

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
กรณีศึกษา บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
กรณีศึกษา บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561

ธนวิทย์ ธรรมเวช

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสัน ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและตรวจทานตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ที่ได้ชี้แนะและเสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณเจ้าของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัดที่ได้ให้การสนับสนุนข้อมูลด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้จัดทำและทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนของวิทยาลัยการจัดการ หลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 19B มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่คอยให้คำแนะนำและกำลังใจที่ดีตลอดมา

ผู้จัดทำจึงขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ช่วยอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ตลอดระยะเวลาการศึกษาในหลักสูตรนี้ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจและบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากผิดพลาดประการใดผู้จัดทำขออภัยขอรับเพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ธนวิทย์ ธรรมเวช

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการกระจายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
กรณีศึกษา บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

STRATEGY TO INCREASE INCOME BY DIVERSIFY TO RELATED BUSINESS
CASE STUDY K-HA INTERIOR AND DESIGN COMPANY LIMITED

ธนวิทย์ ธรรมเวช 5950203

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำไปปฏิบัติในการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท ในสถานการณ์การแข่งขันที่สูง เนื่องจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมทำให้มีคู่แข่งเพิ่มจำนวนมากขึ้น ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทลดลง ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าได้ใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ได้ใช้เครื่องมือ SWOT, 5 Forces, PESTEL และ Value Chain เข้ามาวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน และใช้แผนภูมิ Causal Loop เข้ามาวิเคราะห์ปัญหา พร้อมวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์องค์กรทั้ง 3 ระดับ อีกทั้งยังได้คำนึงถึงขั้นตอนการปฏิบัติการและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยได้มีการแนะนำแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และสุดท้ายใช้ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดแผนงานและเป้าหมายของบริษัท

คำสำคัญ : การกระจายธุรกิจ/ ธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายใน/ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง/ Concentric Diversification/ Cost Leadership

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลบริษัท	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	4
บทที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	6
2.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT	6
2.2 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis	8
2.3 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL	12
2.4 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis	15
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหา	21
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	22
3.2 วิธีแก้ไขปัญหามาจากการวิเคราะห์แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล	23
บทที่ 4 การแนะนำกลยุทธ์	24
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	24
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	28
4.4 แนวทางกลยุทธ์	29
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการ	33
5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	33
5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	34
5.3 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	37

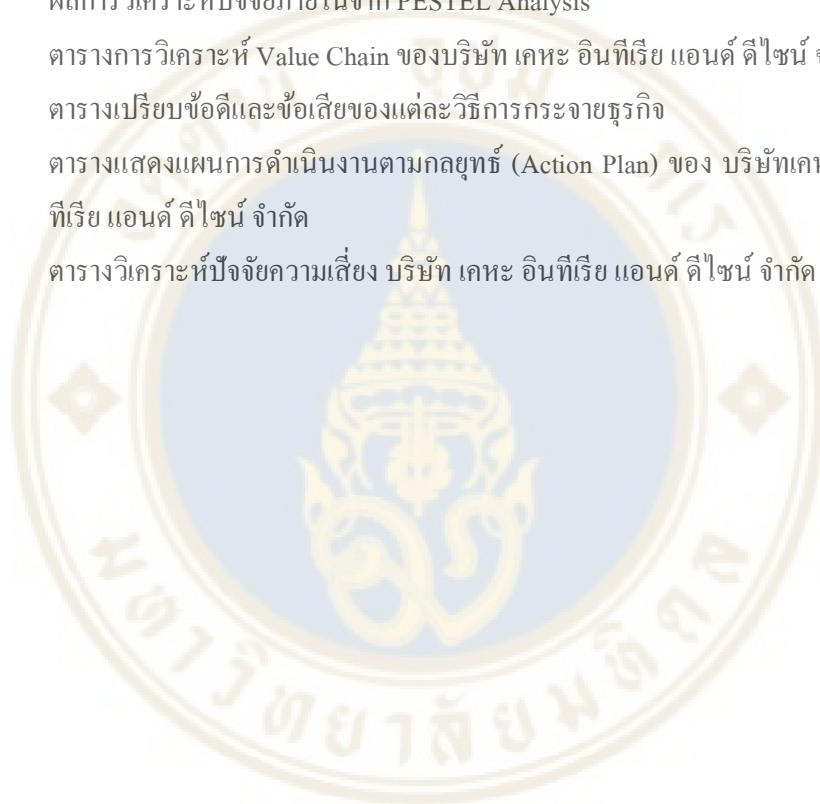
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	42
ประวัติผู้วิจัย	43



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis	12
2.2	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจาก PESTEL Analysis	14
2.3	ตารางการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด	17
4.1	ตารางเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีการกระจายธุรกิจ	30
5.1	ตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของ บริษัทเคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด	33
5.2	ตารางวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด	36



สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด	2
1.2	ภาพแสดงรายได้ รายจ่ายและกำไรของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด ย้อนหลัง 5 ปี	3
1.3	ภาพแสดงจำนวนผู้ประกอบการที่ส่งงบการเงินในปี 2555 – 2559	4
1.4	ภาพแสดงรายได้รวมกลุ่มธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายใน ปี 2555 – 2559	5
2.1	ภาพแสดง SWOT Analysis	6
2.2	แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)	9
2.3	ภาพแสดง Value Chain Model	15
3.1	แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)	22
3.2	แผนที่ความคิด (Mind Map) สินค้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตกแต่งภายใน	23
5.1	ภาพแสดงแผนภาพกลยุทธ์ของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ข้อมูลบริษัท

บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด เป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้บริการด้านการออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง และตกแต่งภายใน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี บริษัทฯ ประกอบด้วยทีมงานมืออาชีพทั้งมัณฑนากร วิศวกร และช่างฝีมือเฉพาะทาง มีความชำนาญงานในการออกแบบ และตกแต่งภายในสามารถปฏิบัติงานภายในมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับความต้องการของลูกค้าทั้งในด้าน คุณภาพวัสดุ คุณภาพของงาน ราคาและเวลาในการส่งมอบงาน

บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด เปิดให้บริการ ด้วยประสบการณ์ทำงาน ออกแบบ-ตกแต่งภายใน บ้าน, คอนโด, สำนักงาน, ร้านค้าทั้งในห้างสรรพสินค้า และตามอาคารก่อสร้าง, ต่อเติมงานโครงสร้างอาคาร และที่พักอาศัย

1.1.1 วิสัยทัศน์

บริษัทฯ จะเป็นผู้นำในงานออกแบบ และตกแต่งภายใน ด้วยบริการคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

1.1.2 พันธกิจ

สร้างความโดดเด่น และมีเอกลักษณ์ในการให้บริการงานออกแบบ และตกแต่งภายใน โดยต้องสอดคล้องกับรูปแบบการใช้งาน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด ตรงตามความต้องการของลูกค้า

1.1.3 เป้าหมาย

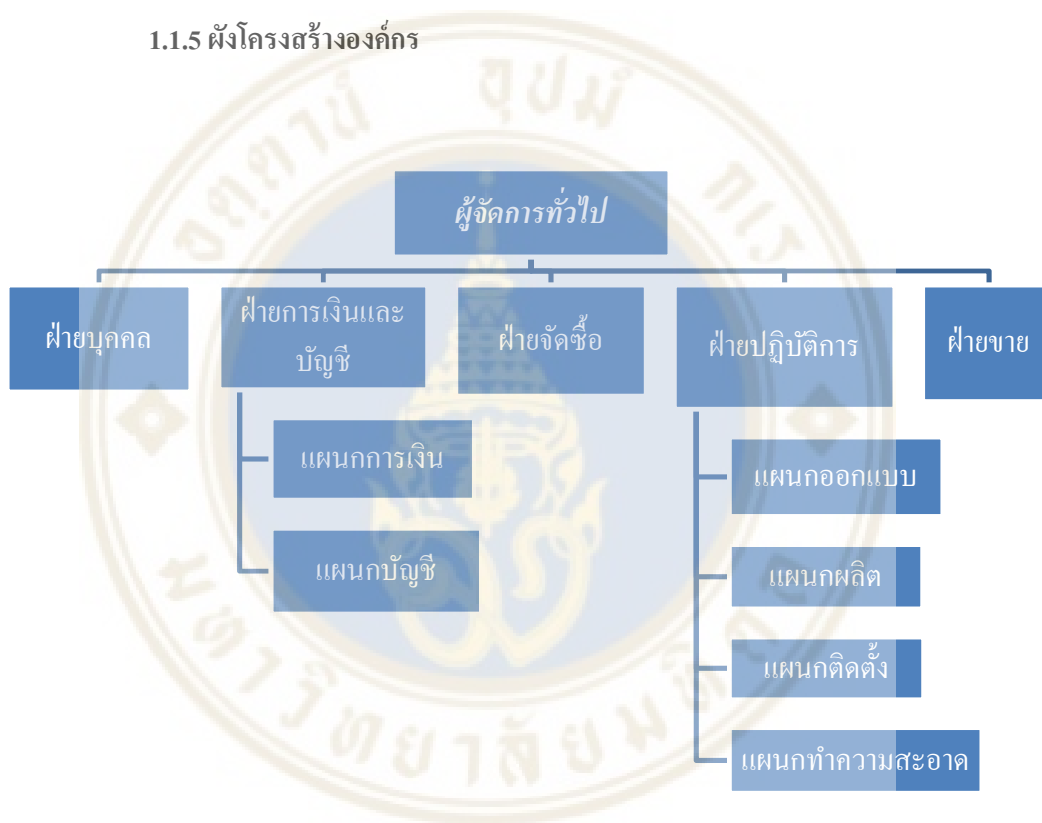
เป้าหมายของบริษัทคือการให้บริการด้านการออกแบบ และตกแต่งภายในอย่างครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมรักษามาตรฐานการให้บริการระดับสากล

1.1.4 ค่านิยม

- คุณภาพงานบริการ: เราจะรักษามาตรฐานในการบริการรวมถึงคุณภาพสินค้า โดยเน้นการใส่ใจลูกค้าและซื้อตรงต่อลูกค้า

- ความพึงพอใจของลูกค้า: บริษัทฯ จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้า โดยการพัฒนาสร้างสรรค์งานบริการออกแบบ และตกแต่งภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

1.1.5 ผังโครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.1 แผนผังโครงสร้างองค์กรของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

จากภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด ประกอบไปด้วยแผนกหลักๆ ดังนี้:

- 1) แผนกบุคคล รับผิดชอบในการดูแลและพัฒนาพนักงาน

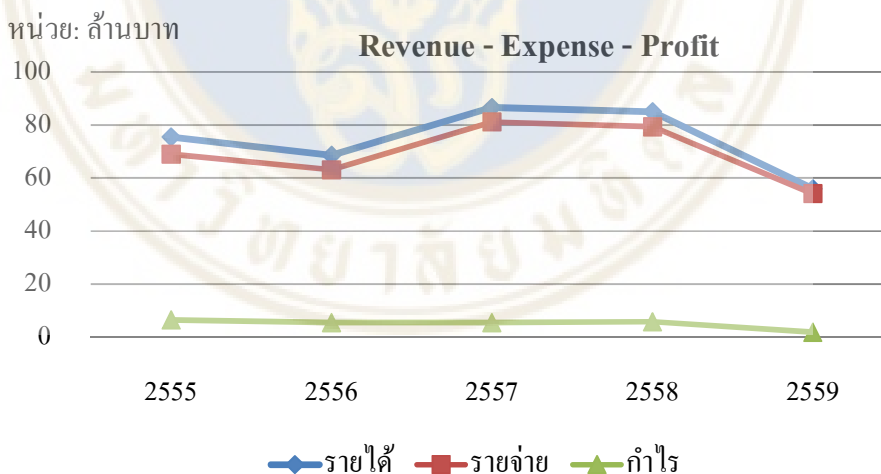
2) แผนการเงินและการบัญชี แบ่งออกเป็นฝ่ายการเงินและฝ่ายบัญชี รับผิดชอบงานด้านการเงินภายในบริษัทฯ บันทึกบัญชี รายรับรายจ่ายในแต่ละวันตลอดทั้งเดือน รวมถึงดูแลเรื่องสินเชื่อของบริษัทอีกด้วย

3) ฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบในการสั่งซื้ออุปกรณ์และวัตถุดิบต่างๆทั้งที่ใช้ในสำนักงานและในสายการผลิต และตรวจสอบจำนวนวัตถุดิบคงเหลือ รวมทั้งบริหารจำนวนวัตถุดิบที่มีอยู่ให้เหมาะสม

4) ฝ่ายปฏิบัติการ แยกออกเป็นแผนกออกแบบตามที่ถูกคำสั่งการโดยจะมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นประจำ แผนกผลิต จะทำการผลิตชิ้นงานตามที่แผนกออกแบบได้กำหนดไว้ แผนกติดตั้งจะดูแล และควบคุมงานติดตั้งให้เสร็จสิ้นตามกำหนดการที่ได้กำหนดไว้ และหลังจากนั้นแผนกทำความสะอาดจะรับผิดชอบในทำความสะอาดพื้นที่หลังติดตั้งเสร็จ และส่งมอบพื้นที่คืนให้กับลูกค้า

5) ฝ่ายขาย รับผิดชอบงานด้านการขาย ทำใบเสนอราคา รวมถึงการยื่นประมูลราคา สำหรับบางโครงการที่ต้องมีการประมูลราคา

1.1.6 ผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 1.2 ภาพแสดงรายได้ รายจ่ายและกำไรของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด ย้อนหลัง 5 ปี

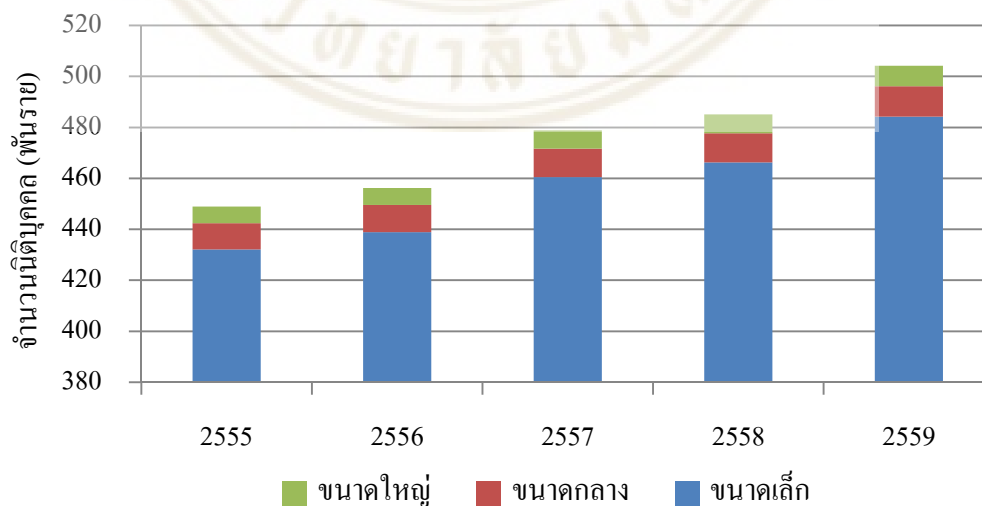
จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด มีผลประกอบการค่อนข้างคงที่โดยดูจากรายได้และกำไรตั้งแต่ ปี 2555 – 2558 แต่ด้วยสภาพการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมตกแต่งภายในนั้นมีการแข่งขันที่สูง และมีจำนวนคู่แข่งมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ผลประกอบการในปี 2559 มีผลประกอบการรายได้ และกำไรลดลงอย่างมาก

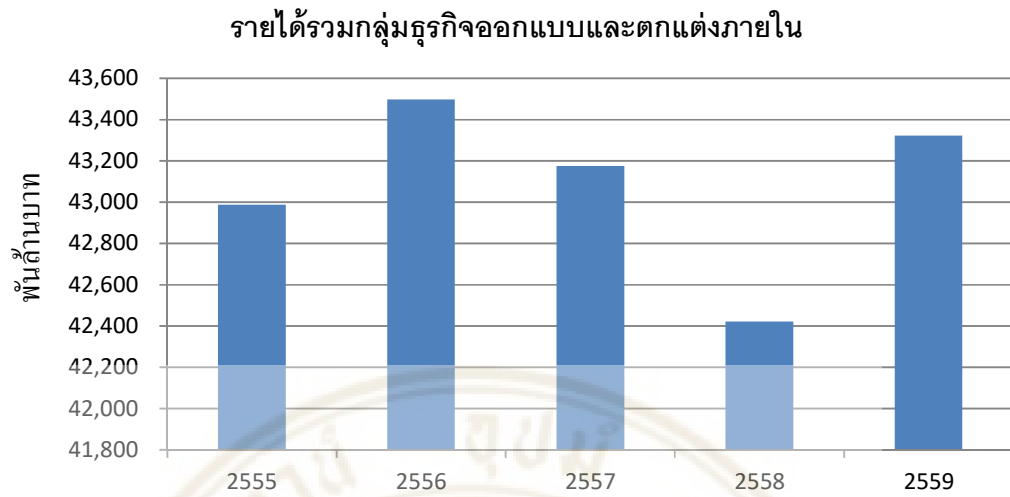
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

จากข้อมูลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ พบว่าธุรกิจการออกแบบและตกแต่งภายในนั้นมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในปี 2555-2559 โดยสามารถดูได้จากจำนวนบริษัทที่ยื่นงบการเงินสำหรับธุรกิจ เนื่องจากบริษัทนิติบุคคลมีหน้าที่ต้องยื่นงบประจำปี และมีจำนวนบริษัทที่นำส่งงบการเงินมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดเล็ก มีจำนวนผู้ยื่นงบการเงินเพิ่มขึ้นมากกว่าธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ อันเนื่องมาจากการเจริญเติบโตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีจำนวนผู้สนใจเข้ามาทำธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายในกันมากขึ้นในช่วงปี 2555 - 2559 ดังแสดงในภาพที่ 1.3 และรายได้รวมของธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายใน ปี 2555 - 2559 เป็นจำนวนเงิน 42,987,659.37 ล้านบาท 43,499,726.34 ล้านบาท 43,175,160.38 ล้านบาท 42,422,129.01 ล้านบาท และ 43,323,538.32 ล้านบาท ตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 1.4

จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายในนั้น เป็นธุรกิจที่มีผู้ประกอบการหน้าใหม่เข้ามาในตลาดง่าย และมีผู้อยู่ในธุรกิจเองก็ออกจากตลาดง่ายเช่นเดียวกัน ดังนั้นหากผู้ประกอบการในธุรกิจนี้ต้องการประสบความสำเร็จ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่ อีกทั้งมีความสามารถในการลดต้นทุนการดำเนินการเพื่อเพิ่มกำไรให้มากขึ้นได้



ภาพที่ 1.3 ภาพแสดงจำนวนผู้ประกอบการที่ส่งงบการเงินในปี 2555 – 2559



ภาพที่ 1.4 ภาพแสดงรายได้รวมกลุ่มธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายใน ปี 2555 – 2559

บทที่ 2

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจนั้น เราจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องใช้เครื่องมือหรือทฤษฎีต่างๆ เข้ามาช่วยวิเคราะห์และแก้ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข ป้องกันและเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้อีกต่อไป

2.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT

การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) ถูกคิดค้นขึ้น โดยอัลเบิร์ต ฮัมฟรี (Albert Humphrey) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงสร้าง ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรด้วยเครื่องมือนี้จะช่วยให้คุณรับรู้จุดแข็งที่คุณมีอยู่ จุดอ่อนที่คุณควรต้องแก้ไขปรับปรุง โอกาสที่ส่งผลดีต่อธุรกิจ และอุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานของธุรกิจ ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดง SWOT Analysis

2.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

จุดแข็ง (Strengths) คือปัจจัยภายในที่ส่งผลดีกับการดำเนินธุรกิจ โดยให้พิจารณาว่าอะไรคือความได้เปรียบที่มีอยู่ และซึ่งบริษัทสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดีขนาดไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทรัพยากรอะไรที่สามารถเข้าถึงได้หรือหามาได้ ในขณะที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้หรือไม่สามารถหา มาได้ หรือหามาได้ด้วยความยากลำบาก และประเด็นอื่นๆ ที่เห็นว่ามีคือจุดแข็งสำหรับธุรกิจ

2.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดอ่อน (Weaknesses) คือปัจจัยภายในที่ส่งผลเสีย ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ บริษัท โดยให้พิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่บริษัทและคนรอบข้างของบริษัทเห็นว่ต้องปรับปรุง รวมถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ อีกทั้งหมายถึงอะไรที่ยังทำได้ไม่ดีนัก คู่แข่งมีจุดแข็งในด้านไหนบ้าง นั่นจะกลายเป็นจุดอ่อนของบริษัท

2.1.3 โอกาส (Opportunities)

โอกาส (Opportunities) คือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลดี หรือเป็นประโยชน์กับการดำเนิน ธุรกิจของบริษัท ทำให้ต้องจับตามองสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถ พิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันในตลาด

2.1.4 อุปสรรค (Threats)

อุปสรรค (Threats) คือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลเสียกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดย พิจารณาจากสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือควบคุมไม่ให้ เกิดขึ้นได้ ทำได้แต่เพียงวิเคราะห์ และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เราสามารถ หาทางป้องกันผลเสียที่เกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ หรือหมายถึงปัจจัยภายนอกที่ขัดขวางการทำงาน ของบริษัทไม่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) ของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด มี ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths) บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด มีทีมงานออกแบบที่มี ประสบการณ์ และความสามารถในการออกแบบให้ตรงความต้องการของลูกค้า พร้อมนำเสนอประ

โยชใช้สอยของพื้นที่ให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีเครื่องจักรการผลิตและทีมงานในการควบคุมการผลิตได้เป็นอย่างดี ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้มีต้นทุนส่วนเพิ่มเกิดขึ้นได้

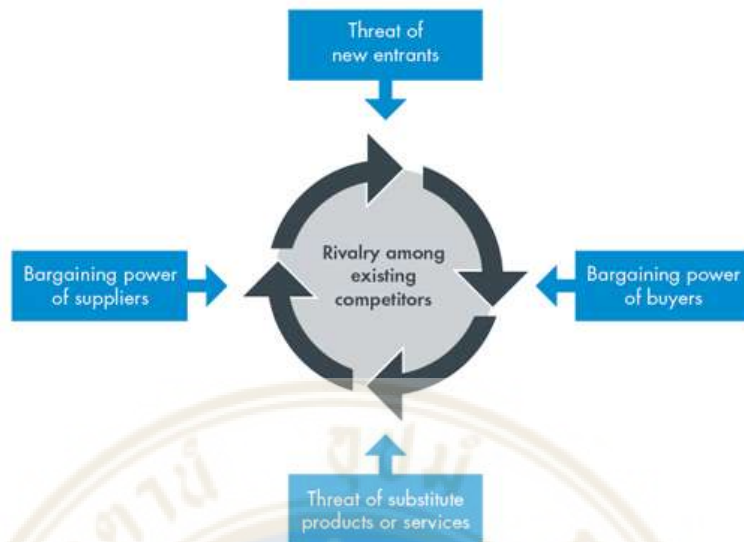
2. จุดอ่อน (Weaknesses) เนื่องจากมีปริมาณในการสั่งซื้อวัตถุดิบไม่สูงมาก ทำให้ไม่มีอำนาจในการต่อรองราคากับผู้จัดจำหน่ายมากนัก อีกทั้งซัพพลายเออร์ผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิตส่งสินค้าให้ล่าช้า และ/หรือส่งสินค้าไม่ครบจำนวนตามที่สั่งไว้เป็นประจำ ทำให้กระทบต่อการกำหนดการผลิตและส่งมอบให้กับลูกค้า

3. โอกาส (Opportunities) จากการเจริญเติบโตของอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความต้องการออกแบบและตกแต่งภายในในรูปแบบของตัวเองมากขึ้นทำให้บริษัทมีโอกาสสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ขึ้นได้ อีกทั้งยังมีการเปิดตลาด AEC ทำให้บริษัทมีโอกาสเข้าไปหากกลุ่มลูกค้าใหม่ในประเทศเพื่อนบ้านได้เพราะหลังจากที่มีการเปิดตลาด AEC นั้น ทำให้การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศเพื่อนบ้านมีความสะดวกมากขึ้น อีกทั้งมีการลดภาษีนำเข้า เพื่อให้สินค้าไทยเข้าไปแข่งขันในตลาด AEC ได้อีกด้วย

4. อุปสรรค (Threats) ด้วยพฤติกรรมของลูกค้าในปัจจุบันมีการเลือกใช้บริการผู้รับเหมาหลายรายเพื่อทำการเปรียบเทียบราคา ทำให้เกิดการแข่งขันและการกระจายความเสี่ยง ทำให้มูลค่างานที่บริษัทจะได้รับลดลง อีกทั้งทำให้ปริมาณการผลิตต่อโครงการลดลง จำนวนการสั่งซื้อสินค้าก็ลดลง ทำให้อำนาจการต่อรองราคาสินค้ากับผู้จัดจำหน่ายยิ่งน้อยลงไปอีก

2.2 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น จะช่วยให้ผู้ประกอบการทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจากสภาวะการแข่งขันเหล่านั้น ซึ่ง Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่องของแรงผลักดันที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมที่เป็นอุปสรรคคุกคามการดำเนินงานของธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Five Forces Model นั้นเอง ดังที่ได้แสดงในภาพที่ 2.2 โดยปัจจัยทั้ง 5 ประการนั้นบ่งบอกถึงโอกาสในการดำเนินงานและการสร้างกำไรจากอุตสาหกรรมนั้น ซึ่งหากปัจจัยดังกล่าวมีความเข้มแข็งมากเท่าใด โอกาสการดำเนินงานและการสร้างกำไรในอุตสาหกรรมนั้นก็ยิ่งมีน้อยลงเท่านั้น แต่ในทางกลับกันหากปัจจัยใดมีความเข้มแข็งน้อย ก็จะทำให้มีโอกาสนในการดำเนินงานและสร้างกำไรจากอุตสาหกรรมนั้นได้มากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 2.2 แสดงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญทั้ง 5 ประการของ Five Forces model ประกอบไปด้วย

2.2.1 การคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

คู่แข่งรายใหม่ คือ ผู้ประกอบการที่มีโอกาสจะเข้ามาดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยแต่เดิมยังคงอยู่ภายนอกอุตสาหกรรม แต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ ซึ่งการที่คู่แข่งจะเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ยากง่ายเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรม และหากอุปสรรคในการเข้ามามีน้อยเพียงใด ก็จะทำให้จำนวนคู่แข่งรายใหม่มีจำนวนมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลทำให้ระดับการแข่งขันสูงมากขึ้นและทำให้กำไรลดลง แต่ในทางกลับกัน หากอุปสรรคมีมาก จำนวนคู่แข่งรายใหม่ก็จะมีน้อย การแข่งขันของอุตสาหกรรมก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก

2.2.2 การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors)

ความรุนแรงของสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันนั้น จะเพิ่มมากขึ้นไปในกรณีที่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมมองเห็นช่องทางในการทำกำไร และริเริ่มเปลี่ยนการดำเนินงานของธุรกิจตนเอง เช่น การลดราคา การออกสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือแม้กระทั่งการเพิ่มบริการหลังการขาย เป็นต้น ดังนั้นหากในอุตสาหกรรมมีสภาวะการแข่งขันรุนแรง ก็จะทำให้ความสามารถในการ

ทำกำไรของธุรกิจลดลงตามไปด้วย แต่หากสภาวะการแข่งขันไม่รุนแรง โอกาสในการทำกำไรนั้นก็ จะมากขึ้นเช่นเดียวกัน

2.2.3 การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services)

สินค้าหรือบริการทดแทน คือ สินค้าหรือบริการที่เป็นคนละชนิดกัน แต่สามารถ ตอบสนองและทดแทนความต้องการของลูกค้าได้เช่นเดียวกัน ซึ่งหากอุตสาหกรรมใดมีสินค้าหรือ บริการทดแทนเหล่านี้มาก ก็จะทำให้มีธุรกิจมีข้อจำกัดหรือมีโอกาในการสร้างกำไรน้อย เนื่องจาก หากราคาของสินค้าหรือบริการในธุรกิจมีราคาแพงขึ้น ลูกค้าจะสามารถหันกลับไปบริโภคสินค้า หรือบริการทดแทนได้ทันที โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายในการสลับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ต่ำ เช่น สินค้าทดแทนของกาแฟ คือ ชา ดังนั้น เมื่อราคากาแฟเพิ่มสูงขึ้น ลูกค้าก็จะสามารถหัน ไป บริโภคชาแทนทันที

2.2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมักขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อธุรกิจ ใน อุตสาหกรรม เช่น ปริมาณการสั่งซื้อ จำนวนสินค้าทดแทน และจำนวนคู่แข่ง เป็นต้น หากธุรกิจมี คู่แข่งมากหรือจำนวนสินค้าทดแทนมาก จะทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมีมาก หรือหากผู้ซื้อ เป็นลูกค้ารายใหญ่ของธุรกิจ อำนาจการต่อรองในการขอเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการก็จะมาก เช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลต่อธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่อาจสูงขึ้น แต่หากผู้ซื้อที่มีอำนาจ การ ต่อรองน้อย ก็จะทำให้ธุรกิจมีโอกาในการทำกำไรมากขึ้นเช่นกัน

2.2.5 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมักขึ้นอยู่กับอำนาจการต่อรองของธุรกิจเอง หรือ การเป็นผู้ขายวัตถุดิบเพียงรายเดียวในการผลิตวัตถุดิบหลักที่ต้องใช้มีผู้ขายเพียงรายเดียว จะส่งผลให้ ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจการต่อรองกับธุรกิจมาก อีกทั้งยังเป็นผู้ควบคุมราคาหรือคุณภาพของวัตถุดิบ ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อต้นทุนการผลิตและกำไรของธุรกิจเป็นอย่างมาก แต่ในทางกลับกัน เมื่อกรณีที่ผู้ขายมีอำนาจในการต่อรองต่ำก็จะถูกผู้ซื้อกดราคาได้เช่นเดียวกัน

จากความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการทำกำไร ของธุรกิจภายในอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยของแต่ละ

ปัจจัย เพื่อให้วิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการออกแบบและตกแต่งภายใน โดยใช้ Five Forces Analysis สำหรับบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด มีดังนี้

1) การคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants) ด้วยที่ผู้ให้บริการออกแบบและตกแต่งภายในสามารถให้บริการลูกค้าได้โดยไม่ต้องมีโรงงานในการผลิตเป็นของตนเอง ทำให้ผู้ที่เข้ามาในธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายในไม่จำเป็นต้องใช้ทุนเยอะในการลงทุน จึงทำง่ายในการมีผู้แข่งขันหน้าใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ แต่ด้วยการที่ไม่มีโรงงานการผลิตเป็นของตนเองทำให้ยากต่อการควบคุมคุณภาพการผลิต ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความพึงพอใจของลูกค้า อีกทั้งในการให้บริการออกแบบและตกแต่งภายในจำเป็นต้องมีผลงานที่ผ่านมา แสดงให้ลูกค้าเห็นเป็นข้อมูลอ้างอิงถึงผลงานที่ผ่านมา ฉะนั้นสำหรับผู้แข่งขันหน้าใหม่อาจจะทำให้ยากต่อการเข้าถึงลูกค้าที่เน้นคุณภาพ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่สามารถทำอะไรได้สูงอีกด้วย ดังนั้นจึงทำให้แรงผลักดันของการคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่อยู่ในระดับปานกลาง

2) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) จากจำนวนผู้ให้บริการออกแบบและตกแต่งภายในมีจำนวนมากและมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้มีการแข่งขันทางด้านราคากันภายในอุตสาหกรรม ลูกค้าอำนาจในการต่อรองราคาที่สูงมาก ดังนั้นจึงถือได้ว่าลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง

3) การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products or Services) เนื่องด้วยบริการออกแบบและตกแต่งภายใน เป็นการออกแบบและผลิตพร้อมติดตั้งตามความต้องการของลูกค้า ที่มีความชอบแตกต่างกันออกไป ทำให้ยากต่อการที่จะมีสินค้าทดแทนได้ ดังนั้นจึงถือได้ว่าแรงผลักดันเรื่องสินค้าทดแทนนั้นอยู่ในระดับต่ำ

4) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) เนื่องด้วยปริมาณการสั่งซื้อที่มีไม่มาก ทำให้ยากต่อการต่อรองราคากับผู้ขายวัตถุดิบ อีกทั้งยังยากต่อการควบคุมการจัดส่งสินค้าของผู้ขายสินค้า ซึ่งกระทบต่อกำหนดการผลิตและติดตั้ง และในบางโครงการเจ้าของโครงการเป็นผู้จัดการจัดซื้อวัตถุดิบเองทำให้ยังยากต่อการควบคุมการจัดส่งสินค้าถึงหน้างาน ดังนั้นจึงถือว่าอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีระดับสูง

5) การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Rivalry Among Existing Competitors) ด้วยการที่มีจำนวนผู้ให้บริการออกแบบและตกแต่งภายในเป็นจำนวนมาก ทำให้มีการแข่งขันทางด้านราคากันเกิดขึ้น อีกทั้งยังมีการแข่งขันในเรื่องของคุณภาพการให้บริการ รวมถึงรูปแบบการให้บริการต่างๆ ดังนั้นจึงถือว่ามีการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันในระดับสูง

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis

ประเภทแรงผลักดัน	ระดับผลกระทบ
1. Threat of New Entrants	ระดับกลาง
2. Bargaining Power of Buyers	ระดับสูง
3. Threat of Substitute Products or Services	ระดับต่ำ
4. Bargaining Power of Suppliers	ระดับสูง
5. Rivalry Among Existing Competitors	ระดับสูง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจออกแบบและตกแต่งภายในนั้น นอกจากมีการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันที่สูงแล้ว ยังมีอีกหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก นั่นก็คืออำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งเกิดจากการที่มีผู้ให้บริการออกแบบและตกแต่งภายในเป็นจำนวนมาก และเพื่อลดแรงผลักดันด้านนี้ ทางบริษัทจะต้องหากลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ทางบริษัทจะต้องมีความสามารถในการรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าเก่าให้คงเดิมให้ได้

2.3 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL

PESTEL Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบไปด้วย ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Political) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสังคม (Social) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment) และปัจจัยทางกฎหมาย (Legal)

2.3.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic)

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของ รัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดย ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

2.3.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ มีผลกับธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศ ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยบริษัทวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการในระยะสั้นหรือระยะยาว ในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้ อีกด้วย

2.3.3 ปัจจัยทางสังคม (Social)

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และวิถีการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ ถูกทางเพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้ อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผล กระทบด้านลบต่อคนในชุมชนนั้นด้วย

2.3.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology)

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไ

2.3.5 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment)

ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อธุรกิจของเรา เช่น สภาพอากาศ กฎหมาย และข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ ปัญหามลพิษทางน้ำ และอากาศ ระบบรีไซเคิล ระบบกำจัดขยะ ทัศนคติการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน เป็นต้น

2.3.6 ปัจจัยทางกฎหมาย (Legal)

ในแต่ละพื้นที่มีข้อกำหนดที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นก่อนที่จะเราเข้าไปทำธุรกิจ เราจำเป็นต้องศึกษาข้อกำหนดเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดมีปัญหาในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด พบผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.2 นี้

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจาก PESTEL Analysis

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Politic	- ความไม่มั่นคงทางการเมือง ทำให้นักลงทุนต่างชาติไม่กล้าเข้ามาลงทุนในประเทศไทย	-
	- มีโครงสร้างสนับสนุนการลงทุน (BOI)	+
Economic	- ค่าแรงขั้นต่ำที่สูงขึ้น ทำให้บริษัทที่มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น และกำไรลดลง	-
	- การปรับราคาวัตถุดิบตามอัตราเงินเฟ้อ ทำให้บริษัทที่มีต้นทุนสินค้าสูงขึ้น ในขณะที่ราคาขายเท่าเดิม	-
	- การเปิด AEC ทำให้มีโอกาสนในการเข้าไปเปิดตลาดในประเทศกลุ่ม AEC ได้มากขึ้น	+
Social	- สังคมผู้สูงอายุมีมากขึ้น ทำให้ขาดแรงงาน โดยเฉพาะกลุ่มช่างฝีมือที่ต้องใช้ความชำนาญมากขึ้น	-
	- รูปแบบการออกแบบที่เปลี่ยนแปลงและมีความทันสมัยมากขึ้น ทำให้เกิดลูกค้ากลุ่มใหม่ ที่สนใจออกแบบภายในเป็นของตัวเองมากขึ้น	+
Technology	- จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้น ทำให้มีโอกาสนในการทำตลาดออนไลน์มากขึ้น	+
	- ระบบการออกแบบที่เสมือนจริงมากขึ้น ทำให้ลูกค้าสามารถเห็นรูปแบบการออกแบบชัดเจน	+
	- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการผลิตถึงอัตโนมัติ/อัตโนมัติสามารถลดการใช้แรงงานได้	+
Environment	- ความต้องการใช้วัตถุดิบธรรมชาติมากขึ้น ในขณะที่วัตถุดิบกำลังขาดแคลนและมีราคาสูงขึ้น	-
	- สารเคมีที่ใช้ในการผลิต ลูกค้ามีความต้องการวัตถุดิบที่มีสารเคมีปนเปื้อนน้อยลง	-

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจาก PESTEL Analysis (ต่อ)

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Legal	- กฎหมายควบคุมแรงงาน ทำให้บริษัทต้องแบกรับค่าแรงที่เพิ่มขึ้น	-
	- กฎหมายสิ่งแวดล้อม ควบคุมมลพิษจากการผลิต ทำให้บริษัทมีต้นทุนการกำจัดสิ่งของเหลือใช้จากการผลิตที่สูงขึ้น	-
	- กฎหมายศุลกากร จากการเปิด AEC ทำให้บริษัท สามารถส่งสินค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ได้ง่ายขึ้น	+

2.4 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Value Chain Analysis

การวิเคราะห์กิจกรรมภายในบริษัทนั้น ช่วยทำให้บริษัทเข้าใจถึงบริบทของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจสามารถพัฒนาคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด อีกทั้งยังสามารถลดต้นทุนการผลิต ให้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่ง Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Value Chain Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ภาพแสดง Value Chain Model

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่า Value Chain Model แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ดังนี้

2.4.1 กิจกรรมหลัก

กิจกรรมหลักเป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับสินค้าหรือการบริการขององค์กร ธุรกิจ ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิต การบริการ การขนส่งสินค้าหรือบริการ ไปยังลูกค้า โดยประกอบไปด้วย

2.4.1.1 การนำเข้าวัตถุดิบในการผลิต (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่มีการนำวัตถุดิบหรือส่วนประกอบที่จะใช้สำหรับการผลิตเข้ามาเพื่อทำการเตรียมความพร้อมประกอบไปด้วยการนำเข้า เก็บรักษา และกระจายวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าและ/หรือบริการ เช่น การวางแผนและการรับวัตถุดิบ การเก็บรักษาและเบิกจ่ายวัตถุดิบ การควบคุมและดูแลยอดคงเหลือของวัตถุดิบ การจัดตารางการรับวัตถุดิบ การส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ซัพพลายเออร์ เป็นต้น

2.4.1.2 การดำเนินการผลิตสินค้า (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปลงวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่นการบริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตการบรรจุหีบห่อ การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์การใช้สารอนุรักษ์ โภค เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า สัญญาณอินเทอร์เน็ต ฯลฯ ในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นต้น

2.4.1.3 การนำสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม การเก็บรักษา และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่นการเก็บรักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปการจัดตารางการส่งสินค้า การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า เป็นต้น

2.4.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า รวมทั้งการโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กร เช่น การโฆษณาการส่งเสริมการขาย การเสนอราคา การเลือกผู้จัดจำหน่ายการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับ ผู้จัดจำหน่ายการตั้งราคา เป็นต้น

2.4.1.5 การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อเพิ่มหรือดำรงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เช่นการติดตั้ง การซ่อมการให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีใช้ และการบำรุงรักษา การให้บริการอะไหล่ทดแทน การดัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือข้อจำกัดของลูกค้าเฉพาะราย เป็นต้น

2.4.2 กิจกรรมสนับสนุน

กิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นประกอบด้วย

2.4.2.1 โครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ (Firm infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การบริหารจัดการทั่วไป การวางแผน งานการเงิน งานบัญชี งานด้านกฎหมาย งานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐและงานบริหารคุณภาพ เป็นต้น

2.4.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกการว่าจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนา รวมถึงการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรขององค์กร

2.4.2.3 เทคโนโลยี (Technology Development) หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่างๆ เช่น งานวิจัยพื้นฐาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบ อุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการต่างๆ แนวทางการให้บริการ ฯลฯ โดย Technology Development จะช่วยสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงถือได้ว่า Technology Development ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ในทุกอุตสาหกรรม

2.4.2.4 การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบเครื่องจักร วัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์ สำหรับห้องทดลอง อุปกรณ์สำนักงาน อาคาร รวมทั้งวัสดุและอุปกรณ์อื่นเพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของ Value Chain

ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด โดยใช้ Value Chain Analysis ได้ผลดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

1.กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ การผลิต การบริการ การขนส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ซึ่งกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ คือโรงแรม อาคารสำนักงาน รวมไปถึงเจ้าของห้องชุด หรืออาคารที่ต้องการตกแต่งภายใน		
กิจกรรม	รายละเอียด	วิเคราะห์กิจกรรม
Inbound Logistics	- ออกแบบภายในโดยการให้คำเสนอแนะรวมกับความต้องการของลูกค้า	จุดแข็ง สามารถทำให้แนะนำกับการออกแบบที่ดีให้กับลูกค้า และสามารถทำรายการ

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เคะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด (ต่อ)

1.กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ การผลิต การบริการ การขนส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ซึ่งกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ คือโรงแรม อาคารสำนักงาน รวมไปถึงเจ้าของห้องชุด หรืออาคารที่ต้องการตกแต่งภายใน		
กิจกรรม	รายละเอียด	วิเคราะห์กิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำรายการวัตถุดิบต่างๆที่ต้องใช้สำหรับการผลิตชิ้นงานตามแบบที่ลูกค้าตกลงไว้ - จัดซื้อวัตถุดิบตามรายการวัตถุดิบที่ได้ทำรายการไว้ - จัดเก็บวัตถุดิบ และตรวจสอบวัตถุดิบคงเหลือ 	<p>วัตถุดิบได้อย่างถูกต้อง สามารถควบคุมราคาค้นทุนได้</p> <p>จุดด้อย วัตถุดิบบางรายการทำการส่งถึงโรงงานล่าช้า และวัตถุดิบบางรายการมีปริมาณการสั่งซื้อที่น้อย ทำให้ไม่สามารถต่อรองราคาได้</p>
Operations	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตชิ้นงานตามแบบที่ได้กำหนดไว้เพื่อสามารถนำไปติดตั้งที่หน้างานได้อย่างรวดเร็ว 	<p>จุดแข็ง มีขั้นตอนการผลิตที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพที่ดี</p>
Outbound Logistics	<ul style="list-style-type: none"> - นำชิ้นงานติดตั้ง ตกแต่งพื้นที่ให้กับลูกค้าตามแบบที่ได้ตกลงไว้ - ตรวจสอบสภาพการใช้งานของอุปกรณ์ต่างๆ ให้ถูกต้อง - ทำความสะอาดพื้นที่ก่อนส่งมอบ - ส่งมอบพื้นที่ให้กับลูกค้า 	<p>จุดแข็ง สามารถส่งมอบงานให้กับลูกค้าได้ตรงเวลาที่กำหนดไว้</p>
Sales and Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - ออกบูธตามพื้นที่โครงการอาคารชุดต่างๆ - ใช้สื่อออนไลน์ เช่น Facebook และอื่นๆ ในการโฆษณาบริการ - เข้าร่วมประกวดราคาโครงการต่างๆ 	<p>จุดแข็ง สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ได้งานโดยใช้สื่อออนไลน์ในการโฆษณา</p>

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เคะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด (ต่อ)

1.กิจกรรมหลัก (Primary Activities) คือ การผลิต การบริการ การขนส่งสินค้าและบริการไปยังลูกค้า ซึ่งกลุ่มลูกค้าของบริษัทฯ คือโรงแรม อาคารสำนักงาน รวมไปถึงเจ้าของห้องชุด หรืออาคารที่ต้องการตกแต่งภายใน		
กิจกรรม	รายละเอียด	วิเคราะห์กิจกรรม
Services	<ul style="list-style-type: none"> - บริการออกแบบให้ฟรี สำหรับลูกค้าที่ใช้บริการตกแต่งภายในของทางบริษัท - บริการหลังการขายระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน ตามวัสดุอุปกรณ์แต่ละชิ้น 	จุดแข็ง มีบริการหลังการขายระยะเวลาสูงสุด 6 เดือน ซึ่งผู้ให้บริการส่วนมากไม่มี
2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)		
กิจกรรม	รายละเอียด	วิเคราะห์กิจกรรม
Firm infrastructure	มีการบริหารจัดการและการสื่อสารภายในทั่วถึงและรวดเร็ว มีการแยกฝ่ายงานชัดเจน	จุดแข็ง การบริหารงานแนวตั้ง ทำให้การตรวจสอบดูแลแก้ไขปัญหาเป็นไปด้วยความรวดเร็ว
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจเช็คประสบการณ์ก่อนรับเข้าทำงานอย่างเข้มงวด - มีการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ 	จุดแข็ง เนื่องจากระบบการคัดเลือกเข้มงวด เพื่อให้ได้พนักงานที่ดี เนื่องจากต้องใช้ความเอาใจใส่ในทุกกระบวนการ การ
Technology Development	- มีการอัปเดตโปรแกรมออกแบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ภาพที่ออกแบบมีความเสมือนจริงมากที่สุด	ข้อด้อย มีการใช้แค่โปรแกรม หลักในการทำงานเช่น โปรแกรมออกแบบโปรแกรมในการบริหารโครงการ แต่ยังไม่มียระบบ ERP เข้าบริหารงาน
Procurement	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำหรับวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต่างๆ - ยังไม่มีคู่ค้าสำหรับวัตถุดิบบางรายการทำให้มีต้นทุนที่สูง 	ข้อด้อย เนื่องจากยังไม่มีคู่ค้าสำหรับวัตถุดิบบางรายการทำให้ไม่สามารถควบคุมราคา และไม่มีอำนาจการต่อรอง เนื่องจากปริมาณการสั่งซื้อที่ไม่สูง

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด สามารถสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันได้จากกิจกรรมด้าน Operation, Outbound Logistics, Marketing and Sales และ Service แต่ในกิจกรรม Inbound Logistics นั้นยังคงมีข้อดีจากการจัดซื้อวัตถุดิบบางรายการ ซึ่งส่งผลถึงเรื่องของราคาและต้นทุนที่ทำให้กำไรลดลงได้



บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด โดยใช้ทฤษฎีต่างๆ เข้ามาช่วยทั้งหมดนั้น ทำให้ได้เห็นถึงปัญหาและมองเห็นถึงแนวทางแก้ไขอยู่บ้าง แต่อาจไม่ชัดเจนมากนัก หากเห็นเป็นรูปภาพอาจทำให้สามารถเข้าใจถึงปัญหา และเห็นปัญหาในอีกมุมมองหนึ่งได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถสื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจและเห็นภาพชัดเจนถึงปัญหาหลักได้ในเวลาอันสั้น ดังนั้นจึงควรมีการวิเคราะห์โดยใช้รูปภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผล(Causal Loop Diagram: CLD)เข้ามาช่วยดังต่อไปนี้

การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการเปลี่ยนการคิดเชิงวิเคราะห์ที่ค่อนข้างเป็นเชิงเส้น (Linear Thinking) ไปเป็นการคิดเชิงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่โยงใยกัน ตัวระบบเองมีความซับซ้อนมาก และเชื่อมโยงระหว่างกันกับทุกสิ่งในแวดล้อมการวาดแผนภูมิวงจรเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นหนึ่งในภาษาเพื่อให้เห็นภาพของพลวัตแห่งระบบ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ต่างจากการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ที่เป็นการคิดอย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือการใช้เครื่องมือช่วยคิด ที่สำคัญคือเมื่อคิดเชิงระบบจะต้องเห็นองค์ประกอบต่างๆ ของระบบที่กำลังพิจารณา และความสัมพันธ์กันระหว่างกันขององค์ประกอบเหล่านั้น การคิดเชิงระบบนี้ให้แนวทางใหม่ในการสร้างความเข้าใจความซับซ้อน (Complexities) ของสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร และบ่งชี้ปัญหาที่ยากต่อการรับมือ บริษัทเผชิญปัญหาเหล่านี้บ่อยครั้งในโลกธุรกิจ เมื่อมีวินัยแห่งการคิดเชิงระบบ ก็เริ่มจะเห็นปัญหาในลักษณะที่แตกต่างออกไป สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความตระหนักรู้เชิงระบบ คือ บริษัทสามารถกำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีแก้ปัญหา และสามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างดีมากขึ้น และสามารถออกแบบระบบที่สร้างประโยชน์ให้แก่บริษัทได้อย่างยั่งยืน

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจจะเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้

1) วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรง (R) และกระบวนการสร้างความสมดุล (B)

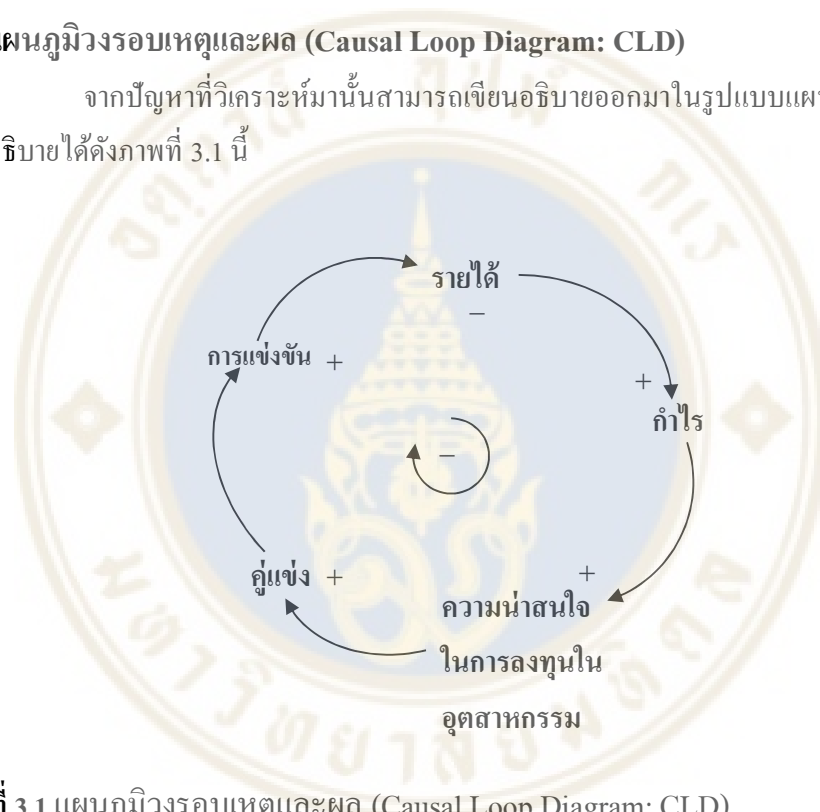
2) ความสัมพันธ์ของเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆ

3) ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา

การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองออกว่าอะไรจำเป็นต้องรู้อะไรที่ควรรู้ ดังนั้นจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับบริษัทเพื่อวิเคราะห์ให้เห็นเป็นภาพชัดเจนว่าเหตุและผล หรือปัจจัยที่กระทบทำให้เกิดปัญหาเหล่านั้นคืออะไร

3.1 แผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

จากปัญหาที่วิเคราะห์หานั้นสามารถเขียนอธิบายออกมาในรูปแบบแผนภูมิมเหตุและผล และอธิบายได้ดังภาพที่ 3.1 นี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD)

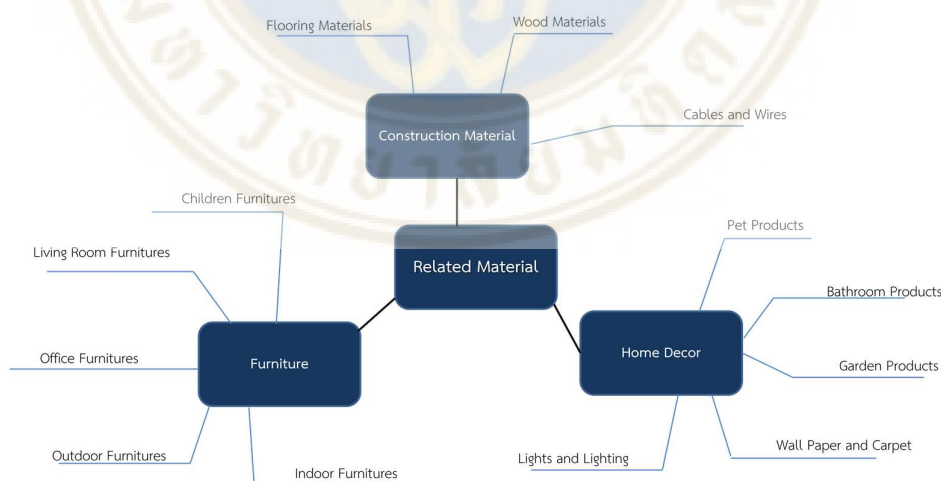
เมื่ออุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตตามระบบเศรษฐกิจที่เรื่องของที่อยู่อาศัยเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินชีวิต เมื่อมีที่อยู่อาศัยรวมทั้งบ้านและห้องชุดหรืออพาร์ทเมนท์ในประเทศเพิ่มขึ้นนั้นทำให้ตลาดออกแบบและตกแต่งภายในเติบโตขึ้นไปด้วย ทำให้มีคู่แข่งหน้าใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น อีกทั้งรายได้ของอุตสาหกรรมที่สูงทำให้ความน่าสนใจในการลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น

ความน่าสนใจในการลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้นักลงทุนมองเห็นถึงผลประโยชน์หากลงทุนในอุตสาหกรรมนี้จึงมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และได้พัฒนา ผลิตภัณฑ์

และนำเข้าสู่สินค้าใหม่ๆ เข้ามาแข่งขันในตลาดเพื่อหาทางแย่งชิงลูกค้า จึงทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น เมื่อการแข่งขันรุนแรง คู่แข่งก็พยายามที่จะทำรายการส่งเสริมทางการตลาด หรือสิ่งดึงดูดลูกค้าทุกวิถีทาง จนทำให้ยอดขายของบริษัทลดลง และส่วนแบ่งทางการตลาดลดลงถึงแม้ว่าตลาดจะเติบโตก็ตาม โมเดลปัญหานี้จึงแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และต้องการการแก้ไขเพื่อที่จะแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและรักษายอดขายไว้ได้

3.2 วิธีแก้ไขปัญหากจากการวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผล

จากการวิเคราะห์ห้อออกมาเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแล้วนั้น ควรแก้ไขโดยใช้วิธีกระจายธุรกิจเพื่อเพิ่มส่วนของตลาดเป้าหมายที่ทางบริษัทฯ ไม่มี คือ เพิ่มสินค้าในของวัสดุคิปลินค้าราคาต่ำโดยใช้วิธีหลักการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) และ Mind Map หรือ แผนที่ความคิด เป็นวิธีการบันทึกความคิดเพื่อให้เห็นภาพของความคิดที่หลากหลายมุมมอง ที่กว้าง และที่ชัดเจน โดยยังไม่จัดระบบระเบียบความคิดใดๆ ทั้งสิ้น เป็นการเขียนตามความคิด ที่เกิดขึ้นขณะนั้น การเขียนมีลักษณะเหมือนต้นไม้แตกกิ่งก้านสาขาออกไปเรื่อยๆ ทำให้สมองได้คิดได้ทำงานตามธรรมชาติ และมีการจินตนาการกว้างไกล โดยเมื่อใช้แผนที่ความคิดเข้ามาวาดแผนที่สินค้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตกแต่งภายในจะได้ ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แผนที่ความคิด (Mind Map) สินค้าที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจตกแต่งภายใน

บทที่ 4

การแนะนำกลยุทธ์

เนื่องจากปัญหาที่ค้นพบ การที่คู่แข่งเพิ่มขึ้นอีกหลายรายจากความน่าสนใจในอุตสาหกรรมนี้ และการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนหลายประการ โดยเฉพาะจากปัจจัยภายนอกบริษัทที่ควบคุมไม่ได้และโอกาสในการเจริญเติบโต หรือ ขยายขอบเขตในการดำเนินงานมีสูงมากในระยะยาว ดังนั้นบริษัททั่วไปจึงมุ่งเน้นแนวคิดในการเติบโตและขยายกิจการ เพื่อไขว่คว้าโอกาสในการดำเนินงานได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามการเจริญเติบโตนั้นต้องเป็นการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันต่อบริษัทในระยะยาวดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และศักยภาพด้านการแข่งขันใน โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทอีกทั้งยังเป็นการกำหนดว่าบริษัทจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางของบริษัท อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อถึงวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางของบริษัทที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์เติบโต

กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อมุ่งเน้นการลงทุน การขยายตลาด และการขยายไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ อาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบไป

ด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การเติบโตแบบการรวมตัว (Intensive Growth), กลยุทธ์ Integrative Growth และ Diversification Growth

4.1.1.1 กลยุทธ์การเติบโตแบบการรวมตัว (Integrative Growth) กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่ง หรือกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือ การทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบหรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

1) การขยายธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Growth) เป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดยเข้าครอบครองหรือควบคุมคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกัน หรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน

2) การขยายธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Growth) เป็นการเป็นการขยายการเติบโตในธุรกิจเดิมด้วยกลยุทธ์ในการรวมตัวตามแนวตั้ง ความหมายคือการเป็นเจ้าของหรือการควบคุมตั้งแต่สิ่งป้อนเข้า (Input) ไปยังกระบวนการ (Process) หรือช่องทางต่างๆ ไปยังสินค้าสำเร็จรูป (Output) แบ่งเป็น 2 วิธี คือ การขยายธุรกิจย้อนกลับไปเป็นผู้จัดหาหรือผู้จัดจำหน่ายกลับมาให้ธุรกิจปัจจุบัน (Backward Integration) และการขยายธุรกิจตรงไปข้างหน้า ภายในสายธุรกิจของตนเองปัจจุบัน โดยทำการมุ่งสู่ตลาดหรือลูกค้าโดยตรงไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย (Forward Integration)

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบมุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับธุรกิจเดิมเลยก็ได้ประกอบด้วย 2 วิธี คือ

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม ธุรกิจอาจเลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมเจริญเติบโตลดลง

4.1.1.3 กลยุทธ์การเติบโตแบบหนาแน่นหรือเข้มข้น (Intensive growth) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ประกอบด้วย 3 วิธี

1) การเจาะตลาด (Market Penetration) คือ การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้าน โฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

2) การพัฒนาตลาด (Market Development) คือ การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต เช่น การเปิดสาขาของ 7-11 ในประเทศไทย

3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว หรือการแนะนำประโยชน์ใช้สอยใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น การเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์คงที่

กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่บริษัทนำมาใช้ในระลอกขึ้นเพื่อประคับประคองธุรกิจหรือรักษาสถานะความต่อเนื่องต่อไปในระยะหนึ่ง ซึ่งบริษัทไม่เน้นการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) และกลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy)

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มักใช้ภายหลังที่ธุรกิจขยายการเติบโต ทำให้ขาดทรัพยากร หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกิจการ

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เนื่องจากบริษัทเล็งเห็นว่ากลยุทธ์เดิมที่วางไว้คืออยู่แล้ว และสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยน

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เนื่องจากธุรกิจพยายามลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าวิจัยและพัฒนา ส่งผลทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

4.1.3 กลยุทธ์หดตัว

กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่อาจเกิดจากการขยายตัวมากเกินไปหรือการขยายตัวประสบปัญหา หรือมีภาวะฉุกเฉินด้านการเงินเนื่องจากตลาดซบเซา ซึ่งการใช้กลยุทธ์หดตัวนั้น เป็นลักษณะของการป้องกันตัวเอง เพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคต ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก คือกลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) กลยุทธ์การถอนการลงทุน (Divestment Strategy) และกลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy)

4.1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ลดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานทำการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยลดจำนวนพนักงานและปรับโครงสร้าง (Reengineering) มักทำในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือยอดขายลดลง

4.1.3.2 กลยุทธ์การถอนการลงทุน (Divestment Strategy) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับผลประโยชน์จากธุรกิจนั้น (Harvest strategy) จนกว่าจะอยู่ไม่ได้มักทำในช่วงอุตสาหกรรมตกต่ำไม่มีโอกาสที่จะเติบโต/ทำกำไรได้

4.1.3.3 กลยุทธ์การเลิกกิจการ (Liquidation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อกลยุทธ์การตัดทอนไม่ประสบผลสำเร็จ ใช้สำหรับธุรกิจที่ไม่สามารถทำประโยชน์ได้อีกจึงตัดสินใจเลิกกิจการหรืออาจขายกิจการไปให้ผู้อื่น

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจหรือเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อความได้เปรียบและชัยชนะเหนือคู่แข่งซึ่ง Michael E. Porter ได้เสนอความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยแบ่งเป็นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Lower cost) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งแนวคิดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) และกลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation)

4.2.1 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ของบริษัทในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งและได้รับผลตอบแทนสูงกว่าบริษัทอื่น

4.2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทที่มุ่งตลาดเป้าหมายในวงกว้าง มีการสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งการสร้างความโดดเด่นเหล่านี้ จะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ เช่น บริการหลังการขาย (After-Sales Services) ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (Desirable Image) นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และชื่อเสียงของกิจการ (Reputation of the Firm) เป็นต้น

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน

กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus) เป็นกลยุทธ์ในการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่ง โดยมุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและเชื่อถือได้ในราคาถูกกว่าคู่แข่ง

4.2.4 กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง

กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focus Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งกลุ่มลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง โดยแสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมายเช่น การบริการพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยงานของบริษัทให้มุ่งพัฒนาและดำเนินงานตามแผน โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใช้ในการวางแผนแต่ละด้านเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ มาสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และการสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีดังนี้

1) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นการจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2) ด้านจัดซื้อ (Purchasing) เป็นการคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพการเจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสมการส่งมอบทันเวลาที่ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

3) ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and development) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมทั้งพัฒนาความสามารถในการผลิตเพื่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ

4) ด้านการเงิน (Financial) เป็นการใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอดความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุดและความมั่งคั่งสูงสุด

5) ด้านการตลาด (Marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าโดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสมและสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

6) ด้านบัญชี (Accounting) เป็นการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจสร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันที

7) ด้านการผลิต (Production) การผลิตเป็นการสร้างความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

4.4 แนวทางกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด จะพบว่าบริษัทฯ มีความสามารถในการให้บริการด้วยคุณภาพแก่ลูกค้า แต่สาเหตุหลักของการที่ทำให้บริษัทความสามารถการแข่งขันลดลง ท่ามกลางการแข่งขันที่สูงขึ้น และอำนาจการต่อรองกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ทำให้ไม่สามารถคุมราคาต้นทุนการผลิตได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำกำไรของบริษัท ดังนั้นเพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน บริษัทจำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้ง กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

จากแนวคิดการเติบโตแบบกระจายธุรกิจ(Diversification) กลยุทธ์เพื่อสร้างการเจริญเติบโตและพัฒนาขนาดในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้นอาจจำแนกได้สองลักษณะในแง่ของทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ประการแรกคือ การเติบโตโดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถเฉพาะของบริษัทที่มีอยู่แล้ว (Existing Competence) และส่งเสริมการดำเนินงานผ่านทางความสามารถเฉพาะหรือจุดแข็งดังกล่าวของบริษัท ในที่นี้ทรัพยากรและความทุ่มเทขององค์กรจะถูกจัดสรรไปยังเพียงกลุ่มธุรกิจเดียวที่มีความแข็งแกร่งที่สุดของบริษัทและใช้ความพยายามทุกวิถีทางในการที่จะทำให้กลุ่มธุรกิจนั้น มีการเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดเบื้องต้นของกลยุทธ์ในการเติบโตและขยายธุรกิจดังกล่าว บริษัท จำต้องอาศัยเครื่องมือในการสร้างการเจริญเติบโตต่อองค์กร (Growth Strategy Tools) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นการเติบโตจากภายนอกเข้ามาช่วยเพิ่มการเจริญเติบโตมากขึ้น เนื่องจากองค์กรตระหนักดีว่า การเติบโตในทุก ๆ ด้านด้วยตนเองอย่างเดียวนั้น นับว่ามีความเสี่ยงในหลายกรณี อีกทั้งยังเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรและเวลาอย่างมาก ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมนักกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ดังนั้นการใช้เครื่องมือการเติบโตจากภายนอกเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เช่น การเข้าซื้อความสามารถ (Competencies) และความเชี่ยวชาญพิเศษ (Specialization) ขององค์กรอื่น และนำมา

ผนวกเข้ากับองค์กรของตน นำไปใช้งานได้ทันทีนั้นย่อมจะสร้างประโยชน์ให้กับตนเองได้อย่างทัน่วงทีและมีประสิทธิภาพมากกว่า ทั้งทางด้านของการเพิ่มโอกาสทางการตลาด การใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัทอื่น ๆ รวมถึงการเข้าสู่ทรัพย์สินบางอย่างที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน ที่องค์กรเดิมอาจจะยังขาดแคลนอยู่เป็นต้น ดังนั้นจึงขอเสนอกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ในการแก้ปัญหาบริษัทคือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจ (Diversification Growth) คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจ เพื่อสร้างความหลากหลายและความแตกต่างให้มากขึ้น

การทำกลยุทธ์การเติบโตแบบการกระจายธุรกิจ (Diversification) แบบกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) คือการทำธุรกิจขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น การขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าวัตถุดิบ ของการทำ Diversification Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น บริษัทสามารถลดต้นทุนเนื่องจากสามารถประหยัดจากขอบเขตบริษัทสามารถเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งตลาดจากการผนวกธุรกิจเหล่านี้ไว้ด้วยกันอำนาจต่อรองมากขึ้น

การกระจายธุรกิจนั้นมีอยู่ 3 วิธีด้วยกันดังนี้ การควบและซื้อกิจการ (Merger & Acquisition; M&A) การเริ่มธุรกิจใหม่ด้วยตนเอง (Start-up) และการร่วมลงทุน (Joint Venture) ซึ่งมีข้อดีและข้อเสีย ดังในตารางที่ 4.1

กลยุทธ์ระดับองค์กรนี้แนะนำให้บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด ใช้วิธีการร่วมลงทุนกับคู่ค้า และไม่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการในธุรกิจเดิมอีกด้วย ดังนั้นกลยุทธ์ที่จะเสนอแนะต่อไปในระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการนี้เป็นกลยุทธ์ที่วางแผนให้กับธุรกิจใหม่ที่บริษัททำการร่วมลงทุนกับคู่ค้า

ตารางที่ 4.1 ตารางเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีการกระจายธุรกิจ

หัวข้อ	ข้อดี	ข้อเสีย
1. การควบและซื้อกิจการ (Merger & Acquisition: M&A)	<ul style="list-style-type: none"> - รวดเร็วในการเข้าลงทุนในธุรกิจนั้น - ลดความเสี่ยงจากการตลาด เนื่องจากมีฐานลูกค้าเดิมอยู่แล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาที่สูงเกิน เพราะพิจารณาจากแง่มุมทางการตลาดมากเกินไป - ความยากที่จะต้องบูรณาการบริษัทที่ซื้อกิจการเข้ามาให้เข้ากับบริษัทเก่า

ตารางที่ 4.1 ตารางเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละวิธีการกระจายธุรกิจ (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อดี	ข้อเสีย
2. การเริ่มธุรกิจใหม่ด้วยตนเอง (Start-up)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถบริหารจัดการดำเนินการและกำกับดูแลกิจการได้ทั้งหมด - ลดความเสี่ยงในการสูญเสียองค์ความรู้ให้กับผู้อื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ระยะเวลาสำหรับการก่อตั้งเรียนรู้เพื่อดำเนินการในธุรกิจนั้นๆ - อาจจะมีต้นทุนการลงทุนที่สูง - ถูกกีดกันในการเข้าสู่ตลาดเป้าหมาย - ขาดองค์ความรู้ในการดำเนินธุรกิจ
3. การรวมลงทุน (Joint Venture)	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถเข้าถึงตลาดใหม่ได้ง่าย - สามารถแยกระดับเทคโนโลยีและสิทธิบัตรที่ได้รับการยอมรับได้ - มีการแชร์ต้นทุนและความเสี่ยงต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีโอกาสเกิดความขัดแย้งระหว่างหรือภายในองค์กรจากความต่างของวัฒนธรรม - มีโอกาสเกิดความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ขอแนะนำกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งเป็นวิธีการในการแข่งขันกับสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง โดยกลยุทธ์นี้จะนำไปใช้ เป็นกลยุทธ์สำหรับบริษัทใหม่ที่ได้ร่วมลงทุนมา เป็นยี่ห้อใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดราคาต่ำ โดยมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ ซึ่งเราจะขายสินค้าใน “ราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง” ให้แก่ผู้บริโภคในตลาดขนาดใหญ่เพื่อกินส่วนแบ่งการตลาด และป้องกันคู่แข่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-sensitive) ปรับปรุงและควบคุมกระบวนการผลิตการดำเนินงาน เพื่อรักษาคุณภาพของสินค้า รวมทั้งทำให้สามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้นด้วยต้นทุนต่ำ พัฒนาการบริหารวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง เนื่องจากปัญหาของบริษัท คือ การที่ลูกค้าหันไปบริโภคสินค้าราคาต่ำ จึงเลือกใช้กลยุทธ์นี้เพื่อการแข่งขันให้กับบริษัทใหม่

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัทโดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจดังนั้นจึงขอแนะนำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของบริษัทใหม่ ดังนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) จากส่วนประสมทางการตลาด 4Ps ซึ่งประกอบด้วย Product, Price, Place, Promotion นั้นสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์การตลาดได้

4.4.3.2 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Production/Operation Strategy) ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพในการผลิตลดความผิดพลาดในการผลิตและผลิตให้ทันเวลาพอดี (Just in Time) เพื่อลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า การจัดการกับสินค้าคงคลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Strategy) มีการพัฒนา ฝึกอบรม บุคลากรในบริษัทอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด ซึ่งเป็นการลดต้นทุนได้อีกทางหนึ่งเพื่อเป็นไปตามกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่วางไว้

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และง่ายต่อการติดตาม แก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนงานขึ้น โดยมีการกำหนดขอบเขตการทำงาน แผนงาน รวมไปถึงการติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้การดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลา ทรัพยากรและงบประมาณที่กำหนดไว้

สำหรับแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานด้านการตลาด และด้านการดำเนินงานของร้าน โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือนในระยะเวลา 1 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ตารางแสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของ บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

กิจกรรม	ระยะเวลา (เดือน)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. คัดเลือกพาร์ทเนอร์													
2. เสร็จจ่าข้อตกลง													
3. จัดทำข้อตกลงการร่วมลงทุน													
4. จัดตั้งบริษัทร่วมลงทุน													
5. โอนเงินร่วมลงทุน													
6. ยื่นขอรับการสนับสนุนการลงทุน													
7. สั่งซื้อเครื่องจักร													
8. ยื่นขอใบอนุญาตต่างๆ													
9. ติดตั้งเครื่องจักร													
10. เริ่มการผลิตและจัดจำหน่าย													

5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในหน่วยงานหรือกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุด และเพิ่มโอกาสให้แก่ธุรกิจมากที่สุด การบริหารความเสี่ยง ยังหมายถึงการประกอปกกันอย่างลงตัวของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการและโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหาร และผลได้ผลเสียขององค์กร กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.2.1 การระบุความเสี่ยงต่างๆ (Event Identification)

เนื่องจากการดำเนินงานนั้นมีโอกาสที่จะเกิดความไม่แน่นอนต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นบริษัทจึงควรมีกระบวนการการบ่งชี้เหตุการณ์ ซึ่งการบ่งชี้เหตุการณ์นั้นควรจะพิจารณาจากปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้ง 4 ความเสี่ยง คือ

- 1) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) พิจารณาเรื่องของการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) พิจารณาในเรื่องฐานะทางการเงิน
- 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) พิจารณาในเรื่องของรายละเอียดของการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากเป็นการมองในมิติของการปฏิบัติงาน เช่น เรื่องของเวลา ความสูญเสียต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ
- 4) ความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) พิจารณาในเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงของหน่วยงานต่อการถูกร้องเรียนจากประชาชน เป็นต้น

5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

3) การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4) การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูงปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นต่อไป

5.2.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้บริษัทสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1) การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2) การลด/ควบคุม (Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้น ไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงใน

กลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

5.2.4 การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่างๆ (Monitoring)

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีการปฏิบัติจริง สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

หลังจากได้ที่ได้วางแผนการดำเนินงานเรียบร้อยแล้ว ทางบริษัทจะต้องทำวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ โดยมีรายละเอียดและการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 5.2 ตารางวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิด	แนวทางการป้องกัน / รับมือ
1. ความขัดแย้งด้านวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน	สูง	สูง	จัดกิจกรรม Ice Breaking ละลายพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานเกิดความใกล้ชิดและ เข้าใจกันมากยิ่งขึ้น
2. พาร์ทเนอร์ไม่ส่งมอบองค์ความรู้ (Know How)	สูง	กลาง	จัดทำข้อตกลงให้ชัดเจน รวมถึงมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ติดตามและศึกษาองค์ความรู้ต่างๆ จากพาร์ทเนอร์
3. ความขัดแย้งด้านด้านการบริหารจัดการ	สูง	สูง	จัดทำข้อตกลง หน้าที่การบริหารงาน ระบุฟังก์ชันกรให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มทำการข้อตกลงการร่วมลงทุน

ตารางที่ 5.2 ตารางวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด (ต่อ)

ปัจจัยความเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิด	แนวทางการป้องกัน / รับมือ
4. วัตถุประสงค์ในการร่วมลงทุนไม่ตรงกัน	สูง	ต่ำ	ทำการสื่อสารและระบุวัตถุประสงค์ของการลงทุน พร้อมกระบวนการทำงานให้ชัดเจนในข้อตกลง
5. พนักงานมีความรู้/ทักษะไม่เพียงพอ	สูง	สูง	มีการอบรมความรู้ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน
6. เทคโนโลยีการผลิตที่นำมาใช้ไม่สามารถสร้างความเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน	สูง	ต่ำ	ทำการติดตามข้อมูลเทคโนโลยีการผลิตรวมถึงการว่าจ้างที่ปรึกษาด้านเครื่องจักรโดยตรง
7. ข้อมูลด้านการตลาดไม่ครบถ้วน	สูง	สูง	ทำการหาข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อถือและอ้างอิงได้ อีกทั้งค้นหาจากหลายๆแห่ง เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน

5.3 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการหรือที่เรียกว่าการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั่นเอง ดังนั้นจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.3.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือ วิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นโดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนา และเป็นการกระจายเป้าประสงค์ขององค์กร ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์ นำแนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้

5.3.2 Balanced Scorecard (BSC) คือ เครื่องมือในการประเมินผลองค์กร เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย

1) The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานความพึงพอใจของพนักงานการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2) The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการประสานงานภายในองค์กรการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

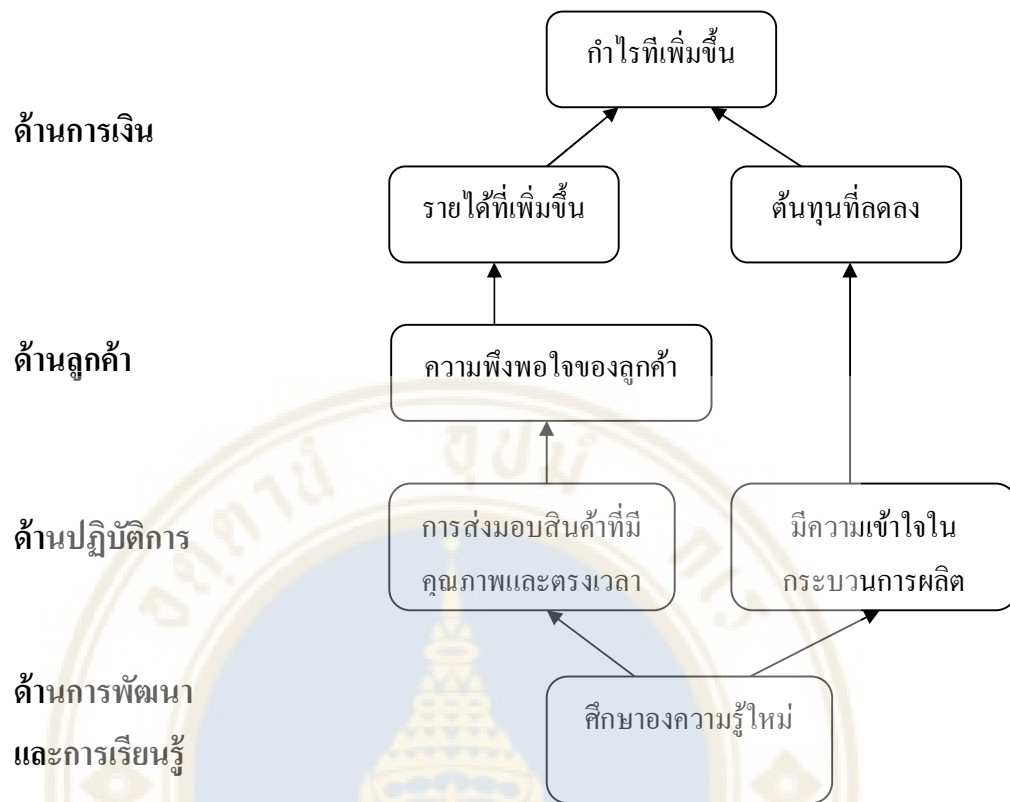
3) The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาดการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4) The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อยการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

โดยภายใต้แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
 - 2) ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
 - 3) เป้าหมาย คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
 - 4) ความคิดริเริ่มหรือสิ่งที่จะทำ คือแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard ดังต่อไปนี้
- 1) ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน
 - 2) ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน
 - 3) ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
 - 4) ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม
 - 5) เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน
 - 6) สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

ดังนั้นจากแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้สำหรับการแก้ปัญหาของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด นั้นสามารถนำเสนอในรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ได้ตามภาพที่ 5.1 และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ตามตารางที่ 5.3



รูปที่ 5.1 ภาพแสดงแผนภาพกลยุทธ์ของบริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด

ตารางที่ 5.3 ตารางกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard

การวัดผล	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านการเงิน	- กำไรที่เพิ่มขึ้น	- การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ	- กำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 10%
	- รายได้ที่เพิ่มขึ้น	- การเพิ่มขึ้นของรายได้ทั้งธุรกิจเดิมและใหม่	- รายได้รวมเพิ่มขึ้น 20%
	- การลดต้นทุน	- การลดต้นทุนการผลิต	- ลดต้นทุน 10%
			- ควบคุมหรือลดต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
			- มีการปรับปรุงนโยบายการเงิน

ตารางที่ 5.3 ตารางกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน Balanced Scorecard (ต่อ)

การวัดผล		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า - เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนแบ่งทางการตลาด - สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - มีส่วนแบ่งมากกว่า 10% - มีคะแนนรวมจากแบบสอบถามความพึงพอใจไม่น้อยกว่า 4.5 จาก 5 คะแนน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาสินค้าและบริการ - มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
ด้านปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต - การเพิ่มคุณภาพสินค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ - ดัชนีคุณภาพสินค้า - การส่งมอบสินค้าและบริการได้ตรงเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - มากกว่า 1% - การส่งคืนสินค้าเท่ากับ 0% - การร้องเรียนของลูกค้าไม่น้อยกว่า 5 ครั้งต่อเดือน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการพัฒนาการตรวจสอบคุณภาพสินค้า - มีการตั้งทีมลูกค้าสัมพันธ์
ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน - การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี - การพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การทำแผนการพัฒนาพนักงาน - ดัชนีวัดความสามารถด้านทางธุรกิจ - การวัดขีดความสามารถด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> - 95% - ข้อมูลรายงานที่มีการอัปเดตแล้ว - มากกว่า 95% 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการอบรมทักษะทางด้านการผลิตและการบริหารโครงการ - มีการติดตั้งระบบ EPR และระบบบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

บรรณานุกรม

- งบการเงินปี 2555 – 2559 , บริษัท เคหะ อินทีเรีย แอนด์ ดีไซน์ จำกัด
ระบบคลังข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจ กระทรวงพาณิชย์(ออนไลน์),
<http://datawarehouse.dbd.go.th/bdw/home/login.html>
- Porter’s Value Chain, MindTools – Strategy Skills Training from mindtools.com (ออนไลน์),
https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces Thai Shape Strategy, Harvard Business Review, January 2008.
- John D.Sterman, Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World.
McGraw Hill/Irwin, 2000
- Marci Martin, Porter’s Five Forces: Analyzing the Competition, Business News Daily (ออนไลน์)
<https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>
- เครื่องมือวิเคราะห์ธุรกิจPEST Analysis, pisit site(ออนไลน์),
<http://www.pisit.in.th/kheruxng-mux-wikheraah-thurkic>
- SWOT Analysis, Mindtools – Strategy Skills Training from mindtools.com(ออนไลน์),
https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- การวิเคราะห์ SWOTคืออะไร, Millionaire Academy(ออนไลน์),
<http://millionaire-academy.com/การวิเคราะห์-swot/>
- อาจารย์ นายแพทย์ชูชัย ศรีขันธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา ผลประเสริฐ,
ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร (ออนไลน์)
<http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/uploadหน่วยที่2ชุดวิชา%2058708.pdf>
- ร.ศ.ศิริวรรณเสวีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ออนไลน์)
http://yourstrategy.blogspot.com/2011/05/blog-post_28.html
- กรรัชชอยู่สุข, การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับองค์กร (ออนไลน์)
<https://www.gotoknow.org/posts/364878>
- What is Balanced Scorecard?, Balanced Scorecard Institute (ออนไลน์)
<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>