากลูกค้าหลังจากการปรับปรุงแล้ว	39
5.1	การประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	50

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

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

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

ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของภาคอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยผู้ผลิตขนาดกลาง และขนาดย่อมจำนวนมากจึงมีความสำคัญ การที่อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยจะสามารถแข่งขันได้ในเวทีสากล อุตสาหกรรมก่อสร้างจะต้องมีความเข้มแข็งจากภายในก่อน จึงจะทำให้สามารถก้าวไปสู่ระดับสากลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพของการรับงานทั้งระบบในภาพรวม ผู้ที่อยู่ในวงการก่อสร้างจะทราบว่าในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยยังขาดมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากไม่มีหน่วยงานของรัฐหรือมีการตั้งกฎระเบียบที่จะเข้าไปดูแลอย่างจริงจังและชัดเจน ทั้งในแง่ของวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการและแรงงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการแข่งขันที่ผู้ประกอบการรับเหมาของไทยไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่จะช่วยยกระดับและพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย เพื่อเตรียมรับมือกับ

การเปิดเสรีที่จะเกิดขึ้น บริการรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพสูงจากเทคนิคและความชำนาญทางวิศวกรรม 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% แต่หากความต้องการใช้เพิ่มอาจจะปรับขึ้นได้ถึง 10% อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ในปีพ.ศ. 2559 ยังคงประเมินได้ยาก เนื่องจากอาจมีปัจจัยที่ไม่อาจคาดเดาเกิดขึ้นได้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ แต่หากไม่มีปัจจัยที่เข้ามากระทบรุนแรง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างน่าจะมีการปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น และหากรัฐบาลเดินตามแผนทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Roadmap) ที่วางเอาไว้ก็จะยิ่งทำให้มีการเติบโตมากยิ่งขึ้น เพราะหากรัฐบาลลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน โครงข่ายคมนาคมต่างๆ ก็จะเกิดการลงทุน ของภาคเอกชนตามมา ทั้งนี้สามารถสรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทยได้ดังภาพที่ 1.1 และสรุปผลประกอบการปีพ.ศ. 2558 กลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างย้อนหลัง 5 ปี ดังภาพที่ 1.2

ธุรกิจก่อสร้าง

- การรับจ้างช่วงต่อผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่
- การรับก่อสร้างที่อยู่อาศัยจากลูกค้าโดยตรง หรือตลาดบ้านสร้างเอง

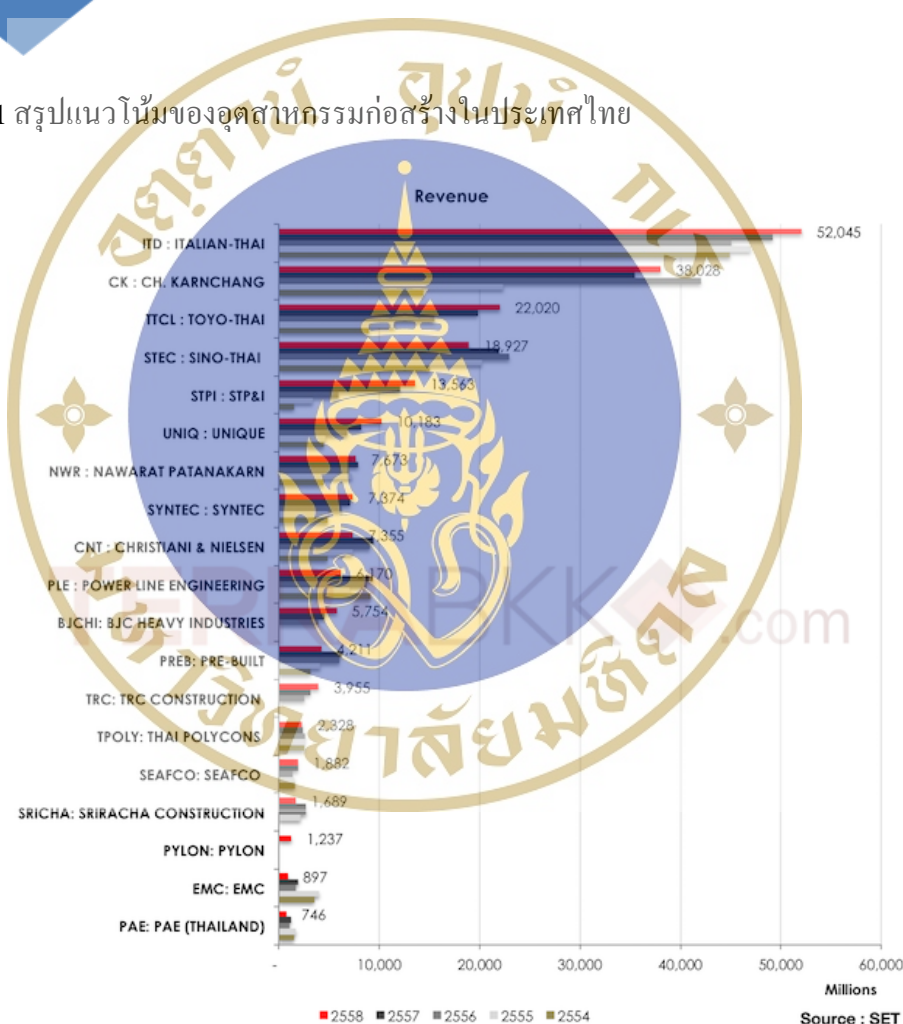
สถานการณ์ปี 2558

- ได้รับผลกระทบจากการเปิดตัวที่อยู่อาศัยแนวราบไม่คึกคัก
- ได้รับผลกระทบจากการชะลอการตัดสินใจสร้างบ้านท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว
- ยังมีโอกาสสร้างบ้านในพื้นที่ปริมณฑล รวมถึงต่างจังหวัดที่เป็นหัวเมืองหลักและหัวเมืองรอง

แนวโน้มปี 2559

- หากภาวะเศรษฐกิจมีเสถียรภาพมากขึ้น ก็จะส่งผลให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์กลับฟื้นตัว
- คาดว่าครัวเรือนน่าจะให้ความสำคัญกับที่อยู่อาศัยแนวราบ ถือเป็นโอกาสสำหรับธุรกิจรับก่อสร้างที่อยู่อาศัย

ภาพที่ 1.1 สรุปแนวโน้มของอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศไทย



ภาพที่ 1.2 สรุปผลประกอบการปี พ.ศ. 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) ในกลุ่มบริการรับเหมาก่อสร้างบริษัทแนวโน้มรายได้ในปีพ.ศ. 2558 ลดลงหลายบริษัท แต่บริษัทที่มีรายได้มากที่สุด คือ ITD : ITALIAN-THAI รายได้สูงถึง 52,044 ล้านบาท อันดับที่สอง คือ CK : CH. KARNCHANG

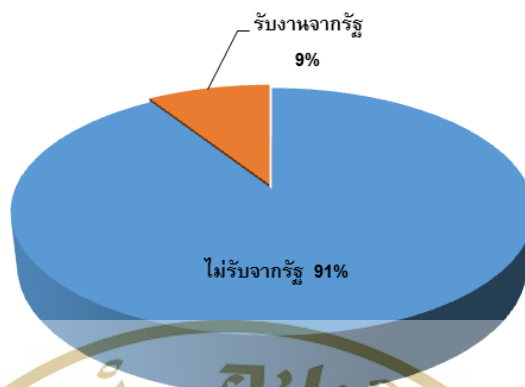
ทั้งนี้ มีเหตุการณ์สำคัญๆ ที่ส่งผลต่อมูลค่าตลาดรับเหมาก่อสร้างค่อนข้างมากคือในปี พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตมหาอุทกภัย ต่อมาในปีพ.ศ. 2556 และพ.ศ. 2557 เกิดปัญหาทางการเมือง ซึ่งในปีต่อมาคือพ.ศ. 2558-2559 คาดว่าตลาดรับสร้างบ้านจะสามารถมีแนวโน้มเติบโตได้มากขึ้นกว่าในช่วงวิกฤติที่ผ่านมา โดยสรุปได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ข้อมูลมูลค่าตลาดรับสร้างบ้านช่วงปีพ.ศ. 2554-2558

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

การรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างทั่วราชอาณาจักรไทย
ประจำปี 2557



ภาพที่ 1.4 ข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างทั่วราชอาณาจักรไทยประจำปีพ.ศ. 2557
ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : สศช ข้อมูลประจำปีพ.ศ. 2557



ภาพที่ 1.5 ข้อมูลวงเงินรับเหมาก่อสร้างประจำปี 2557 (ล้านบาท:MB)
ที่มา สำนักงานสถิติแห่งชาติ : สศช ข้อมูลประจำปี 2557

1.2 ประวัติองค์กร

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก่อตั้งเมื่อปีพุทธศักราช 2553 โดยแรกเริ่มเดิมทีบริษัทมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจมุ่งเน้นไปยังการสร้างโครงสร้างโรงงานขนาดใหญ่และการวางระบบไฟฟ้าภายในรวมถึงการจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างจำนวนมากให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยฐานลูกค้าที่สำคัญคือ โรงงานขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทข้ามชาติสัญชาติญี่ปุ่นโดยเน้นมาตรฐานและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ประกอบรวมกับการดำเนินการด้วยแรงงานฝีมือที่มีความประณีตจึงทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและมีการแนะนำอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา

ในขณะที่บริษัทดำเนินกิจการไปอย่างราบรื่น ในช่วงปีพ.ศ. 2553 - 2554 ก็เกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพรวมธุรกิจของบริษัทและประเทศไทยอย่างใหญ่หลวง เหตุการณ์นั้นคือการเกิดมหาอุทกภัยครั้งใหญ่ซึ่งแน่นอนว่าบริษัทเองได้รับผลกระทบโดยตรงทั้งวัสดุอุปกรณ์ในคลังหรือแม้กระทั่งบางโครงการ ได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมครั้งใหญ่นี้ไม่น้อย ภายหลังจากเหตุการณ์ในครั้งนั้นบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังได้รับโอกาสจากลูกค้ารายใหญ่มากมาย ในการซ่อมแซมและบำรุงโรงงานหลายๆ แห่ง

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

หลังจากผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากมาบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังคงสามารถประคับประคองธุรกิจ ให้ดำเนินมาได้อย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในหลายๆ ช่วงเวลาจะอยู่ในสภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก แต่ก็เป็นการพิสูจน์ให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ที่สามารถก้าวข้ามอุปสรรคมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งบริษัทฯ มีพนักงานจำนวนมากกว่า 300 คน ภายใต้งานโครงการต่างๆ ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ

แน่นอนว่าบริษัทยังคงมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานและแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิภาพเหตุการณ์ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังภาพที่ 1.6

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

ภาพที่ 1.6 สรุปเหตุการณ์ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

1.3 รายละเอียด บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้งและรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1

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. มหาพราหมณ์ อ. บางบาล จ. พระนครศรีอยุธยา 13250 (ดังภาพที่ 7)
ประเภทธุรกิจ	ประกอบกิจการก่อสร้าง โครงสร้างระบบไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม ออกแบบงานทุกชนิดและซื้อ ขายวัสดุหรืออุปกรณ์ก่อสร้าง
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	099-394-9563



ภาพที่ 1.7 แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

1.4 วิสัยทัศน์/พันธกิจ

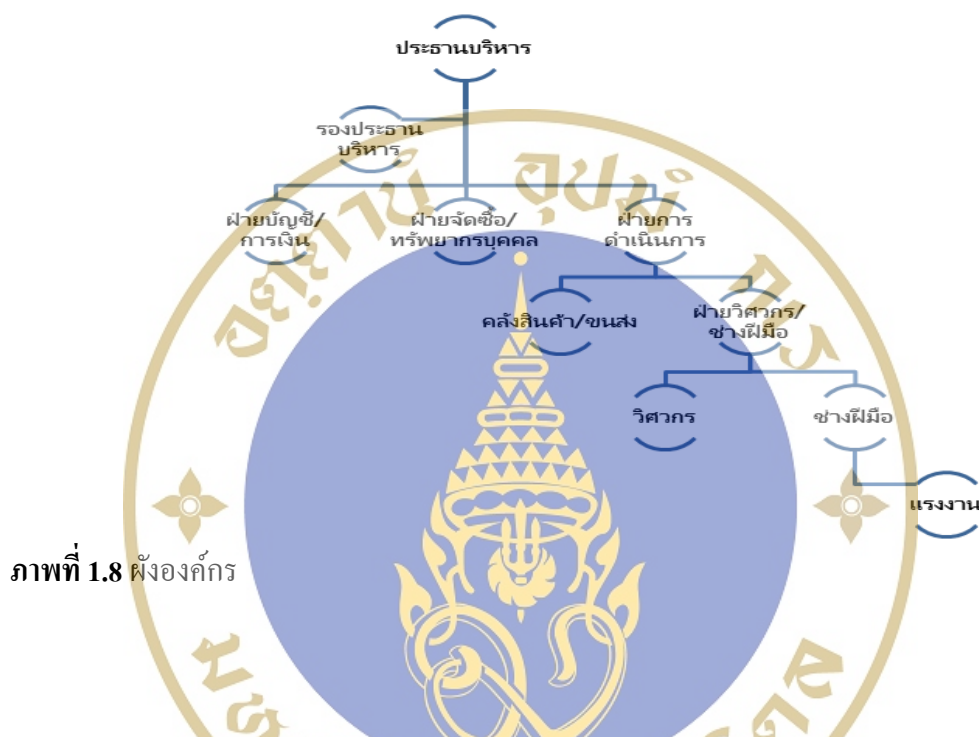
วิสัยทัศน์ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นเน้นดำเนินกิจการโดยมุ่งหวังการเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้พนักงานและบริษัทเติบโตไปด้วยกันดังคติพจน์ที่ว่า “มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อให้บริษัทสามารถเติบโต เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นคงและผูกพันกับบริษัท”

สำหรับพันธกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดนั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจโดยอาศัยฝีมือแรงงานชั้นดีและวัสดุที่ได้มาตรฐานเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าตามคติพจน์ที่ว่า “เราจะมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์มาตรฐานและแรงงานฝีมือดีมีคุณภาพ”

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ประกอบไปด้วยประธานบริหารและรองประธานบริหาร โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประกอบไปด้วยพนักงานประจำ 1 ท่าน ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและจัดบันทึก สำหรับการทำบัญชีจะทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อดำเนินการ ส่วนที่สองเป็นฝ่ายบุคคลและจัดซื้อซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ประจำ 1 ท่านเพื่อคอยดูแลในส่วนของการดูแลทรัพยากรบุคคลและการจัดทำเอกสารจัดซื้อต่างๆ และส่วน

สุดท้ายจะเป็นส่วนที่มีพนักงานเยอะที่สุดและเป็นฝ่ายหลักในการดำเนินกิจการคือ ฝ่ายดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วย 2 แผนกย่อยคือ แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง ซึ่งในฝ่ายนี้ทางบริษัทได้ทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกในการจัดทำคลังสินค้าและจัดส่ง แผนกย่อยต่อมาคือฝ่ายช่างและวิศวกรโดยมีวิศวกรจำนวน 7 คน และช่างฝีมือจำนวน 10 คน และมีจำนวนแรงงานที่จ้างตามโครงการต่างๆ ในปัจจุบันจำนวน 250 คน ปัจจุบันพนักงานในบริษัทมีจำนวนประมาณ 271คน โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามภาพที่ 1.8



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 สันเกตได้ว่ายังมีหลายส่วนที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยเฉพาะปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยที่ทางบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้แม้จะเป็นปัจจัยภายในเองก็ตาม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ เนื่องจากมีจุดอ่อนทางด้านการบริหารภายในและด้านการต่อสู้กับคู่แข่งภายนอกอยู่ไม่น้อย หากบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ต้องการให้บริษัทมีการเติบโตอย่างยั่งยืนแล้ว ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังต้องมีการปรับปรุงอีกหลายส่วน ซึ่งสามารถช่วยให้อำนาจสามารถพัฒนาและเติบโตต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่สำคัญที่ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าควรพิจารณาเป็นปัญหาที่ควรแก้ยู่ที่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นประกอบกับจำนวนลูกค้าที่ไม่แน่นอนทำให้บริษัทมักประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอยู่บ่อยๆ ดังผลประกอบการและรายจ่ายในภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท 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 สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเริ่มชะลอตัวอย่างภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ยังไม่เป็นปกติ และภาวะทางการเมืองของประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หกดาวน์ตัวสินค้าวัสดุ ก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆ ถดถอย และประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นตามที่กล่าวไว้ในสภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทควรต้องสร้างความแตกต่างหรือมีจุดเด่นที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขาย หรืออาจต้องเพิ่มการบริหารในหลากหลายช่อง และค่อยๆ พัฒนาไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต

2.1.1.3 ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factor) สังคมในปัจจุบันเริ่มปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตหรือแนวทางการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป ต้องการความเป็นอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดีและทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินชีวิต ทำให้สินค้าจำพวกเครื่องใช้ ตกแต่งภายในบ้านต่างๆ รวมถึงสุขภาพ ในรูปแบบทันสมัยใหม่ๆ ได้รับความนิยมนิยมเพิ่มมากยิ่งขึ้น ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคที่ต้องการปรับปรุงและเพิ่มการก่อสร้างสูงมากขึ้นในแต่ละปี ทำให้ภาวะการแข่งขันสูงมากขึ้น ซึ่งบริษัทต้องดำเนินการจัดหาผลิตภัณฑ์ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในทุกๆ ด้านเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.1.1.4 ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor) ภายหลังจากการปฏิวัติโดยการทำการรัฐประหาร โดยรัฐบาลชุดใหม่ ที่มีทหารขึ้นเป็นแกนนำจัดตั้งรัฐบาลบริหารประเทศ ซึ่งมีการดำเนินนโยบายแก้ไขปัญหามันเมืองต่างๆ 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)	(+)
ปัจจัยทางด้านการเมือง (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) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ 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 ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายจัดโปรโมชันส่งเสริมการขายมากขึ้น อาทิ การลดแลกแจก

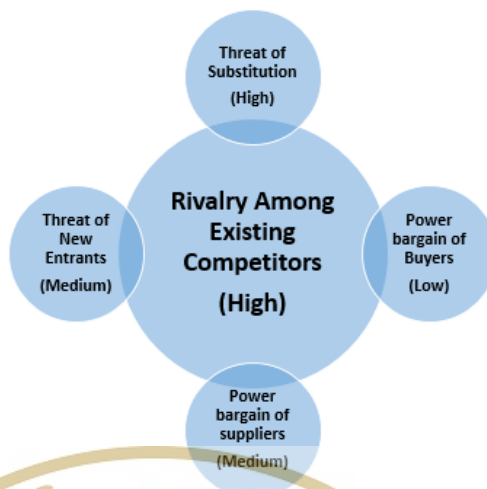
แถม การบริการแบบครบวงจร (One stop Service) โดยรวมทั้งการให้คำปรึกษา และการติดตั้งและซ่อมแซม การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สถาบันการเงิน เพื่อกระตุ้นการลงทุนของผู้ประกอบการรวมถึงการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งโครงสร้าง ตลาดธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 70 ขณะที่กลุ่มธุรกิจ ค้าปลีกสมัยใหม่มีส่วนแบ่งร้อยละ 30 ทั้งนี้ คาดว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการขยายสาขาไปยังต่างจังหวัดของผู้ประกอบการในกลุ่มโมเดิร์นเทรด ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาจำหน่ายวัสดุก่อสร้างเอง เช่น Cement Thai Homemart ทำให้การแข่งขันน่าจะมากขึ้น

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 ในกรณีนี้บริษัทจะต้องขายสินค้าน่าราคาถูกกว่าคู่แข่งที่อยู่ในตลาดธุรกิจเดียวกัน

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 ได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สรุปผลกระทบจากการวิเคราะห์ของแรงกระทบทั้ง 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 เป็นสิ่งที่ทำให้

องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่ โดยการมีทรัพยากรที่คู่แข่งสร้างได้ยากนั้น จะถือว่าเป็น ทรัพยากรนั้นมีความหายากและถือเป็นความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้

2.2.1.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) เป็นการพิจารณา สินค้าและบริการขององค์กรว่ามีความยากในการลอกเลียนแบบมาก-น้อยเพียงใด โดยสิ่งที่ถือว่าเป็น ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ควรจะเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือ เลียนแบบได้ยาก

2.2.1.4 การไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) เป็นการ วิเคราะห์ถึงความสามารถในการทดแทน โดยหากทรัพยากรนั้นๆ ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ หรือ ทดแทนกันได้ยาก ก็จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรนั้นมากขึ้น โดยบริษัทภูมิซัชพัฒนา มีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

- คุณภาพ คุณภาพของการก่อสร้าง ทั้งในส่วนของ โครงสร้างและ เครื่องจักรต่างๆ ว่ามีคุณภาพได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่

- การบริการ การให้บริการของช่างในการเข้าไปติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ว่า สามารถแล้วเสร็จทันเวลารวมทั้งสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้หรือไม่

- ฐานลูกค้า การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์กร ว่าส่วนมากเป็นลูกค้าใน กลุ่มใด มีการประกอบธุรกิจกันมาเป็นระยะเวลานานหรือไม่และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพียงใด

- Human Resource บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน วิชาชีพของตนมากน้อยเพียงใด ความสามารถในการจัดหาบุคลากรที่มีทักษะตรงกับความต้องการ ของลูกค้าในงานนั้นๆ ได้ รวมถึงจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการทำโครงการต่างๆ

- Production cost ความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนของสินค้า รวมถึงความสามารถในการแข่งขันด้านราคา

- ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ภาวะความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารในการที่จะสามารถรับมือกับวิกฤติต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาและ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรได้

เมื่อนำหลักเกณฑ์ข้างต้นมาพิจารณา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ตามตารางที่ 2.2
ตารางที่ 2.2 สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ทรัพยากรหรือ ความสามารถ	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
ความสามารถในการ รับมือกับความ เปลี่ยนแปลง	/	/	/	/	แข่งขันได้ยั่งยืน	จุดแข็ง

โดยจากการการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ VRIN สามารถสรุปได้ดังนี้

1. บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage)

ดังนี้

- ฐานลูกค้า โดยบริษัทมีฐานลูกค้าเดิมที่ประกอบธุรกิจร่วมกับบริษัทมายาวนาน นับตั้งแต่บริษัทเพิ่งเปิดทำการในปีพ.ศ. 2553 จนมาถึงปัจจุบัน โดยกลุ่มบริษัทลูกของกลุ่มลูกค้าดังกล่าว ก็เป็นลูกค้าของบริษัทด้วยเช่นเดียวกัน

- ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารของบริษัทได้ดำเนินการผ่านวิกฤติต่างๆมากมาย โดยในทุกครั้งก็สามารถแก้ไขและนำกิจการฝ่าวิกฤติต่างๆจนสามารถฟื้นตัวและสร้างความเติบโตให้กับบริษัทได้ดีตลอดมา

2. บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้

- คุณภาพ บริษัทยึดถือในเรื่องคุณภาพในการก่อสร้างเป็นสำคัญ ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของบริษัทที่ทำให้ลูกค้าพอใจ

- การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

3. บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Disadvantage) ดังนี้

- ทรัพยากรบุคคล โดยอัตราหมุนเวียนของบุคลากร (Turn over) ยังมีค่อนข้างมากและบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารจัดการบุคลากรยังใช้วิธีหมุนเวียนกันไปทำงานในแต่ละส่วนงาน ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ทำ รวมทั้งในบางครั้งทักษะของบุคลากรยังไม่ตรงกับโครงการที่รับทำ

- ต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยต้นทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆค่อนข้างมีราคาสูง บางครั้งทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย รวมทั้งลูกค้ามีอำนาจในการต่อรองที่เหนือกว่าทำให้ไม่สามารถต่อรองในราคาที่ต้องการได้

2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบต่อและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาจาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายทั้ง 4 มุมมอง ได้ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่ดีภายในองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กร ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นความสามารถในการแข่งขันได้

2. จุดอ่อน (Weakness) คือ ความสามารถและสถานการณ์ที่เป็นข้อด้อยขององค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรว่าสิ่งใดเป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป

3. โอกาส (Opportunity) คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และประสบความสำเร็จได้

4. อุปสรรค (Threat) คือ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรว่าปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านลบหรือเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมาย

โดยจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของบริษัทภูมิชัยพัฒนา ได้ผลลัพธ์ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength)

- คุณภาพ โดยบริษัทยึดถือในคุณภาพของสินค้าและบริการที่ให้กับลูกค้าเสมอมา การก่อสร้างต่างๆ ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตรวจสอบได้และตรงกับมาตรฐานการผลิต (Product Specification) ที่ทางลูกค้ากำหนด

- การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

- ฐานลูกค้า บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีการติดต่อธุรกิจกันมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 ซึ่งแต่ละรายล้วนเป็นลูกค้าเก่าแก่ ที่ยังคงใช้บริการจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

- ความสามารถในการบริหารงาน บริษัทมีผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้และสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้กับบริษัท

2. จุดอ่อน (Weakness)

- ต้นทุนของสินค้ามีราคาสูง เนื่องจากมีค่าแรงงานและค่าขนส่ง ทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย

- หน่วยงานรับพนักงานเข้าทำงาน (Human resource) การควบคุมบุคลากรของบริษัทเป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากลักษณะของธุรกิจก่อสร้างที่ต้องจ้างคนเป็นโครงการ ทำให้มีอัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง และยังไม่สามารถควบคุมทักษะของบุคลากรที่ต้องการได้

3. โอกาส (Opportunity)

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

- จะมีการเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบใหม่ๆ เช่นการใช้เครื่องพิมพ์สามมิติในการสร้างบ้าน การใช้วัสดุใหม่ๆ ในการสร้างโครงสร้างหลักของสิ่งก่อสร้างนอกจากจะใช้เหล็ก อีฐ หิน ปูนทราย เช่นการใช้ไม้อัดในการสร้างอาคาร ซึ่งผู้ประกอบการรายใดที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ก่อนก็จะถือเป็นความได้เปรียบ

4. อุปสรรค (Threat)

- ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจก่อสร้างทั้งแรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสมีแนวโน้มที่จะหันมาสนใจเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมากขึ้นเพื่อประหยัดเวลา แรงงานและต้นทุนในการก่อสร้าง

- ปัญหาของภาครัฐ เช่น การไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หดตัว สินค้าวัสดุก่อสร้าง วัสดุตกแต่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆถดถอย
- การรวมกลุ่มกันของกลุ่มแข่งในท้องถิ่น ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการเข้าหาลูกค้ารายใหม่ที่จะทำได้ยากขึ้นเพราะไม่สามารถแข่งในเรื่องของระดับ (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) ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบองค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

1. การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics)

เมื่อเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เริ่มจากการเช็ควัตถุดิบที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตว่ามีจำนวนเท่าใด แล้วจึงสั่งวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์ต่างๆ เพื่อนำเข้ามาผลิตตามแบบที่ได้รับจากความต้องการของลูกค้า

2. การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations)

เริ่มเข้าสู่กระบวนการผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยกระบวนการผลิตจะดำเนินตามมาตรฐาน ISO 9001 เพื่อเป็นการรักษาคุณภาพของกระบวนการผลิตและเพิ่มความมั่นใจให้แก่ลูกค้า และจัดเก็บผลิตภัณฑ์สุดท้ายไว้ที่โกดังสินค้า

3. การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics)

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการจัดจ้างบริษัทโลจิสติกส์ในการดำเนินการขนส่งผลิตภัณฑ์และบริการ โดยทางบริษัทสามารถจัดส่งผลิตภัณฑ์และบริการในการก่อสร้างและติดตั้งได้ในรัศมี 400 กิโลเมตร

4. การตลาดและการขาย (Sales and Marketing)

เนื่องจากบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นผู้ประกอบการ SME จึงใช้กลยุทธ์ในการตลาดโดยการกระชับความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม ผ่านความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อรักษฐานลูกค้าของบริษัท

5. การบริการ (Services)

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีการตรวจทานผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าโดยผู้เชี่ยวชาญหนึ่งรอบและโดยผู้บริหารระดับสูงอีกหนึ่งรอบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

1. โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ)

มีการดำเนินการบริหารและการจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการตรวจทานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดสรร การว่าจ้าง การฝึกอบรม)

โดยบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีความสามารถในการคัดสรรและจัดหาแรงงานหนักในพื้นที่ก่อสร้างหน้างานได้ โดยไม่จำเป็นต้องจ้างแรงงานหนักเป็นพนักงานประจำ

3. เทคโนโลยี (การปรับปรุงสินค้า และขั้นตอนการผลิต)

ในช่วงวิกฤตบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิมที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้าเป็นผลิตภัณฑ์อีกชนิดที่เป็นที่ต้องการแทนได้ เพื่อพลิกวิกฤตเป็นโอกาสให้แก่บริษัท

4. การจัดหาจัดจ้าง (การระบุนายการที่ซื้อ)

การจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการโดยพนักงานธุรการ แต่ผู้บริหารระดับสูงจะตรวจทานอีกรอบก่อนจะมีการจัดซื้อจัดจ้างจริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกรอบหนึ่ง



ภาพที่ 2.2 สรุปการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

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

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

3.1 การดำเนินการธุรกิจในภาพรวม

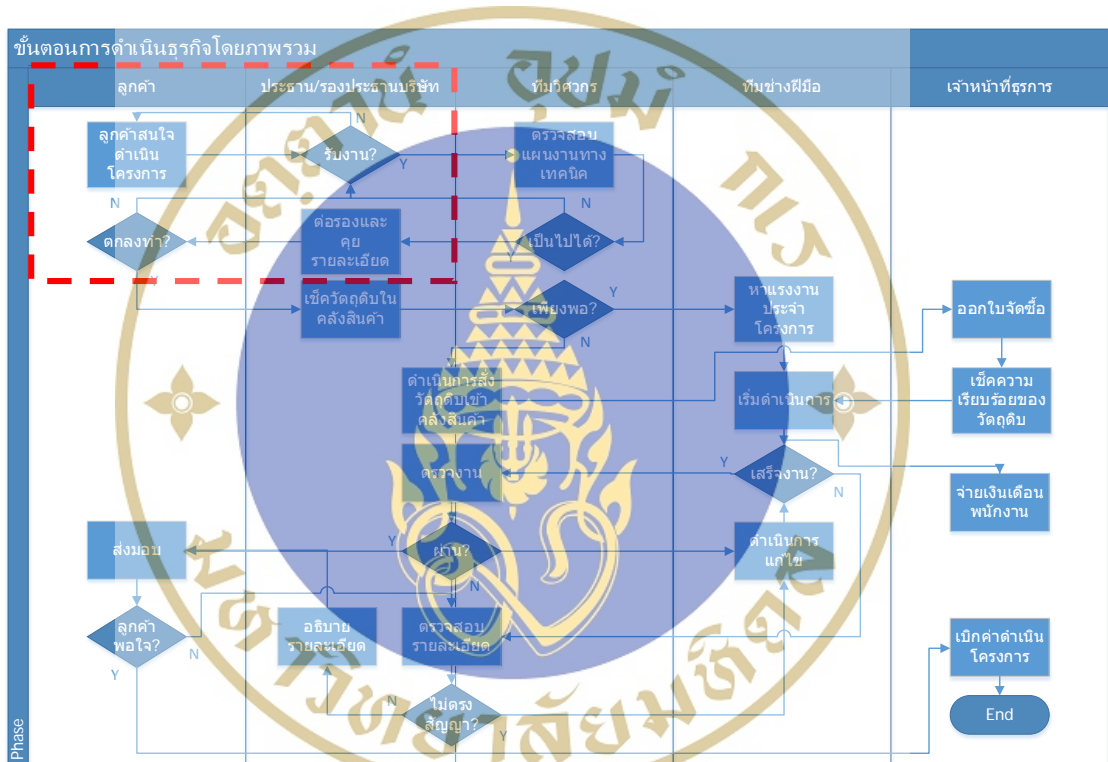
จากการใช้เครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ทำให้ทราบถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งในทางบวกและลบ ดังนั้นต่อมาเราควรที่จะทำการศึกษาถึงกระบวนการของบริษัทเพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นและนำไปสู่แนวทางการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถขับเคลื่อนบริษัทให้ไปยังทิศทางที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจจะเริ่มจากการที่มีลูกค้าสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ โดยจะต้องมีการพูดคุยกับประธานหรือรองประธานบริหารเพื่อวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หากประธานหรือรองประธานบริษัทเห็นสมควรแก่การดำเนินการ ก็จะส่งเรื่องต่อไปยังฝ่ายวิศวกรเพื่อดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ในทางเทคนิคเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการต่อไป โดยจะต้องมีการตรวจสอบไปยังคลังสินค้าเพื่อกะปริมาณและเตรียมตัวสั่งซื้อวัตถุดิบหากไม่เพียงพอ หากผ่านขั้นตอนนี้ไปได้ทางประธานหรือรองประธานบริษัทก็จะทำการทำสัญญาว่าจ้างต่อไป หากไม่ผ่านในขั้นตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นเพราะความคุ้มค่าหรือไม่สามารถดำเนินงานได้ทางเทคนิคก็จะมีอาการงัดกลับลูกค้าเพื่อต่อรองหรือแจ้งเพื่อทราบต่อไป

หลังขั้นตอนการทำสัญญาโครงการสำเร็จเรียบร้อยทางฝ่ายวิศวกรและช่างฝีมือจะเริ่มดำเนินการตามแผนงาน โดยเริ่มจากสั่งสินค้าจากคลังถ้าหากไม่เพียงพอก็จะดำเนินการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มเติมโดยประสานงานผ่านผู้ดูแลฝ่ายจัดซื้อ สำหรับฝ่ายช่างฝีมือจะทำการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบสถานที่จริงและดำเนินการจัดหาแรงงานประจำโครงการ โดยจะมีการแจ้งผลการสำรวจสถานที่และจำนวนแรงงานแก่ประธานหรือรองประธานบริษัท หากมีจำนวนแรงงานเพียงพอแล้วจะเริ่มดำเนินการหากยังไม่เพียงพอจะต้องทำการติดต่อนายหน้าแรงงานเพื่อหาแรงงานเพิ่มเติมต่อไป

ขั้นตอนถัดมาจะเป็นการดำเนินการโครงการตามแผนและแบบที่ได้ตกลงกับลูกค้าเอาไว้ โดยจะมีการตรวจงานตามระยะเวลาส่งมอบงานของโครงการ โดยผู้ตรวจคือประธานหรือรองประธานบริษัทและวิศวกร พร้อมด้วยช่างฝีมือผู้ควบคุมงาน หากการดำเนินการเป็นไปตามที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าก็จะส่งมอบตามกรอบระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ หากงานไม่เป็นไปตามแผนหรือ

ลักษณะที่ตกลงไว้ข้างฝีมือประจำโครงการจะต้องเร่งให้แรงงานแก้ไขให้เสร็จภายในระยะเวลาของโครงการ สำหรับการส่งมอบหากลูกค้าไม่พอใจหรือจุดที่ไม่ตรงกับที่ตกลงไว้ทางประธานหรือรองประธานบริษัทจะทำการตรวจสอบหากมีความผิดพลาดจะดำเนินการแก้ไขแต่หากตรวจสอบแล้วตรงกับสัญญาที่ได้ระบุไว้แล้วจะชี้แจงและไกล่เกลี่ยกับลูกค้าด้วยตนเอง ตลอดระยะเวลาจะมีการเบิกจ่ายค่าแรงให้กับแรงงานประจำโครงการ โดยรอบจ่ายเป็นรายเดือนและจะมีการดำเนินการเบิกเงินโครงการกับลูกค้าตามระยะส่งมอบเป็นระยะตามสัญญา โดยแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมจะแสดงในภาพที่ 3.1

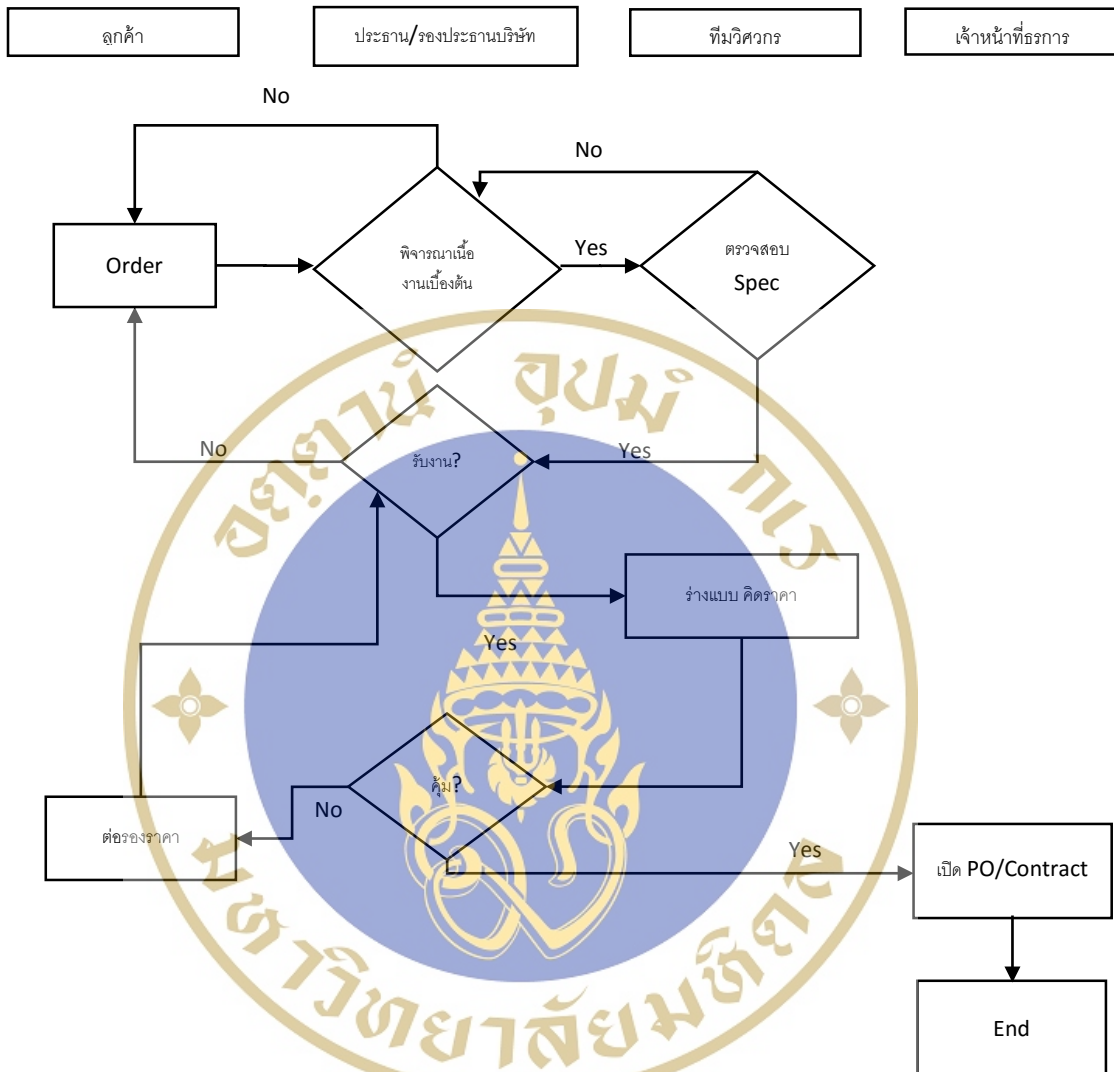


ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมในปัจจุบัน

3.2 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการงาน

วิเคราะห์และนำเสนอกลยุทธ์ในการขยายตลาด เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน โดยกระบวนการทำงานแสดง ดังภาพที่ 3.2 โดยละเอียด ดังนี้

3.3 แผนภาพกระบวนการงานในปัจจุบัน



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจในกระบวนการรับออเดอร์จากลูกค้า

3.3.1 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการงานในปัจจุบัน

กระบวนการทำงานในขั้นตอนการรับออเดอร์จากลูกค้า มีดังนี้

3.3.1.1 ลูกค้าแจ้งความประสงค์ในการว่าจ้างบริษัทให้ดำเนินโครงการ โดยติดต่อผ่านประธานหรือรองประธานบริษัทเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการ

3.3.1.2 ประธานหรือรองประธานบริษัทพิจารณารายละเอียดของโครงการเกี่ยวกับความคุ้มค่าของการก่อสร้างในเบื้องต้น หากเห็นสมควรจะดำเนินการส่ง

รายละเอียดต่อไปให้กับวิศวกรเพื่อทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แต่หากเห็นว่าไม่สมควรจะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

3.3.1.3 วิศวกรตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการแล้วแจ้งกับประธานหรือรองประธานบริษัทให้ดำเนินการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง หากพบว่าโครงการสามารถทำได้จริง ผู้บริหารจะดำเนินการติดต่อลูกค้าและตกลงรับงาน แต่หากไม่สามารถดำเนินการได้จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

3.3.1.4 เมื่อยืนยันรับงานกับลูกค้าแล้ว ผู้บริหารจะให้วิศวกรดำเนินการร่างแบบของโครงการและคำนวณราคาเพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารพิจารณาต่อไป

3.3.1.5 ผู้บริหารพิจารณาความคุ้มค่าแล้ว หากพบว่าราคาไม่เหมาะสมจะดำเนินการเจรจาต่อรองเพื่อเพิ่มราคากับลูกค้าอีกครั้ง แต่หากเห็นว่าเหมาะสมแล้วจะดำเนินการส่งเรื่องให้แก่เจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อร่างใบสั่งซื้อ และจัดทำสัญญาการก่อสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร

3.4 การวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ยอดขายเติบโตช้า เนื่องจากบริษัทเน้นรับโครงการ โครงสร้าง โรงงานขนาดใหญ่ และการวางระบบไฟฟ้าภายในซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าเดิมและมีจำนวนน้อยราย จึงส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของปัญหาว่าส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อบริษัท เพื่อหาทางแก้ไขต้นเหตุที่แท้จริงและเลือกใช้วิธีที่ถูกต้องผ่านแผนภูมิก้างปลา (Fish Bone Diagram)

แผนภูมิก้างปลา หรือ Fish Bone Diagram คือ แผนผังแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและปัญหา ซึ่งสาเหตุหลายๆ สาเหตุส่งผลกระทบต่อปัญหา หรือเป็นที่รู้จักในอีกชื่อหนึ่งว่าแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa Diagram) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นเมื่อ ค.ศ. 1943



ภาพที่ 3.3 แผนผังก้างปลา

3.4.1 ปัญหาที่พบในกระบวนการงานปัจจุบัน

- ฐานลูกค้าเดิม
- 3.4.1.1 จำนวนฐานลูกค้าใหม่มีน้อยราย โดยรายได้หลักส่วนใหญ่มาจาก
 - 3.4.1.2 ฐานลูกค้าเดิมมีอำนาจในการต่อรองสูง
 - 3.4.1.3 คู่แข่งรวมตัวเป็นกลุ่มพันธมิตรที่แข็งแกร่ง
 - 3.4.1.4 บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
 - 3.4.1.5 ต้องรับมือกับวิกฤตทางการเงินของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

3.4.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

- 3.4.2.1 เพื่อขยายฐานลูกค้ารายใหม่
- 3.4.2.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันของบริษัท
- 3.4.2.3 เพื่อให้บริษัทเป็นที่รู้จักมากขึ้นในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง
- 3.4.2.4 เพื่อรับมือกับความเสียหายจากวิกฤตทางการเงินของบริษัท

บทที่ 4

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ซึ่งจุดมุ่งหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือการสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มความแข็งแกร่งในการแข่งขันได้สูงขึ้น โดยเน้นไปที่การสร้างรายได้ให้มั่นคง เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำเสนอในครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่ระดับองค์กรและธุรกิจ ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการศึกษาครั้งนี้ และการดำเนินงานเป็นส่วนสนับสนุนในการดำเนินการของกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับก่อนหน้า โดยได้มีการเสนอกกลยุทธ์ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงภาพรวมขององค์กร และทิศทางที่องค์กรจะดำเนินการไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายของบริษัท ซึ่งพิจารณาจากความสามารถหลัก (Core competency) อีกทั้งยังวิเคราะห์ภาพ Mega trend ภาพอุตสาหกรรมในอนาคต ภาพรวม

คู่แข่ง วิเคราะห์ SWOT และผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง รูปแบบธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์รวมขององค์กรสามารถแยกได้ 3 แนวทาง ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

นอกจากจะเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุน เพิ่มกำไร เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน และมุ่งสู่การเติบโตภายในองค์กร (Internal Growth) อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเน้นการขยายธุรกิจไปในตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ทั้งในและต่างประเทศ (External Growth) เพื่อขยายฐานการผลิตและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในอนาคต ซึ่งบริษัทยังสืบหาโอกาสต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการควบรวมกิจการ (M&A) หรือ กิจการร่วมค้า (JV) หรือหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) กับบริษัทอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่รักษาดำเนินการและอัตราเติบโตขององค์กร เนื่องจากอุตสาหกรรมมีแนวโน้มถดถอย หรือดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว แต่องค์กรยังมีความสามารถในการทำกำไร เป็นการพัฒนาองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ของการลดขนาดของธุรกิจหรือเลิกกิจการ ซึ่งรวมถึงการลดหรือยกเลิกกิจกรรมบางอย่าง เช่น การยกเลิกสายการผลิต จำกัดตลาดและกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดต่างๆ หากนำกลยุทธ์นี้มาประยุกต์ใช้มักถูกมองว่าธุรกิจกำลังล้มละลาย ต้องการเลิกกิจการ หรือต้องการออกจากธุรกิจ แต่แท้จริงแล้ว การลดกิจกรรมบางอย่างเพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งเน้นความสนใจไปที่จุดใดจุดหนึ่งที่สามารถเพิ่มผลตอบแทนได้มากกว่า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอีกทางหนึ่ง

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการวางแผนเชิงธุรกิจของระดับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Strategy) โดย

มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรม จากการนำทรัพยากรและจุดแข็งขององค์กรมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานต่อหน่วยที่ต่ำ มีความแตกต่างของสินค้าหรือบริการน้อย โดยเน้นการตอบสนองต่อตลาดส่วนใหญ่ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเรื่องของ Economy of Scale

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความแตกต่างหรือเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดี การสร้างความแตกต่างนั้น มักเกิดจากการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย ซึ่งกลยุทธ์การสร้างแตกต่างนี้ยังสามารถก่อให้เกิดอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ด้วย

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งแตกย่อยมาจากตลาดส่วนใหญ่ ทำให้องค์กรสามารถเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าและบริการของตนเองได้ และเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและกำไรให้แก่องค์กร

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นขั้นตอนของการกำหนดหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดแรงเสริมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ทฤษฎีส่วนผสมการตลาด หรือ Marketing Mix (Kotler, 1994) ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หรือที่เรียกว่า กลยุทธ์ 4Ps

ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่บริษัทเสนอให้กับลูกค้า ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผลิตภัณฑ์อาจเป็นสิ่งที่มีจำหน่ายได้หรือจำหน่ายไม่ได้ก็ได้

ราคา (Price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน โดยการตั้งราคานั้นเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งต่อการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งการตัดสินใจซื้อของลูกค้าเป้าหมายจะเกิดจากการเปรียบเทียบกันระหว่างต้นทุนในใจของลูกค้าและมูลค่าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการ

สถานที่จัดจำหน่าย (Place) หมายถึง วิธีการนำผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่มือตลาดเป้าหมายให้ทันต่อความต้องการ โดยยึดหลักประสิทธิภาพ ถูกต้อง ปลอดภัยและรวดเร็ว

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อสื่อสารผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรต้องการนำเสนอ รวมถึงตราสินค้า (Brand) และภาพลักษณ์ (Image) ขององค์กร ซึ่งการส่งเสริมการตลาดนอกจากจะเป็นการแนะนำผลิตภัณฑ์ บริการและตัวองค์กรเองแล้วนั้น ยังสามารถทำให้รู้จักตลาดกลุ่มเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น ทำให้เข้าใจความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ นำไปสู่การสร้างกำไรมากขึ้น

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้งหมด ตั้งแต่การได้มาของวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิต การผลิตสินค้า และสินค้าคงคลัง

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการจัดการ/ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อคัดเลือก จัดหาบุคลากรใหม่ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงการจัดการฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจ และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้แก่บุคลากร

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งกระบวนการและผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่าง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างการตระหนักรู้แก่กลุ่มเป้าหมาย

4.4 การกำหนดกลยุทธ์บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากทฤษฎีลำดับชั้นกลยุทธ์ข้างต้น ผู้ศึกษาได้ทำการประเมินและพิจารณาเพื่อปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

รายงานกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์ว่าอัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยอัตราการขยายตัวหลักยังเป็นประเทศในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศอินเดีย จีน เวียดนามและอินโดนีเซีย ขณะที่ประเทศไทยยังมีอัตราการเจริญเติบโตคงที่ประมาณร้อยละ 3.2 ในปี 2560-2564 จะเห็นได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่เอื้อต่ออุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งเป็นโอกาสดีของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา ในการเติบโต ดังนั้นบริษัทฯ ควรเลือกใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเร่งเครื่องให้พร้อมรับกับโอกาสที่จะเข้ามาได้ แต่อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ตลาดอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันค่อนข้างมาก โดยเฉพาะมีบริษัทรายใหญ่หลายแห่งที่เป็นเจ้าตลาด ดังนั้นนอกจากมุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) แล้วยังคงต้องพิจารณาเร่งขยายฐานการตลาดและเจาะไปยังกลุ่มเป้าหมายของบริษัทให้มากขึ้น เช่น กลุ่มที่อยู่อาศัย เป็นต้น โดยอาศัยจุดแข็งของบริษัทที่ได้รับการยอมรับทางด้านคุณภาพและการให้บริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ ควรพัฒนาแนวทางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ตามลำดับ

ระยะสั้น : มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน เช่น การเพิ่มผลกำไรและการบริหารจัดการค่าใช้จ่าย เป็นต้น

1. การพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเพิ่มสมรรถนะด้านความปลอดภัย การลดต้นทุน และการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Operational Excellence) และมุ่งสู่การเป็นบริษัทฯ ที่มีความน่าเชื่อถือที่สุด
2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไร

ระยะกลาง : การเสริมสร้างขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Competitiveness Improvement)

1. การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Differentiation Strategy) จากการวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 พบว่าคู่แข่งมีการรวมตัวกันและอุตสาหกรรมมีการแข่งขันค่อนข้างมาก ดังนั้นถ้านำจุดแข็งของบริษัทฯ ที่มีศักยภาพในการผลิต องค์กรความรู้ในตัวสินค้า และการบริการที่เป็นเลิศ พร้อมทั้งการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่เป็นสังคมผู้สูงอายุมากขึ้น มีแนวทางการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องการความเป็นอยู่ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและทันสมัยมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาการตลาด (Market Development)

2. เน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) นอกจากจะรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมแล้ว ยังมุ่งเน้นขยายฐานการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือกลุ่มผู้สูงอายุ ที่ทางบริษัทฯ เล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สังคมโลกเริ่มก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งมีความต้องการสินค้าจำพวกเครื่องใช้ การตกแต่งภายในบ้าน รวมถึงสุขภาพในรูปแบบต่างๆ ตามวัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก จะเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการขยายตลาดโดยรวมส่งผลต่อยอดขายให้บริษัทเติบโตต่อไปได้

ระยะยาว : การกระจายความเสี่ยงในการลงทุน เพิ่มเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การแสวงหาโอกาสขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตและอัตราประชากรอยู่ในเกณฑ์สูง อีกทั้งยังคอยหาโอกาสในการจับมือร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance)

จากการวิเคราะห์ VRIN จะเห็นว่าพนักงานมีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในด้านคุณภาพและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน ดังนั้นนอกจากจะชูโรงความเป็นจุดเด่นในด้านความรู้ (Know-How) แล้วยังต้องมุ่งเน้นเสริมสร้างองค์ความรู้อื่นๆ และกระตุ้นการพัฒนาเพื่อให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตในระดับองค์กรและกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาดเฉพาะในระดับธุรกิจ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จึงจำเป็นต้องปรับกิจกรรมการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนี้

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น คือกลุ่มผู้สูงอายุทั้งในกทม. และต่างจังหวัด ที่ต้องคำนึงถึงความสะดวก สบาย ปลอดภัยสำหรับคนในครอบครัวเป็นหลัก จึงเพิ่ม

รูปแบบผลิตภัณฑ์และการบริการที่เน้นความปลอดภัย เช่น การลดมุมหรือขอบต่างๆ หรือการแนะนำให้ติดตั้งราวจับที่สวยงามและเหมาะสมกับผู้สูงอายุ

ด้านราคา (Price)

เนื่องจากการเพิ่มกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น บริษัทสามารถกำหนดราคาสินค้าและบริการที่เน้นคุณภาพและความปลอดภัยให้เป็นแพ็คเกจ (Bundle pricing) เพื่อเป็นการส่งเสริมบริการใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่ง

ด้านสถานที่จัดจำหน่าย (Place)

เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และทันสมัย ดังนั้นบริษัทจึงควรที่จะเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์เพื่อให้เห็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มเครือข่ายออนไลน์ต่างๆ ผู้ศึกษาแนะนำให้เข้าร่วมเป็นสมาชิก Builk.com เป็นช่องทางที่สามารถเชื่อมต่อ ไปทั้งซัพพลายเออร์และลูกค้า ซึ่งสามารถหาลูกค้ารายใหม่และได้ในราคาที่ถูกลงเนื่องจากการลดค่าขนส่งสินค้า เพราะเป็นผู้ค้าในพื้นที่หน้างาน รวมถึงแรงงานในพื้นที่ด้วย และเป็นการแนะนำผลงานของบริษัทให้แก่ลูกค้ารายย่อยที่ต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุที่เน้นคุณภาพและความปลอดภัย

ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทฯ พบว่าแบรนด์และสินค้าและบริการยังเป็นที่รู้จักอยู่ในวงจำกัด เริ่มแรกเพื่อขยายฐานการตลาดให้รู้จักสินค้าและบริการในปัจจุบันมากขึ้น จึงควรส่งเสริมการขายด้วยการทำให้ลูกค้ารายอื่นรู้จักสินค้าและบริการของบริษัทฯ รวมทั้งสร้างความตระหนักในแบรนด์และผลิตภัณฑ์ (Brand Awareness) จนเกิดความภักดีต่อองค์กร (Brand Loyalty)

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมุ่งสู่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อเป็นการเปิดการตลาดจึงควรเพิ่มการรับรู้ของลูกค้า โดยจัดอีเวนต์ (Event) หรือเข้าพื้นที่เปิดบูธในงานต่างๆ เช่น บ้านและสวนแฟร์ Furniture Expo, Home Pro Expo หรือตามห้างสรรพสินค้า ทั้งนี้ ในระยะสั้นควรเน้นการส่งเสริมการตลาดทางออนไลน์เป็นหลัก เนื่องจากใช้งบประมาณน้อยกว่า และสามารถสื่อสารถึงตลาดกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรงและอย่างรวดเร็ว

- กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/ Operation Strategy)

มีวัตถุประสงค์เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และลักษณะการบริการที่มีคุณภาพ รวมถึงสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มีดังนี้

การควบคุมคุณภาพของสินค้า (Product Quality) ประกอบด้วยคุณภาพของงาน ที่คงที่สม่ำเสมอ การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ รวมถึงการเอาใจใส่ในรายละเอียดแต่ละขั้นตอน กระบวนการก่อสร้าง

การบริการที่ดี (Good Service) ที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ เมื่อลูกค้าเกิดความพอใจและประทับใจก็จะกลายมาเป็นลูกค้าประจำ

การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management) มีการปรับปรุงกระบวนการ โดยการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก รวมกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน และจัดลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่ รวมทั้งนำโปรแกรมการจัดการสินค้าคงคลัง “PDP Stock Control” มาใช้เพื่อช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงานอีกด้วย

การจัดการด้านการคัดเลือกหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีราคาที่เหมาะสม ด้วยการมีอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ เนื่องจากมีปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบจำนวนมาก และการผลิตวัตถุดิบที่สำคัญเอง เพื่อให้ได้ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ

- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เนื่องจากต้องใช้แรงงานในการก่อสร้างซึ่งเป็นแรงงานชั่วคราว ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ และลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยมีการทำคู่มือการดำเนินงาน (Procedure) ที่เป็นมาตรฐาน ให้แก่ลูกจ้างอ่านก่อนเริ่มปฏิบัติงาน หรือจัดให้หัวหน้างานอธิบายวิธีการดำเนินงานที่หน้างานก่อนเริ่มปฏิบัติงานทุกครั้ง เพื่อให้พนักงานที่ปฏิบัติงาน ได้ทราบถึงขั้นตอนการปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นมาตรฐาน รวมถึงเรื่องความปลอดภัย (Safety) ด้วย

นอกจากนี้ ควรมีการประเมินความต้องการ (Gap Analysis) ของพนักงานเพื่อจัดฝึกอบรมให้ได้ตรงตามความต้องการ (Needs) และเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความรักและผูกพันกับบริษัทมากยิ่งขึ้น และเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจต่อไป

- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy)

การวิจัยและพัฒนาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการเติบโตของธุรกิจ และสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ บริษัทภูมิชัยพัฒนาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง โดยบริษัทควรคัดเลือกสถาบันการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์มาเป็นพันธมิตร (Partner) เช่น ศูนย์วิจัยจากสถาบันต่างๆ หรือมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรภายใน เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความรักและผูกพันกับบริษัทมากยิ่งขึ้น และเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ โดยเริ่มจากการหาความต้องการทักษะของพนักงาน และฝ่ายบุคคลสามารถดำเนินการจัดหาหลักสูตรได้ตามความต้องการเหล่านั้น เช่น หลักสูตร การพัฒนาอย่างสร้างสรรค์สู่ความสำเร็จขององค์กร (Creative Thinking Course) เป็นต้น



ภาพที่ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า บริษัท ภูมิชัยพัฒนา มีกลยุทธ์มุ่งเน้นให้องค์กรเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด ขยายฐานลูกค้าในกลุ่มที่อยู่อาศัยที่มีผู้สูงอายุซึ่งเป็นตลาดใหม่ รวมถึงทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยการเพิ่มประเภทผลิตภัณฑ์ ทำการปรับปรุงสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคมากขึ้น กลยุทธ์ในระดับธุรกิจประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา

ระยะสั้น : มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Operational Excellence)

ระยะกลาง : การเสริมสร้างขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Competitiveness Improvement) ด้วยการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Differentiation Strategy) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการตลาด (Market Development) และเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) นอกจากนี้จะรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมแล้ว ยังมุ่งเน้นขยายฐานการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ คือกลุ่มผู้สูงอายุ ที่ทางบริษัทฯ เล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สังคมโลกเริ่มก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งมีความต้องการสินค้าจำพวกเครื่องใช้ การตกแต่งภายในบ้าน รวมถึงสุขภาพในรูปแบบต่างๆ ตามวัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก เพื่อเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการขยายตลาดโดยรวม นอกจากนี้ยังเน้นการขยายการเติบโตของธุรกิจ (Diversified Business) ไปยังธุรกิจอื่นที่มีมูลค่า

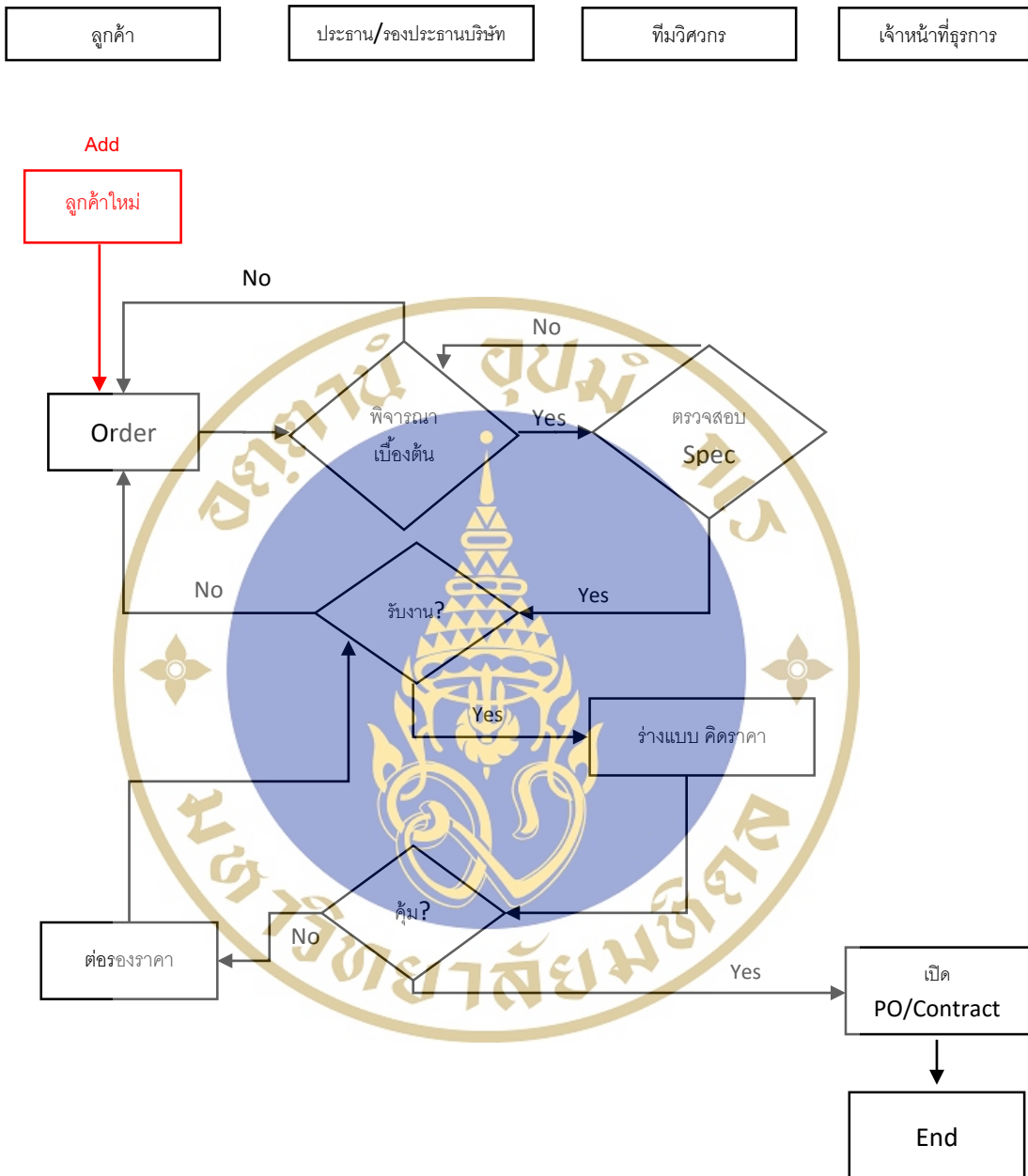
สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างและลดความผันผวนของกำไร และการขยายห่วงโซ่คุณค่าในธุรกิจปลายน้ำ (Value Chain Extension) โดยแสวงหาโอกาสในการขยายธุรกิจต่อเนื่อง เพื่อขยายฐานลูกค้าไปสู่ End users

ระยะยาว : การกระจายความเสี่ยงในการลงทุน เพิ่มเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ อีกทั้งยังหาโอกาสในการจับมือร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) และกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการเน้นในด้านการตลาด เพื่อเป็นการสร้างความตระหนักในแบรนด์และผลิตภัณฑ์ (Brand Awareness) จนเกิดความภักดีต่อองค์กร (Brand Loyalty) ดังที่กล่าวไป

การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับข้างต้น จะช่วยเป็นแนวทางให้เกิดการนำไปใช้ปฏิบัติ (Strategy Implementation) ในบทที่ 5 ต่อไป

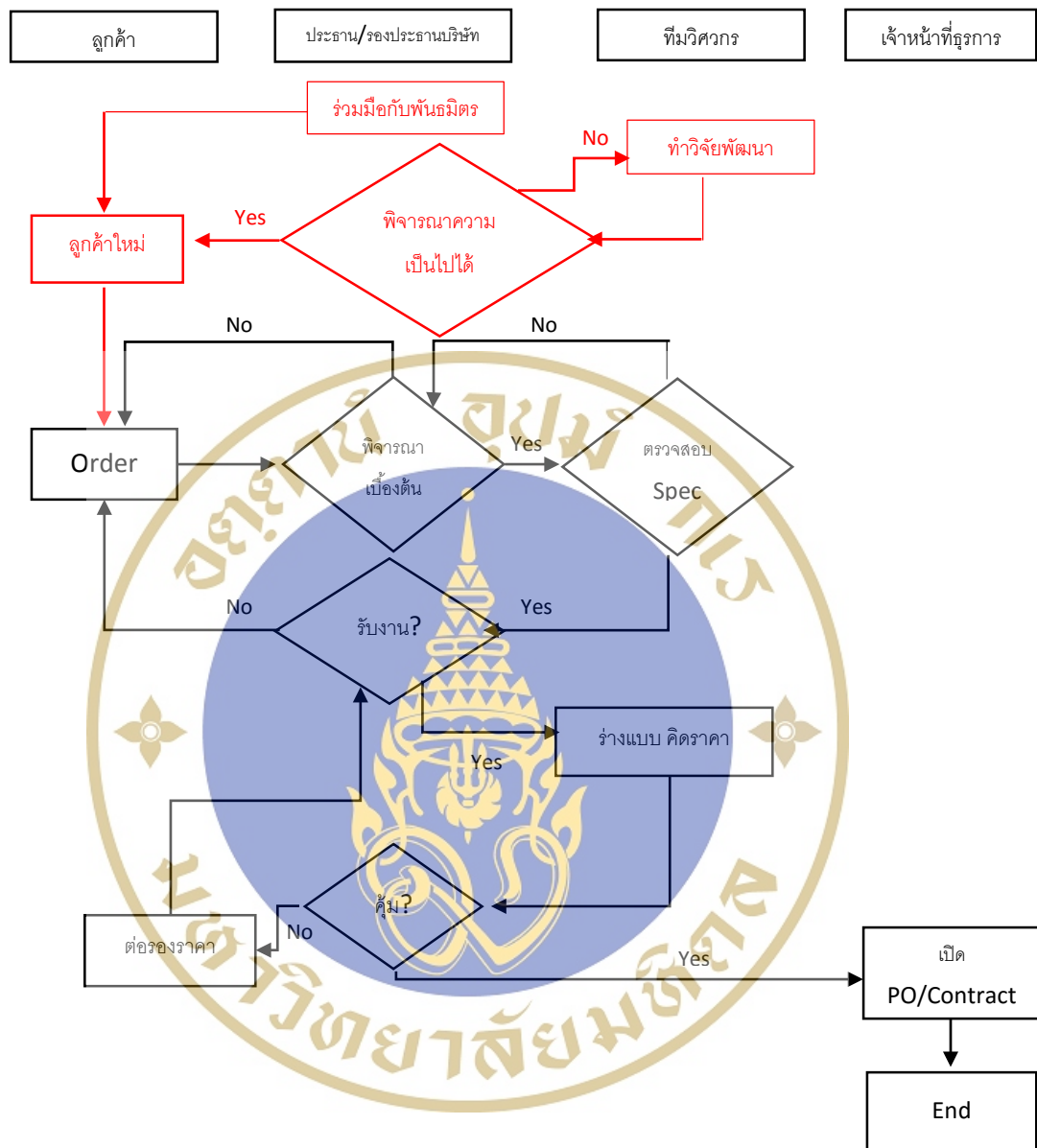


4.5 ระบุกระบวนการงานที่จะทำการปรับปรุง



ภาพที่ 4.3 กระบวนการรับออเดอร์จากลูกค้า

4.6 แผนภาพกระบวนการงานในอนาคต



ภาพที่ 4.4 กระบวนการรับออเดอร์จากลูกค้าหลังจากการปรับปรุงแล้ว

4.6.1 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการงานในอนาคต

กระบวนการทำงานในขั้นตอนการรับออเดอร์จากลูกค้า มีดังนี้

4.6.1.1 ทีมวิศวกรควรมีการศึกษาและทำการวิจัยผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีที่สามารถนำมาพัฒนาให้กับบริษัท

4.6.1.2 ประธานหรือรองประธานบริษัทหาพันธมิตรร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี เช่น มหาวิทยาลัย

4.6.1.3 เมื่อทีมวิศวกรคิดผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทได้ นำเสนอแก่ประธานและรองประธานบริษัทเพื่อพิจารณาประเมินถึงความเป็นไปได้ที่จะสามารถนำออกสู่ตลาดได้ ถ้าประธานและรองประธานบริษัทเห็นสมควร จึงนำเสนอลูกค้าต่อไป ถ้าประธานและรองประธานเห็นว่าผลิตภัณฑ์ยังไม่สามารถนำออกสู่ตลาดได้ ทีมวิศวกรต้องทบทวนและพัฒนาต่อไป

4.6.1.4 ประธานหรือรองประธานบริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่แก่ลูกค้า

4.6.1.5 ลูกค้าแจ้งความประสงค์ในการว่าจ้างบริษัทให้ดำเนินโครงการ โดยติดต่อผ่านประธานหรือรองประธานบริษัทเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการ

4.6.1.6 ประธานหรือรองประธานบริษัทพิจารณารายละเอียดของโครงการก่อสร้างในเบื้องต้น หากเห็นสมควรจะดำเนินการส่งรายละเอียดต่อไปให้วิศวกรเพื่อทำการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน แต่หากเห็นว่าไม่สมควรจะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

4.6.1.7 วิศวกรตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการแล้วแจ้งกับประธานหรือรองประธานบริษัทให้ดำเนินการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง หากพบว่าโครงการสามารถทำได้จริง ผู้บริหารจะดำเนินการติดต่อลูกค้าและตกลงรับงาน แต่หากไม่สามารถดำเนินการได้จะทำการแจ้งลูกค้าเพื่อปฏิเสธการรับงาน

4.6.1.8 เมื่อยืนยันรับงานกับลูกค้าแล้ว ผู้บริหารจะให้วิศวกรดำเนินการร่างแบบของโครงการและคำนวณราคาเพื่อนำเสนอแก่ผู้บริหารพิจารณาต่อไป

4.6.1.9 ผู้บริหารพิจารณาความคุ้มค่าแล้ว หากพบว่าราคาไม่เหมาะสมจะดำเนินการเจรจาต่อรองเพื่อเพิ่มราคากับลูกค้าอีกครั้ง แต่หากเห็นว่าเหมาะสมแล้วจะดำเนินการส่งเรื่องให้แก่เจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อร่างใบสั่งซื้อ และจัดทำสัญญาการก่อสร้างเป็นลายลักษณ์อักษร

4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้นได้มีการเพิ่มการพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมทั้งได้นำโปรแกรมการคาดการณ์ราคาและปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการติดตามและวิเคราะห์สภาพตลาดของผลิตภัณฑ์ มาใช้เพื่อในการกำหนดราคาและปริมาณที่มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

จากโปรแกรมดังกล่าวทำให้บริษัทฯ สามารถวิเคราะห์ราคาที่ถูกต้องแม่นยำ เช่น มีการขึ้นลงสอดคล้องรับกับอัตราการเจริญเติบโตของประเทศ และอัตราเงินเฟ้อที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ประกอบกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ มีความต้องการที่จะขยายการลงทุนไปในต่างประเทศ เช่น ประเทศฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย จึงจำเป็นต้องติดตามความเคลื่อนไหวของอุปสงค์ อุปทานของผลิตภัณฑ์ และปัจจัยเสี่ยงเนื่องที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยอาจจะให้พนักงานฝ่ายการตลาดคอยจัดทำรายงานเพื่อรายงานความเคลื่อนไหวทุกอาทิตย์ เพื่อเป็นส่วนประกอบการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารในการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ

ตารางที่ 4.1 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่

ลำดับ	กระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ	การทำงานแบบเก่า/สาเหตุของปัญหาที่พบ	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1.	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	ทีมวิศวกร	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง - ยังยึดติดอยู่กับลูกค้าเดิม - ขาดความรู้ความชำนาญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ - มีงบประมาณจำกัดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างทีมเฉพาะที่ดูแลเฉพาะเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาจจะพัฒนาขึ้นมาเองหรือซื้อเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ - พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานปัจจุบันให้สามารถดำเนินการและมีความเชี่ยวชาญตามเป้าหมายที่บริษัทฯ วางไว้ - เมื่อศึกษาและวิเคราะห์โครงการผลิตภัณฑ์จนบริษัทฯ มีความมั่นใจที่จะลงทุนจริง อาจเริ่มมองหาพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศเพื่อร่วมลงทุนหรือเสนอโครงการกับทางสถาบันการเงินเพื่อขอวงเงินมาลงทุนเบื้องต้น
2.	การร่วมมือกับพันธมิตร	ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง - ความต้องการ/พฤติกรรม ลูกค้า เปลี่ยนไป - ยังไม่รู้จักกับพันธมิตรมากพอ อีกทั้งยังขาดความรู้ ความชำนาญทางด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการลงทุนที่ต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือกับพันธมิตรในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ - พัฒนาโปรแกรมการคาดการณ์ราคาและปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการติดตามและวิเคราะห์สภาพตลาดของผลิตภัณฑ์ - จ้างบริษัทที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญาร่วมให้คำปรึกษาเพื่อป้องกันการผิดพลาด

4.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.8.1 ผู้บริหาร

- 4.8.1.1 ช่วยขยายฐานลูกค้าให้มากขึ้น
- 4.8.1.2 เพิ่มศักยภาพในการเจาะกลุ่มเป้าหมาย
- 4.8.1.3 สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

4.8.2 พนักงาน

- 4.8.2.1 พัฒนาความรู้ ความสามารถ เพิ่มศักยภาพให้ตนเอง
- 4.8.2.2 เกิดความรักและผูกพันในองค์กรมากขึ้น

4.8.3 ลูกค้า

- 4.8.3.1 ได้รับผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการได้มากยิ่งขึ้น



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์แนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและขยายตลาดของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับไว้แล้วนั้น จะต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าและควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ผ่าน Balanced Scorecard

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น (ระยะเวลา 1 ปี)

กลยุทธ์การมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการดำเนินงาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การเพิ่มสมรรถนะด้านความปลอดภัย การลดต้นทุน และการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนผ่านกระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไร และมุ่งสู่การเป็นบริษัทฯ ที่มีความน่าเชื่อถือ

5.2 กลยุทธ์ระยะกลาง (ระยะเวลา 1-3 ปี)

กลยุทธ์การเสริมสร้างขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันระยะยาวของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ (Competitiveness Improvement) โดยการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Differentiation Strategy) ด้วยการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น ควบคู่ไปกับการพัฒนาการตลาด (Market Development)

นอกจากจะรักษาฐานลูกค้ากลุ่มเดิมแล้ว ยังมุ่งเน้นขยายฐานการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่ เน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy) เพื่อเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการขยายตลาดโดยรวม ส่งผลต่อยอดขายให้บริษัทเติบโตต่อไปได้

5.3 กลยุทธ์ระยะยาว (ระยะเวลา 3-5 ปี)

กลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงในการลงทุน โดยการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศที่มีอัตราการเจริญเติบโตและอัตราประชากรอยู่ในเกณฑ์สูง อีกทั้งร่วมจับมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ

จากกลยุทธ์ดังกล่าว บริษัทฯ ต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านเครื่องมือ Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลของการนำไปปฏิบัติ

5.4 การกำหนดกรอบการวัด และการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด การประเมิน และการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งสร้างความสมดุลทั้ง 4 มุมมองคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ที่เชื่อมโยงกันและมุ่งเน้นกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร ลงไปสู่ระดับฝ่ายงานและระดับบุคคล เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุ
2. ตัวชี้วัด (Measure) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด
4. สิ่งที่จะทำ (Initiatives) คือ แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

5.4.1 มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองที่ดูภาพรวมภายในองค์กร โดยมักมีตัวชี้วัดทางการเงิน ปรกติสามารถแบ่งออกเป็น รายได้และผลผลิต

5.4.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective)

เป็นมุมมองที่เน้นการสร้างพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า และยังเป็นมุมมองที่แสดงความแตกต่างระหว่างองค์กรและคู่แข่ง

5.4.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective)

เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นพัฒนากระบวนการภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายมากที่สุดและสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร

5.4.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมักเป็นการลงทุนในทรัพยากร (Resources) ต่างๆ ทั้งโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรบุคคล

จากแผนการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้น บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถวางแผนกลยุทธ์ไปใช้งานจริง การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) ตัวอย่าง แสดงดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงการกำหนดวิธีการวัดผลและประเมินผลของการนำไปปฏิบัติจริง

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (Measure)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน (Initiative)
ด้านการเงิน เพิ่มรายได้	รายได้รวม	10% จากปีก่อน	- วางแผนแผนการขายและดำเนินงานตามแผน - พัฒนาสินค้าให้มีความหลากหลาย
ด้านลูกค้า รักษารฐานลูกค้าเดิม	ร้อยละของความพึงพอใจในการซื้อสินค้าหรือบริการซ้ำ	97%	- รักษาคุณภาพของสินค้าและบริการให้คงมาตรฐาน - นำเสนอสินค้าและบริการพิเศษเฉพาะราย - รวบรวมข้อเสนอแนะจากลูกค้า
ขยายฐานลูกค้า	จำนวนลูกค้าใหม่ที่ซื้อบริการ	≥ 5 ราย	- การเข้าพบลูกค้ารายใหม่ - เพิ่มช่องทางการเข้าถึงลูกค้า
ด้านกระบวนการภายใน ประสิทธิภาพด้านการบริการจัดการสินค้าคงคลัง	ร้อยละของความคลาดเคลื่อน	< 5%	- ใช้โปรแกรม PDP Stock Control เข้ามาช่วยในการตรวจสอบและรายงานความเคลื่อนไหวปริมาณสินค้าคงคลังและทำให้เป็นไปโดยอัตโนมัติ

ตารางที่ 5.3 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการรักษาฐานลูกค้าเดิม

แผนการดำเนินงาน	2017											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
การรักษาฐานลูกค้าเดิม												
พัฒนาคุณภาพและ บริการให้ได้ มาตรฐาน	[Progress bar: 100%]											
จัดทำแบบสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้า	[Progress bar: 10%]											
รวบรวมผลการ สำรวจและนำมา วิเคราะห์	[Progress bar: 20%]											
นำเสนอสินค้าและ บริการพิเศษเฉพาะ ราย	[Progress bar: 30%]											

ตารางที่ 5.4 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการขยายฐานลูกค้า

แผนการดำเนินงาน	2017											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
การขยายฐานลูกค้า												
แบ่งประเภทกลุ่ม ลูกค้า (Customer Segmentation)	[Progress bar: 10%]											
ศึกษาและวิเคราะห์ แนวโน้มความ ต้องการของกลุ่ม ลูกค้า	[Progress bar: 20%]											
วางแผนการตลาด และกำหนด KPI	[Progress bar: 30%]											
เข้าพบกลุ่มลูกค้า เป้าหมายตามกำหนด	[Progress bar: 40%]											

ตารางที่ 5.5 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการรักษาฐานลูกค้าเดิม

แผนการดำเนินงาน	2017											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
การร่วมมือกับพันธมิตร												
ศึกษาและพัฒนา โครงการ	■	■										
ศึกษาและคัดเลือก พันธมิตร			■	■	■							
ร่างสัญญาโครงการ					■							
ร่วมศึกษาและพัฒนา โครงการร่วมกับ พันธมิตร						■	■	■	■	■	■	■

ตารางที่ 5.6 แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

แผนการดำเนินงาน	2017											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่												
ประเมินความ ต้องการทักษะและ ความรู้ของพนักงาน	■											
จัดแผนอบรมตาม ความต้องการของ พนักงาน	■											
จัดให้มีการนำเสนอ แนวคิดในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์	■	■										
พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่			■	■	■	■	■	■	■			
ประเมินความเป็นไป ได้ในการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์									■			

5.5 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนในอนาคต ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และส่งผลต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยเกิดได้จากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการกระบวนการภายใน กระบวนการบริหารจัดการโครงการ และการบริหารจัดการทรัพยากร เป็น

ต้น และปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านการเมือง เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงนั้นอาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด เกิดความผิดพลาด สูญเสีย หรืออาจถึงขั้นปิดกิจการได้

5.5.1 การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

การบ่งชี้ความเสี่ยง คือ การระบุปัญหาหรือสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจไม่ดำเนินการตามที่กำหนดหรืออาจทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ โดยความเสี่ยงนั้นเกิดได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งการบ่งชี้ความเสี่ยงนั้นจะช่วยสื่อสารให้เข้าใจถึงสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญและสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

สำหรับการบ่งชี้ความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา นั้น ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยงด้านการขายฐานลูกค้า ความเสี่ยงด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และความเสี่ยงด้านการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งความเสี่ยงทั้ง 3 เหตุการณ์นั้น จะต้องนำไปประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการจัดการต่อไป

5.5.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง คือ การประเมินลำดับความสำคัญของโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยพิจารณาประเมินความเสี่ยงจาก 2 มิติ คือ

1. โอกาสที่เหตุการณ์จะเกิด (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์นั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
 2. ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์นั้นมีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด
- โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถอธิบายได้ดังรูปภาพที่ 20 ดังนี้

Impact	High	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	
		การขยายฐานลูกค้า	ความเสี่ยงด้านการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร
	Low		
		Likelihood	High

ภาพที่ 5.1 การประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ในการขยายการเจริญเติบโต เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 เรื่อง ดังนี้

1. การขยายฐานลูกค้า ความเสี่ยงในด้านการขยายฐานลูกค้ามีโอกาสเกิดในระดับปานกลาง และส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง หากบริษัทตัดสินใจที่จะขยายฐานลูกค้าแล้วไม่ประสบความสำเร็จ แต่บริษัทยังคงสามารถรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ได้
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ความเสี่ยงในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีโอกาสเกิดในระดับปานกลาง และส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับสูง เนื่องจากการตัดสินใจในพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นการลงทุนครั้งใหญ่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร หากผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างขึ้นมานั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จะเป็นความสูญเสียครั้งใหญ่ของบริษัท ซึ่งอาจนำไปสู่การปิดกิจการได้
3. การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ความเสี่ยงในด้านการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร มีโอกาสเกิดในระดับสูง และส่งผลกระทบต่อบริษัทในระดับปานกลาง การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรนั้น หากคัดเลือกและร่วมมือกับพันธมิตรที่มีเป้าหมายต่างกัน จะทำให้สูญเสียทรัพยากรทั้งทางการเงินและทรัพยากรบุคคลในการลงทุนได้

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 3 ความเสี่ยงจะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

5.5.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือ การจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การถ่ายโอน การควบคุม และการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา แล้วเห็นว่าควรลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.7 การตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
1. การขยายฐานลูกค้า	- จัดทำแผนการวิจัยและการสำรวจตลาด - เร่งทำการตลาด สร้างแบรนด์ เพื่อให้เป็นที่รู้จัก	ประธานและรองประธานบริษัท
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	- จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง - จัดทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	ประธานบริษัทและฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร	- ศึกษาองค์กรนั้นๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน - แลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน	ประธานและรองประธานบริษัท

จากตารางที่ 5.7 ด้านการขยายฐานลูกค้า ให้ประธานและรองประธานบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยจัดทำแผนการวิจัยและการสำรวจตลาด เพื่อเป็นการสำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และเร่งทำการตลาด สร้างแบรนด์ เพื่อให้เป็นที่รู้จัก ส่วนด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้ประธานบริษัทและฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดจัดทำกรวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ประธานและรองประธานบริษัทควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยเริ่มจากการศึกษาองค์กรนั้นๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว และควรแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อใจซึ่งกันและกัน

5.6 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง จะต้องเริ่มจากการวางแผน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อนที่จะมีการจัดองค์กร และการสั่งการเพื่อมุ่งให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ ส่วนการควบคุมจะติดขนานไปกับการวางแผนโดยตรง การติดตามผลที่สามารถวัดได้จะทำให้บริษัท สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทฯ ก็จะสามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที

ทั้งนี้การกำหนดแผนและการควบคุมต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงทุกคนภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมรับรู้และให้การสนับสนุนในการนำระบบการประเมินไปใช้ เพื่อป้องกันการต่อต้าน แผนต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป



บรรณานุกรม

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สรุปผลประกอบการปี 2558 กลุ่ม บริการรับเหมาก่อสร้าง
ย้อนหลัง 5 ปี. เข้าถึงได้จาก : <http://terrabkk.com/news/>
- นิตยสาร Builder Vol.28 FEBRUARY 2016. 10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง
ในปีพ.ศ. 2559. เข้าถึงได้จาก : <http://www.buildernews.in.th/news/articles/9097>
- ผศ.ดร.ณัฐพันธุ์เขจรนันท์. (2552).การจัดการเชิงกลยุทธ์ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ด.
- ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key
Performance Indicators. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ด.
- สมชาติติละพรพัฒน์. (2549). การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิดของ Balanced Scorecard
เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ภูมิซอเฟต์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. อุตสาหกรรมการก่อสร้าง ปี 2557. เข้าถึงได้จาก :
<http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surbus4-1-6.html>
- Michael E. Porter and James C. Collins. (2555). กลยุทธ์ (แปลจาก Harvard Business Review 10
Must Reads: On Strategy โดย ณัฐยา สิ้นตระการผล). กรุงเทพมหานคร:
Expernetbooks.
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review,
January 2008.