

กลยุทธ์การพัฒนาระบบงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดและภาระหนี้
กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการดำเนินงานปัจจุบัน

ที่เกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดและภาระหนี้

กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ พ.ศ.....



นายภูมิ ถาวรวานนท์

ผู้วิจัย

(ผศ. ดร. วรพรรณ เรืองผกา)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

(ผศ. ดร. วินัย วงศ์สุรวัฒน์)

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.)

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

(ดร.พันธ์ฉวีภัทร์ เสวตภาณุวงศ์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลือโดยตลอดมาจาก ดร.วรพรรณ เรืองพกา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยได้ให้คำปรึกษา แนะนำวิธีการวิเคราะห์ทฤษฎีในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำการตรวจสอบแก้ไขสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความทุ่มเท รวมทั้งสละเวลาส่วนตัวเพื่อตอบคำถามและข้อสงสัยของผู้เขียนด้วยความเมตตา และอดทนมาโดยตลอดตั้งแต่แรกเริ่มจนแล้วเสร็จ ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ตลอดจนคณาจารย์วิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้เขียนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จ ลุล่วง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ประเมินและตรวจสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณครอบครัวถาวรวานนท์ที่คอยให้การสนับสนุน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน เพื่อนๆ MS18A ทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลผู้เขียนและสร้างความทรงจำที่ดีตลอดระยะเวลา 2 ปีของการศึกษา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำงานวิจัยต่อไป

ภูมิ ถาวรวานนท์

กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการดำเนินงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดและภาระหนี้
กรณีศึกษา บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

PROCESS REDISIGN FOR IMPROVEMENT CASHFLOW AND DECREASE FINANCIAL
COST STRATEGIES OF PHUMCHAIPHATTHNA, COMPANY LTD. CASE STUDY

ภูมิ ถาวรวานนท์ 58501119

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพรรณ เรืองผกา, Ph.D., ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์วินัย วงศ์สุวรรณ, Ph.D., พันธณภัทร์ เสวตภาณุวงศ์, Ph.D.,

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาการดำเนินงานของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา
จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านงานก่อสร้างที่ดำเนินการมาเป็นเวลากว่า 6 ปี โดยผลการดำเนินงาน
ที่ผ่านมายอดขายเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่กำไรของบริษัทในภาพรวมยังไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้
โดยปัญหาดังกล่าวเกิดจากต้นทุนภายในที่เพิ่มสูงขึ้น รวมถึงยังไม่มีจัดการกระแสเงินสดและ
ภาระหนี้สินที่ดีมากเพียงพอ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลยุทธ์แบบคงตัว ด้วยการเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ควบคุมต้นทุน โดยเน้นกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการด้านควบคุมต้นทุนในส่วนของภาระหนี้สินและ
การรักษาสภาพคล่องของบริษัท ที่เป็นส่วนที่สามารถควบคุมได้ ด้วยความคาดหวังจากผลของกล
ยุทธ์นี้จะทำให้บริษัทเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : ธุรกิจก่อสร้าง/ ปัญหาในการทำงานก่อสร้าง/ แอปพลิเคชันเพื่อการสื่อสารในธุรกิจ
ก่อสร้าง/ ปัญหาการบริหารในธุรกิจก่อสร้าง/ การลดปัญหาด้านการสื่อสาร

46 หน้า

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)	21

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	23
3.1 ขอบเขตการพัฒนากระบวนการ	25
3.1.1 แผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	25
3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	27
3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน	28
3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการ	28
บทที่ 4	
การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา	29
4.1 กลยุทธ์ระดับ Cooperate strategy	30
4.2 กลยุทธ์ระดับ Business strategy	31
4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy	32
4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง	32
4.5 แผนภาพกระบวนการในอนาคต	35
4.6 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน	36
4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา	36

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
 การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	37
5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น	37
5.2 กลยุทธ์ระยะยาว	38
5.2.1 การบริหารโครงการ (Project Management)	38
5.2.2 การจัดการต้นทุน	39
5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์	39
5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)	39
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	40
5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	41
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	41
 บรรณานุกรม	45
 ประวัติผู้วิจัย	46



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	ที่อยู่และรายละเอียดการจดทะเบียน	8
1.2	ผลประกอบการและรายจ่ายของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	11
2.1	สรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจากการวิเคราะห์ PESTEL	14
2.2	สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	17
5.1	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	41
5.2	สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่โดยใช้โปรแกรมเข้ามาช่วย	43



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	แสดงข้อมูลการรับงานของผู้ประกอบการก่อสร้างที่วราขอาณาจักรไทย 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	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ โดยภาพรวมในปัจจุบัน	24
3.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการ ส่งมอบงานให้ลูกค้า	26
4.1	แสดงถึงลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	29
4.2	ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่ง มอบงานให้ลูกค้าหลังจากทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว	35
5.1	แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภาพรวมของธุรกิจ

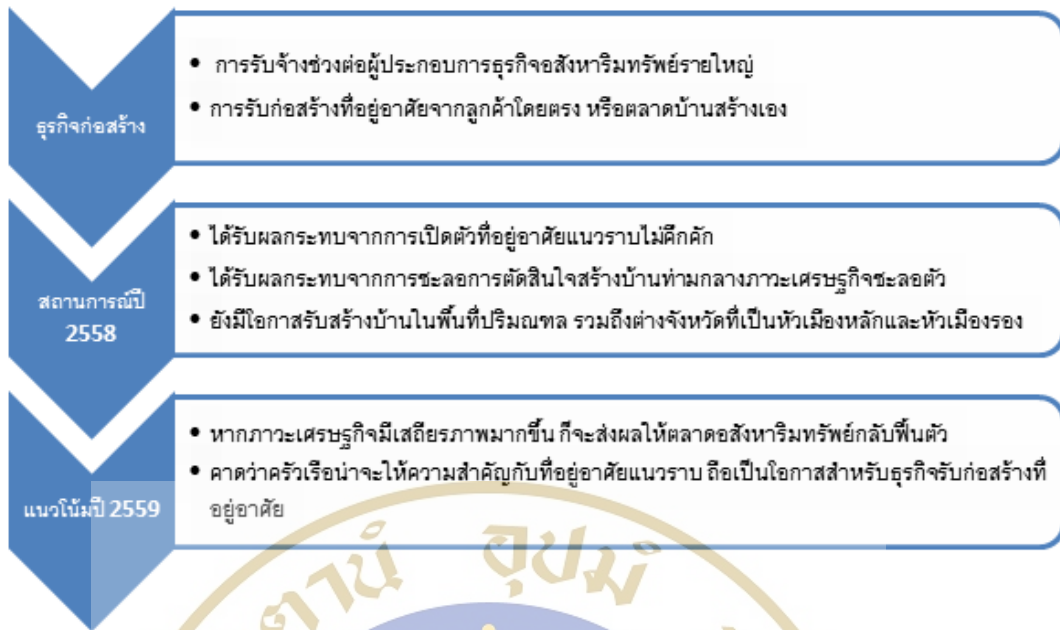
กลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้างและธุรกิจต่อเนื่องมีความเชื่อมโยงกันในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และเป็นภาคที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย มีการประมาณการธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างมีส่วนประมาณร้อยละ 20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) คิดเป็นมูลค่าประมาณสองล้านล้านบาท โดยกิจการส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและเล็ก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

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

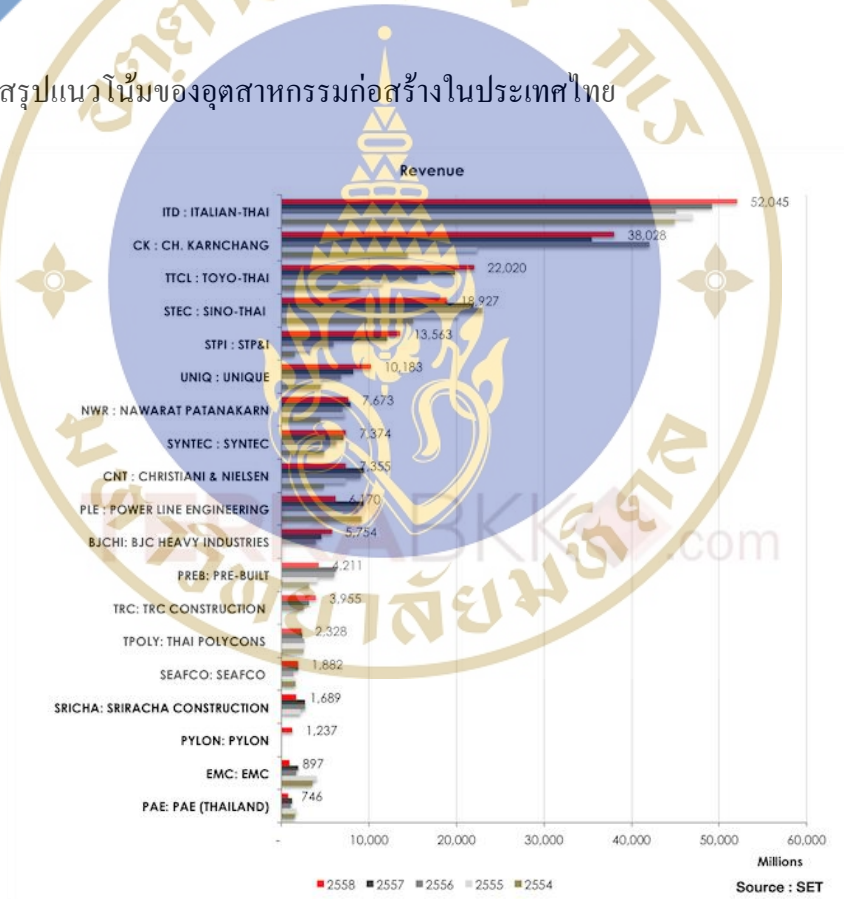
ดังนั้น การเตรียมความพร้อมของภาคอุตสาหกรรมที่ประกอบด้วยผู้ผลิตขนาดกลาง และขนาดย่อมจำนวนมากจึงมีความสำคัญ การที่อุตสาหกรรมก่อสร้างของไทยจะสามารถแข่งขันได้ในเวทีสากล อุตสาหกรรมก่อสร้างจะต้องมีความเข้มแข็งจากภายในก่อน จึงจะทำให้สามารถก้าวไปสู่ระดับสากลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน เมื่อพิจารณาถึงศักยภาพของการรับงานทั้งระบบในภาพรวม ผู้ที่อยู่ในวงการก่อสร้างจะทราบว่าในอดีตที่ผ่านมา อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยยังขาดมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากไม่มีหน่วยงานของรัฐหรือมีการตั้งกฎระเบียบที่จะเข้าไปดูแลอย่างจริงจังและชัดเจน ทั้งในแง่ของวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการและแรงงาน ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการแข่งขันที่ผู้ประกอบการรับเหมาของไทยไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่จะช่วยยกระดับและพัฒนาอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย เพื่อเตรียม

รับมือกับการเปิดเสรีที่จะเกิดขึ้น บริการรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพสูงจากเทคนิคและความชำนาญทางวิศวกรรม โดยเฉพาะวิศวกรไทยได้รับการยอมรับถึงความสามารถทัดเทียมหรือเหนือกว่าวิศวกรของบางประเทศ และแรงงานไทยมีความชำนาญทั้งงานก่อสร้างและงานระบบ ประกอบกับประเทศไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตวัสดุก่อสร้าง เศรษฐกิจเครือข่ายของกลุ่มประเทศกัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม หรือเรียกย่อๆ ว่า "CLMV" มีแนวโน้มเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเกื้อหนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวดี จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการลงทุนในสิ่งก่อสร้างต่างๆ ตามมา ทั้งอาคาร สำนักงาน ที่อยู่อาศัย โรงงาน อุตสาหกรรม 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 อาจปรับขึ้นได้ถึง 10% อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ในปีพ.ศ. 2559 ยังคงประเมินได้ยาก เนื่องจากอาจมีปัจจัยที่ไม่อาจคาดเดาเกิดขึ้น ได้ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ แต่หากไม่มีปัจจัยที่เข้ามากระทบรุนแรง ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างน่าจะมีการปรับตัวในทิศทางที่ดีขึ้น และหากรัฐบาลเดินตามแผนทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Roadmap) ที่วางเอาไว้ก็จะยิ่งทำให้มีการเติบโตมากยิ่งขึ้น 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 ปีที่มา 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

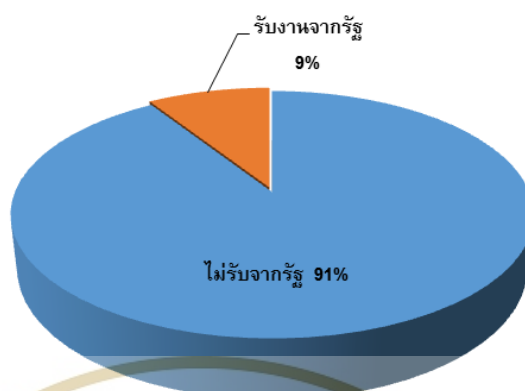
ทั้งนี้ มีเหตุการณ์สำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อมูลค่าตลาดรับเหมาก่อสร้างค่อนข้างมากคือในปี พ.ศ. 2554 เกิดวิกฤตมหาอุทกภัย ต่อมาในปีพ.ศ. 2556 และพ.ศ. 2557 เกิดปัญหาทางการเมือง ซึ่งในปีต่อมาคือพ.ศ. 2558-2559 คาดว่าตลาดรับสร้างบ้านจะสามารถมีแนวโน้มเติบโตได้มากขึ้นกว่าในช่วงวิกฤติที่ผ่านมา โดยสรุปได้ดังภาพที่ 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 เหตุการณ์นั้นคือการเกิดมหาอุทกภัยครั้งใหญ่ซึ่งแน่นอนว่าบริษัทเองได้รับผลกระทบโดยตรงทั้งวัสดุอุปกรณ์ในคลังหรือแม้กระทั่งบางโครงการได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมครั้งใหญ่นี้ไม่น้อย ภายหลังจากเหตุการณ์ในครั้งนั้นบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังได้รับโอกาสจากลูกค้ารายใหญ่มากมายในการซ่อมแซมและบำรุงโรงงานหลายๆ แห่ง

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

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

แน่นอนว่าบริษัทยังคงมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานและแรงงานฝีมือที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุด โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิภาพเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังภาพที่ 1.6

2553	<ul style="list-style-type: none"> ก่อตั้งบริษัท ได้รับโครงการจำนวนมาก เริ่มเร่งขยายบริษัท
2554	<ul style="list-style-type: none"> ประสบมหาอุทกภัย สินค้าคงคลังและโครงการเสียหาย
2555	<ul style="list-style-type: none"> ปีแห่งการฟื้นฟูและเติบโตอย่างก้าวกระโดด
2557	<ul style="list-style-type: none"> เกิดวิกฤตทางการเมือง โครงการลดลงอย่างมาก
2559	<ul style="list-style-type: none"> เร่งกำลังพัฒนาปรับปรุงบริษัท เพื่อชดเชยวิกฤตที่ผ่านมา

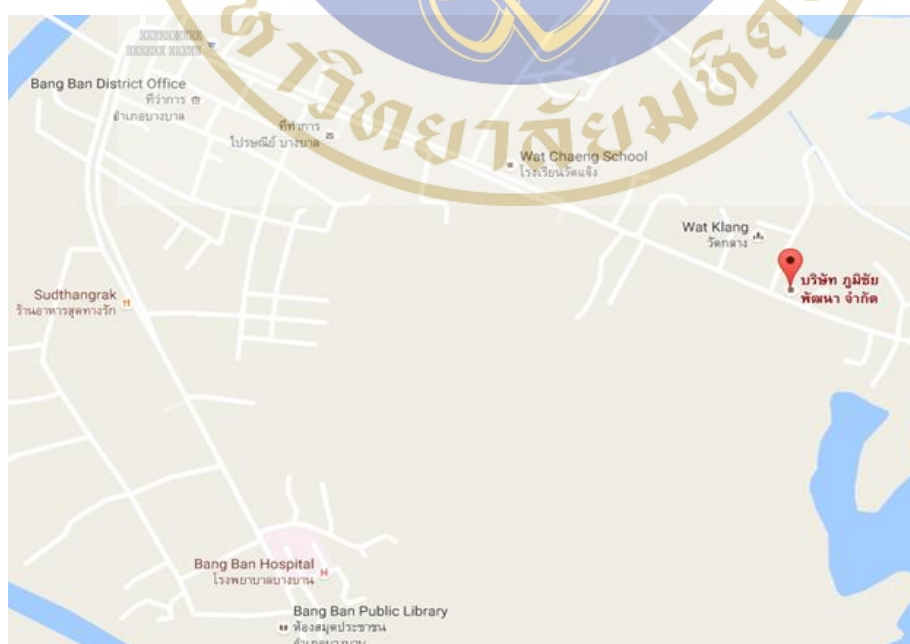
ภาพที่ 1.6 สรุปเหตุการณ์ของ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

1.3 รายละเอียด บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เป็นสถานประกอบการ โดยมีรายละเอียดของสถานที่ตั้ง และรายละเอียดการจดทะเบียนดังแสดงในตารางที่ 1.1 และภาพที่ 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)
ประเภทธุรกิจ	ประกอบกิจการก่อสร้างโครงสร้างระบบไฟฟ้าในโรงงาน อุตสาหกรรม ออกแบบงานทุกชนิดและซื้อ ขายวัสดุหรือ อุปกรณ์ก่อสร้าง
ขนาดธุรกิจ	ขนาดเล็ก
โทรศัพท์	099-394-9563



ภาพที่ 1.7 แผนที่แสดงที่ตั้งของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

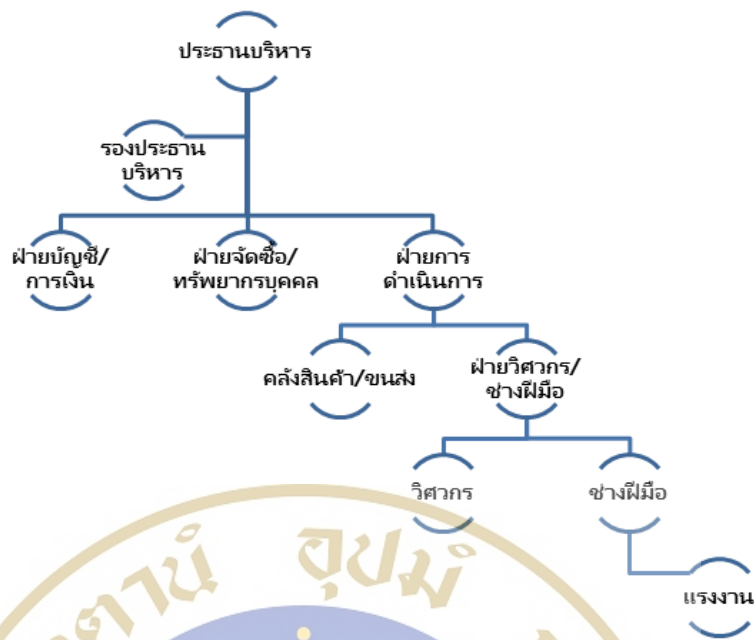
1.4 วิสัยทัศน์/ พันธกิจ

วิสัยทัศน์ของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นเน้นดำเนินกิจการโดยมุ่งหวังการเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้พนักงานและบริษัทเติบโตไปด้วยกันตั้งคติพจน์ที่ว่า **“มุ่งสร้างผลกำไรเพื่อให้บริษัทสามารถเติบโต เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นคงและผูกพันกับบริษัท”**

สำหรับพันธกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด นั้นมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจโดยอาศัยฝีมือแรงงานชั้นดีและวัสดุที่ได้มาตรฐานเพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าตามคติพจน์ที่ว่า **“เราจะมุ่งเน้นการใช้วัสดุอุปกรณ์มาตรฐานและแรงงานฝีมือดีมีคุณภาพ”**

1.5 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ประกอบไปด้วยประธานบริหารและรองประธานบริหาร โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรก ฝ่ายบัญชีและการเงิน ประกอบไปด้วยพนักงานประจำ 1 ท่าน ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและจดบันทึก สำหรับการทำบัญชีจะทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกเพื่อดำเนินการ ส่วนที่สองเป็นฝ่ายบุคคลและจัดซื้อซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ประจำ 1 ท่านเพื่อคอยดูแลในส่วนของ การดูแลทรัพยากรบุคคลและการจัดทำเอกสารจัดซื้อต่างๆ และส่วนสุดท้ายจะเป็นส่วนที่มีพนักงานเยอะที่สุดและเป็นฝ่ายหลักในการดำเนินกิจการคือฝ่ายดำเนินการซึ่งประกอบไปด้วย 2 แผนกย่อยคือ แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง ซึ่งในฝ่ายนี้ทางบริษัทได้ทำการว่าจ้างบริษัทภายนอกในการจัดทำคลังสินค้าและจัดส่ง แผนกย่อยต่อมาคือฝ่ายช่างและวิศวกร โดยมีวิศวกรจำนวน 7 คน และช่างฝีมือจำนวน 10 คน และมีจำนวนแรงงานที่จ้างตามโครงการต่างๆ ในปัจจุบันจำนวน 250 คน ปัจจุบันพนักงานในบริษัทมีจำนวนประมาณ 271 คน โดยสามารถสรุปเป็นผังองค์กรได้ตามภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ผังองค์กร

1.6 สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท กุมิชัยพัฒนา จำกัด

ปัจจุบันแม้ว่าบริษัทจะสามารถผ่านวิกฤตต่าง ๆ มาได้แล้ว แต่ผลพวงที่ตามมาซึ่งเกิดปัญหาที่ หลากหลายโดยสามารถสรุปปัญหาออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ดังนี้

1.6.1 ปัญหาสะสมจากอดีต เนื่องจากบริษัทนี้มีการทำงานแบบครอบครัวและไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ทำให้ต้องพึ่งพาทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ยากยิ่ง

1.6.2 ปัญหาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีและคู่แข่งในตลาด เนื่องด้วยปัจจุบันคู่แข่งหลายรายมีการรวมตัวจับกลุ่มกันเพื่อความอยู่รอด อีกทั้งเทคโนโลยีการก่อสร้างหรือการขึ้นรูปเหล็กมีการพัฒนาไปอย่างมากทำให้สิ่งที่ถือว่าเป็นคู่แข่งหลักในอดีต เช่น แรงงานฝีมือนั้นอาจจะไม่เพียงพอต่อการแข่งขันอีกต่อไป

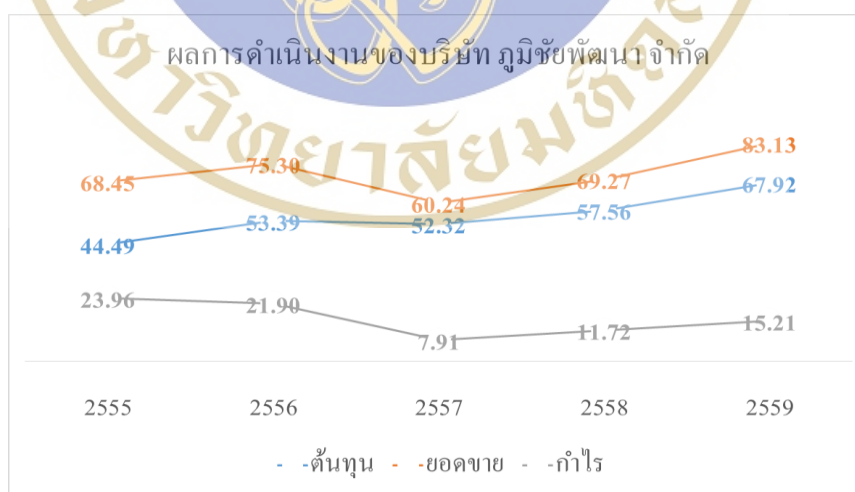
1.7 ปัญหาที่เกิดขึ้น

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

ส่วนที่สำคัญที่ทางคณะผู้จัดทำเห็นว่าควรพิจารณาเป็นปัญหาที่ควรแก้ที่ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นประกอบกับจำนวนลูกค้าที่ไม่แน่นอนทำให้บริษัทมักประสบปัญหาการขาดสภาพคล่องอยู่บ่อย ๆ ดังผลประกอบการและรายจ่ายในตารางที่ 1.2 และภาพที่ 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 เพื่อให้เข้าใจถึงต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริงทางกลุ่มจึงเลือกเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยแบ่งออกเป็นสองส่วน 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 สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ไปอย่างมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economics Factor) ปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศเริ่มชะลอตัวอย่างภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกที่ยังไม่เป็นปกติ

และภาวะทางการเมืองของประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หัตถ์ตัวสินค้าวัสดุ ก่อสร้าง วัสดุตกแต่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆ ถดถอย และประกอบกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นตามที่กล่าวไว้ในสภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทควรต้องสร้างความแตกต่างหรือมีจุดเด่นที่จะช่วยในการเพิ่มยอดขาย หรืออาจต้องเพิ่มการบริหารในหลากหลายช่อง และค่อยๆ พัฒนาไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต

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

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

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) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกในอุตสาหกรรมว่ามีแรงกดดันหรือมีระดับความเข้มข้นในการแข่งขันในระดับต่างๆ 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 การตั้งซื้อวัสดุก่อสร้างเพื่อเป็นสินค้าคงคลังในครั้งแรก ซึ่งโดยส่วนใหญ่จำเป็นต้องมีเครดิตในการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ดีอีกด้วย

2.1.2.2 การแข่งขันในตลาด (Rivalry Among Existing Competitors) จากภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว การดำเนินธุรกิจด้านสินค้าวัสดุก่อสร้าง และวัสดุก่อสร้างบ้าน มีการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการแต่ละรายจัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขายมากขึ้น อาทิ การลดแลกแจกแถม การบริการแบบครบวงจร (One stop Service) โดยรวมทั้งการให้คำปรึกษา และการติดตั้งและซ่อมแซม การร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สถาบันการเงิน เพื่อกระตุ้นการลงทุนของผู้ประกอบการรวมถึงการใช้จ่ายของผู้บริโภค ซึ่งโครงสร้าง ตลาดธุรกิจร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมมีส่วนแบ่งประมาณร้อยละ 70 ขณะที่กลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีส่วนแบ่งร้อยละ 30 ทั้งนี้ คาดว่าส่วนแบ่งของกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการ

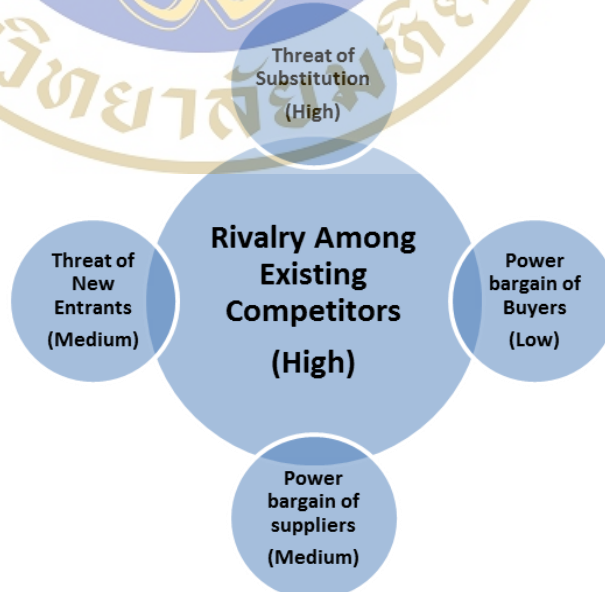
ขยายสาขาไปยังต่างจังหวัดของผู้ประกอบการในกลุ่ม โมเดิร์นเทรด ผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างบางรายหันมาจำหน่ายวัสดุก่อสร้างเอง เช่น Cement Thai Homemart ทำให้การแข่งขันน่าจะมีมากขึ้น

2.1.2.3 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitution) เนื่องจากมีร้านค้าที่จัดจำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ตกแต่งบ้านเป็นจำนวนมาก 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) สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจการรับเหมาก่อสร้างที่จะส่งผลต่อบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ได้ดังภาพที่ 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

คุณค่า (Value) โดยการพิจารณาว่าทรัพยากรที่องค์กรมีนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถนำมาเป็นจุดแข็ง ข้อได้เปรียบหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้หรือไม่ โดยทรัพยากรดังกล่าวอาจเป็นความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการในการดำเนินงาน หรืออาจเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ก็ได้

ความหายาก (Rare) มุมมองนี้จะเป็นการพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยควรมีการตั้งคำถามว่าทรัพยากรที่องค์กรมีหากเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่ โดยการมีทรัพยากรที่คู่แข่งสร้างได้ยากนั้น จะถือว่าทรัพยากรนั้นมีความหายาก และถือเป็นความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้

ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) เป็นการพิจารณาสินค้าและบริการขององค์กรว่ามีความยากในการลอกเลียนแบบมาก-น้อยเพียงใด โดยสิ่งที่ถือว่าเป็นความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ควรจะเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ หรือเลียนแบบได้ยาก

การไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) เป็นการวิเคราะห์ถึงความสามารถในการทดแทน โดยหากทรัพยากรนั้นๆ ไม่มีสิ่งใดมาทดแทนได้ หรือทดแทนกันไม่ได้ ก็จะยิ่งทำให้องค์กรมีความได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรนั้นมากขึ้น

โดยบริษัทภูมิชัยพัฒนา มีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

คุณภาพ คุณภาพของการก่อสร้าง ทั้งในส่วน of โครงสร้างและเครื่องจักรต่างๆ ว่ามีคุณภาพได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของลูกค้าหรือไม่

การบริการ การให้บริการของช่างในการเข้าไปติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆ ว่าสามารถแล้วเสร็จทันเวลารวมทั้งสามารถทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้หรือไม่

ฐานลูกค้า การสำรวจกลุ่มลูกค้าขององค์กร ว่าส่วนมากเป็นลูกค้าในกลุ่มใด มีการประกอบธุรกิจกันมาเป็นเวลานานหรือไม่และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพียงใด

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 สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันยั่งยืน (Sustained Competitive Advantage)

- ฐานลูกค้า โดยบริษัทมีฐานลูกค้าเดิมที่ประกอบธุรกิจร่วมกับบริษัทมา ยาวนาน นับตั้งแต่บริษัทเพิ่งเปิดทำการในปีพ.ศ. 2553 จนมาถึงปัจจุบัน โดยกลุ่มบริษัทลูกของกลุ่ม ลูกค้าดังกล่าว ก็เป็นลูกค้าของบริษัทด้วยเช่นเดียวกัน

- ความสามารถในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารของบริษัท ได้ดำเนินกิจการผ่านวิกฤติต่างๆ มากมาย โดยในทุกครั้งก็สามารถแก้ไขและนำกิจการฝ่าวิกฤติ ต่างๆ จนสามารถฟื้นตัวและสร้างความเติบโตให้กับบริษัทได้ดีตลอดมา

บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage)

- คุณภาพ บริษัทยึดถือในเรื่องคุณภาพในการก่อสร้างเป็นสำคัญ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งของบริษัทที่ทำให้ลูกค้าพอใจ

- การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

บริษัทฯ ไม่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Disadvantage)

- ทรัพยากรบุคคล โดยอัตราหมุนเวียนของบุคลากร (Turn over) ยังมีค่อนข้างมากและบริษัทยังไม่สามารถควบคุมได้ การบริหารจัดการบุคลากรยังใช้วิธีหมุนเวียนกัน ไปทำงานในแต่ละส่วนงาน ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของงานที่ทำ รวมทั้งในบางครั้งทักษะของ บุคลากรยังไม่ตรงกับโครงการที่รับทำ

- ต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยต้นทุนในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ค่อนข้างมีราคาสูง บางครั้งทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย รวมทั้งลูกค้ามีอำนาจในการ ต่อรองที่เหนือกว่าทำให้ไม่สามารถต่อรองในราคาที่ต้องการได้

2.2.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน, โอกาส-อุปสรรค (SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาสและ อุปสรรค เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการ ประเมิน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึง ปัจจัยต่างๆ ว่าส่งผลกระทบต่อและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพิจารณา จาก 4 มุมมอง คือ 1. จุดแข็ง (Strength) 2. จุดอ่อน (Weakness) 3. โอกาส (Opportunity) 4. อุปสรรค (Threat) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้มาจะทำให้ทราบถึงปัญหาสำคัญขององค์กรที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถ ดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการได้ในอนาคต อันจะนำมาซึ่งการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อ

ใช้ในการแก้ไขปัญหาและทำให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 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 ได้ผลลัพธ์ 4 ประเด็น ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- คุณภาพ โดยบริษัทยึดถือในคุณภาพของสินค้าและบริการที่ให้กับลูกค้าเสมอมา การก่อสร้างต่างๆ ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่ตรวจสอบได้และตรงกับมาตรฐานการผลิต (Product Specification) ที่ทางลูกค้ากำหนด

- การบริการ บริษัทมีการให้บริการในการติดตั้งเครื่องจักรแก่ลูกค้า ซึ่งจะยึดตามมาตรฐานและจะทำการแก้ไขงานให้ได้ตามความพึงพอใจของลูกค้า

- ฐานลูกค้า บริษัทมีฐานลูกค้าที่มีการติดต่อธุรกิจกันมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 ซึ่งแต่ละรายล้วนเป็นลูกค้าเก่าแก่ ที่ยังคงใช้บริการจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

- ความสามารถในการบริหารงาน บริษัทมีผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถดำเนินธุรกิจผ่านวิกฤตต่างๆ มาได้และสร้างการเติบโตอย่างต่อเนื่องให้กับบริษัท

จุดอ่อน (Weakness)

- ต้นทุนของสินค้ามีราคาสูง เนื่องจากมีค่าแรงงานและค่าขนส่ง ทำให้มีกำไรต่อโครงการค่อนข้างน้อย

- หน่วยงานรับพนักงานเข้าทำงาน (Human resource) การควบคุมบุคลากรของบริษัทเป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากลักษณะของธุรกิจก่อสร้างที่ต้องจ้างคนเป็น

โครงการ ทำให้มีอัตราการหมุนเวียนของบุคลากรค่อนข้างสูง และยังไม่สามารถควบคุมทักษะของบุคลากรที่ต้องการได้

โอกาส (Opportunity)

- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการก่อสร้างจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ โดยจะทำให้การทำงานต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกสบายและง่ายดายยิ่งขึ้น เช่น การใช้เว็บไซต์ หรือแอปพลิเคชัน (Application) ในมือถือ ในการตรวจแบบ การบันทึก การทำบัญชี ควบคุมต้นทุน
- มีการเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบใหม่ๆ เช่น การใช้เครื่องพิมพ์สามมิติในการสร้างบ้าน การใช้วัสดุใหม่ๆ ในการสร้างโครงสร้างหลักของสิ่งก่อสร้าง นอกจากนี้จะใช้เหล็ก อิฐ หิน ปูนทราย เช่นการใช้ไม้อัดในการสร้างอาคาร ซึ่งผู้ประกอบการรายใดที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีเหล่านี้ได้ก่อนก็จะถือเป็นความได้เปรียบ

อุปสรรค (Threat)

- ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในธุรกิจก่อสร้างทั้งแรงงานมีฝีมือและแรงงานไร้ฝีมือ ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะหันมาสนใจเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมากขึ้นเพื่อประหยัดเวลา แรงงานและต้นทุนในการก่อสร้าง
- ปัญหาของภาครัฐ เช่น การไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์หดตัว สินค้าวัสดุก่อสร้าง วัสดุตกแต่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในงานก่อสร้างต่อเติม ตกแต่ง บ้านและสวนต่างๆลดถอย
- การรวมกลุ่มกันของกลุ่มแข่งในท้องถิ่น ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่ของการเข้าหาลูกค้ารายใหม่ที่จะทำได้ยากขึ้นเพราะไม่สามารถแข่งในเรื่องของระดับ (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) ยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเปรียบเทียบขององค์กรกับอุตสาหกรรม หรือเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmarking) โดยกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า แบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ โดยตรง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 5 กิจกรรม ได้แก่

- การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) เมื่อเริ่มกระบวนการดำเนินงาน (Operation Process) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด เริ่มจากการเชิควัตถุดิบที่จะนำเข้าสู่กระบวนการผลิตว่ามีจำนวนเท่าใด 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 เพื่อรักษารฐานลูกค้าของบริษัท

- การบริการ (Services) บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีการตรวจทานผลิตภัณฑ์และบริการที่ส่งมอบให้ลูกค้าโดยผู้เชี่ยวชาญหนึ่งรอบและ โดยผู้บริหารระดับสูงอีกหนึ่งรอบ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ได้มาตรฐานและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

- โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (การบริหารและการจัดการ) มีการดำเนินการบริหารและการจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในทุกขั้นตอน เพื่อเป็นการตรวจทานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การคัดสรร การว่าจ้าง การฝึกอบรม) โดยบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีความสามารถในการคัดสรรและจัดหาแรงงานหนักในพื้นที่ก่อสร้างหน้างานได้ โดยไม่จำเป็นต้องจ้างแรงงานหนักเป็นพนักงานประจำ

- เทคโนโลยี (การปรับปรุงสินค้า และขั้นตอนการผลิต) ในช่วงวิกฤตบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิมที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้าเป็นผลิตภัณฑ์อีกชนิดที่เป็นที่ต้องการแทนได้ เพื่อพลิกวิกฤตเป็นโอกาสให้แก่บริษัท

- การจัดซื้อจัดจ้าง (การระบรายการที่ซื้อ)

การจัดซื้อจัดจ้างของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดำเนินการโดยพนักงานธุรการ แต่ผู้บริหารระดับสูง จะตรวจทานอีกรอบก่อนจะมีการจัดซื้อจัดจ้างจริง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกรอบหนึ่ง

บทสรุปการวิเคราะห์ภาพรวมของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ จะเห็นว่าธุรกิจก่อสร้างนั้นมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง และยังมีอุปสรรคทั้งในเรื่องของภัยธรรมชาติ การเมือง แต่ทั้งนี้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ก็ยังมีจุดแข็งในด้านของการรักษาลูกค้าเดิมที่เป็นลูกค้าต่างประเทศเป็นหลัก ด้วยคุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของสินค้าที่นำมาใช้ก่อสร้าง ทำให้ยังมีโอกาสที่พัฒนาธุรกิจให้มีการต่อยอดผลกำไร และเป็นที่ยอมรับของลูกค้ารายอื่น ๆ โดยเฉพาะในประเทศได้มากยิ่งขึ้น แต่อาจต้องมีการบริหารการทำงานให้เป็นระบบ มีนโยบายการทำงานมารองรับ การจัดสรรค่าใช้จ่ายทั้งแรงงาน ค่าดำเนินการต่างๆ มีระบบมาช่วยในการจัดเก็บฐานข้อมูลสำคัญที่จะทำให้ทุกคนองค์กรมีการสื่อสาร เข้าใจภาพ วิธีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสามารถตรวจสอบ มีผลชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำมาปรับปรุงในโครงการในอนาคต และช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีศักยภาพ

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ในบทที่ผ่านมา ทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นและบริษัทขาดสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง จึงผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทในปัจจุบัน อีกทั้งยังไม่สามารถยืนยันความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตจากปัญหาภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้นทุกปีประกอบกับเหตุการณ์ชักหน้าไม่ถึงหลังอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องศึกษากระบวนการดำเนินการธุรกิจโดยละเอียดเพื่อหาทางแก้ไขต้นเหตุที่แท้จริงและเลือกใช้วิธีที่ถูกต้องผ่านแผนภูมิแสดงการดำเนินการธุรกิจ โดยแบ่งออกไป 2 ลักษณะ ได้แก่ แผนภูมิแสดงการดำเนินการธุรกิจในภาพรวม และแผนภูมิแสดงการดำเนินการธุรกิจในส่วนของการดำเนินการ โครงการโดยเน้นพิจารณาไปยังการพิจารณากระแสเงินสดและภาระหนี้

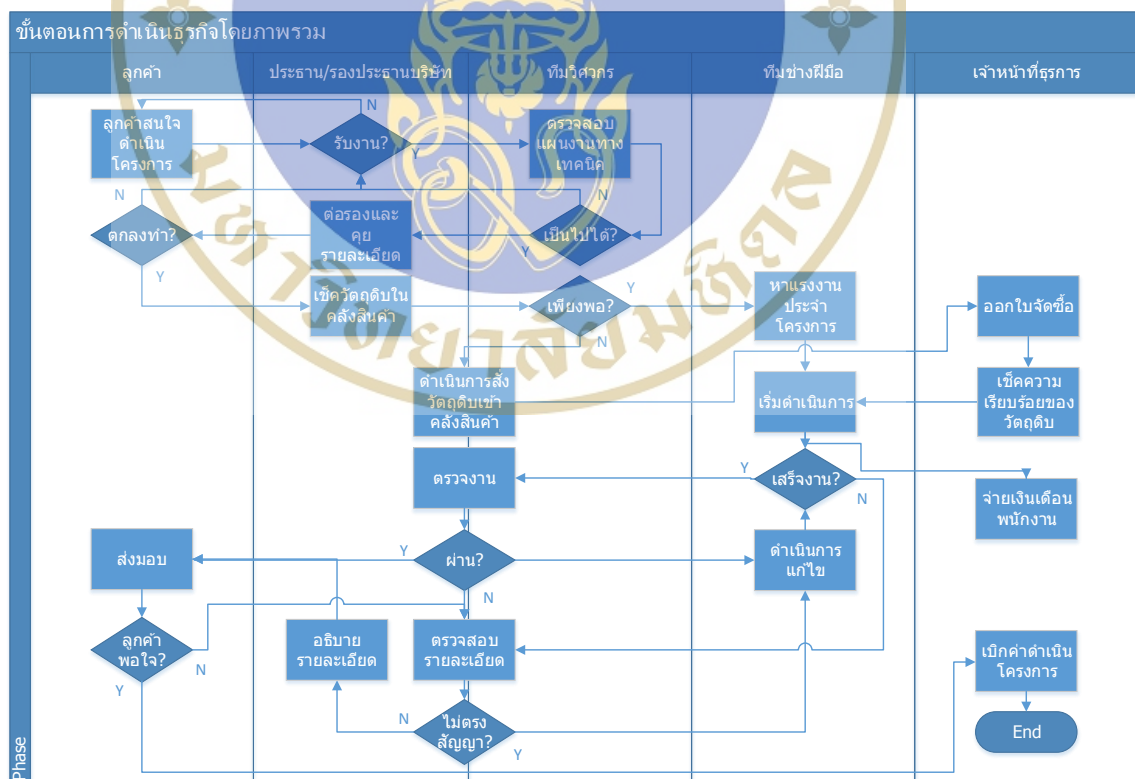
การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อให้ทราบว่าแท้จริงแล้วเกิดจากสาเหตุใด จำเป็นจำเป็นต้องทราบถึงภาพรวมของการดำเนินการทั้งหมด สำหรับการดำเนินกิจการของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีดังนี้

ขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจจะเริ่มจากการที่มีลูกค้าสนใจที่จะว่าจ้างบริษัทเพื่อดำเนินโครงการ โดยจะต้องมีการพูดคุยกับประธานหรือรองประธานบริษัทเพื่อวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หากประธานหรือรองประธานบริษัทเห็นสมควรแก่การดำเนินการ ก็จะส่งเรื่องต่อไปยังฝ่ายวิศวกรเพื่อดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ในทางเทคนิคเพื่อกำหนดวัตถุดิบและขั้นตอนการดำเนินการต่อไป โดยจะต้องมีการตรวจสอบไปยังคลังสินค้าเพื่อกะปริมาณและเตรียมตัวสั่งซื้อวัตถุดิบหากไม่เพียงพอ หากผ่านขั้นตอนนี้ไปได้ทางประธานหรือรองประธานบริษัทก็จะทำการทำสัญญาว่าจ้างต่อไป หากไม่ผ่านในขั้นตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นเพราะความคุ้มค่าหรือไม่สามารถดำเนินงานได้ทางเทคนิคก็จะมี การแจ้งกลับลูกค้าเพื่อต่อรองหรือแจ้งเพื่อทราบต่อไป

หลังขั้นตอนการทำสัญญาโครงการสำเร็จเรียบร้อยทางฝ่ายวิศวกรและช่างฝีมือจะเริ่มดำเนินการตามแผนงาน โดยเริ่มจากสั่งสินค้าจากคลังถ้าหากไม่เพียงพอก็จะดำเนินการสั่งสินค้าเข้ามาคลังเพิ่มเติม โดยประสานงานผ่านผู้ดูแลฝ่ายจัดซื้อ สำหรับฝ่ายช่างฝีมือจะทำการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบสถานที่จริงและดำเนินการจัดหาแรงงานประจำโครงการโดยจะมีการแจ้งผลการสำรวจ

สถานที่และจำนวนแรงงานแก่ประธานหรือรองประธานบริษัท หากมีจำนวนแรงงานเพียงพอแล้ว จะเริ่มดำเนินการหากยังไม่เพียงพอจะต้องทำการติดต่อนายหน้าแรงงานเพื่อหาแรงงานเพิ่มเติมต่อไป

ขั้นตอนถัดมาจะเป็นการดำเนินการโครงการตามแผนและแบบที่ได้ตกลงกับลูกค้า เอาไว้ โดยจะมีการตรวจงานตามระยะเวลาส่งมอบงานของโครงการ โดยผู้ตรวจคือประธานหรือรองประธานบริษัทและวิศวกร พร้อมด้วยช่างฝีมือผู้ควบคุมงาน หากการดำเนินการเป็นไปตามที่ได้ตกลงไว้กับลูกค้าก็จะส่งมอบตามกรอบระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ หากงานไม่เป็นไปตามแผนหรือลักษณะที่ตกลงไว้ช่างฝีมือประจำโครงการจะต้องเร่งให้แรงงานแก้ไขให้เสร็จภายในระยะเวลาของโครงการ สำหรับการส่งมอบหากลูกค้าไม่พอใจหรือเจอจุดที่ตรงกับที่ตกลงไว้ทางประธานหรือรองประธานบริษัทจะทำการตรวจสอบหากมีความผิดพลาดจะดำเนินการแก้ไขแต่หากตรวจสอบแล้วตรงกับสัญญาที่ได้ระบุไว้แล้วจะชี้แจงและไกล่เกลี่ยกับลูกค้าด้วยตนเอง ตลอดระยะเวลาจะมีการเบิกจ่ายค่าแรงให้กับแรงงานประจำโครงการโดยรอบจ่ายเป็นรายเดือนและจะมีการดำเนินการเบิกเงินโครงการกับลูกค้าตามระยะส่งมอบเป็นระยะตามสัญญา โดยแผนภูมิรูปภาพขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมจะแสดงในรูปภาพที่ 3.1



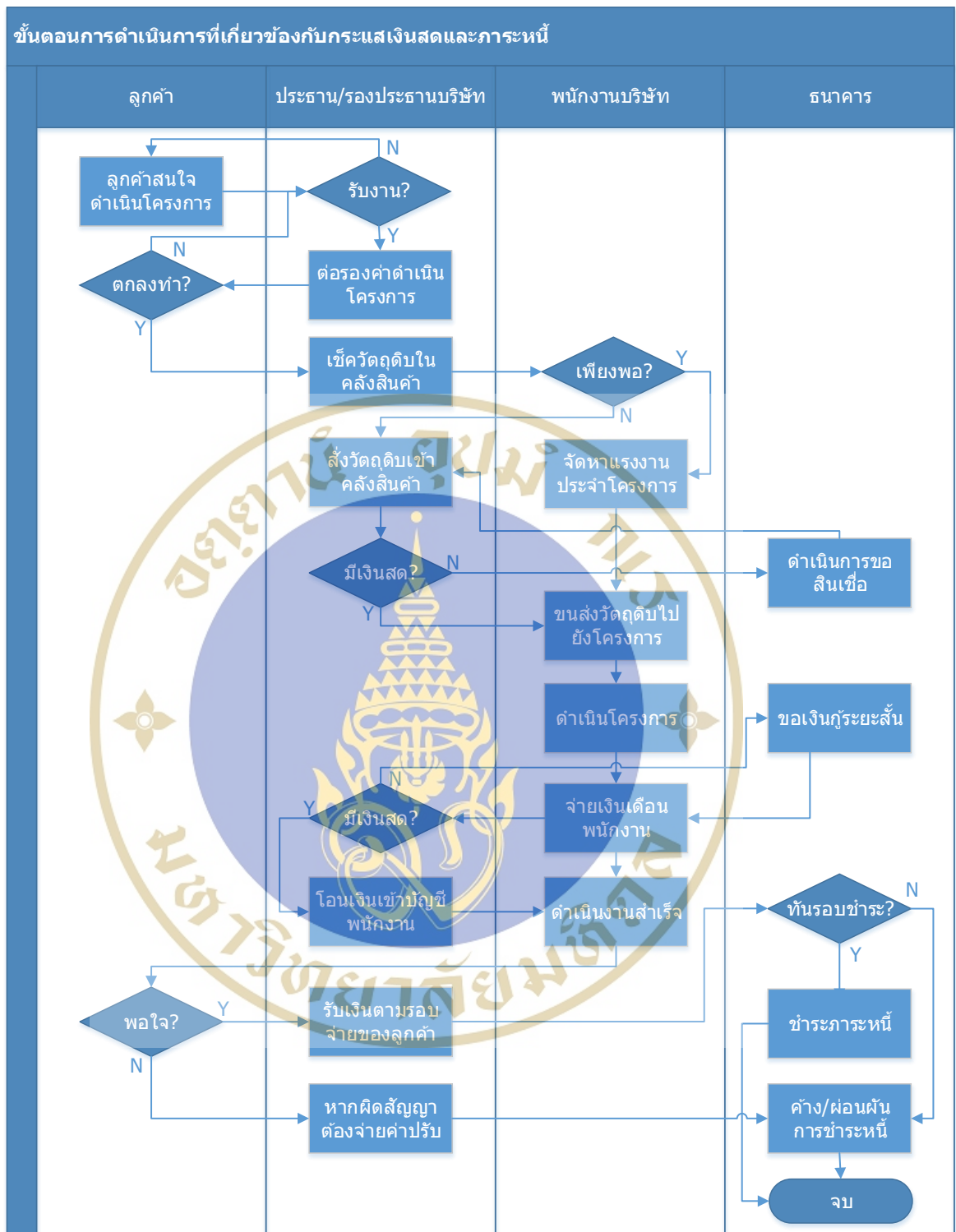
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจโดยภาพรวมในปัจจุบัน

3.1 ขอบเขตของการพัฒนากระบวนการงาน

ขอบเขตที่จะนำมาศึกษาถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขนั้น ได้แก่ กระแสเงินสดและภาระหนี้โดยกระบวนการทำงานจะแสดงดังรูปภาพที่ 3.2 และมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องโดยละเอียด ดังนี้ 3.1.2 ขั้นตอนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดและภาระหนี้

3.1.1 แผนภาพกระบวนการงานในปัจจุบัน





ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้า

3.1.2 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์ถึงขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัดแล้วจะสังเกตเห็นได้ว่าขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระแสเงินสดและภาระหนี้อยู่ 3 ช่วง ช่วงแรกคือช่วงการตัดสินใจรับโครงการ ช่วงที่สองจะอยู่ในช่วงการจัดซื้อวัตถุดิบและค่าจ้างพนักงาน สำหรับช่วงสุดท้ายจะอยู่ที่การปิดโครงการเพื่อที่จะรับค่าดำเนินการโครงการจากลูกค้า ซึ่งมีรายละเอียดของทั้งสามช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 ช่วงตัดสินใจรับโครงการ ปัจจุบันทางบริษัทมีการใช้เกณฑ์ในการรับโครงการเพียงแค่ความคุ้มค่าในการรับดำเนินงานโครงการเท่านั้น แต่ยังไม่มีการพิจารณาถึงภาระหนี้และกระแสเงินสดที่บริษัทมีอยู่ ทำให้ในบางโครงการที่มีการใช้ต้นทุนทางการเงินสูงไม่ได้ถูกประเมินความเสี่ยงเรื่องภาระหนี้คงค้างที่มากเกินไป อีกทั้งเรื่องดอกเบี้ยที่เกิดจากการขอสินเชื่อระยะสั้นซึ่งมากกว่าสินเชื่อระยะยาวค่อนข้างมากทำให้ความคุ้มค่าจากผลตอบแทนของโครงการนั้นลดลง ซึ่งควรถูกนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณารับโครงการด้วย

ช่วงที่ 2 การจัดซื้อวัตถุดิบและการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ปัจจุบันบริษัทมีการจ่ายค่าแรงให้กับพนักงานทุกระดับเป็นรายเดือน ซึ่งทำให้การจ่ายเงินสดนั้นชะลอออกไปจากวันที่เริ่มทำงาน หากแต่ก็เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการรวมค่าแรงของพนักงานทุกคนไปจ่ายในวันเดียวต่อเดือนนั้นอาจทำให้บริษัทภาวะขาดแคลนเงินสดได้เช่นกัน สำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบนั้น ทางบริษัทมีนโยบายที่จะลงทุนออกไปก่อนแล้วจึงนำไปหักกลับกับค่าดำเนินการโครงการซึ่งจะได้รับหลังจากเสร็จสิ้นโครงการตามระยะที่กำหนดไว้ในสัญญา แน่แน่นอนว่าใน 2 ส่วนนี้เป็นส่วนที่ควรต้องถูกพิจารณาตั้งแต่ช่วงที่ 1 แต่เมื่อไม่ได้มีการพิจารณาในส่วนนี้มาก่อนจึงทำให้เมื่อต้องจัดซื้อวัตถุดิบที่เมื่อจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานในเวลาที่ยังอยู่ในช่วงขาดสภาพคล่อง จึงทำให้บริษัทจะต้องดำเนินการขอสินเชื่อกับทางธนาคารเพื่อที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการในส่วนนี้

ช่วงที่ 3 การปิดโครงการและการรับค่าดำเนินการโครงการจากลูกค้า ในส่วนนี้นั้นถ้ามองแบบผิวเผินคงเป็นกระบวนการที่ง่ายและไม่ซับซ้อน แต่ในทางปฏิบัติมันมีข้อแม้และเงื่อนไขต่างๆ ค่อนข้างเยอะ เช่น ลูกค้าตรวจโครงการแล้วพอใจหรือไม่ ถ้าหากพอใจก็จะต้องมีการดำเนินการเรียกเก็บเงินกับลูกค้า ซึ่งแน่นอนว่าลูกค้าแต่ละรายก็จะมีรอบจ่ายที่แตกต่างกันตามแต่สัญญา หรือแม้แต่หากลูกค้าไม่พอใจในผลการดำเนินการ ก็จะต้องมีการตรวจสอบว่าโครงการมีการดำเนินการผิดจากสัญญาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามสัญญานอกจากจะต้องดำเนินการแก้ไขแล้วอาจมีการค่าปรับจากการผิดสัญญาอีกด้วย และแน่นอนว่าหากบริษัทเองได้รับค่าดำเนินการจากลูกค้าล่าช้าก็มีโอกาสที่จะผิมนัดชำระหนี้สินกับธนาคาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของบริษัท อีกทั้งยังมีค่าปรับในการผิมนัดชำระเพิ่มจากดอกเบี้ยที่จะต้องชำระ

ทั้งนี้กระบวนการทั้ง 3 ช่วงที่เกี่ยวกับกระแสเงินสดและภาระหนี้สินของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังที่กล่าวไปข้างต้นสามารถสรุปออกมาเป็นแผนภูมิภาพได้โดยแสดงในรูปภาพที่ 3.2 โดยละเอียด ดังนี้

3.2 ปัญหาที่พบในกระบวนการปัจจุบัน

จากลักษณะการดำเนินการตามแผนภูมิข้างต้นทำให้ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด มีต้นทุนการดำเนินการที่สูงขึ้น อีกทั้งยังทำให้เกิดปัญหาการกู้ยืมซ้ำซ้อนซึ่งทำให้ดอกเบี้ยที่ต้องจ่ายธนาคารมีจำนวนมากเกินจำเป็น และเนื่องมาจากการบริหารทางการเงินที่ยังไม่มีระบบที่ดีนี้เองทำให้บริษัทมีกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในบริษัทไม่มั่นคงสร้างความไม่มั่นใจให้แก่พนักงานบริษัทได้

3.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนากระบวนการงาน

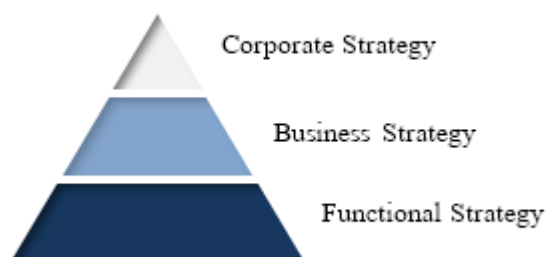
ดังนั้นผู้จัดทำจึงมีความต้องการที่จะแนะนำการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจเดิมที่บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ใช้อยู่แต่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยมุ่งเน้นไปยังการรักษาสภาพคล่องและลดภาระหนี้สินที่บริษัทมีอยู่ไม่ให้มีมากเกินไปดังจะกล่าวในบทต่อไป

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่ไม่มีจัดการกลยุทธ์จะขาดแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ไม่สามารถโต้ตอบหรือแข่งขันในตลาดได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญกับธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

คำว่า กลยุทธ์ หรือ “Strategy” มาจากภาษากรีก คือ Sratos หมายถึง กองทัพ และ Legei หมายถึง การนำหรือผู้นำ ดังนั้น Strategy ที่มาจาก Strategia ในภาษากรีกจึงมีความหมายว่า Generalship หรือ ยุทธวิธี (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2543) โดยในช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่า กลยุทธ์ ถูกนำมาใช้ในการจัดการด้านการทหาร การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อใช้สนับสนุนในการบริหารของประเทศ ซึ่งต่อมาได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการในการบริหารองค์กรธุรกิจ ภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทำหน้าที่ในการตัดสินใจและปรับตัวให้สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม กำหนดวิสัยทัศน์แนวทางอย่างเป็นระบบและแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อที่จะสร้างข้อได้เปรียบที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในระดับชั้นต่างๆซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional Strategy) โดยทั้งสามระดับต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงถึงลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม แสดงถึงทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนา บริหารงาน และจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยงานขององค์กรอย่างไร ซึ่งทิศทางดังกล่าวได้แก่ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies) กลยุทธ์การคงเสถียรภาพ (Stability Strategies) และกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)

กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

การเติบโตภายในองค์กร (Internal Growth) เป็นการขยายตัวโดยเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมเดิม โดยการเพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น

การเติบโตภายนอกองค์กร (External Growth) เป็นการขยายตัวภายนอกองค์กรโดยการเข้าไปซื้อหรือควบรวมกิจการธุรกิจอื่น ทั้งเกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับกิจการเดิม

การเติบโตโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเกิดการร่วมมือ ก่อให้เกิดต้นทุนต่ำ เกิดการเรียนรู้ถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นต้น

กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategies)

เป็นการรักษาอัตราการเติบโต ส่วนแบ่งการตลาด หรือตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทไว้ โดยไม่มีการลงทุนเพิ่มเติม เกิดจากสภาพอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำ หรือมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาด หรือสภาวะการณ์ผันผวน ได้แก่

การเป็นผู้นำตลาด (Leadership) เป็นการดึงลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ อันเนื่องมาจากสภาวะตกต่ำของอุตสาหกรรม สามารถทำได้เฉพาะองค์กรที่เป็นผู้นำตลาดและยังสามารถอยู่รอด

การเน้นตลาดเฉพาะ (Niche) มุ่งสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่มีความชำนาญและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มแข็งเท่านั้น

การเก็บเกี่ยว (Harvest) โดยมุ่งเน้นทำกำไรระยะสั้น ไม่ลงทุนเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายต่างที่ไม่จำเป็น ซึ่งเป็นการลดปัญหายอดขายที่ลดลง ซึ่งมีแนวโน้มที่อาจต้องขายธุรกิจหรือออกจากอุตสาหกรรมนี้

กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

ทางออกในการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายขององค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆลง และทำการปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างหนี้ ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ของบริษัท

กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) หมายถึงการที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า

กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out or Divestment Strategy) เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจย่อยที่ไม่สอดคล้องกับองค์กร โดยรวม หรือธุรกิจย่อยมีความอ่อนแอมิตรพยากรณ์ไม่เพียงพอจึงถอนการลงทุนหรือขายธุรกิจนั้นทิ้งไป

กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน เป็นหนทางที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุด และยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ลำดับที่สองรองจากกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์กรภายในอุตสาหกรรม ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถหรือจุดแข็งของผลิตภัณฑ์บริษัทที่มีการตรวจสอบข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่องเท่านั้นที่จะสามารถบรรลุความสำเร็จในระยะยาวได้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy)

การทำให้องค์กรผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง เป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่มุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำเป็นอาวุธในการแข่งขัน แต่จะมีความแตกต่างของสินค้าหรือบริการน้อยเนื่องจากเน้นการตอบสนองต่อตลาดส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้เปรียบในเรื่องของ Economy of Scale นอกจากนี้การจะได้ต้นทุนที่ต่ำยังเกิดจากการออกแบบแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept) ที่เน้นฟังก์ชันพื้นฐานเป็นหลัก การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนในทุกๆด้าน เช่น R&D การบริหาร การโฆษณา ฯลฯ

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความแตกต่างหรือการมีมูลค่าเพิ่มเป็นอาวุธในการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาได้สูง โดยที่ลูกค้ายินดีจ่าย การสร้างความแตกต่างอาจทำได้โดยอาศัยเทคโนโลยีที่โดดเด่น กลยุทธ์ความแตกต่างนอกจากจะสร้างกำไรให้กับธุรกิจแล้วยังก่อให้เกิดอุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ด้วย

กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด ไม่สร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายๆตลาด มุ่งเน้นตลาดเป้าหมายเพียงตลาดเดียวจนเกิดความชำนาญ

4.3 กลยุทธ์ระดับ Function strategy

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นขั้นตอนของการกำหนดหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้เกิดแรงเสริมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ได้

4.4 ระบุกระบวนการที่จะทำการปรับปรุง

จากทฤษฎีลำดับขั้นกลยุทธ์ข้างต้น ผู้ศึกษาได้ทำการประเมินและพิจารณาเพื่อปรับเข้ากับการดำเนินงานของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากการวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจที่มีต่ออุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และการเติบโตของธุรกิจทำให้เห็นว่าบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบคงตัว (Stability Strategies) โดยการมีการรักษาระดับอัตราเติบโตและฐานลูกค้าที่มีอยู่เอาไว้ ทั้งนี้เองควรมีการปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อให้รองรับการเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะเรื่องกระแสเงินสดและภาระหนี้สินซึ่งมีความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการคงตัวของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) เนื่องจากบริษัทมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและมีฐานลูกค้าของตัวเองอยู่แล้ว เพียงแต่ต้องมีการพัฒนา

กระบวนการภายในที่ทำให้ต้นทุนของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งผลทำให้กำไรของบริษัทลดลงซึ่งขัดกับภาพรวมบริษัทจะมีแนวโน้มกำลังที่จะเติบโต

ต้นทุนส่วนใหญ่ที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากการเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยอันเกิดจากหนี้สินที่นำมาใช้ในการลงทุนดำเนินโครงการต่าง ๆ ซึ่งการลดต้นทุนตรงนี้จะทำให้บริษัทเกิดกำไรขึ้นอย่างมากทันทีและสามารถดำเนินการได้โดยเพิ่มกระบวนการตรวจสอบกระแสเงินสดและภาระหนี้ก่อนที่จะดำเนินโครงการ หากสามารถดำเนินการได้สำเร็จจะเป็นการลดความเสี่ยงของบริษัทจากภาวะขาดสภาพคล่องและภาระหนี้สินที่มากเกินไปได้

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Strategy)

เพื่อในสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นไปยังการเติบโตที่คงที่และลดต้นทุนจากภาระหนี้สินที่มากเกินไปอีกทั้งยังต้องการเพิ่มสภาพคล่องให้กับบริษัท ทำให้กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการดำเนินการ โดยมีการพิจารณากระแสเงินสดและภาระหนี้ที่อยู่ในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

เริ่มต้นหากลูกค้าต้องการที่จะดำเนินโครงการกับทางบริษัทนอกจากประธานหรือรองประธานจะพิจารณาด้านความคุ้มค่าในการดำเนินการแล้ว ยังควรมีการพิจารณาด้านภาระหนี้ที่จะเกิดขึ้นและสภาพคล่องที่บริษัทมีอยู่ โดยในเจ้าหน้าที่ทำการเก็บรวบรวมและมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเสมอ หากโครงการที่ดำเนินการมีความคุ้มค่าทั้งสองด้านจึงจะตกลงทำสัญญากับลูกค้า แต่หากเห็นว่าส่วนใดส่วนหนึ่งไม่คุ้มค่าควรมีการเจรจาตกลงกับลูกค้าก่อนทำสัญญาเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินโครงการได้อย่างคุ้มค่าต่อไป

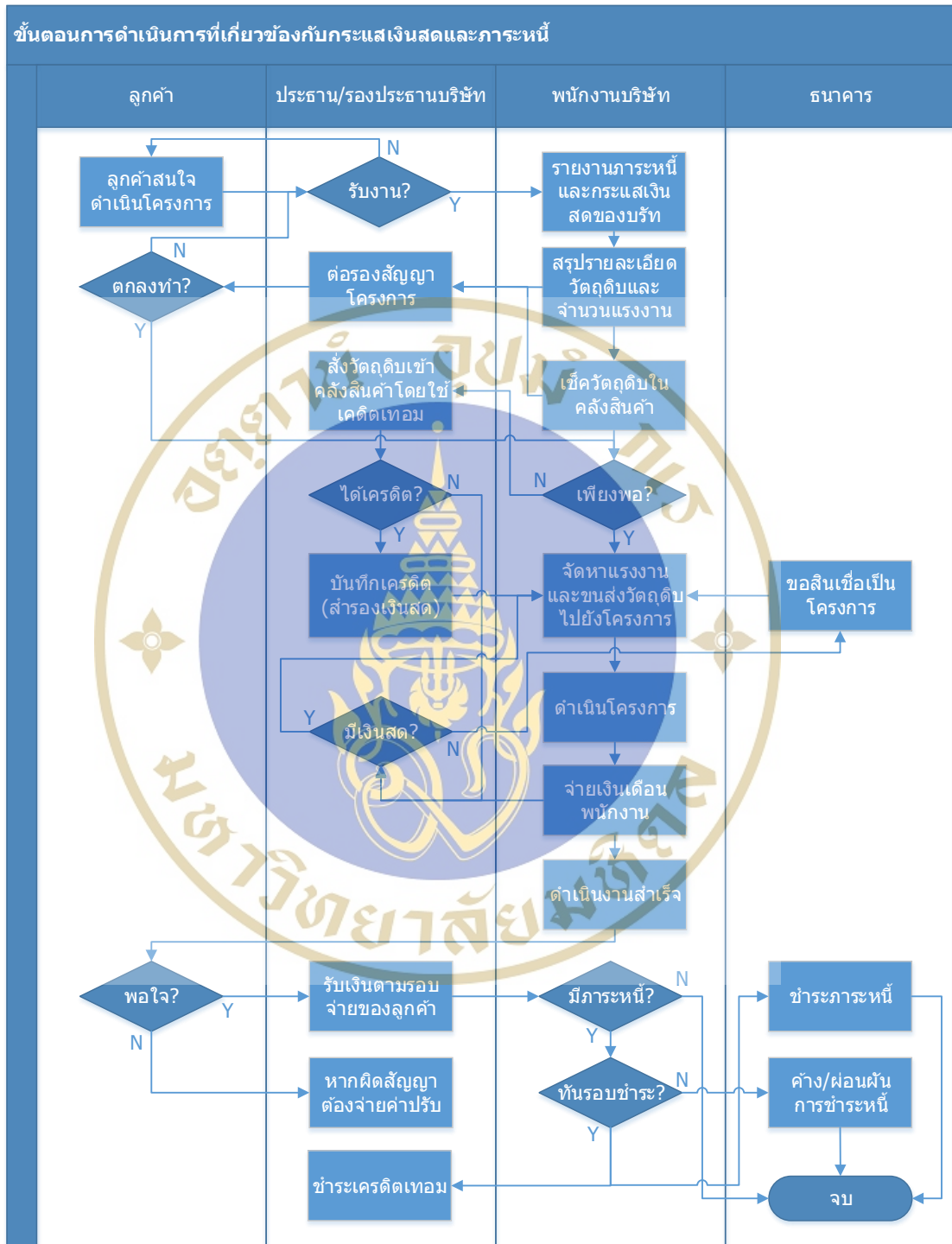
โดยสิ่งที่ควรพิจารณาก่อนทำสัญญานั้นนอกจากพิจารณาด้านผลกำไรและสภาพคล่องปัจจุบันของบริษัทแล้ว ควรนำสินค้านี้มาพิจารณาประกอบด้วย เพราะการใช้สินค้านี้คลังที่มีอยู่ให้หมดไปนั้นก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทหลงค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษาไปได้ อีกทั้งยังไม่ต้องสั่งวัตถุดิบใหม่หลายครั้งเกินไป

ภายหลังตกลงทำสัญญากับลูกค้าเรียบร้อยแล้ว หากจำเป็นต้องสั่งซื้อวัตถุดิบใหม่เข้าคลังสินค้า ควรที่จัดส่งสินค้าโดยใช้เครดิตเทอมกับลูกค้าของเราไม่ควรที่จะไปขอสินเชื่อหากไม่มีความจำเป็น เพราะจะทำให้บริษัทมีความคล่องตัวและยังสามารถต่อรองกับลูกค้าได้มากกว่าการต่อรองกับธนาคารทำให้เกิดความยืดหยุ่นในส่วนการชำระหนี้สินสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานในขณะที่ดำเนินโครงการนั้นทางกลุ่มเห็นว่าควรมีการสำรองกระแสเงินสดไว้อย่างน้อย 5-10% ของค่าดำเนินการโครงการเพื่อที่จะนำมาจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงาน และยังเป็นการลดปัญหาการที่บริษัทต้องไปขอสินเชื่อระยะสั้นซึ่งมีดอกเบี้ยสูงกับธนาคารหากเกิดเหตุการณ์โครงการล่าช้าหรือลูกค้าไม่พอใจในการส่งมอบโครงการแต่ละระยะ

สำหรับการส่งมอบโครงการในแต่ละช่วงหากควรมีการต่อรองกับลูกค้าให้สามารถจ่ายได้ในช่วงที่พอดีหรือก่อนระยะเวลาชำระหนี้สินในส่วนต่างๆ ก็จะทำให้บริษัทเองมีการลดการเสียดอกเบี้ยในการขอสินเชื่อต่างๆที่มีอยู่มากในปัจจุบันและยังเป็นการสร้างวงจรกระแสเงินสดให้มีความพอดีกับระยะหนี้สินที่มีอยู่ ส่งผลให้มีอัตราการผิดนัดชำระหนี้ลดลง



4.5 แผนภาพกระบวนการงานในอนาคต



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจตั้งแต่การรับงาน การส่งข้อมูล การดำเนินงานจนถึงการส่งมอบงานให้ลูกค้าหลังจากทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแล้ว

4.6 คำอธิบายแผนภาพกระบวนการในอนาคต

จากเดิมที่ทางบริษัท ให้ประชากรและรองประธานเป็นผู้พิจารณาโดยอาศัยข้อมูลในมือของแต่ละท่านทำให้ข้อมูลที่มีอยู่มีความคาดเคลื่อนบ่อยครั้ง การปรับปรุงกระบวนการจึงเสนอให้มีการรวบรวมข้อมูลศูนย์กลางยังระบบหนึ่งซึ่งสามารถเข้าถึงได้ออนไลน์ ทำให้การพิจารณาโครงการใหม่นั้นเกิดความผิดพลาดน้อยลงในส่วนของการคำนวณกระแสเงินสดและภาระหนี้สิน

สำหรับในส่วนต่อมาคือส่วนการตั้งสินค้าในแต่ละโครงการ ซึ่งโดยปกติแล้วทางบริษัทไม่ได้มีการจัดการคลังสินค้าโดยการตรวจสอบเป็นรายโครงการมีแต่รายการเบิกซึ่งไม่ได้ระบุว่ามาจากโครงการไหน ทำให้การตรวจสอบการใช้งานวัตถุดิบในแต่ละโครงการเป็นไปได้อย่างยากลำบากและเกิดการร้องไห้ออกของหัวหน้าช่างแต่ละโครงการขึ้นบ่อยครั้ง ผู้จัดทำจึงเสนอให้มีการแยกการติดตามคลังสินค้าเป็นโครงการโดยมีการคำนวณจำนวนวัตถุดิบไว้และแยกสรรไว้อย่างชัดเจนว่าเป็นของโครงการใด แน่แน่นอนว่าปัญหาเดิมที่ตามมาก่อนการปรับปรุงกระบวนการนั้นจะทำให้การซื้อสินค้าเข้าคลังมีเครดิตเทอมหรือสัญญาคุ้มไม่ตรงกับระยะเวลาดำเนินการโครงการ และมีหลากหลายสัญญาซึ่งทำให้มีความลำบากในการคำนวณความคุ้มค่าในแต่ละโครงการ

สำหรับในส่วนนี้การปรับปรุงกระบวนการทำงานจะไม่ได้กระทบจากเดิมมากนัก เพียงแต่มีการจัดหมวดหมู่และการลำดับความสำคัญของการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สืบเนื่องจากขั้นตอนการตั้งสินค้าเข้าคลังสินค้านั้นเราได้มีการแยกสัญญาคุ้มหรือเครดิตเทอมเป็นโครงการแล้วจึงทำให้การติดตามสัญญาต่างๆเป็นไปได้ง่ายขึ้นโดยสัญญาส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาใกล้เคียงกับระยะเวลาการดำเนินโครงการ ทำให้หากโครงการไม่มีความล่าช้าทางบริษัทก็จะสามารถนำเงินที่ได้รับจากค่าดำเนินโครงการมาจ่ายชำระหนี้ในแต่ละสัญญาได้โดยมีโอกาสในการผิคนัดชำระน้อยลง

4.7 แนวทางการแก้ไขปัญหา

จากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นการปรับปรุงส่วนใหญ่ที่ทางผู้จัดทำเสนอนั้นมักจะเน้นไปที่การดำเนินการปรับปรุงกระบวนการเดิมให้มีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น โดยมีการเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบและการจัดกลุ่มและลำดับความสำคัญของแต่ละขั้นตอนใหม่เท่านั้น

บทที่ 5

การกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนสำคัญ เพราะเป็นการนำปัญหา สาเหตุ และกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์พิจารณา มาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ผู้ศึกษา ได้เลือกใช้โปรแกรม Microsoft Project มาช่วยในการบริหาร โครงการ (Project Management) และ โปรแกรมเว็บแอปพลิเคชันของ www.builk.com ที่สามารถจัดการควบคุมและสามารถคำนวณพร้อมตรวจสอบต้นทุนทั้งในส่วนของแต่ละโครงการและในส่วนภาพรวมของบริษัทได้ ทั้งนี้ทั้ง 2 โปรแกรมสามารถช่วยทำให้บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ควบคุมต้นทุนและติดตามภาระหนี้สินพร้อมตรวจสอบกระแสเงินสดที่ไหลเวียนในบริษัทได้

5.1 กลยุทธ์ระยะสั้น

การบริหารจัดการระบบการทำงานต้องมีการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและปรับให้เหมาะกับการใช้งานอย่างต่อเนื่อง โดยต้องมีการตั้งมาตรฐานในการปรับปรุงระบบในช่วงแรกควรทำทุก 3 เดือน และค่อยๆปรับเพิ่มเป็น 6 เดือนหรือ 1 ปี เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันการทำงานจริงของทุกหน่วยงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบต้องนำมาใช้ในการให้บริการกับลูกค้า จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสอบถามความคิดเห็น(Feedback) จากการใช้งานจากลูกค้าด้วย

นอกจากนี้ควรมีการกำหนด KPI ของแต่ละส่วนหรือแต่ละโครงการ อาจแบ่งตามระดับความสำคัญของลูกค้าหรือความยากง่ายของโครงการ เพื่อสามารถทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน และสิ่งสำคัญของการทำงานคือการประสานงานร่วมกัน บริษัทฯจึงควรมีพื้นที่ให้ทุกหน่วยงานเข้ามาพบปะพูดคุยแชร์ประสบการณ์ทำงานร่วมกันเรียกว่าการทำ Cross Functional Communication อาจเป็นทุกวันๆหนึ่งในแต่ละสัปดาห์ เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น แลกเปลี่ยนแนวทางแก้ไขกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานช่วยเหลือกันเป็นทีมมากขึ้น

5.2 กลยุทธ์ระยะยาว

โครงการ (Project) คือ การดำเนินงานในช่วงเวลาหนึ่งเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรือ เหตุการณ์ที่มีลำดับขั้นตอนที่ได้รับการกำหนด โดยจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดมุ่งสู่การบรรลุถึงเป้าหมายที่ชัดเจน และลงมือปฏิบัติโดยบุคคลที่อยู่ภายใต้ตัวแปรกำหนดที่แน่นอน เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย ทรัพยากร และคุณภาพ ซึ่งโครงการจะมีความแตกต่างจากการปฏิบัติประจำวัน เพราะเป้าหมายของโครงการมีความจำเพาะเจาะจงมากกว่า และต้องได้รับการวางแผนเป็นอย่างดี ซึ่งการวางแผนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ หากโครงการมีความซับซ้อนมากก็จำเป็นต้องวางแผนมาก และการดำเนินโครงการต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของแผนงาน และความก้าวหน้าในการบริหารงบประมาณ รวมถึงได้ทราบและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เผชิญ

5.2.1 การบริหารโครงการ (Project Management)

การนำคอมพิวเตอร์เข้ามามีใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ จะทำให้การเพิ่มเติมข้อมูลและการติดตามแผนงานเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โปรแกรม Microsoft Project จะช่วยบริหารโครงการในการวางแผนการทำงาน (Schedule) โดยโปรแกรมจะช่วยกำหนดขั้นตอนของงาน (Tasks) การจัดลำดับขั้นตอนของงาน และเครื่องมือในการทำแผนงาน เช่น การคำนวณเวลา ค่าใช้จ่าย การติดตาม การนำเสนอข้อมูล และการออกแบบรายงาน เป็นต้น หลักสำคัญของการบริหารโครงการ คือ การวางแผนงานกิจกรรมต่างๆซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นโครงการภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการคำนวณระยะเวลาการทำงานที่ต่อเนื่องกัน จากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่ยาก ดังนั้น โปรแกรม Microsoft Project จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกิจกรรมการดำเนินงานได้หลายกิจกรรมพร้อมกัน โดยป้อนข้อมูลที่สำคัญ เช่น เวลาทำงาน หรือทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งโปรแกรมจะทำการวางแผนและคำนวณวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดงานของแต่ละกิจกรรม ทำให้สามารถรู้ได้ว่ากิจกรรมต่างๆเริ่มต้นและสำเร็จเมื่อใด และใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง นอกจากนั้นยังสามารถเทียบระหว่างแผนของโครงการที่กำหนดไว้กับสถานะที่เกิดขึ้นจริง ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพราะผู้บริหารสามารถใช้คำสั่งเรียกดูข้อมูลหรือรายงานโครงการได้ เช่น รายงานค่าใช้จ่าย โดยดูค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นว่าเกินงบประมาณที่วางแผนไว้หรือไม่อย่างไร หรือตรวจสอบกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดปัญหาและไม่สามารถจัดส่งภายในเวลาที่วางแผนไว้ ดังนั้น โปรแกรม Microsoft Project จะทำให้เห็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยผู้ศึกษาได้ทำการวางแผนงานหลักสำหรับ บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

5.2.2 การจัดการต้นทุน

สำหรับการนำกลยุทธ์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไปใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน โดยมุ่งเน้น ไปยังการรักษาสภาพคล่องและการลดภาระหนี้สินที่บริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด กำลังเผชิญอยู่นั้น จะสามารถทำได้โดยการนำเทคโนโลยีประเภทโปรแกรมที่มีราคาไม่มากนักซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องเริ่มด้วยการศึกษาโปรแกรมที่นำมาเข้ามาใช้งานให้มีความเข้าใจหลักการ ทำงานอย่างแท้จริง พร้อมทั้งต้องมีการจัดการสอนให้กับพนักงานปัจจุบันที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ต้องใช้งานโดยตรงให้มีความชำนาญเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการกรอกข้อมูลซึ่ง จำทำให้รายงานที่ผู้บริการใช้ในการตัดสินใจต่างๆมีความบิดเพี้ยนและส่งผลให้ดำเนินการตัดสินใจ ผิดพลาดในที่สุด

5.3 ความเสี่ยงในการปฏิบัติกลยุทธ์

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไม่สามารถคาดการณ์ได้ ความเสี่ยงมี โอกาสเกิดขึ้นได้เสมอในอนาคต ซึ่งความเสี่ยงของเหตุการณ์อาจ ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือกำหนดไว้ เกิดความผิดพลาดล้มเหลว ส่งผลกระทบต่อการทำงานทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.3.1 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Risk Identification)

การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากมาย องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่า เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร ในกระบวนการ บ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาถึงปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถเป็น ความเสี่ยงทั้งจากภายนอกและภายใน การบ่งชี้เหตุการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการ ประเมินความเสี่ยงต่อไป

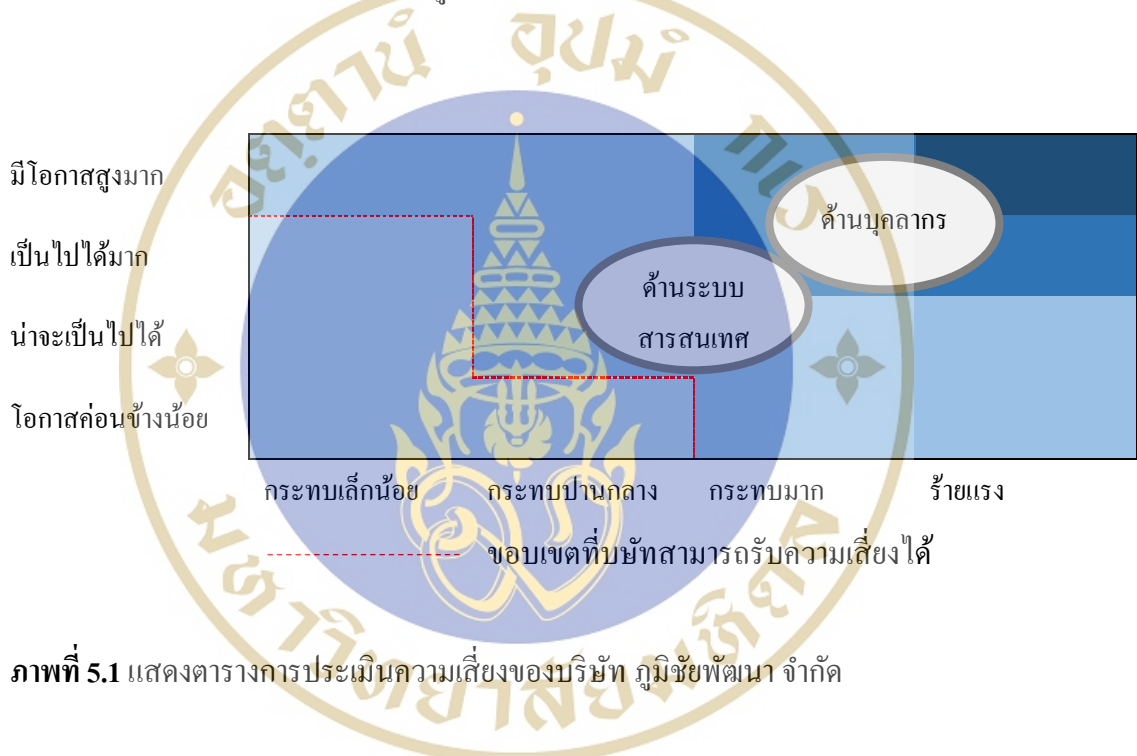
สำหรับการบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ผู้ ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่าเป็นความเสี่ยงด้านกระบวนการดำเนินการซึ่งไม่รัดกุมเท่าที่ควร อีกทั้งยังม การถือโกงของพนักงานภายในซึ่งตรวจสอบได้ยาก ซึ่งเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์ จำเป็นต้องมีการประเมินความเสี่ยง เพื่อเลือกวิธีการดำเนินการจัดการต่อไป

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยในขณะที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ แต่เหตุการณ์ที่เกิดอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ ทำให้การประเมินความเสี่ยงโดยทั่วไปประกอบด้วย 2 มิติดังนี้

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง เหตุการณ์มีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด สามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด ดังนี้

- ด้านระบบสารสนเทศ ที่อาจจะเกิดความผิดพลาดหรือไม่สามารถเข้าถึงได้ในขณะที่ต้องการใช้งาน ซึ่งในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็นสองส่วนคือส่วนที่เกี่ยวข้องการป้อนข้อมูลให้ระบบซึ่งจะพูดถึงให้หัวข้อต่อไป และอีกส่วนคือส่วนที่ผู้ให้บริการอย่าง www.builk.com ที่อาจจะมีการปิดปรับปรุงหรือเกิดระบบล่มเหลวทำให้ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยที่สำคัญคือการกู้ข้อมูลเก่าของบริษัทต้องสามารถทำได้ให้ใกล้เคียงกับสถานะล่าสุดมากที่สุด

- ด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านบุคลากรนั้นเกิดจากการที่ไม่มีความรู้มากพอหรือมีความผิดพลาดในการป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบทำให้ระบบที่จะนำมาใช้งานแสดงผลผิดพลาดอันนำมาสู่

ความผิดพลาดในการตัดสินใจในที่สุด ในส่วนนี้ต้องมีการจัดการเรียนการสอนผู้ใช้งานในส่วนสำคัญต่างๆอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการติดตามผลในการป้อนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

จากการประเมินความเสี่ยงทั้ง 2 เหตุการณ์จะเห็นว่า ความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่เกินขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) ซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณใต้เส้นปะสีแดง ทำให้ต้องมีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ภายใต้ขอบเขตที่องค์กรสามารถยอมรับได้

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยหลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การร่วมจัดการ การลด และการยอมรับ ซึ่งจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด จะเห็นว่าต้องทำการลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ให้ผลกระทบของความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยมีการจัดการตามตารางที่ 5.2 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ด้านระบบสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> - ทำสัญญากับ www.builk.com ในส่วนของความผิดพลาดอันเนื่องมาจากโปรแกรม - ควรมีการตรวจสอบระบบภายในให้มีความพร้อมใช้งานอย่างสม่ำเสมอ 	หัวหน้าวิศวกร/ พนักงานธุรการ
2. ด้านบุคคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการติดตามการป้อนข้อมูลโครงการต่างๆทุกสัปดาห์ - จัดการเรียนการสอนใช้งานระบบอย่างสม่ำเสมอ 	ประธาน/รอง ประธาน

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

จากการระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ กำหนดกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติใช้ ทำให้บริษัท ดี.ดับบลิว.จำกัด สามารถดำเนินงานตามแนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะช่วยให้บริษัท ดี.ดับบลิว.ออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยลูกค้าสามารถติดตั้งได้เอง การควบคุม

ต้นทุนด้านแรงงานและการขนส่งติดตั้งจากผลิตภัณฑ์ใหม่นี้จะช่วยควบคุมราคาขาย เพื่อให้สินค้าของบริษัทสามารถแข่งขันในตลาดและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ ทั้งนี้สินค้านวัตกรรมใหม่ที่บริษัทได้ทำการพัฒนาจำเป็นต้องมีการทำการตลาดควบคู่กันไป โดยต้องทำเป็น โครงการเร่งด่วนเนื่องจากสินค้าของบริษัทง่ายต่อการเลียนแบบ ดังนั้นจึงต้องทำการประชาสัมพันธ์เพื่อเกิดการรับรู้และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานของแบรนด์สินค้า อันจะส่งผลให้ยอดขายในตลาดต่างจังหวัดเติบโต

สำหรับการปรับปรุงกระบวนการนั้นได้มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก มีการรวบกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ได้มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ และเพิ่มการควบคุม โดยได้นำโปรแกรม Microsoft Project และ โปรแกรมเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน www.builk.com มาใช้เพื่อช่วยการลดต้นทุนทางการดำเนินการ โครงการต่างๆที่บริษัทรับพิจารณาดำเนินการ โดยจะมีรายละเอียดแนวทางการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. กระบวนการที่มีการตัดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหรือไม่มีประสิทธิภาพออก ได้แก่การใช้โปรแกรมเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน www.builk.com เพื่อช่วยในกระบวนการพิจารณาว่าตอนนี้สภาพของบริษัทมีกำลังพอหรือไม่

2. กระบวนการที่มีการรวบกระบวนการขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกัน ได้แก่การใช้โปรแกรมเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน www.builk.com เพื่อช่วยในการทำบัญชีเพื่อเช็คกระแสเงินสดของบริษัท อีกทั้งยังมีฟังก์ชันการวางบิล, เปิด-ปิดบิล ครัววงจรที่สามารถใช้ได้ผ่านอินเทอร์เน็ต

3. กระบวนการที่มีการจัดลำดับของขั้นตอนการทำงานใหม่ ได้แก่การใช้โปรแกรม Microsoft Project โดยสามารถคำนวณโครงการที่กำลังจะล่าช้าพร้อมทั้งยังสามารถระบุส่วนงานที่กำลังดำเนินการแล้วล่าช้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กระบวนการที่มีการเพิ่มการควบคุม ได้แก่การใช้โปรแกรมเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน www.builk.com เพื่อใช้ในการตรวจสอบกระแสเงินสดและการกู้ยืมทั้งหมดของบริษัท ที่มีเพื่อคำนวณหาดอกเบี้ยที่ต้องแบกรับในขณะนั้น

โดยรายละเอียดดังกล่าวสามารถสรุปการแก้ไขปัญหาด้วยการทำการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยนำโปรแกรมต่างๆเข้ามาช่วยได้ดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 สรุปการแก้ไขปัญหาด้วยระบบการทำงานใหม่โดยใช้โปรแกรมเข้ามาช่วย

ข้อ	กระบวนการ	โปรแกรม	ปัญหาที่พบ	ผลลัพธ์จากการปรับปรุงกระบวนการ
1	การพิจารณารับโครงการ และต่อรองสัญญาดำเนินโครงการ	โปรแกรมเว็บแอปพลิเคชัน www.builk.com	เกิดความผิดพลาดในการคำนวณสภาพคล่องและกระแสเงินสดที่จะต้องใช้จ่ายเพื่อดำเนินโครงการ	ลดความผิดพลาดในการพิจารณารับงาน ทำให้ผู้บริหารทั้งสองสามารถดูข้อมูลชุดเดียวกันได้ผ่านออนไลน์
2	การสั่งซื้อวัตถุดิบเข้าคลังสินค้า	โปรแกรมเว็บแอปพลิเคชัน www.builk.com	เกิดความผิดพลาดในการคำนวณสภาพคล่องและกระแสเงินสดที่จะต้องใช้จ่ายเพื่อดำเนินโครงการ	ลดความผิดพลาดในการตรวจสอบสินค้าคงคลังและจำนวนที่จะต้องใช้งานสามารถตรวจสอบยอดที่ต้องจ่ายได้อย่างแม่นยำ
3	การติดตามการดำเนินโครงการและการจ่ายค่าแรง	โปรแกรม Microsoft Project	เกิดความล่าช้า, ผิดพลาดในโครงการต่างๆที่ดำเนินการอยู่	สามารถติดตามผลความคืบหน้าโครงการต่างๆได้โดยใช้แผนภูมิโดยมีหลากหลายรูปแบบ สามารถพยากรณ์กิจกรรมที่สามารถทำให้โครงการเกิดความล่าช้าทำให้ลดโอกาสโดนปรับ
4	การเบิกจ่ายค่าดำเนินการและการชำระหนี้สิน	โปรแกรมเว็บแอปพลิเคชัน www.builk.com	กระบวนการจ่ายล่าช้า, จำนวนยอดที่ต้องชำระในงวดชำระผิด, เกิดความสับสนและมีความซับซ้อนในสัญญาคู่ค้ากับทาง	ลดความผิดพลาดในการคำนวณการชำระหนี้สินต่างๆ แยกเป็นสัญญาอย่างชัดเจน โดยสามารถตั้งการแจ้งเตือนผ่านโปรแกรมที่นำเสนอไปได้พร้อมแจก

			ธนาคาร	แจ้งยอดรายสัญญา
--	--	--	--------	-----------------

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แน่นอนว่าจากแนวทางการการแก้ไขที่ผ่านมานั้นย่อมมีผลกระทบทั้งด้านดีและด้านที่ไม่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัท ภูมิชัยพัฒนา จำกัด โดยจะขออธิบายเฉพาะกลุ่มหลักๆที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในตามกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไปดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง จะมีตัวช่วยเพิ่มเป็นเครื่องมือที่จะใช้ช่วยในการตัดสินใจพิจารณา และตรวจสอบกระแสเงินสดในบริษัทได้ทุกเมื่อที่ต้องการ หากแต่ก็มีข้อควรระวังนั้นคือต้องมีการตรวจสอบข้อมูลที่น่าลงระบบให้มีความถูกต้องอยู่เสมอ มิฉะนั้นแล้วอาจทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดซึ่งส่งผลทำให้บริษัทขาดสภาพคล่องครั้งใหญ่ได้

พนักงานฝ่ายบัญชี ต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ที่จะต้องใช้งาน โปรแกรมเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน www.builk.com ให้เกิดความชำนาญ หากทำได้คาดว่าผลที่ได้รับจะทำให้พนักงานบัญชีลดภาระงานเอกสารทั้งในเรื่องการเปิด-ปิดและวางบิลได้มาก ทั้งนี้โปรแกรมดังกล่าวมีฟังก์ชันสามารถทำการอนุมัติการเบิกจ่ายออนไลน์ได้ทำให้ลดระยะเวลาการดำเนินการด้านการเงินไปได้มาก เพราะไม่ต้องรอผู้บริหารระดับสูงกลับมาที่บริษัทเพื่อเซ็นอนุมัติ

พนักงานฝ่ายวิศวกร/หัวหน้าช่าง จะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการใช้งาน Microsoft Project เพื่อที่จะใช้ในการติดตามการทำงานและทำให้ทุกฝ่ายเห็นภาพและเข้าใจตรงกันได้ง่ายดายขึ้น โดยการอำนวยการทำงานในแต่ละกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้การใช้โปรแกรมดังกล่าวสามารถช่วยให้การติดตามโครงการต่างๆสามารถพยากรณ์ได้ว่าโครงการไหนมีโอกาสที่จะเกินกำหนดซึ่งอาจจะทำให้เสียค่าปรับเมื่อทราบได้ก่อน อาจจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเข้ามาจัดการหรือดำเนินการเจรจาต่อลูกค้าได้ทันท่วงทีก่อนที่จะล่าช้าอันเป็นเหตุให้เกิดค่าปรับขึ้น

ลูกค้าที่ใช้บริการบริษัท สำหรับลูกค้าเองอาจจะไม่ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงมากนัก แต่โปรแกรมเว็บไซต์ www.builk.com นั้นมีแนวทางการพัฒนาช่องทางชำระเงินผ่านระบบสารสนเทศซึ่งสะดวกรวดเร็วกว่าช่องทางปัจจุบันที่ต้องมีการส่งคนออกไปหาลูกค้าและไปยังธนาคารอีกครั้งเพื่อดำเนินการ ทั้งนี้เองก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้าด้วยว่าต้องการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อชำระเงินอยู่แล้วหรือไม่ แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันโลกเองก็กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางการชำระเงินผ่านทางระบบสารสนเทศ ดังนั้นการดำเนินการใช้งานโปรแกรมนี้ตั้งแต่เนิ่นๆจะสร้างช่องทางที่ในอนาคตลูกค้าจะนิยมใช้มากขึ้น

บรรณานุกรม

นิตยสาร Builder Vol.28 FEBRUARY 2016. 10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง

ในปีพ.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>

BULK construction united. iOS Application เพื่อการสื่อสารหน้างานก่อสร้าง Bulk Site Walk.

เข้าถึงได้จาก : <https://www.bulk.com/th/site-walk/>

ประธานและรองประธานบริหาร. การทำงานของธุรกิจก่อสร้าง. พระนครศรีอยุธยา : บริษัท

ภูมิชัยพัฒนา จำกัด

