กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการสร้างอุปสงค์ใหม่ ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

สุวิทย์ ตั้งตรงวัฒนา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการสร้างอุปสงค์ใหม่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ กรณีศึกษา บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2561

.....

สุวิทย์ ตั้งตรงวัฒนา

ผู้วิจัย

.....	.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,	รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
D.B.A.	Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
.....	.....
ดวงพร อาภาศิลป์,	พาสน์ ทีฆทรัพย์,
Ph.D.	D.B.A.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ	กรรมการสอบสารนิพนธ์
มหาวิทยาลัยมหิดล	

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี หากปราศจากคำปรึกษา ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาการจัดทำสารนิพนธ์ ซึ่งท่านได้สละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ข้อคิดเห็นและติดตามความคืบหน้าด้วยดีมาตลอด ทำให้งานสารนิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร. พาสน์ ทีฆทรัพย์ ท่านคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลา และ ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นต่างๆที่เป็นประโยชน์เพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ ทำให้สามารถนำสิ่งที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้การดูแลและเป็นกำลังใจทั้งในการทำงานและการเรียนมาโดยตลอด รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ CMMU MS19B ทุกคนที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา มิตรภาพที่ดียิ่ง และความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ผ่านไม่มากก็น้อย และหากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใดในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สุวิทย์ ตั้งตรงวัฒนา

กลยุทธ์การเพิ่มรายได้จากการสร้างอุปสงค์ใหม่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์
STRATEGIC TO CREATE NEW DEMAND IN FURNITURE INDUSTRY

สุวิทย์ ตั้งตรงวัฒนา 5950209

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำไปปฏิบัติในการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท โดยการสร้างอุปสงค์อันใหม่ ถือเป็นการหนีจากตลาดเดิมที่มีการแข่งขันรุนแรง และ บริษัทไม่สามารถสร้างความได้เปรียบได้เหนือคู่แข่งในตลาด รวมทั้งการได้รับผลกระทบจากทั้งภายในและภายนอก วิธีที่ใช้ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์อุตสาหกรรม คือ PESTEL, 5 FORCES และ SWOT, เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา คือ Causal Loop และ Fish Bone รวมทั้งเครื่องมือที่นำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความได้เปรียบในธุรกิจ เช่น Resource Base Value และ Strategic Canvas เมื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการแก้ปัญหาแล้ว สารนิพนธ์ฉบับนี้ก็ได้มีการคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดจากการดำเนินงาน โดยได้มีการแนะนำแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ในบทสุดท้าย

คำสำคัญ : อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย / การสร้างอุปสงค์ใหม่ / การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ / บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด / Balanced Scorecard

38 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ข**
บทคัดย่อ	**ค**
สารบัญตาราง	**ฉ**
สารบัญรูปภาพ	**ช**
บทที่ 1 ประวัติบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	**1**
1.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท	1
1.1.1 ประวัติบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	1
1.2.1 ที่ตั้งบริษัทและโรงงาน	1
1.1.3 ค่านิยมหลักของบริษัท (Core Value)	2
1.1.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท	2
1.1.5 ข้อมูลกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัท	3
1.1.6 การให้บริการ	3
1.1.7 ผลงานที่ผ่านมา	4
1.1.8 ผลการดำเนินงานที่ผ่าน	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์	**11**
2.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย	11
2.1.1 สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยปี 2560	11
2.1.2 แนวโน้นอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในปี 2561	12
2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีต่อธุรกิจ	13
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก	13
2.2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาที่พบในปัจจุบัน	**23**
3.1 ภาพรวมการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	23
3.2 เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา	25
3.2.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram	25
3.2.2 แผนภูมิก้างปลา หรือ Fishbone Diagram	26
บทที่ 4 แนวทางการแก้ไขปัญหา	**28**
4.1 แนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการเพิ่มอุปสงค์ใหม่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์	28
4.1.1 การวิเคราะห์ Strategic Level	28
4.1.2 การสร้างความได้เปรียบโดยการใช้ทฤษฎี Resource Based Value	29
บทที่ 5 การดำเนินการแก้ไขปัญหา	**31**
5.1 การดำเนินการแก้ไขปัญหา	31
5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดแผนงาน	31
5.1.2 ขั้นตอนในการดำเนินงาน	31
5.2 การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	32
5.2.1 ความหมายของความเสี่ยง	32
5.2.2 การประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงาน	32
5.2.3 แนวทางการป้องกันและการจัดการความเสี่ยง	33
5.3 การวัดผลการดำเนินงาน	35
5.3.1 การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ หรือ Balanced Scorecard	35
5.3.2 การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ Balanced Scorecard	36
5.3.3 ประโยชน์ของการวัดผลการดำเนินโดยใช้ Balanced Scorecard	38
บรรณานุกรม	**39**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา	4
2.1	มูลค่ายอดขายตลาดเฟอร์นิเจอร์ปี 2559-2560	12
2.2	การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์	17
2.3	การวิเคราะห์ 5 FORCES ในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์	19
2.4	การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	20
4.1	การวิเคราะห์ Resource Based Value สำหรับบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	29
5.1	ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามแผน	31
5.2	การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันความเสี่ยง	34
5.3	การกำหนดตัวชี้ผลการดำเนินงาน	36

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	9
1.2	ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (ต่อ)	10
2.1	มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนปี 2559-2560	12
2.2	แนวคิดการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 Forces Model	15
2.3	แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบ SWOT Analysis	16
3.1	ข้อมูลรายได้ย้อนหลังตั้งแต่ปี 2553 - 2560 ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	23
3.2	อัตราการชนะการประมูลตั้งแต่ปี 2555-2559 ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	24
3.3	อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตของโรงงาน(Capacity utilization)ตั้งแต่ปี 2553-2560	24
3.4	แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram	25
3.5	แผนภูมิก้างปลา หรือ Fishbone Diagram	26
3.6	แสดงการเรียงลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหา	27
4.1	การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเทียบคู่แข่งในตลาด	30
5.1	การประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ	32

บทที่ 1
ประวัติบริษัท
บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

1.1 ประวัติและความเป็นมาของบริษัท

1.1.1 ประวัติบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านตกแต่งภายในให้กับโรงแรมห้าดาว โดยมีโรงงานเฟอร์นิเจอร์ที่จังหวัดฉะเชิงเทรา รองรับการผลิตเครื่องตกแต่ง และเฟอร์นิเจอร์ที่มีคุณภาพอย่างมีเอกลักษณ์ มุ่งเน้นดำเนินธุรกิจด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ก่อตั้งเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2540 โดยได้รับความไว้วางใจ ทำให้เป็นที่นิยมได้รับการเลือกใช้บริการจากโรงแรมชั้นนำในเมืองไทย ตั้งแต่โรงแรมหรูระดับโลกริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีชื่อเสียงโด่งดังไป จนถึง พิพิธภัณฑ์อันงดงามในพระราชวังสวนดุสิต บริษัทมีการรักษามาตรฐานในการทำงานซึ่งถือเป็นการรักษาความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าถึงผลงานที่จะได้รับมาอย่างยาวนาน ความมุ่งมั่น ทุ่มเท ของทีมงานทุกคน ความสมบูรณ์แบบ และ ใส่ใจในรายละเอียด คือ สิ่งที่ทุกคนในบริษัทยึดถือในการปฏิบัติงาน เพื่อการส่งมอบผลงานที่ตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

1.1.2 ที่ตั้งบริษัทและโรงงาน

สำนักงานใหญ่ บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 202/403 ซอยเคหะร่มเกล้า 25 แขวงคลองสองต้นนุ่น เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520 โดยมีสำนักงานย่อยที่ 40/77 ซอย 23 ถนนลาดพร้าว แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 ส่วนโรงงานผลิตตั้งอยู่ที่ 64 หมู่ 2 ถนนสุวินทวงศ์ คลองนครเนื่องเขต อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000 โดยโรงงานมีพื้นที่ 20,000 ตารางเมตร ประกอบไปด้วยทีมงานมืออาชีพ ที่ผสมผสานการทำงานฝีมือร่วมกับเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมให้บริการทุกความต้องการของลูกค้า ซึ่งการมีดรงงานขนาด 20,000 ตารางเมตร ถือเป็นจุดเด่นที่สามารถสร้างความได้เปรียบให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาดการตกแต่งภายใน

1.1.3 ค่านิยมหลักของบริษัท (Core Value)

ค่านิยมของบริษัท คือ คุณลักษณะและบรรทัดฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้น และ ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของพนักงานในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างค่านิยมหลัก และ ถ่ายทอดความปรารถนานั้นให้แก่พนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามได้แล้ว องค์กรนั้นย่อมสามารถสร้างความแตกต่างและจดจำให้แก่ลูกค้าและตลาดได้เช่นกัน เพราะลูกค้าและตลาดจะไม่เพียงแค่ได้รับการบริการหรือใช้ผลิตภัณฑ์จากองค์กรหนึ่งๆ แต่ละได้รับประสบการณ์และความเอาใจใส่ เกิดการสื่อสารกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่ไม่ใช่แค่องค์กรหรือธุรกิจแต่เป็นองค์กรที่มีเลือดเนื้อ มีสำนึกรู้ผิดชอบ มีความมั่งมั่น เปรียบได้กับองค์กรมีชีวิต โดยค่านิยมหลักของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด ประกอบไปด้วยกัน 3 สิ่งดังนี้

Teamwork คือ การทำงานเป็นทีม โดยบริษัทมีความภาคภูมิใจในประสบการณ์การทำงานและความทุ่มเทของพนักงาน การทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจหลักในการดำเนินงานของบริษัท พนักงานที่มีทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และทุ่มเทกระตือรือร้นที่จะมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้าเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยทีมงานของบริษัททั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต และฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งทีมงานของบริษัททุกคนได้แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทุกโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

Time Concern คือ การตรงต่อเวลาในการส่งมอบงาน เนื่องจากโครงการขนาดใหญ่ทุกโครงการ การส่งมอบงานตามกำหนดเวลาถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด ถึงแม้บางครั้งการส่งมอบที่ต่อเวลาจะทำให้ต้นทุนของบริษัทเพิ่มขึ้นก็ตาม แต่บริษัทก็จะถือความต้องการและเงื่อนไขของลูกค้าเป็นหลัก ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการเลือกใช้บริการ และ ไว้วางใจในคุณภาพที่สามารถส่งตรงตามเวลาที่กำหนด

Client's Satisfaction คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อค่านิยมของบริษัท เพราะบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด มีการทำงานที่ใกล้ชิดกับลูกค้าตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับบริการที่ดีเยี่ยมเสมอ และ มีความพึงพอใจเมื่อโครงการเสร็จสิ้น

1.1.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของบริษัท (Vision Mission and Objective)

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายที่บริษัทตั้งไว้ในระยะยาวถึงทิศทางการดำเนินงาน โดยวิสัยทัศน์ถือเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรเติบโตขึ้น หรือ มีการบริหารที่ยั่งยืน ซึ่งควรมีการวางเป้าหมายที่ชัดเจน และ สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจร่วมกัน พร้อมทั้งสื่อสารไปถึงภายนอก ว่าองค์กรทำอะไร เพื่อสร้างการรับรู้ และ จดจำของลูกค้า โดยวิสัยทัศน์ของบริษัท นภิส

เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด คือ การเป็นบริษัทชั้นนำขนาดกลางในการก่อสร้าง ผลิต และ ติดตั้งเฟอร์นิเจอร์ของประเทศไทย

พันธกิจ (Mission) คือ ขอบเขตในการดำเนินงาน ซึ่งเล็กลงกว่ากว่าวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่จะบอกว่าองค์กรต้องทำอะไรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในนระยะยาวที่วางไว้ได้ ช่วยให้องค์กรสามารถเดินไปถึงเป้าหมายในนระยะยาวได้อย่างถูกทาง ไม่หลงทาง และ เลื่อนลอย โดยพันธกิจของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด คือ “ We build for the best ” เราคือผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์สำหรับการตกแต่งภายในที่ดีที่สุด

เป้าหมาย (Objective) คือ วัตถุประสงค์ย่อยที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด โดยส่วนมากมักเป็นเป้าหมายในระยะสั้นถึงกลาง ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้ชัดเจน เช่น ยอดขาย อัตราการเติบโต หรือ ผลกำไร เป็นต้น โดยเป้าหมายของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด คือ การสร้างกำไรสูงสุด และ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า (Profit Maximization and Client Satisfaction)

1.1.5 ข้อมูลกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัท

บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด ประกอบไปด้วยกรรมการ 3 ท่าน ดังนี้ นายอมฤต ตั้งตรงวัฒนา, นายประเสริฐ ตั้งตรงวัฒนา และ นางสาวเนตรนภิส ตั้งตรงวัฒนา โดยมีผู้ถือหุ้นจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ นางสาวเนตรนภิส ตั้งตรงวัฒนา ถือหุ้น 50% นายประเสริฐ ตั้งตรงวัฒนา ถือหุ้น 44% และ นายธีระ ธีรเวคิน ถือหุ้น 6% มีมูลค่าทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 50,000,000 บาท

1.1.6 การให้บริการ

Contractor คือ การรับเหมาก่อสร้าง บริษัทถือได้ว่ามีความแข็งแกร่งในอุตสาหกรรมก่อสร้างเนื่องจากมีทีมงานที่มีความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจในการให้บริการลูกค้าที่มีมาตรฐานในการดำเนินงานที่สูงและให้บริการที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า จนได้รับความไว้วางใจ และ เชื่อมั่นในการเลือกใช้บริการ

Interior คือ งานตกแต่งภายใน ซึ่งบริษัทมีการค้นพบการส่งมอบงานแบบโซลูชั่นที่ผสมผสานระหว่างเป้าหมายในการทำงานของบริษัทเข้ากับความต้องการของลูกค้า ผ่านการสร้างสรรค์ผลงานงานฝีมือและเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อสื่อสารถึงคุณค่าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

Architect คือ งานสถาปัตยกรรม บริษัทมีการเสนอบริการการออกแบบและวางแผนสำหรับงานก่อสร้างใหม่ และ การรีโนเวทให้แก่โครงการอาคารพาณิชย์ แล ที่อยู่อาศัยระดับสูง

Landscape คือ งานภูมิสถาปัตย์ เพื่อให้สิ่งก่อสร้างของลูกค้ามีความสวยงามและแตกต่าง โดดเด่นการให้บริการการออกแบบภูมิทัศน์แบบใหม่ที่ใส่ใจในรายละเอียดโดยทีมงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์มายาวนาน

Structure คือ งานโครงสร้าง ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมีการคำนึงถึงความปลอดภัย ทนทาน มั่นคง ควบคู่กับความสวยงามของโครงสร้างในทุกๆด้าน

1.1.7 ผลงานที่ผ่านมา

ตาราง 1.1 รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา

ปี	ชื่อผลงาน
2540	■ SHERATON GRANDE SUKHUMVIT, BANGKOK - Hotel
2541	■ MAJOR CINEPLEX RACHAYOTHIN THEME FACADES – Specialty
2542	■ TAWANA RAMADA BANGKOK HOTEL - Hotel ■ THE PENINSULA BANGKOK, THREE MEAL RESTAURANT, HEALTH CLUB AND SPA - Hotel ■ TOWER RECORDS - Specialty
2543	■ MS. JITTIMA T.ÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ THE PENINSULA BANGKOK, THREE MEAL RESTAURANT, HEALTH CLUB AND SPA - Hotel ■ TOWER RECORDS – Specialty
2544	■ DOUBLE A COPY CENTER - Specialty ■ HILTON HUA HIN RESORT & SPA - Resort ■ MR. WORRAWUT W.ÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ MS. JITTIMA T.ÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ RIVER CITY SHOPPING COMPLEX, THAI RESTAURANT, BANGKOK – Specialty
2545	■ BANGKOK MARRIOTT RESORT & SPA - Resort ■ CENTER POINT SERVICE APARTMENT ROOM DECORATION, BANGKOK - Specialty ■ CROWNE PLAZA HOTEL BANGKOK - Specialty ■ DOUBLE A COPY CENTER - Specialty

ตาราง 1.1 รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา (ต่อ)

ปี	ชื่อผลงาน
2545	■ HILTON HUA HIN RESORT & SPA - Resort ■ MS. JITTIMA T.ÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ MS. SIRIRUT S.ÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ MUANG KAEW GOLF COURSE, BANGPLEE, SAMUTPRAKARN - Specialty ■ THE SUKHOTHAI BANGKOK HOTEL – Hotel
2546	■ ANANTARA RESORT & SPA GOLDEN TRIANGLE HOTEL CHIANG RAI - Resort ■ BANGKOK MARRIOTT RESORT & SPA - Resort ■ CENTRE POINT BANGKOK - Specialty ■ CROWNE PLAZA HOTEL BANGKOK - Specialty ■ FITNESS FIRST, BANGNA, BANGKOK SPORT CENTRE - Specialty ■ FITNESS FIRST, RAMA 3, BANGKOK SPORT CENTRE - Specialty ■ FITNESS FIRST, THE MALL NGAM WONG WAN, BANGKOK SPORT CENTRE - Specialty ■ MS. WIPADA P.ÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ MUANG KAEW GOLF COURSE, BANGPLEE, SAMUTPRAKARN - Specialty ■ THE SUKHOTHAI BANGKOK HOTEL – Hotel
2547	■ ANANTARA RESORT & SPA KOH SAMUI - Resort ■ CAFŽ LE NOTRE, NATURAL VILLE LANGSUAN - Specialty ■ DOUBLE A BUSINESS PARK, BANG PAKONG OFFICE - Specialty ■ FITNESS FIRST, FUTURE PARK RANGSIT, BANGKOK - Specialty ■ FITNESS FIRST, PLUS (SPA39), BANGKOK - Specialty ■ HYATT SPA HUA HIN - Resort ■ SUMITRAÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ THE ORIENTAL BANGKOK HOTEL, LORD JIMÕS RESTAURANT - Specialty

ตาราง 1.1 รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา (ต่อ)

ปี	ชื่อผลงาน
2547	■ TIEN SIENG BUILDING, SATHORN, BANGKOK – Residence
2548	■ BAAN SUMITRA VILLAS, KOH KLOI, PHANG-NGA - Residence ■ HOLIDAY INN BANGKOK HOTEL - Hotel ■ NARATHORN PLACE CONDOMINIUM, SATHORN, BANGKOK - Residence ■ PHULAY BEACH RESORT - Resort ■ THE ORIENTAL BANGKOK HOTEL, LORD JIMÕS RESTAURANT - Specialty ■ THE ORIENTAL BANGKOK HOTEL, SPA - Specialty ■ THE ORIENTAL BANGKOK HOTEL, VERANDAH RESTAURANT & SPORT CENTER - Specialty ■ THE ORIENTAL HOTEL BANGKOK, SIAM PARAGON - Specialty ■ TIEN SIENG BUILDING, SATHORN, BANGKOK – Residence
2549	■ BUNNAGÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ LE PARADIS BOUTIQUE RESORT & SPA, KOH SAMUI - Resort ■ PHULAY BAY, THE RITZ-CARLTON, KRABI - Resort ■ SHAMBALA BEACH BUNGALOWS, KOH SAMUI – Resort
2550	■ BUNNAGÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ GRAND MILLENNIUM SUKHUMVIT BANGKOK - Hotel ■ JW MARRIOTT, KHAO LAK, PHANG-NGA - Resort ■ PARK PLAZA SUKHUMVIT HOTEL, BANGKOK - Hotel ■ PHULAY BAY, THE RITZ-CARLTON, KRABI - Resort ■ SANTIBURI RESORT, KOH SAMUI, THAILAND - Resort ■ SHAMBALA BEACH BUNGALOWS, KOH SAMUI - Resort ■ SOMERSET LAKE POINT HOTEL, BANGKOK - Hotel ■ THE RITZ-CARLTON, KRABI - Resort
2551	■ BUNNAGÕS RESIDENCE, BANGKOK - Residence ■ FOUR POINTS / SHERATON PHUKET - Hotel

ตาราง 1.1 รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา (ต่อ)

ปี	ชื่อผลงาน
2551	■ GRAND MILLENNIUM SUKHUMVIT BANGKOK - Hotel ■ JW MARRIOTT, KHAO LAK, PHANG-NGA - Resort ■ PARESA RESORT & SPA, KAMALA, PHUKET - Furniture ■ PHULAY BAY, THE RITZ-CARLTON, KRABI - Resort ■ SHAMBALA BEACH BUNGALOWS, KOH SAMUI - Resort ■ SOMERSET LAKE POINT HOTEL, BANGKOK - Hotel
2552	■ FOUR POINTS / SHERATON PHUKET - Hotel ■ HONEYMOON PRIVATE, MAITON, PHUKET - Resort ■ JW MARRIOTT, KHAO LAK, PHANG-NGA - Resort ■ PHULAY BAY, THE RITZ-CARLTON, KRABI - Resort ■ TAJ EXOTICA RESORT & SPA, PHUKET - Resort ■ THAI ASSET FUND ONE BUILDING, BANGKOK - Specialty ■ THE MANDARIN ORIENTAL BANGKOK - Hotel
2553	■ FOOD LOFE IN KANDY, SRI LANGKA - Specialty ■ JW MARRIOTT, KHAO LAK, PHANG-NGA - Resort ■ MAHANAKHON BANGKOK - Specialty ■ SIAM STEEL INTERNATIONAL PCL. - Specialty ■ SOFITEL CENTARA GRAND, BANGKOK - Hotel ■ THE MANDARIN ORIENTAL BANGKOK - Hotel ■ THE RENAISSANCE HOTEL, PHUKET - Hotel
2554	■ CAPE YAMU, PHUKET - Residence ■ DAN HOTEL, BANGALORE INDIA - Hotel ■ DTGO INTERNATIONAL OFFICE AT EXCHANGE TOWER - Specialty ■ FOUR POINTS / SHERATON HOTEL, SUKHUMVIT , BANGKOK - Hotel ■ GORGON CONSTRUCTION VILLAGE - Modular ■ HB DESIGN BANGKOK - Specialty ■ HOLIDAY INN EXPRESS PHUKET - Hotel

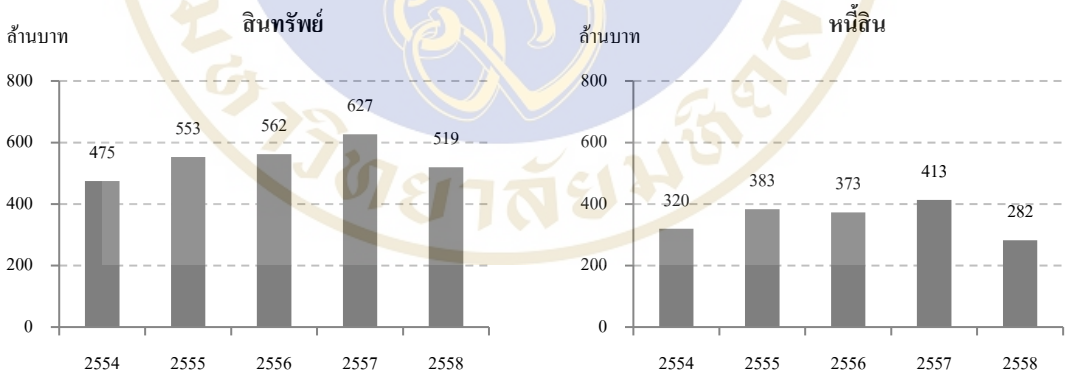
ตาราง 1.1 รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา (ต่อ)

ปี	ชื่อผลงาน
2554	■ HOLIDAY INN, BANGKOK - Hotel ■ M GALLERY HOTEL, BANGKOK - Hotel ■ PRIVATE JET/VIP LOUNGE, BANGKOK SUVARNABHIMI AIRPORT - Specialty ■ PRIVATE LUXURY RESIDENCE, PHUKET - Residence ■ ROYAL IVY REGATTA, JASPAL CO., LTD. - Specialty ■ SIAM COMMERCIAL BANK, BANGKOK - Furniture ■ SIAM COMMERCIAL BANK, BANGKOK - Specialty ■ ST. REGIS HOTEL & RESIDENCE, BANGKOK - Hotel ■ TAWARAVADEE RESORT HOTEL, PRACHINBURI - Resort ■ THE MANDARIN ORIENTAL BANGKOK - Hotel ■ THE RIVER CONDOMINIUM, BANGKOK - Residence ■ THE ROYAL RATCHADAMRI, BANGKOK - Residence ■ THE URBANO HI - Hotel ■ THREE PAGODA, PHUKET - Residence ■ WESTIN SIRAY BAY RESORT & SPA, PHUKET - Resort
2556	■ ARTS OF THE KINGDOM, ANANDA SAMAKHOM HALL, BANGKOK - Specialty ■ GRAND HYATT ERAWAN BANGKOK - Hotel ■ HOLIDAY INN BANGKOK HOTEL - Hotel ■ SEVEN SEAS, BANGKOK - Hotel ■ THE MANDARIN ORIENTAL BANGKOK - Hotel ■ THE PANO CONDO, BANGKOK - Residence ■ W HOTEL, BANGKOK - Hotel
2557	■ BEAUTY BY MANDARIN ORIENTAL - Hotel ■ C-ASEAN - Specialty ■ GRAND HYATT ERAWAN BANGKOK - Hotel ■ MAGNOLIA IV KHAO YAI - Residence

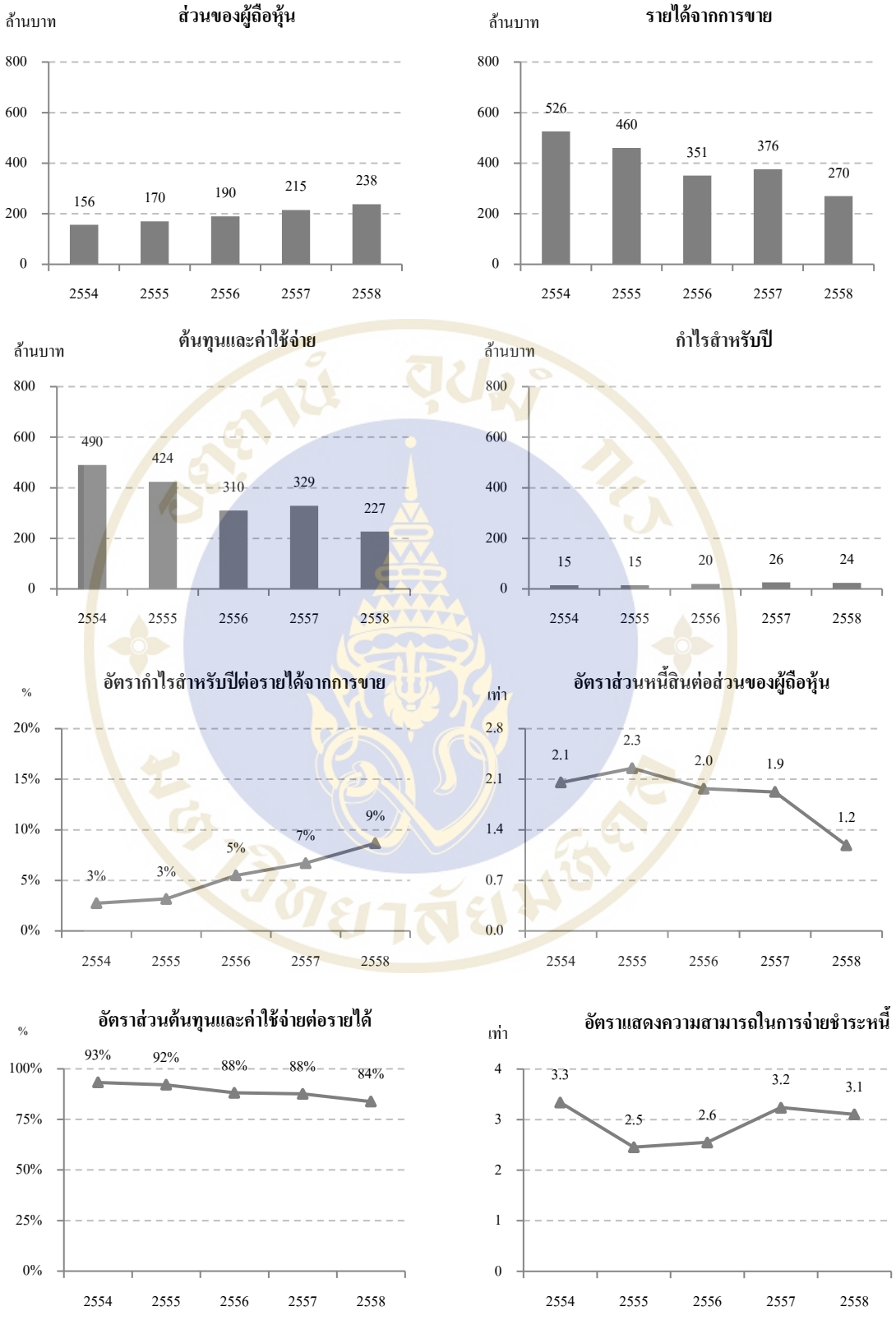
ตาราง 1.1 รายละเอียดผลงานที่ผ่านมา (ต่อ)

ปี	ชื่อผลงาน
2557	■ SHERATON GRANDE SUKHUMVIT, BANGKOK - Hotel ■ SHERATON HUA HIN RESORT & SPA - Resort ■ SIX SENSES SPA AT PACIFIC CITY CLUB, BANGKOK - Resort ■ THE PENINSULA BANGKOK - Hotel
2558	■ MARRIOTT RESORT AND SPA PHUKET, NAI YANG BEACH - Resort ■ ANANTARA RESIDENCE CHAINGMAI - Hotel ■ GRAND HYATT ERAWAN BANGKOK - Hotel ■ AVANI RIVERSIDE BANGKOK- Hotel
2559	■ ROSEWOOD PHUKET – Hotel & Resort ■ MERCURE SUKHIMVIT 11 - Hotel ■ HOLIDAY INN RAYONG - Hotel ■ EDITION HOTEL MAHANAKHORN - Hotel

1.1.8 ผลการดำเนินงานที่ผ่าน



ภาพที่ 1.1 ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด



ภาพที่ 1.2 ภาพรวมผลการดำเนินงานของ บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (ต่อ)

บทที่ 2
การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

2.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทย

2.1.1 สภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในประเทศไทยปี 2560

ภาพรวมอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในกลุ่มตลาดกลาง-บน ปี 2560 คาดว่าจะขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3-5 เนื่องจากในช่วงครึ่งหลังปี 2560 โรงแรมและรีสอร์ทมีการปรับปรุงห้องพักเพื่อรองรับเทศกาลท่องเที่ยว ส่งผลให้ยอดขายเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปในประเทศเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ตลาดกลาง-บนเป็นกลุ่มที่มีกาลังซื้อและมีการใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลดีกับตลาดเฟอร์นิเจอร์โดยเฉพาะเฟอร์นิเจอร์ที่เน้นไลฟ์สไตล์มีดีไซน์โดดเด่นขายความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทั้งนี้ เมื่อพิจารณายอดขายของผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาดเฟอร์นิเจอร์ปี 2560 คาดว่าจะยังคงเติบโตได้ดี เห็นได้จากผู้ประกอบการรายใหญ่ในตลาด เช่น อินเด็กซ์ ลิฟวิ่งมอลล์, โมเดิร์นฟอร์มกรุ๊ป, อีสต์โคสท์เฟอร์นิเทค และชิค รีพับบลิค มีการตั้งเป้าหมายยอดขายทั้งปี 2560 จะเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 5-10 เมื่อเทียบกับยอดขายปีก่อน เนื่องจากผู้ประกอบการมองว่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ในระดับกลาง-บน ยังสามารถเติบโตได้ดีในช่วงครึ่งหลังปี 2560

ในขณะที่อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ที่มีรูปแบบเดิมๆ คาดว่ายังคงไม่สดใสมากนัก เนื่องจากปัญหาค่าครองชีพและหนี้ครัวเรือนที่ยังคงอยู่ในระดับสูง ทำให้ผู้บริโภคสินค้าเฟอร์นิเจอร์โดยเฉพาะในตลาดระดับล่างระมัดระวังการใช้จ่ายและเลือกที่จะจับจ่ายใช้สอยในสิ่งที่จำเป็นมากกว่า ประกอบกับรูปแบบสินค้าที่ไม่มีความทันสมัยและมีจุดขายที่ไม่ชัดเจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการแข่งขันเหมือนตลาดระดับบนที่เน้นคุณภาพสินค้าและดีไซน์เป็นหลัก

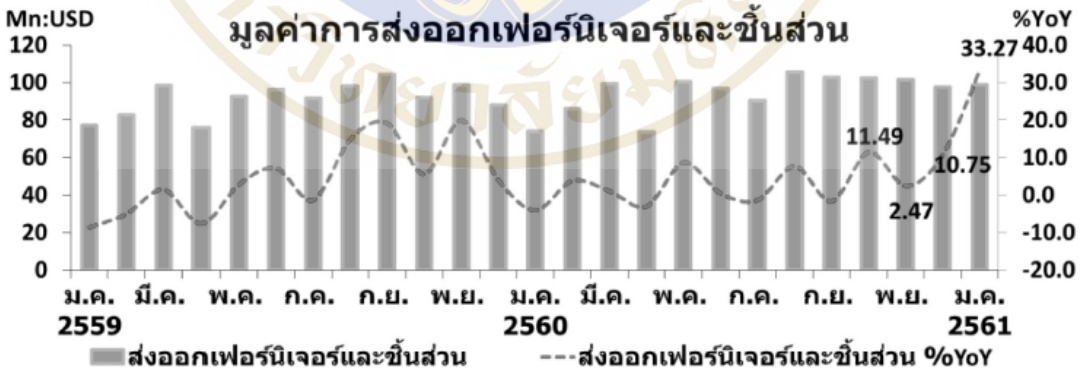
สำหรับการส่งออกอุตสาหกรรมเฟอนิเจอร์คาดการณ์ว่าจะเติบโตร้อยละ 3 ตามความต้องการในตลาดอาเซียน เช่น เวียดนาม มาเลเซีย และอินโดนีเซีย เนื่องจากมีการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ทั้งที่พักอาศัย โรงแรม และรีสอร์ทค่อนข้างมาก ส่งผลให้ความต้องการเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะเวียดนามที่มีแนวโน้มนำเข้าเฟอร์นิเจอร์ไทยมากที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน ทั้งเฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูปและวัตถุดิบที่จะนำมาผลิตเป็นเฟอร์นิเจอร์ในประเทศ

ตาราง 2.1 มูลค่ายอดขายตลาดเฟอร์นิเจอร์ปี 2559-2560

ผู้ประกอบการ	ยอดขาย (ล้านบาท)	
	2559	2560
บริษัท อินเด็กซ์ ลีฟวิ่งมอลล์ จำกัด	9,741.0	+5%
บริษัท โมเดิร์นฟอร์มกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	3,310.9	+5%
บริษัท ชิค รีพับบลิค จำกัด	860	+5-10%

2.1.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในปี 2561

อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์โดยเฉพาะระดับกลาง-บน คาดว่าจะสามารถเติบโตร้อยละ 15 สอดคล้องกับโครงการอสังหาริมทรัพย์ระดับ High-end และโครงการคอนโดมิเนียมที่เพิ่มขึ้นตามแนวรถไฟฟ้าสายต่างๆ รวมทั้งการลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกที่ส่งเสริมการลงทุนในตลาดอสังหาริมทรัพย์เพิ่มขึ้นในพื้นที่ภาคตะวันออก นอกจากนี้การส่งออกเฟอร์นิเจอร์คาดว่ายังขยายตัวได้ดี เนื่องจากประเทศคู่ค้าสำคัญได้แก่ จีน สหรัฐอเมริกา และสหภาพยุโรป มีภาวะเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแนวโน้มความต้องการสินค้าเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนที่เพิ่มขึ้นในตลาดอาเซียนจากการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ทั้งที่พักอาศัย โรงแรม และ รีสอร์ท ซึ่งจะส่งผลดีต่อผู้ผลิตและส่งออกเฟอร์นิเจอร์ไทย เนื่องจากสินค้าเฟอร์นิเจอร์ไทยมีรูปแบบดีไซน์ที่สวยงาม และ มีคุณภาพที่ดี เป็นที่รู้จักและยอมรับของต่างประเทศ



ที่มา : ข้อมูลสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย 2561

ภาพที่ 2.1 มูลค่าการส่งออกเฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วนปี 2559-2560

2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีต่อธุรกิจ

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.2.1.1 PESTEL Analysis

คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และ กำหนดเป้าหมายของบริษัททั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยในการวิเคราะห์ PESTEL จะแยกเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาสต่อบริษัท หรือเป็นอุปสรรคต่อบริษัท การวิเคราะห์ PESTEL จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง (Political) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสังคม (Social) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment) และ ปัจจัยทางด้านกฎหมายและข้อบังคับ (Legal/Law) โดยปัจจัยที่เป็นโอกาสต่อบริษัท จะสนับสนุนให้บริษัทดีขึ้น ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค จะเป็นปัจจัยที่ขัดขวาง และ ทำให้บริษัทแย่ลง

Political คือ ปัจจัยทางการเมือง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ปัจจัยทางการเมืองที่มักจะนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ ความมั่นคงและรูปแบบของรัฐบาล ปัญหาคอรัปชั่นภายในประเทศ อิสระ นโยบายการบริหารงานของรัฐบาล การกีดกันทางการค้า เสถียรภาพทางการเมือง หรือ เสรีภาพในการประกอบธุรกิจ เป็นต้น

Economic คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็ช่วยให้บริษัทสามารถวางแผนในการดำเนินธุรกิจได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคต ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่จะมีการนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน อัตราการว่างงาน กำลังซื้อภายในประเทศ รวมถึง ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ หรือ GDP เป็นต้น

Social คือ ปัจจัยทางสังคม ซึ่งหมายถึงปัจจัยทุกๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคม วัฒนธรรม และ วิถีชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรเพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็จะมีความแตกต่างกันออกไป ทำให้บริษัทต้องเข้าไปศึกษาและทำความ

เข้าใจถึงปัจจัยนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ปัจจัยทางสังคมที่จะมีการนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ การเพิ่มลดของประชากร อัตราการอพยพเข้า/ออก คุณภาพชีวิต อายุ เพศ หรือ สิทธิเสรีภาพของประชาชน เป็นต้น

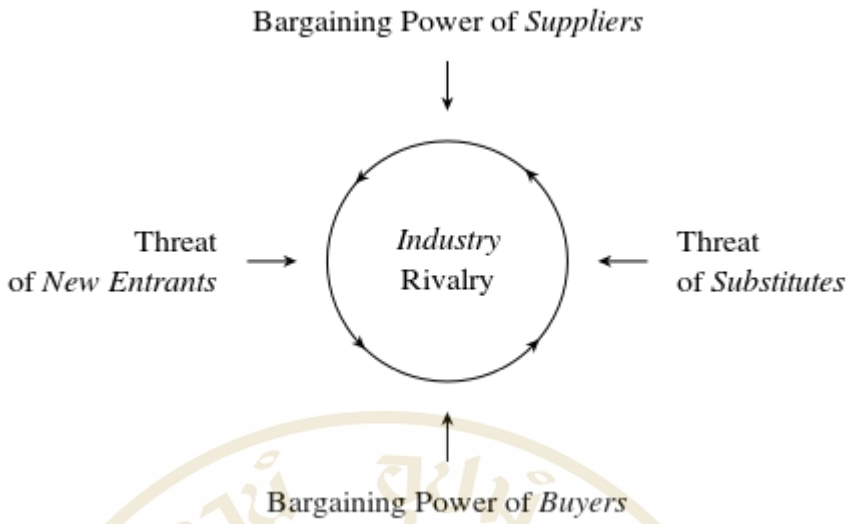
Technology คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยในแต่ละพื้นที่จะมีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ซึ่งการเข้ามาของเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของคนส่วนใหญ่ ดังนั้นปัจจัยทางเทคโนโลยีจึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีการนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน ปริมาณนักสร้างหรือพัฒนา การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ หรือระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม เป็นต้น

Environment คือ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพภูมิอากาศ ธรรมชาติ ติดทะเล ซึ่งจะส่งผลต่อกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ ยิ่งธุรกิจที่มีการพึ่งพาวัตถุดิบในการผลิตที่มาจากวัสดุธรรมชาติด้วยแล้วนั้น ยิ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์สำหรับปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ได้แก่ ภัยธรรมชาติ สภาพภูมิอากาศ สภาวะโลกร้อน หรือ ภัยแล้ง เป็นต้น

Legal / Law คือ ปัจจัยทางด้านกฎหมาย หรือ ข้อบังคับที่ส่งผลต่อธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งกฎหมายภายในประเทศ และ นอกประเทศ ในกรณีที่บริษัทประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์สำหรับปัจจัยทางกฎหมาย ได้แก่ กฎหมายค่าแรง แรงงาน คุ้มครองผู้บริโภค หรือ ข้อบังคับในการประกอบธุรกิจต่างๆ เป็นต้น

2.2.1.2 5 Forces Analysis

คือ เครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมี Michael E. Porter เป็นผู้คิดทฤษฎีนี้ สำหรับวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจด้วยเครื่องมือ 5 Forces ที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันในตลาด (Industry rivalry) ผลกระทบที่เกิดจากการผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrance) ผลกระทบที่เกิดจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) ผลกระทบที่เกิดจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) และผลกระทบที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) ซึ่งทุกปัจจัยล้วนส่งผลกระทบต่อบริษัททั้งสิ้น เพียงแต่จะกระทบมาก หรือ น้อย แตกต่างกัน



ภาพที่ 2.2 แนวคิดการวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม 5 Forces Model ของ Michael E. Porter

ผลกระทบที่เกิดจากการแข่งขันในตลาด (Industry rivalry) คือ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่ส่งผลกระทบกับธุรกิจมากที่สุด ซึ่งกลยุทธ์การรับมือกับคู่แข่งประเภทนี้ก็ง่าย ๆ คือหาสินค้าที่แตกต่างกว่าอีกร้านมาวางขาย หรือสั่งสินค้ามาทีละเยอะ ๆ เพื่อทำให้มีอำนาจต่อรองเรื่องราคากับซัพพลายเออร์ และเมื่อบริษัทได้สินค้ามาในราคาต่ำ ก็สามารถตัดราคาให้ถูกกว่าคู่แข่งได้

ผลกระทบที่เกิดจากการผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrance) คือ เมื่อธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นธรรมดาที่จะมีผู้เล่นหน้าใหม่ๆสนใจเข้ามาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งพวกเขาจะก่อตั้งบริษัทหรือห้างร้านที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกับบริษัท สุดท้ายจะกลายเป็นคู่แข่งโดยตรงในที่สุด วิธีการรับมือไม่ให้เกิดผู้ประกอบการใหม่นั้น คือ บริษัทต้องมีการสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมขึ้นมา โดยอุปสรรคที่ว่าได้แก่ ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร สัมปทานของรัฐบาลที่อนุญาตให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้แต่เพียงผู้เดียว รวมไปถึงการจำกัดไม่ให้คู่แข่งเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่าย หรือ การสร้างแบรนด์รอยัลตี้

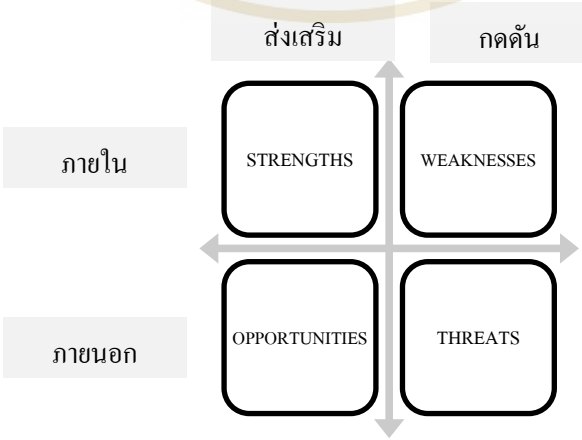
ผลกระทบที่เกิดจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) คือ นอกจากคู่แข่งโดยตรงและผู้ประกอบการรายใหม่แล้ว สินค้าทดแทนก็ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม เพราะ ลูกค้าสามารถปฏิเสธสินค้าของบริษัท เพื่อไปใช้สินค้าอื่นที่ใกล้เคียงสามารถใช้ทดแทนกันได้ วิธีที่จะป้องกันไม่ให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของบริษัทไปซื้อสินค้าทดแทนจากร้านอื่นก็คือ บริษัทต้องขายสินค้าทดแทนนั้นเอง ในเมื่อไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคได้ บริษัทก็ต้องตอบสนองความต้องการของพวกเขาด้วยตัวเอง

ผลกระทบที่เกิดจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers) คือ หากกลุ่มลูกค้าของบริษัทมีปริมาณน้อยจะทำให้บริษัทเป็นฝ่ายเสียเปรียบ ซึ่งบริษัทจะต้องสร้าง คุณค่าในตัวสินค้า โดยคุณค่าของสินค้า คือ ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากการใช้สินค้าและบริการของบริษัท เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากบริษัทต้องพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่ราย จะถือเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของบริษัทลดลง ทำให้บริษัทจะต้องมีการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน และ ยังจะต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง

ผลกระทบที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) คือ ปัจจัยที่สามารถเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจได้ หากผู้ผลิต หรือ ซัพพลายเออร์ ที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ด้วยนั้นมีอยู่ไม่กี่รายในตลาด เนื่องจากทางผู้ผลิต หรือ ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองราคามากกว่าบริษัท วิธีแก้ก็คือบริษัทควรหาผู้ผลิต หรือ ซัพพลายเออร์รายอื่น ๆ ไว้ด้วยเผื่อกรณีที่รายปัจจุบันมีการขึ้นราคา บริษัทจะได้สามารถเปลี่ยนสินค้าได้ทันท่วงที

2.2.1.3 SWOT Analysis

คือ เครื่องมือที่ใช้ในการหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ซึ่งคำว่า SWOT ย่อมาจาก Strengths (จุดแข็ง) Weaknesses (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) โดยการวิเคราะห์จุดแข็งกับจุดอ่อนนั้นจะใช้ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กร หรือบริษัท เช่น การตลาดมีการเติบโตแบบต่อเนื่องหรือไม่ หรือชื่อเสียงของบริษัท เป็นต้น ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจะเน้นไปที่สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมมหภาค เช่น นโยบายรัฐ เศรษฐกิจ ค่านิยมของคนในสังคม เทคโนโลยี ประชากรศาสตร์ และ สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เช่น บริษัทคู่แข่งโดยตรง ผู้ประกอบการใหม่ สินค้าทดแทน ซัพพลายเออร์ ผู้ซื้อสินค้า ซึ่งหากวิเคราะห์แล้ว จะคล้ายกับการวิเคราะห์โดยการใช้เครื่องมือ 5 Forces Model



ภาพที่ 2.3 แนวคิดการวิเคราะห์องค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบ SWOT Analysis

Strength หรือ จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในและเป็นปัจจัยที่สนับสนุน เอื้อประโยชน์ต่อบริษัท – กิจการมีจุดแข็งอะไรบ้างที่ป้องกันการเข้ามาของคู่แข่ง และ ปัจจัยนั้นกิจการสามารถควบคุมได้ เช่น กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ของเสียจากการผลิตน้อย มีพนักงานที่มีทักษะความสามารถและอุทิศความสามารถให้กับองค์กร กิจการมีเงินทุนและกระแสเงินสดที่แข็งแกร่ง เป็นต้น จุดแข่งทางธุรกิจ เช่น ขนาดของเครือข่ายธุรกิจ การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการให้มีค่าต่ำที่สุด เอกลักษณ์ของตราสินค้าที่มีลูกค้าจงรักภักดี

Weakness หรือ จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในและเป็นปัจจัยที่ส่งผลเสียต่อบริษัท – สิ่งที่กิจการไม่ถนัด กิจการจะต้องหาแนวทางในการลดจุดอ่อน โดยจุดอ่อนของกิจการ เช่น กิจการไม่มีการทำวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นระยะเวลานาน กิจการมีสภาพคล่องแย่ การจัดจำหน่ายสินค้าของกิจการยังไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

Opportunity หรือ โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกและเป็นปัจจัยที่สนับสนุนเอื้อประโยชน์ต่อบริษัท – เป็นปัจจัยที่กิจการไม่สามารถควบคุมได้แต่เป็นประโยชน์ต่อกิจการ ปัจจัยนี้กิจการสามารถใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ

Threat หรือ อุปสรรค เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรและเป็นปัจจัยที่ส่งผลเสียต่อบริษัท – ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้กิจการดำเนินงานด้วยความลำบากมากขึ้น เช่น บริษัทขนาดใหญ่เข้ามาดำเนินธุรกิจเดียวกับกิจการ การเปลี่ยนของระเบียบ กฎหมาย เป็นต้น

2.2.2 การวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

2.2.2.1 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Political	▪ ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว ส่งผลให้จำนวนท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวในไทยเพิ่มสูงขึ้น ทำให้โรงแรมตัดสินใจปรับปรุงที่พักมากขึ้น ▪ การคอรัปชั่น ส่งผลให้นักลงทุนย้ายฐานการลงทุนไปประเทศเพื่อนบ้านแทน	+ -

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ (ต่อ)

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Economy	▪ การรวมกลุ่มประชาคมอาเซียน (AEC) ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงาน แต่ส่วนมากเป็น Skill Labor ไม่ใช่ช่างฝีมือ ▪ อัตราการว่างงาน มูลค่าการก่อสร้างเพิ่มขึ้นในขณะที่จำนวนแรงงานเท่าเดิม ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน ▪ อัตราเงินเฟ้อ ค่า CPI ที่เป็นตัวสะท้อนถึงอัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน Inflation rate มีค่าในปี 2558 1.1 ปี 2559 0.8 ปี 2560 1 ไม่ได้แตกต่างกันมาก จึงส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าของบริษัทไม่ได้เปลี่ยนแปลงมาก	+ + -
Social	▪ Income per capita สูงขึ้นทำให้เป็นการเพิ่มต้นทุนให้กับบริษัทในเรื่องของแรงงาน ▪ Aging Society ทำให้ขาดแคลนแรงงานในวัยทำงาน อีกทั้งส่วนใหญ่งานฝีมือจะเป็นทักษะที่อยู่ในคนกลุ่มนี้ ▪ การใช้ภาษาอังกฤษของคนไทย เนื่องจากธุรกิจจำเป็นต้องมีการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษอังกฤษ และ แรงงานส่วนมากยังขาดทักษะในเรื่องนี้	- - -
Technology	▪ จำนวนผู้ใช้อินเตอร์เนตในประเทศไทย มีการใช้งานอย่างต่อเนื่องเพิ่มสูงขึ้น ทำให้สามารถค้นคว้าข้อมูลและเทรนด์สินค้าได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมถึงสามารถเพิ่มโอกาสการขายในอนาคตได้อีกด้วย	+
Environment	▪ LEED Code การตื่นตัวและขยายตัวโครงการที่ต้องการการรับรองคุณภาพ LEED Certificate มีเพิ่มมากขึ้นในประเทศไทย ซึ่งโรงงานสามารถผลิตสินค้าที่รับรอง LEED Code ได้ ▪ ทรัพยากรธรรมชาติลดลง ทำให้อาจขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต เนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่พึ่งพาวัสดุทางธรรมชาติ	+ -

ตาราง 2.2 การวิเคราะห์ PESTEL สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ (ต่อ)

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Legal / Law	▪ นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ ทำให้บริษัทแบรับภาระเรื่องค่าแรงเพิ่มขึ้น ▪ พิธีการศุลกากร การนำเข้าสินค้าใช้เวลารวดเร็วกว่าเมื่อเทียบกับเพื่อนบ้านในเขต CLMV ทำให้ได้เปรียบในด้านการลงทุน	- +

2.2.2.2 การวิเคราะห์ 5 FORCES สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์ 5 FORCES ในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
New Entrants	▪ การคัดเลือกผู้รับเหมาสำหรับงานตกแต่งภายในจะต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น เช่น ทุนจดทะเบียน มูลค่างานที่ผ่านมา หรือ ผลงานระดับ International Hotel Chains รวมทั้งการผลิตต้องพึ่งพาเครื่องจักรที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง บวกกับประสบการณ์ของช่างฝีมือ ทำให้คู่แข่งขันหน้าใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ได้ยาก	-
Industry Rivalry	▪ ต้นทุนในการผลิตค่อนข้างสูงเนื่องจากรูปแบบการผลิตชิ้นงานเป็นแบบ Pre-Fabrication ที่ต้องผลิตจากโรงงานในขณะที่คู่แข่งใช้ระบบผลิตชิ้นงานที่หน้างาน	+
Buyers	▪ บริษัทมีชื่อเสียงในการทำงานมาอย่างยาวนานมากกว่า 18 ปี ซึ่งถือเป็นจุดเด่นในสมัยก่อน แต่ปัจจุบันลูกค้าเลือกที่จะลดความเสี่ยงจากการทำงานล่าช้าและควบคุมต้นทุน จึงมีการเลือกผู้รับเหมางานตกแต่งภายในหลายรายต่อ 1 โครงการ ทำให้มูลค่างานของบริษัทที่ได้รับลดลง	+

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์ 5 FORCES ในธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ (ต่อ)

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ	ผลกระทบ
Supplier	▪ เนื่องจากเจ้าของโครงการเป็นผู้คัดเลือกเจ้าของวัสดุสำหรับใช้ทำงาน โดยมีการตกลงราคาและเงื่อนไขต่างๆไว้ล่วงหน้า ทำให้ความเสี่ยงต่างๆตกมาอยู่ที่ผู้รับเหมา เช่น งวดการจ่ายชำระ เป็นต้น	+
Substitute	▪ เนื่องจากผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทมีเป็นรูปแบบ Custom Made ทำให้ยากต่อการลอกเลียนแบบ	-

2.2.2.3 การวิเคราะห์ SWOT สำหรับธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

ตาราง 2.4 การวิเคราะห์ SWOT สำหรับบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
Strength	▪ บริษัทมีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง สามารถจัดส่งพร้อมการติดตั้งได้อย่างรวดเร็วตรงตามความต้องการของลูกค้า ▪ บริษัทมี Know-how ในการออกแบบระบบการติดตั้งที่เหมาะกับทุกสภาพพื้นที่ (Pre-fabrication) ▪ บริษัทมีการบริการแบบ One-stop services ในด้านการปรับปรุงและตกแต่ง (renovate & refurbish) ▪ บริษัทมีการรับประกันสินค้าและบริการหลังการขายไม่น้อยกว่า 1 ปี (guarantee period) ▪ บริษัทสามารถรองรับการผลิตสินค้าในแบบ customize products ได้มาก เนื่องมีโรงงานที่มีกำลังการผลิตรองรับและคลังเก็บสินค้าเป็นของตัวเอง ▪ บุคลากรอยู่ในองค์กรมายาวนานและมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง ทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ตาราง 2.4 การวิเคราะห์ SWOT สำหรับบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (ต่อ)

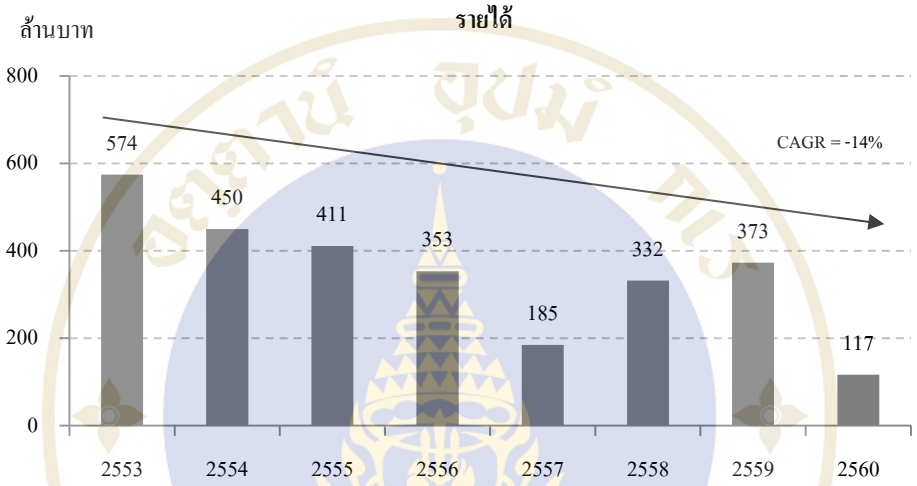
หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
Weakness	▪ บุคลากรที่มีไม่มีการพัฒนาไปตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (Core Rigidity) ▪ ระบบการบริหารจัดการในด้านการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ยังไม่มีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น ขาดการเปรียบเทียบและคัดเลือก เป็นต้น ▪ ความผิดพลาดจากการคิดต้นทุนของสินคาและบริการมีสูง เนื่องจากขาดการนำไปใช้ของระบบที่จัดเตรียมไว้ให้ (ERP) ▪ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบพี่น้อง(Involvement)ที่แข็งแรงจึงเป็นอุปสรรคสำหรับคนที่เข้ามาใหม่ที่ต้องปรับตัวกับวัฒนธรรมองค์กร
Opportunity	▪ Reputation ทำให้ Quantity survey และลูกค้าเลือกที่จะเชิญบริษัทไปร่วมประมูล ทำให้เกิดโอกาสในการเลือกงานสูง ▪ บริษัทมีโอกาสในการทำ Market Development จากอุตสาหกรรมโรงแรมขยายสู่บ้านพักอาศัยระดับ High-end และกลุ่มCorporate (ex.อาคารสำนักงาน ศูนย์การประชุม) โดยไม่ต้องลงทุน Infrastructure เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีกำลังการผลิตเพียงพอ ▪ พฤติกรรมของผู้บริโภคมีแนวโน้มในการตกแต่งบ้านด้วยตนเอง(Renovate / DIY)เพิ่มขึ้น ▪ Designer โครงการ เป็นผู้ออกแบบและกำหนดSpec ของวัสดุและสินค้าที่จะใช้ในโครงการและมองหาผู้ผลิตที่สามารถผลิตได้ตรงตามความต้องการได้ (Customize Product by designer)
Threat	▪ พฤติกรรมลูกค้าในปัจจุบันมีการเลือกใช้บริการผู้รับเหมาหลายเจ้าเพื่อให้เกิดการแข่งขันและการกระจายความเสี่ยง ทำให้มูลค่างานที่ผู้รับเหมาได้รับลดลง ▪ บริษัทขาดความยืดหยุ่นในเรื่องการต่อรอง Supplier เนื่องจากลูกค้าสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบได้โดยตรง เพื่อต่อรองเจรจาราคาและเงื่อนไขของการจัดซื้อได้เอง ▪ ระยะเวลาและต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบของบริษัทเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องนำเข้าสินค้าบางชนิดเข้ามา เช่น ไม้ หินอ่อน เป็นต้น

ตาราง 2.4 การวิเคราะห์ SWOT สำหรับบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (ต่อ)

หัวข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ
	▪ ตลาดการก่อสร้างขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ทำให้จำนวนแรงงานมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ ▪ ต้นทุนการจ้างงานในปัจจุบันสูงขึ้น ทำให้บริษัทมีต้นทุนในการจ้างงานซึ่งถือเป็น Fix cost เพิ่มขึ้นในส่วนของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ▪ นักลงทุนต่างชาติขาดความเชื่อมั่นในการเข้ามาลงทุนในประเทศไทยเนื่องจากสภาพทางการเมืองและการคอรัปชั่น ▪ ค่านิยมการศึกษาของประชากรไทยเน้นให้ความสำคัญกับการจบปริญญาตรีทำให้สายวิชาชีพขาดแคลน ▪ นโยบายค่าแรงขั้นต่ำ ทำให้ต้นทุนการจ้างงานเพิ่มขึ้น

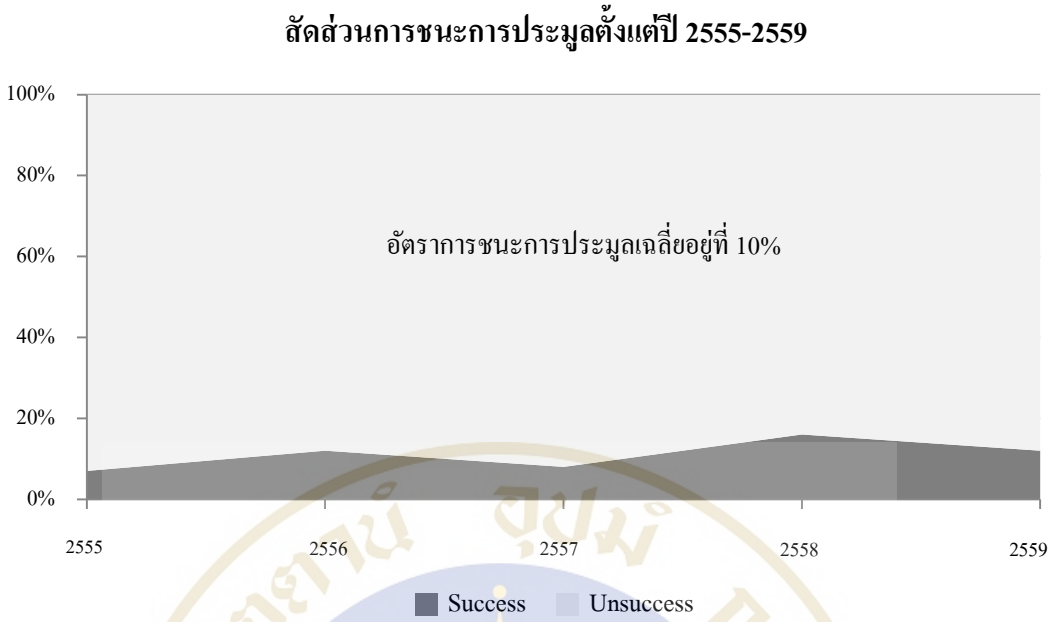
บทที่ 3
การวิเคราะห์ปัญหาในปัจจุบัน

3.1 ภาพรวมการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

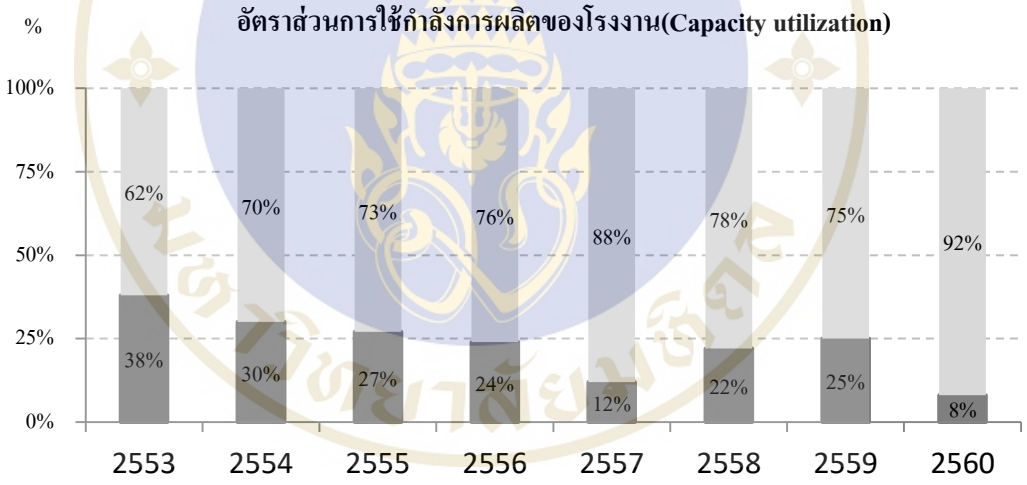


ภาพที่ 3.1 ข้อมูลรายได้ย้อนหลังตั้งแต่ปี 2553-2560 ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

จากข้อมูลรายได้ของบริษัทย้อนหลังตั้งแต่ปี 2553 ถึงปัจจุบันพบว่ามีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลง -14% ซึ่งสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่หดตัว รวมทั้งในปี 2557 ได้รับผลกระทบจากสภาวะทางการเมืองที่ส่งผลกระทบทำให้นักท่องเที่ยวขาดความเชื่อมั่น ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยลดลง ส่งผลให้โรงแรมและรีสอร์ทต่างๆ ลดอัตราการปรับปรุงหรือรีโนเวท จากการที่รายได้ของโรงงานหรือรีสอร์ทลดลง แต่หากสังเกตุ ปี 2560 สภาพเศรษฐกิจและการเมืองภายในประเทศไทยดีขึ้น แต่รายได้ของบริษัทกลับลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับปี 2559 ลดลงถึง 31% หากวิเคราะห์ในส่วนของต้นทุนและค่าใช้จ่ายของบริษัทจะอยู่ที่สัดส่วน 85-90% ของรายได้ ซึ่งส่งผลต่ออัตราการทำกำไร เมื่อมาดูสัดส่วนการชนะการประมูลหรือได้งานของบริษัทพบว่ามีอัตราเพียง 10% ซึ่งถือเป็นรายได้หลัก 99% ของบริษัท เนื่องมาจากการที่บริษัทมีต้นทุนที่สูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยราคาประมูลจะสูงกว่าคู่แข่งถึง 30% ประกอบกับกำลังการผลิตของโรงงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ถึง 50% โดยในปี 2560 อัตรากำลังการผลิตอยู่ที่ 8%



ภาพที่ 3.2 อัตราการชนะการประมูลตั้งแต่ปี 2555-2559 ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด



ภาพที่ 3.3 อัตราส่วนการใช้กำลังการผลิตของโรงงาน(Capacity utilization)ตั้งแต่ปี 2553-2560

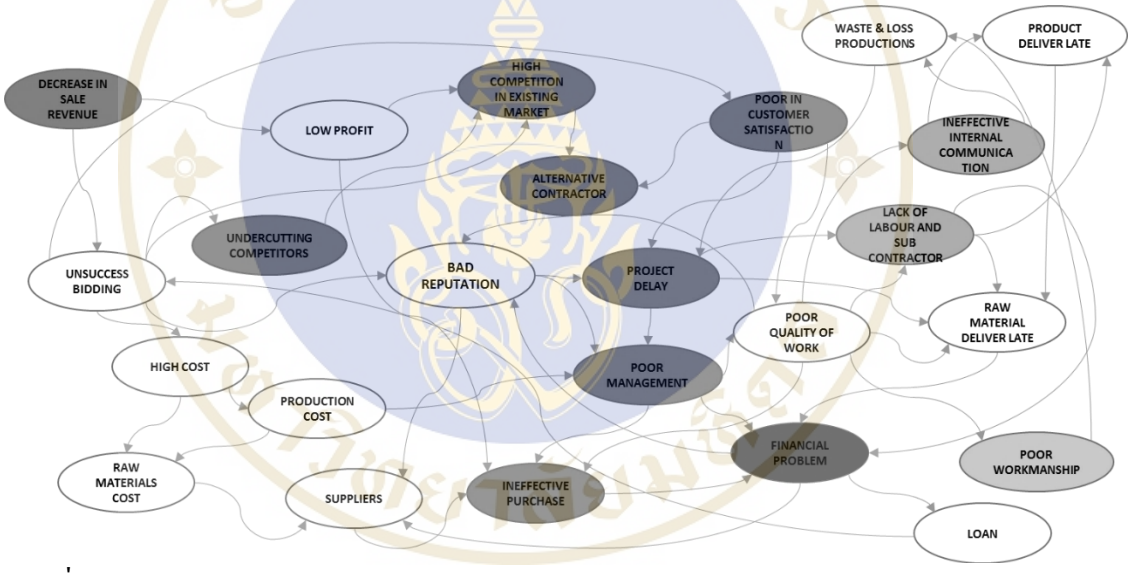
รวมทั้งผลกระทบจากการขาดแรงงานซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง ปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานเป็นผลมาจากค่าครองชีพที่สูงขึ้น ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับขึ้น ความต้องการทำงานในระดับที่สูงกว่าแรงงานของประชากรไทย และสังคมสูงวัยที่กำลังเพิ่มขึ้น ประกอบกับอุสาหกรรมก่อสร้างกำลังขยายตัวเนื่องจากมาการลงทุนจากชาวต่างชาติมากขึ้นโดยเฉพาะในภาคโรงแรมบริการและภาคที่อยู่อาศัย ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรครุนแรงสำหรับธุรกิจก่อสร้าง และ ผลกระทบจากอำนาจการต่อรอง ความน่าสนใจในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีแรงดึงดูดสูงอันเนื่องมาจากการขยายตัวของธุรกิจภาคบริการและที่อยู่อาศัยมากขึ้น ผู้เล่นหน้าใหม่จึง

เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจึงทำให้เกิดการแข่งขันรุนแรงด้านราคา ประกอบกับอำนาจการซื้อของฝั่งผู้ซื้อมีสูงอันเนื่องมาจากแหล่งเงินทุนจากต่างชาติ จำนวนโครงการที่จะสร้างในอนาคต เป็นข้อต่อรองในการสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้เล่นในตลาดเดิมและผู้เล่นหน้าใหม่ สถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการผู้ให้บริการในกลุ่มงานก่อสร้างทั้งหมด

3.2 เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา

3.2.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram

แผนภูมิที่ประกอบไปด้วยเหตุและผลเพื่อทำให้เข้าใจปัญหาที่แท้จริง และสามารถแก้ไขได้ตรงจุด โดยการทำจะเป็นการหาสาเหตุของปัญหาลึกลงไป ดังรูปภาพประกอบ

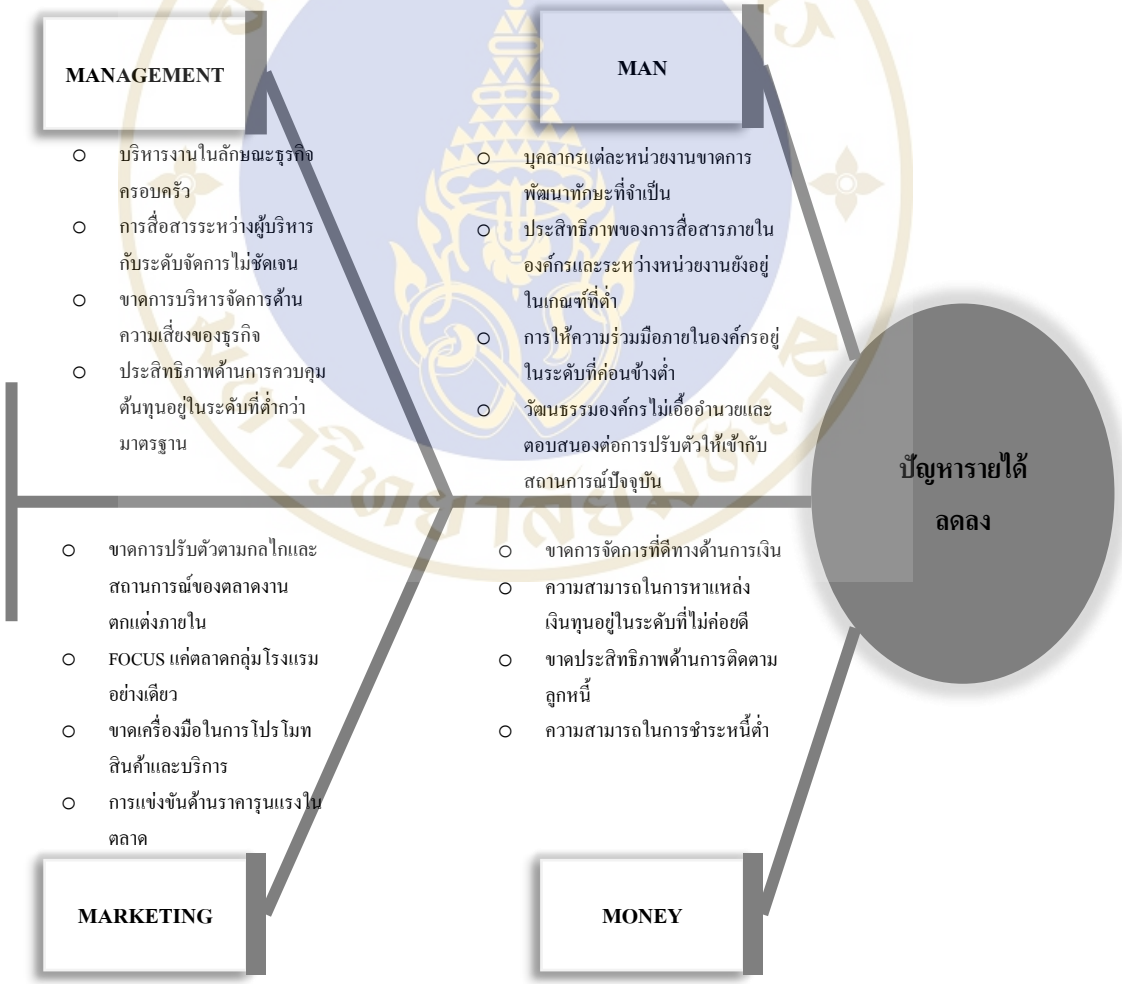


ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล หรือ Causal Loop Diagram

จะเห็นได้ว่าปัญหาของบริษัทอยู่ที่กำไรที่ลดลง ซึ่งเกิดจากปัญหารายได้ที่ลดลง การแข่งขันในตลาดที่รุนแรง รวมทั้งระบบการทำงานภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนแต่ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อกำไรที่ลดลงทั้งนั้น และมีเหตุผลย่อยลงลึกไปในแต่ละหัวข้อ และ เมื่อได้หัวข้อหลักแล้ว จึงนำหัวข้อหลักนั้นไปวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิก้างปลาต่อไป เพื่อจะได้ลงลึกถึงสาเหตุที่แท้จริง และ นำไปแก้ปัญหาต่อไป

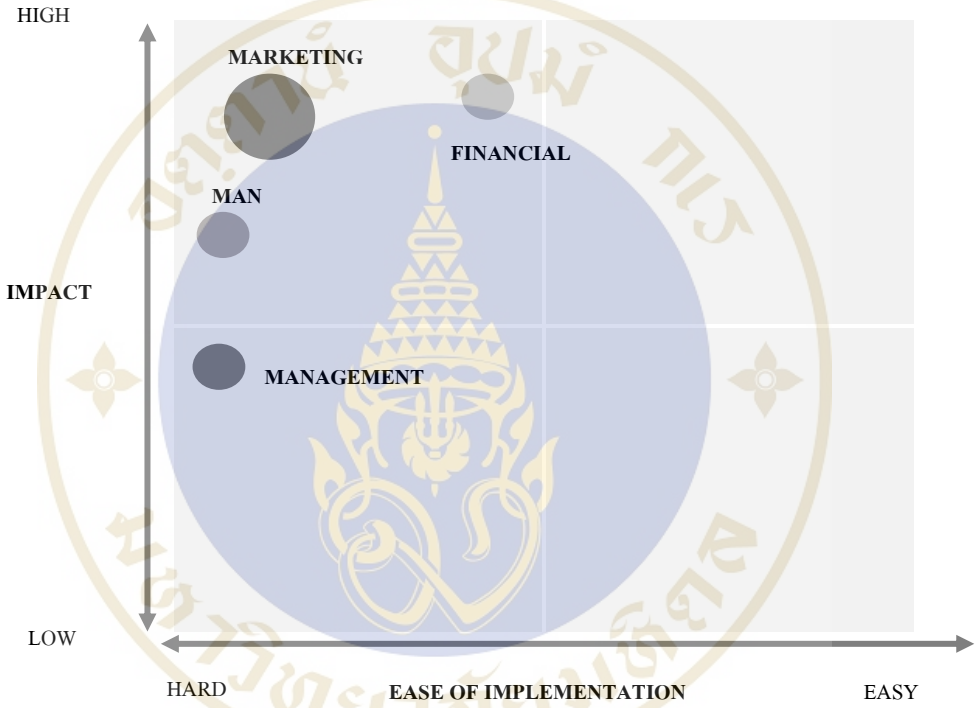
3.2.2 แผนภูมิก้างปลา หรือ Fishbone Diagram

แผนผังสาเหตุและผลเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible Cause) เราอาจคุ้นเคยกับแผนผังสาเหตุและผล ในชื่อของ "ผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) " เนื่องจากหน้าตาแผนภูมิมีลักษณะคล้ายปลาที่เหลือแต่ก้าง หรือหลายๆ คนอาจรู้ จักในชื่อของแผนผังอิชิกาว่า (Ishikawa Diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาว่า แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว ประโยชน์ของการใช้แผนภูมิก้างปลา ประกอบไปด้วยใช้เป็นเครื่องมือในการระดมความคิดจากสมองของทุกคนที่เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพอย่างเป็นหมวดหมู่ ซึ่งได้ผลมากที่สุด แสดงให้เห็นสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหา ของผลที่เกิดขึ้นที่มีมาอย่างต่อเนื่อง จนถึงปมสำคัญที่จำนำไปปรับปรุงแก้ไข และแผนผังนี้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้มากมาย ทั้งในหน้าที่การงานสังคม แม้กระทั่งชีวิตประจำวัน



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิก้างปลา หรือ Fishbone Diagram

โดยตลาดงานก่อสร้างตกแต่งภายใน อยู่ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะการแข่งขันรุนแรงด้านราคาและการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาดมีจำนวนมาก ประกอบกับบริษัทมุ่งเน้นกลุ่มตลาดโรงแรมเพียงอย่างเดียว จึงทำให้มีความเสี่ยงสูงด้านการหารายได้ของบริษัทที่ไม่มีความมั่นคงซึ่งนำไปสู่ปัญหาทางด้านการเงินของบริษัทและเป็นผลกระทบต่อเนื่องไปยังปัจจัยอื่นๆ นำไปสู่ขีดความสามารถในการแข่งขันที่ลดลงของบริษัท การแก้ไขปัญหาทางด้านการตลาดจึงเป็นประเด็นสำคัญอันดับต้นๆที่จะต้องรีบแก้ไขโดยด่วน โดยสามารถใช้ Model Problem Prioritization เพื่อกำหนดความสำคัญในการเลือกแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบรุนแรงและปฏิบัติได้ไม่ยาก



ภาพที่ 3.6 แสดงการเรียงลำดับความสำคัญในการแก้ไขปัญหา

ปัจจัยทางด้านตลาดงานก่อสร้างตกแต่งภายในอยู่ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะการแข่งขันรุนแรงด้านราคาและการเข้ามาของผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาดมีจำนวนมาก ประกอบกับบริษัทมุ่งเน้นกลุ่มตลาดโรงแรมเพียงอย่างเดียว จึงทำให้มีความเสี่ยงสูงด้านการหารายได้ของบริษัทที่ไม่มีความมั่นคงซึ่งนำไปสู่ปัญหาทางด้านการเงินของบริษัทและเป็นผลกระทบต่อเนื่องไปยังปัจจัยอื่นๆ นำไปสู่ขีดความสามารถในการแข่งขันที่ลดลงของบริษัท การแก้ไขปัญหาทางด้านการตลาดจึงเป็นประเด็นสำคัญอันดับต้นๆที่จะต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

บทที่ 4
แนวทางการแก้ไขปัญหา

4.1 แนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยการเพิ่มอุปสงค์ใหม่ในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

4.1.1 การวิเคราะห์ Strategic Level

ระดับของการกำหนดกลยุทธ์จะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท โดยแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันดังนี้

Corporate Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการมองแบบดึงตัวออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามองเรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ชัด กลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นี้ หากทำความเข้าใจตามหลักการการวางแผนกลยุทธ์แล้วจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่มักจะนึกถึงกันมากนัก เนื่องจากเป็นภาพที่ดูเหมือนจะกว้างและไกลตัวมาก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พูดถึงแนวทางการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์สร้างการเติบโต (Growth Strategy), กลยุทธ์การคงตัวหรือรักษาสภาพ (Stability Strategy) และ กลยุทธ์การหดตัวหรือปรับตัว (Retrenchment Strategy)

Business Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์” (หรือบริการ) เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) พัฒนาการตลาด (Market Development) พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หรือขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) โดยมักจะแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership), กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

Functional Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับสายการปฏิบัติงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% เป็นต้น และ จะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นั้น จึงเปรียบได้เหมือนเป็นกลยุทธ์ที่เป็นการกำหนด “แนวทาง” หรือเป็น “Vision” ขององค์กร โดย Business Strategy นั้นเป็นเหมือนการบอกว่า องค์กรจะ “ทำอะไร” หรือเป็น “Mission” ขององค์กรอันแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการนั่นเอง ส่วนกลยุทธ์ระดับ Functional จะเป็นการนำเป้าหมายมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนด

จากการวิเคราะห์ที่ผ่านมาในบทที่ 2 และ 3 จะพบว่าบริษัทมีส่วนแบ่งในตลาดเดิมค่อนข้างต่ำ แถมยังได้รับผลกระทบทั้งจากภายในและภายนอก ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงควรทำการแก้ปัญหาทั้งในส่วนของ Corporate Strategy และ Business Strategy ที่จะต้องเน้นการควบคุมต้นทุนและการบริหารจัดการกระบวนการภายในรวมทั้งการค้นหาตลาดใหม่เพื่อเพิ่มรายได้

4.1.2 การสร้างความได้เปรียบโดยการใช้ทฤษฎี Resource Based Value (RBV)

เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นที่ทรัพยากร (Resources) และความสามารถในการจัดการกับทรัพยากร (Capabilities) ภายในองค์การ ที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันในยุคสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล องค์การ และระดับโลก ซึ่งมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ องค์การจึงต้องเรียนรู้ความสัมพันธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง โดยการพิจารณาทรัพยากรภายในองค์การที่ถือเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง และใช้ทรัพยากรที่เป็นจุดแข็ง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่ถือเป็นโอกาสหรืออุปสรรค และแก้ไขหรือปรับปรุงทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนขององค์การ

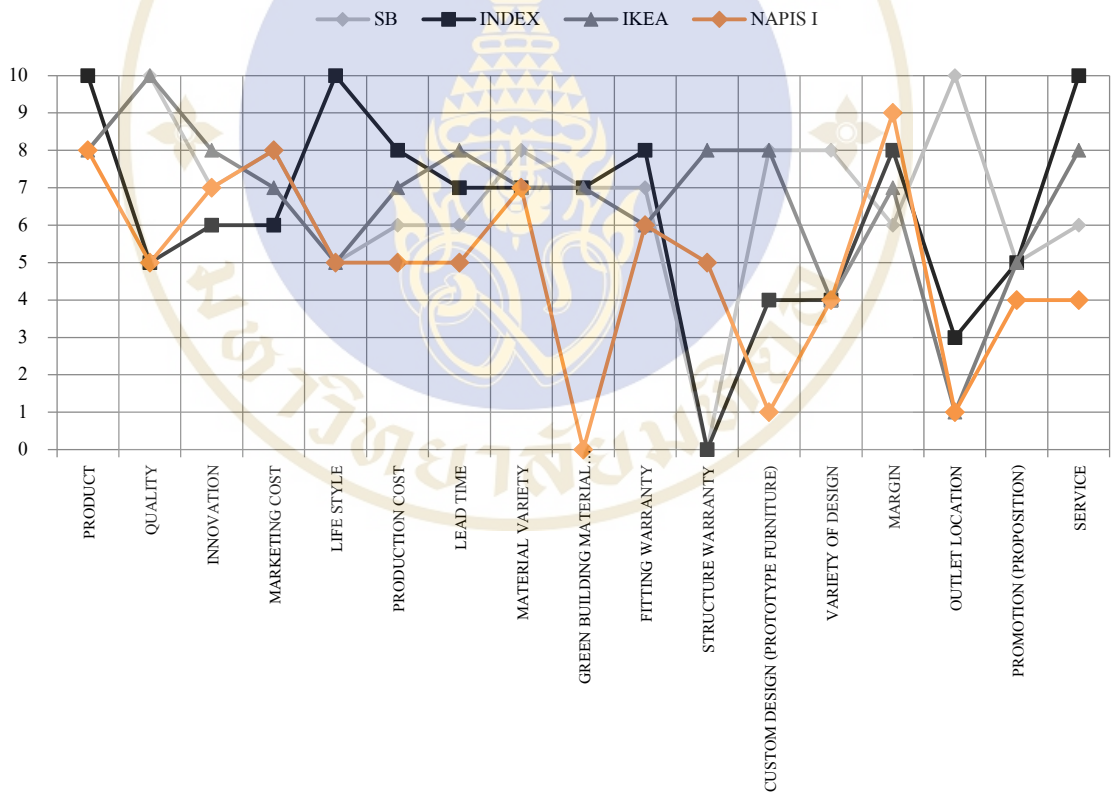
ตาราง 4.1 การวิเคราะห์ Resource Based Value สำหรับบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด

Resource Base (NAPIS)			**Capabilities**	**Core Competencies**
Tangible	Financial	Return on asset	Factory	“Efficiency turn over”
	Physical	Factory, Machine	High Quality (Furniture)	“Best quality wooden product”
	Technology	Know-how (Pre-fabrication)	Time Efficiency	“Smart Production”
	Organization	ISO 9001	Procedure	“Universal Standard”

ตาราง 4.1 การวิเคราะห์ Resource Based Value สำหรับบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (ต่อ)

Resource Base (NAPIS)			Capabilities	Core Competencies
Intangible	Reputation	Market Niche(Number of bidding invitation)	Growth, Margin, Up selling	“High End /Brand recognition”
	Human	Year of Experience	Problem Solving	“Interior Specialist”

จากการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันภายในของบริษัท พบว่าในส่วนเทคโนโลยีการผลิต และ พนักงานในส่วนงานฝีมือ ถือเป็นจุดแข็งและสามารถสร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ดังนั้นจึงนำความได้เปรียบนี้มากำหนดกำหนดกลยุทธ์ต่อไป คือ การหาตลาดใหม่ หรือที่เรียกว่า Blue Ocean Strategy โดยการเปรียบเทียบร่วมกับคู่แข่งในตลาดในแต่ละหัวข้อเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา หรือ ที่เรียกว่าการทำ Strategic Canvas



ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันเทียบคู่แข่งในตลาด

การลดต้นทุนและการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์และบริการจะทำให้เกิดนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ที่จะทำให้กิจกรรมช่วยสร้างความต้องการใหม่เกิดขึ้น (New Demand)ที่จะนำบริษัทออกห่างจากตลาดที่มีการแข่งขันที่สูง

บทที่ 5
การดำเนินการแก้ไขปัญหา

5.1 การดำเนินการแก้ไขปัญหา

5.1.1 ความหมายและความสำคัญของการกำหนดแผนงาน

เพื่อทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ และ ง่ายต่อการติดตามปรับปรุงการดำเนินงานหากเกิดปัญหา จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนงานขึ้นโดยมีการกำหนดขอบเขตวางแผน จัดตั้งทีมงาน กำหนดตารางการดำเนินงาน รวมไปถึงคอยติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด จะช่วยให้การดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้ระยะเวลา ทรัพยากร และงบประมาณที่กำหนด

5.1.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ตาราง 5.1 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามแผน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
■ จัดตั้งคณะทำงานด้านกลยุทธ์ขององค์กร											
■ กำหนดนโยบายและเป้าหมาย											
■ การสื่อสารนโยบายภายในองค์กร											
■ การปรับโครงสร้างองค์กรและการจัดทรัพยากร											
■ กำหนดแผนงานกิจกรรมการดำเนินงาน											
■ กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ											

ตาราง 5.1 ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามแผน (ต่อ)

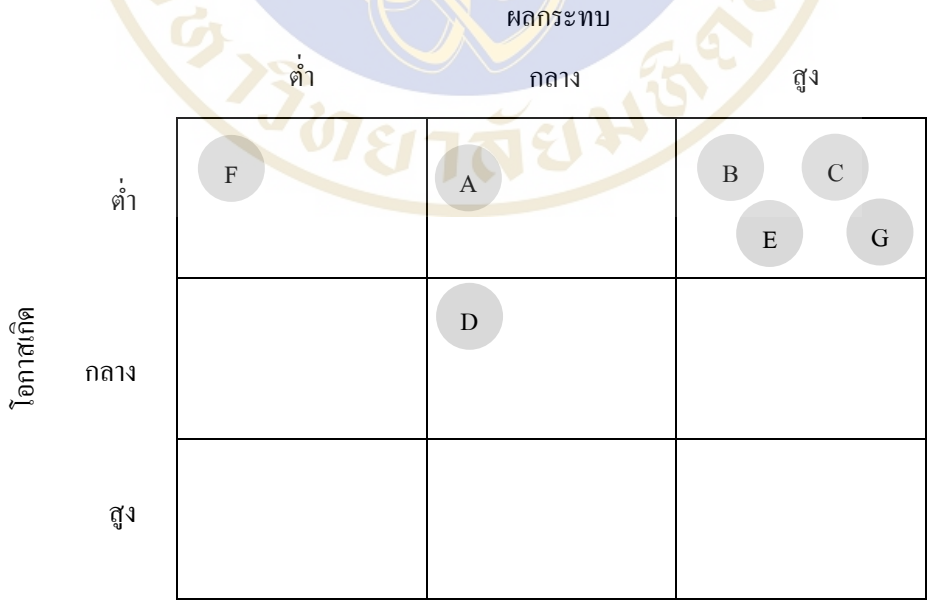
ขั้นตอนการดำเนินงาน	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
■ ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดและการผลิต											
■ รายงานความคืบหน้า											
■ ติดตามและประเมินผล											
■ ปรับปรุงระบบงาน											

5.2 การวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

5.2.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สภาวะที่บริษัทต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือโอกาสการเกิดสิ่งนั้นๆมากกว่าศูนย์

5.2.2 การประเมินความเสี่ยงในการดำเนินงาน



ภาพที่ 5.1 การประเมินความเสี่ยงระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบ

A. ขาดความร่วมมือของบุคคลากรในองค์กร
B. การสื่อสารนโยบายที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ
C. ข้อมูลด้านการตลาดไม่ครบถ้วน
D. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร
E. ขาดการติดตามงาน
F. คู่แข่งลอกเลียนแบบ
G. พนักงานมีความรู้ / ทักษะ ไม่เพียงพอ

5.2.3 แนวทางการป้องกันและการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk Analysis) ประเมิน (Risk Assessment) ดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ช่วยในการตัดสินใจของบุคคลหรือธุรกิจในการหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด โดยแนวทางในการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ระดับดังนี้

การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention) คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มิใช่บริษัทประกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการง่ายๆโดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อย่างไรก็ตามวิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

การตัดสินใจคัดเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นหากเลือกวิธีการดังกล่าว และการเตรียมแนวทางแก้ไข ค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในการจัดการตามวิธีการที่คัดเลือกมีจำนวนมากน้อยเพียงใด ผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของธุรกิจที่อาจได้รับจากการตัดสินใจเลือกวิธีการดังกล่าว หรือ มาตรการที่ได้เลือกใช้นั้นมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจต่อไป

ตาราง 5.2 การวิเคราะห์แนวทางการป้องกันความเสี่ยง

ปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	แนวทางการป้องกัน / รับมือ
A. ขาดความร่วมมือของบุคคลากรในองค์กร	สูง	กลาง	กำหนดนโยบายที่ชัดเจน และ ชี้แจงถึงความสำคัญในการกำหนดนโยบายใหม่ขององค์กร
B. การสื่อสารนโยบายที่ไม่ได้ประสิทธิภาพ	สูง	สูง	มีการกำหนดแผนการสื่อสารตั้งแต่แรก และ มีการติดตามผลทุกครั้งที่มีการสื่อสาร
C. ข้อมูลด้านการตลาดไม่ครบถ้วน	สูง	สูง	มีการหาข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถืออ้างอิงได้ และ ค้นหาจากหลายๆแหล่งเพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน
D. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์กร	กลาง	กลาง	กำหนดนโยบายที่ชัดเจน และ ชี้แจงถึงความสำคัญในการกำหนดนโยบายใหม่ขององค์กร
E. ขาดการติดตามงาน	สูง	สูง	มีการกำหนดระยะเวลาในการติดตามและวัดผลให้ชัดเจนตั้งแต่แรกและมีผู้รับผิดชอบโดยตรง
F. คู่แข่งลอกเลียนแบบ	สูง	ต่ำ	ควรให้ความสำคัญการลอกเลียนแบบจากคู่แข่งการกำหนดกลยุทธ์ตั้งแต่แรก และ มีการจดลิขสิทธิ์สินค้าหรือวิธีการผลิตเพื่อป้องกันกรลอกเลียนแบบ
G. พนักงานมีความรู้ / ทักษะ ไม่เพียงพอ	สูง	สูง	มีการอบรมความรู้ และ ทักษะใหม่ๆที่จำเป็นให้แก่พนักงาน

5.3 การวัดผลการดำเนินงาน

5.3.1 การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ หรือ Balanced Scorecard

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ หรือ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เครื่องมือหนึ่ง ที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งองค์กรที่มีการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนิยมนำมาใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร Balanced Scorecard เป็นผลงานของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเสนอแนวคิดนี้ครั้งแรก ในวารสาร Harvard Business Review เมื่อปี ค.ศ.1992 โดยมีแนวคิดว่า ความสำเร็จด้านการเงินเพียงอย่างเดียวไม่น่าจะทำให้องค์กรธุรกิจที่หวังผลกำไรประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืนจะต้องประสบผลสำเร็จในปัจจัยหลัก 4 ด้านซึ่งได้แก่

มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ปัจจัยที่ควรพิจารณา ตัวอย่างเช่น อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ หรือ การลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับการประกอบธุรกิจ ปัจจัยที่ควรพิจารณา ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า หรือ การรักษาลูกค้าเก่าต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา รวมถึงการค้นหาลูกค้าใหม่ ต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง สุดท้ายการเพิ่มหรือรักษาส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น

มุมมองทางด้านกระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process) ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า เนื่องจากหากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลัง การขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หาก

พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balanced Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balanced Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

5.3.2 การวัดผลการดำเนินงานโดยใช้ Balanced Scorecard

ตาราง 5.3 การกำหนดตัวชี้ผลการดำเนินงาน

การวัดผล Objectives		ตัวชี้วัด Measures	เป้าหมาย Target	แผนงาน Initiatives
ด้านการเงิน	■ การเพิ่มรายได้ ■ การเพิ่มกำไร ■ การลดต้นทุน	■ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากตลาดใหม่ ■ การเพิ่มรายได้ในตลาดเดิม ■ การเพิ่มขึ้นของกำไรสุทธิ ■ การลดต้นทุนการผลิต	■ >2% ■ >100% จากปีก่อน ■ >30% ■ <30%	■ มีการปรับปรุงนโยบายทางการเงินใหม่ ■ มีนโยบายการลดหรือควบคุมต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
ด้านลูกค้า	■ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ■ การหาลูกค้าใหม่ในตลาดใหม่ ■ การรักษาชื่อเสียงในตลาดเดิม	■ ส่วนแบ่งการตลาดเดิม ■ ส่วนแบ่งการตลาดใหม่ ■ สัดส่วนการประมูลงาน ■ สัดส่วนการเชิญประมูล	■ >10% ■ >3% ■ >30% ■ >30 โครงการ	■ มีการพัฒนาสินค้าและบริการ ■ พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า ■ ตั้งหน่วยงานการตลาด

ตาราง 5.3 การกำหนดตัวชี้ผลการดำเนินงาน (ต่อ)

การวัดผล Objectives		ตัวชี้วัด Measures	เป้าหมาย Target	แผนงาน Initiatives
ด้านกระบวนการ	■ การเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนการผลิต ■ การเพิ่มคุณภาพสินค้า ■ การเพิ่มบริการ	■ อัตราการหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ ■ ดัชนีคุณภาพการผลิต ■ การส่งมอบสินค้าและบริการได้ตามเวลา	■ >1% ■ ส่งคืนสินค้า 0% ■ ลูกค้าร้องเรียน <1%	■ มีการพัฒนากระบวนตรวจสอบคุณภาพ ■ มีการตั้งหน่วยงานการให้บริการลูกค้า
ด้านการเรียนรู้	■ การเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน ■ การทักษะทางด้านเทคโนโลยี ■ การพัฒนาห่วงโซ่อุปทานของบริษัท	■ การทำแผนพัฒนาพนักงาน ■ ดัชนีชี้วัดทางธุรกิจ ■ การวัดประสิทธิภาพห่วงโซ่อุปทาน	■ 95% ■ รายงานข้อมูลที่อัพเดท ■ >90%	■ มีการอบรมทักษะทางด้านการผลิต และการบริหารโครงการ ■ มีการติดตั้งระบบ MRP ■ พัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ผลิต ■ มีการติดตั้งระบบรองรับการทำงานทั้งระบบ Supply Chain Management

5.3.3 ประโยชน์ของการวัดผลการดำเนินโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร ประโยชน์ของการวัดผลการดำเนินโดยใช้ Balanced Scorecard ได้แก่

5.3.3.1 ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

5.3.3.2 ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

5.3.3.3 ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่

5.3.3.4 ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไปอีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

บรรณานุกรม

บริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด (ออนไลน์) สืบค้นจาก : www.napis.co.th (14 มิถุนายน 2561)

PESTEL Analysis คือ ? (2561) (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://greedisgoods.com/pestel%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/ (6 มิถุนายน 2561)

PEST Analysis (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://dustyourself.com/pest-analysis/ (15 มิถุนายน 2561)

การวิเคราะห์ 5 forces (ออนไลน์) สืบค้นจาก : https://bsc.dip.go.th/th/category/sale-marketing/sm-5forcesanalysis (15 มิถุนายน 2561)

การวิเคราะห์ Five Force คือ อะไร ? (5 Forces Model) (2560) (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://greedisgoods.com/five-force-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/ (6 มิถุนายน 2561)

SWOT Analysis (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://dustyourself.com/swot-analysis/(6 มิถุนายน 2561)

ผังก้างปลากับแผนภูมิความคิด (Fish Bone Diagram & Mind Map) (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm (6 มิถุนายน 2561)

แผนผังก้างปลา (ออนไลน์) สืบค้นจาก : https://www.gotoknow.org/posts/563368 (6 มิถุนายน 2561)

Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://lertad.com/a2z/business-strategies/ (15 มิถุนายน 2561)

VRIO Framework คือ (ออนไลน์) สืบค้นจาก : https://greedisgoods.com/vrio-framework-%E0%B8%84%E0%B8%B7%E0%B8%AD/ (15 มิถุนายน 2561)

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับองค์กร Episode 1 (ออนไลน์) สืบค้นจาก : https://www.gotoknow.org/posts/364878 (15 มิถุนายน 2561)

การวัดผลงานเชิงดุลยภาพ : Balanced Scorecard (ออนไลน์) สืบค้นจาก : http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page_id=176 (6 มิถุนายน 2561)

Balanced Scorecard คืออะไร (ออนไลน์) สืบค้นจาก : https://www.gotoknow.org/posts/317967 (6 มิถุนายน 2561)

บรรณานุกรม (ต่อ)

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) สำหรับองค์กร Episode 1 (ออนไลน์) สืบค้นจาก :
https://www.gotoknow.org/posts/364878 (15 มิถุนายน 2561)

การวัดผลของกิจการ (Balanced Scorecard) (2557) (ออนไลน์) สืบค้นจาก :
https://th.jobsdb.com/th-th/articles/balanced-scorecard (17 มิถุนายน 2561)

ผศ.ดร. อัญชนา ณ ระนอง. Balanced Scorecard (ออนไลน์) สืบค้นจาก :
http://www.geocities.ws/cyberdol007/Bsc.htm (17 มิถุนายน 2561)