

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ.2556



ชมนุช ฑาทุติสกุล

ผู้วิจัย

พาสน์ ทิฆมทรัพย์,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

กณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

เกียรติชัย กาฬสินธุ์,

Ph.D.

กรรมการการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือตลอดกระบวนการศึกษารวมถึงการจัดทำรูปเล่มและการนำเสนอผลงาน และขอขอบพระคุณอาจารย์อาจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี อาจารย์เกียรติชัย กาฬสินธุ์ และอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการศึกษา จนทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ที่อนุญาตให้ทำการศึกษา และให้ข้อมูลในการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ให้กำลังใจตลอดมาจนสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตนี้ และขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ทำให้ตลอดระยะเวลาการศึกษาเป็นช่วงเวลาที่ดีและมีความสุขมาก

ผู้เขียนมีความซาบซึ้งในความกรุณา ความช่วยเหลืออันดีจากทุกท่าน และขอกราบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ชมภูษ ชาติสิกุล

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง

ADAPTIVE STRATEGY COMPETITIVE ADVANTAGE TO DEAL WITH THE COMPETITION FROM FORWARD INTEGRATION

ชมนุช ชาติสกุล 5550167

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ฉัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., เกียรติชัย กาฬสินธุ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในธุรกิจได้ สามารถรักษาลูกค้าเดิมและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันองค์กรมีความสามารถที่จะสร้างรายได้ควบคู่ไปกับการควบคุมต้นทุนในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร

กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและแนะนำกลยุทธ์ตามสาเหตุของปัญหา ซึ่งปัจจุบันพบว่าผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทให้บริการอยู่ได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงาน โดยกลยุทธ์ที่แนะนำนี้ ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ Backward integration Alliance และ Temporary competitive advantage ที่องค์กรมีอยู่เข้ามาใช้ประโยชน์ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ซึ่งมีเป้าหมาย คือ ในส่วนธุรกิจการบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) มีอัตราเติบโต 30% ต่อปี จากการทำการประมูลแบบภายในประเทศ (Local Bidding) และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ทั้งหมด

คำสำคัญ: ความสามารถในการแข่งขัน/ ความได้เปรียบในการแข่งขัน/ Competitive Advantage

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ประวัติความเป็นมา	2
สภาพปัญหา	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	7
Five Force Analysis	7
VRIN Criteria	11
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น	16
บทที่ 4 การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา	19
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	32
Balance Scorecard (BSC)	36
บรรณานุกรม	41
ประวัติผู้วิจัย	42

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท จอห์นสันสัน คอนโทรล เวิร์ลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ปีพ.ศ. 2553-2555	4
2.1	แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria	13
4.1	แสดงการเปรียบเทียบราคา ค่าใช้จ่าย ระหว่างวิธีการปัจจุบัน Backward Integration และ Alliance	20
4.2	แสดงระยะสัญญา และผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับในแต่ละโครงการ	22
4.3	แสดงการพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม	25



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ		หน้า
1.1	แสดงกราฟเส้นแสดงรายได้รวม ต้นทุนรวม และกำไรสุทธิ ของบริษัท จอห์นสันสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ปีพ.ศ. 2553-2555	5
2.1	แสดงโมเดล Five Force Analysis	7
3.1	แสดงการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram	17
4.1	แสดงแผนภาพแสดงตำแหน่งที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย	28
5.1	แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	37



บทที่ 1

บทนำ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีด้านการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด เนื่องจากพบว่าการประมูลงานลูกค้าในปี พ.ศ. 2556 จะมีผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทใช้บริการอยู่เป็นหนึ่งในคู่แข่งการประมูลงานเสมอ โดยมีรายละเอียดจากการศึกษาดังนี้

องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยองค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร เนื่องจากการแข่งขันในปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น มีจำนวนคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น อีกทั้งต้นทุนในการให้บริการแก่ลูกค้าก็เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ทั้งจากค่าแรง และค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารต้นทุนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องตระหนักและดำเนินการจัดการอย่างเหมาะสม

บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหนึ่งในเครือบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล โดยบริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบธุรกิจให้บริการด้านการบริหารจัดการอาคารทั้งอาคารสำนักงาน โรงงาน รวมถึงสถานีจ่ายน้ำมัน เป็นต้น การให้บริการครอบคลุมถึงงานด้านบริหารจัดการภายในสำนักงาน เช่น งานแม่บ้าน รปภ. และงานบริการทางด้านเทคนิคและวิศวกรรม

ในปัจจุบัน พบว่า ผู้รับเหมาช่วงได้มีการขยับตัวเองมาเป็นคู่แข่งในการให้บริการแก่ลูกค้ากับทางบริษัท หลายครั้งพบว่า ในการประมูลงานทั้งการประมูลงานลูกค้าเก่า และลูกค้าใหม่ จะพบคู่แข่งเป็นผู้รับเหมาช่วงของบริษัท ซึ่งบริษัทยังคงใช้บริการอยู่ร่วมประมูลงานด้วย โดยบริษัทผู้รับเหมาช่วงจะนำเสนอค่าบริการแก่ลูกค้าที่ต่ำกว่า

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ สามารถรักษาลูกค้าเดิมและมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้และควบคุมต้นทุนในการให้บริการควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่เหมาะสมต่อไป

1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

A more comfortable, safe and sustainable world

พันธกิจ

Exceeding Our Customers' Increasing Expectation

ค่านิยม

Integrity, Customer Satisfaction, Employee Engagement, Innovation, Sustainability

บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล มีกลุ่มธุรกิจหลักทั้งหมด 3 กลุ่มธุรกิจ ดังนี้

1. ธุรกิจ Building Efficiency เป็นส่วนธุรกิจงานบริการ เช่นงานบริหารจัดการอาคาร สำนักงาน โรงงาน สถานีจ่ายน้ำมัน งานบำรุงรักษาระบบ (น้ำ ไฟ ระบบระบายอากาศ ระบบปรับอากาศ) งานติดตั้งระบบ (ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบทำความเย็น)และขายสินค้า เช่น เครื่องปรับอากาศ ระบบทำความเย็น อุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย สัญญาณแจ้งเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น
2. ธุรกิจ Automotive Experience เป็นส่วนธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์รถยนต์ เช่น เบาะรถยนต์ อุปกรณ์ควบคุมความร้อนภายในรถยนต์ประตู ระบบควบคุมไฟฟ้า อุปกรณ์ตกแต่งภายในห้องผู้โดยสาร
3. ธุรกิจ Power Solutions เป็นส่วนธุรกิจผลิตแบตเตอรี่รถยนต์ แบตเตอรี่ไฮบริด และ แบตเตอรี่สำหรับรถไฟฟ้า

ในส่วนของธุรกิจ Building Efficiencyยังสามารถแบ่งธุรกิจย่อย ได้ดังนี้

1. ธุรกิจ Facilities Management เป็นส่วนของงานให้บริการด้านการบริหารจัดการ อาคารทั้งอาคารสำนักงาน โรงงาน รวมถึงสถานีจ่ายน้ำมัน เป็นต้น การให้บริการครอบคลุมถึงงาน ด้านบริหารจัดการภายในสำนักงาน เช่น งานแม่บ้าน รปภ. และงานบริการทางด้านเทคนิคและ วิศวกรรมโดยในประเทศไทยได้จดทะเบียนภายใต้ชื่อ บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด

2. ธุรกิจ Building Equipment & Systems เป็นงานบริการติดตั้ง บำรุงรักษาระบบ เช่น ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบทำความเย็น ระบบระบายอากาศ ระบบปรับอากาศภายในอาคาร และ ขายสินค้า เช่น เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำความเย็น อุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย สัญญาณแจ้ง เหตุฉุกเฉิน เป็นต้นโดยในประเทศไทยได้จดทะเบียนภายใต้ชื่อ จอห์นสัน คอนโทรล อินเตอร์เนชั่น นล (ประเทศไทย) จำกัด

การเสนอกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะมุ่งเน้นที่กลุ่มธุรกิจ Building Efficiency ในส่วนของธุรกิจFacility Management ภายใต้ ชื่อบริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัดเท่านั้น

ในปัจจุบัน บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัดมีลูกค้า จำนวน 10 ราย โดยการประมูลงานมี 2 วิธี คือ การประมูลงานแบบกลุ่ม (Global Bidding)และการ ประมูลงานแบบภายในประเทศ (Local Bidding)ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ การประมูลงานแบบกลุ่ม (Global Bidding)คือการได้ลูกค้ามาเนื่องจากสำนักงานใหญ่ประมูลงาน ขณะ ซึ่งทำให้บริษัทได้งานบริการในทุกประเทศทั่วโลกที่ลูกค้ามีสาขาทั้งหมด โดยมีรายชื่อลูกค้า ดังนี้

1. บริษัทแคดเบอร์รีอาดัมส์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบิล แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด
3. บริษัท เอจิลেন্টเทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. บริษัท เอ็มเอสดี (ประเทศไทย) จำกัด
5. บริษัท ซิสโก้ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด
6. ธนาคารคอยซ์แบงก์
7. บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทยจำกัด
8. บริษัท เอสโซ่ (ประเทศไทย)จำกัด (มหาชน)

การประมูลงานแบบภายในประเทศ (Local Bidding) คือการได้ลูกค้ามาเนื่องจากแต่ละประเทศประมูลงานตนเองภายใน โดยมีรายชื่อลูกค้าดังนี้

1. บริษัท เอชจีเอสที (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัท ยูนิลีเวอร์ ประเทศไทย จำกัด

1.2 สถานะทางการเงิน

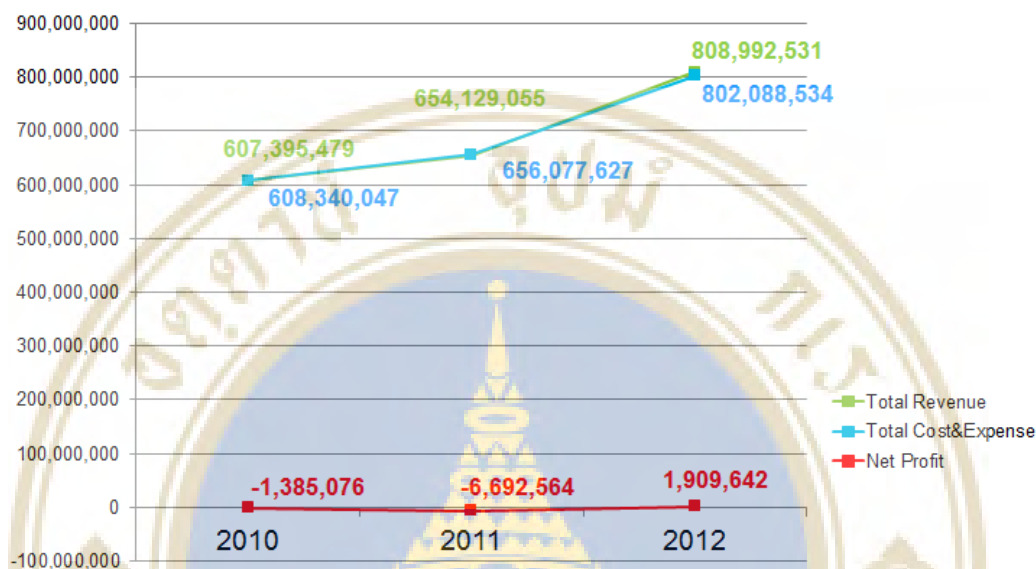
ตาราง 1.1 แสดงให้เห็นรายได้รวมของ บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด โดยในปี พ.ศ. 2553 มีรายได้รวมเท่ากับ 607,395,479 บาท ปี พ.ศ. 2554 มีรายได้รวมเท่ากับ 654,129,055 บาท และในปีพ.ศ. มีรายได้รวมเท่ากับ 808,992,531 บาท

ตาราง 1.1 แสดงงบกำไรขาดทุนของบริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ปีพ.ศ. 2553-2555

หน่วย:บาท	2553		2554		2555	
	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	% เปลี่ยนแปลง
รายได้หลัก	605,967,971.00	31.52	654,125,127.00	7.95	808,992,531.00	23.68
รายได้รวม	607,395,479.00	31.80	654,129,055.00	7.69	808,992,531.00	23.67
ต้นทุนขาย	594,409,678.00	35.90	623,493,787.00	4.89	777,619,008.00	24.72
กำไร(ขาดทุน) ขั้นต้น	11,558,293.00	(-50.49)	30,631,340.00	165.02	31,373,523.00	2.42
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	12,776,872.00	(-18.40)	31,726,372.00	148.31	23,936,135.00	(-24.55)
รายจ่ายรวม	608,340,047.00	34.28	656,077,627.00	7.85	802,088,534.00	22.26
ดอกเบี้ยจ่าย	314,617.00	212.98	592,277.00	88.25	562,436.00	(-5.04)
กำไร(ขาดทุน) ก่อนภาษี	(-1,259,185.00)	(-116.31)	(-2,540,849.00)	(-101.79)	6,341,561.00	349.58
ภาษีเงินได้	125,891.00	0.00	4,151,715.00	3,197.86	4,431,919.00	6.75
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	(-1,385,076.00)	(-117.94)	(-6,692,564.00)	-383.19	1,909,642.00	128.53

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า(กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2013)

ภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่าเมื่อรายได้รวมของ บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัดเพิ่มขึ้น จาก ปี พ.ศ. 2553-2555 ก็ทำให้ต้นทุนรวมเพิ่มขึ้นด้วยตามลำดับ



ภาพที่ 1.1 แสดงกราฟเส้นแสดงรายได้รวม ต้นทุนรวม และกำไรสุทธิ ของบริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ปีพ.ศ. 2553-2555

1.3 สภาพปัญหา

ในปี พ.ศ. 2556พบว่าในการประมูลงานมีผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทใช้บริการอยู่ในงานบริการด้าน แม่บ้าน และ รปภ.เข้าร่วมประมูลงานบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) โดยเป็นการประมูลงานแบบภายในประเทศ (Local Bidding) ทั้งการประมูลงานลูกค้าเก่าเพื่อต่อสัญญา และการประมูลงานลูกค้าใหม่

ผู้รับเหมาช่วงได้มีการขยับตัวเองมาเป็นคู่แข่งในการให้บริการแก่ลูกค้ากับทางบริษัท โดยบริษัทผู้รับเหมาช่วงรายนี้ เดิมจะให้บริการเฉพาะงานแม่บ้าน และ รปภ. แต่ปัจจุบันได้มีการให้บริการที่ครอบคลุมถึงงานด้านบริหารจัดการภายในอาคารด้านอื่น เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานดูแลความเรียบร้อย ติดต่อประสานงานภายในสำนักงาน และงานบริการทางด้านเทคนิค และวิศวกรรมอีกทั้งผู้รับเหมาช่วงยังสามารถนำเสนอราคาค่าบริการแก่ลูกค้าที่ต่ำกว่าทางบริษัท เนื่องจากมีงานด้านแม่บ้าน และ รปภ. เอง ไม่ต้องจ้างผู้รับเหมาช่วงรายอื่นอีกต่อหนึ่ง

แต่ในส่วนของ บริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะต้องจ้างผู้รับเหมาช่วง ในส่วนงานแม่บ้าน และ รปภ. เพราะไม่มีธุรกิจส่วนนี้เอง ทำให้ต้นทุนในงานทั้ง 2 อย่างนี้สูงกว่าคู่แข่งที่เป็นผู้รับเหมาช่วงที่ขยับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงาน อีกทั้งยังพบว่ามีแนวโน้มที่ผู้รับเหมาช่วงที่ให้บริการเฉพาะงานแม่บ้าน หรือเฉพาะงานรปภ. มีความสนใจที่จะพัฒนาตัวเองและเข้ามาเป็นคู่แข่งในธุรกิจบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) ด้วย

การให้บริการแก่ลูกค้านั้น จะเป็นในลักษณะของสัญญา โดยมีทั้งสัญญา 3 ปี และ 5 ปี จึงทำให้มีการเปิดการประมูลลูกค้ารายเก่าเพื่อพิจารณาต่อสัญญาอยู่เป็นระยะ นอกเหนือจากการประมูลงานลูกค้าใหม่ และในการประมูลงานลูกค้าใหม่แห่งหนึ่งพบว่าบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ไม่ชนะการประมูล แต่บริษัทผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทใช้บริการเป็นผู้ชนะการประมูลในครั้งนี้แทน ซึ่งถือว่าเป็นการสูญเสียลูกค้ารายใหญ่รายหนึ่งไป เพราะเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่ ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่ในธุรกิจเข้ามาแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต อีกทั้งคู่แข่งยังใช้กลยุทธ์ในการนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าด้วย โดยหากยังคงเกิดปัญหาเหล่านี้ต่อไป โดยบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ไม่มีการปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จะทำให้บริษัทเสียโอกาสในการได้ลูกค้าใหม่ รวมถึงเสียโอกาสในการต่อสัญญากับลูกค้าเก่า ส่งผลกระทบทำให้บริษัทมีรายได้และผลกำไรที่ลดลง

ในการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นการศึกษาและเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานของบริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีเป้าหมาย คือ ในส่วนธุรกิจการบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) มีอัตราเติบโต 30% ต่อปี จากการทำการประมูลแบบภายในประเทศ (Local Bidding) และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ทั้งหมด

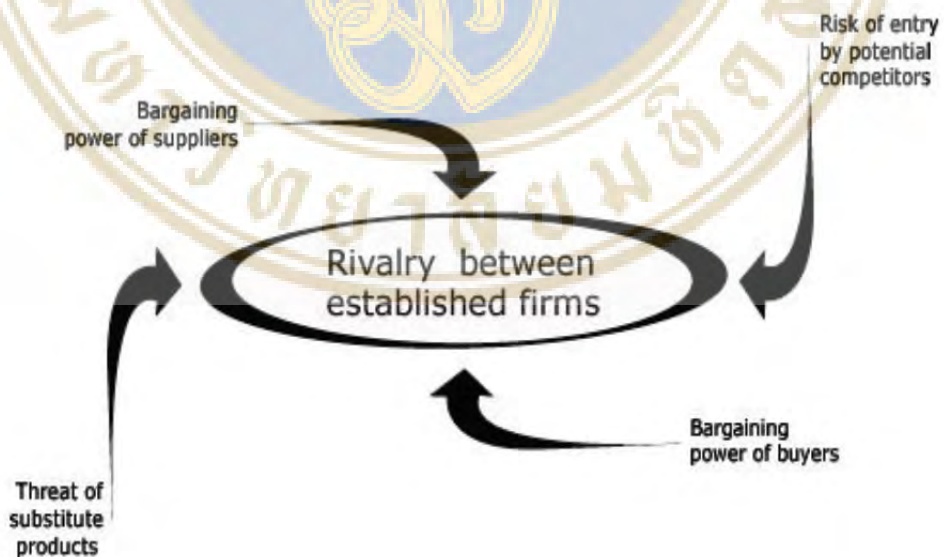
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาที่ผู้รับเหมาช่วงของบริษัทที่ใช้บริการอยู่ได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานปี 2556 นั้น ทำให้มีแนวโน้มที่จะมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้นในธุรกิจบริหารจัดการอาคาร อีกทั้งคู่แข่งยังใช้กลยุทธ์ในการนำเสนอราคาที่ต่ำกว่าด้วย ดังนั้น บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจบริหารจัดการอาคารต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

ในการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้เลือกเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหาคือ Five Force Analysis ของ Michael Porter (Porter, 1980) ซึ่งเป็นโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ตลาด เพื่อให้รู้ถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่บริษัททำอยู่ กับสิ่งรอบข้างที่มีผลต่อธุรกิจของบริษัท การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis นี้ จะพิจารณาแรงที่มากกระทำทั้ง 5 ด้าน คือ



ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดล Five Force Analysis

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับบริษัทผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับบริษัทตรวจสอบว่าคู่แข่งของบริษัทมีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบต่อบริษัทการวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่งกำลังการผลิตเงินทุนส่วนแบ่งการตลาดกลยุทธ์ของคู่แข่งรวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใดถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้นก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบให้แก่บริษัทโดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิตถ้าธุรกิจของบริษัทต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆสูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้นเพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัททันที

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใดถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้นมีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัทซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลงรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ดังนั้นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของการทำธุรกิจ จะทำให้บริษัทรู้ถึงสถานะที่ธุรกิจดำรงอยู่เพื่อที่จะทำให้บริษัทสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรอบข้างที่มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจของบริษัทได้

ผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms)

คู่แข่งในธุรกิจการบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) มีหลายราย โดยมีทั้งบริษัทข้ามชาติ และบริษัทภายในประเทศ ทำให้มีการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจนี้รุนแรง แข่งขันทั้งในด้านมาตรฐานการให้บริการและราคา อีกทั้งยังมีจำนวนลูกค้าที่ต้องการใช้บริการอยู่จำกัด เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงนิยมบริหารจัดการเองภายใน

2. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers)

ลูกค้ามีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ผู้ให้บริการรายอื่นที่ต่ำ (Low switching cost) เพราะเมื่อหมดสัญญา หรือลูกค้าที่ต้องการใช้บริการด้านการบริหารจัดการอาคารสามารถเลือกใช้บริการจากผู้ให้บริการรายใดก็ได้โดยไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงหรือเลือกใหม่ เพราะผู้ให้บริการจะเป็นผู้จัดการเองทั้งหมดทั้งด้านแรงงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ในการให้บริการต่างๆ และสัญญาที่ทำกับลูกค้าก็เป็นสัญญาระยะสั้น (ไม่เกิน 5 ปี) จึงมีการประมูลงานใหม่เป็นระยะ อีกทั้งลูกค้ารายใหญ่ที่มีความต้องการใช้บริการหลายด้าน มีพื้นที่ที่ต้องการใช้บริการจำนวนมากล้วนมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าผู้ให้บริการ

3. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)

ผู้ให้บริการมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าผู้ผลิตหรือผู้รับเหมาช่วง โดยผู้ให้บริการสามารถเลือกผู้รับเหมาช่วงรายใดก็ได้ในตลาดมาร่วมงานให้บริการแก่ลูกค้า และหากหมดสัญญากับผู้รับเหมาช่วงรายใดก็สามารถเปลี่ยนได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย อีกทั้งหากผู้ให้บริการมีลูกค้าจำนวนมาก มีความต้องการในใช้บริการจากผู้รับเหมาช่วงหลายด้าน หรือมีจำนวนลูกค้ามาก ก็จะมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าผู้รับเหมาช่วง ในส่วนของอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆก็เช่นเดียวกัน หากซื้อในปริมาณมากก็จะมีอำนาจต่อรองที่มากขึ้นด้วย ดังนั้นจึงทำให้อำนาจต่อรองของผู้ผลิตหรือผู้รับเหมาช่วงต่ำกว่าผู้ให้บริการ

4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors)

ผู้เล่นรายใหม่ หรือคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจได้ง่าย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ลงทุนต่ำ ใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อนมาก อีกทั้งในปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะมีลูกค้าที่มีความต้องการจะใช้บริการด้านการบริหารจัดการอาคารมากขึ้นเรื่อยๆ จึงเป็นสิ่งดึงดูดให้มีผู้เล่นรายใหม่หรือคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้นในธุรกิจมากขึ้นเรื่อยๆ

5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products)

สินค้าหรือบริการที่มาทดแทนธุรกิจการบริหารจัดการอาคารก็คือ การที่ลูกค้าเปลี่ยนใจจากจ้างผู้ให้บริการบริหารงาน เป็นการบริหารจัดการเองภายในองค์กร เลิกจ้างบุคคลภายนอก ซึ่งยังไม่พบการทดแทนเช่นนี้ในปัจจุบัน แต่ก็มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ หากการจ้างบริหารมีต้นทุนที่สูงกว่าการบริหารจัดการเองภายในมาก

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ Five Force Analysis ของ บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด คือธุรกิจการให้บริการบริหารจัดการอาคารเป็นธุรกิจที่มีสภาพการณ์ของการแข่งขัน (Rivalry between established firms) ที่สูง มีอำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of buyers) ที่สูง มีอำนาจการต่อรองของผู้ผลิตหรือผู้รับเหมาช่วง (Bargaining power of suppliers) ที่ต่ำ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Risk of entry by potential competitors) ได้ง่าย และยังไม่มีการมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute products) แต่ก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้ หากการจ้างบริหารมีต้นทุนที่สูงกว่าการบริหารจัดการเองภายในมาก

จากผลการวิเคราะห์ ด้วยเหตุผลนี้เองที่เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้รับเหมาช่วงขยับตัวมาเป็นคู่แข่งในธุรกิจ ซึ่งจะมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตให้ได้

ดังนั้นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะต้องมียุทธศาสตร์

1. ความสามารถในการบริหารต้นทุน เพื่อให้มีผลกำไรที่มากขึ้น และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
2. ความสามารถในการเจรจาต่อรองกับลูกค้าเพื่อให้ได้สัญญาการบริการที่มีระยะยาวมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการสร้างกำแพงให้คู่แข่งเข้ามาได้ยากขึ้น หรือต้องใช้เวลานานยิ่งขึ้น และจะเป็นโอกาสให้บริษัทสร้างความสัมพันธ์อันดีและระยะยาวกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น
3. ความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการอย่างรวดเร็ว และสามารถนำเสนองานได้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้า
4. การแสดงความสามารถที่มีในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้ารับรู้

2.2 การวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core competency ของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด

การใช้ VRIN Framework ของ Barney (Barney, Wright, & Ketchen, 2001)เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กร ในการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)ยังสามารถจะพิจารณาต่อได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) หรือไม่ โดยพิจารณา 4 ด้าน คือ

1. คุณค่า (Valuable) ที่ได้รับทั้งในด้านประโยชน์ และต้นทุน
2. ความหายาก (Rare)
3. ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)
4. ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Nonsubstitutable)

หลักการพิจารณาตาม VRIN Criteria ของ Core Competenciesบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัดมีดังนี้

1. ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ครบครันและทันสมัย เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ เพราะบริษัทอื่นสามารถหาซื้อได้ และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้
2. การบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัททั่วไป โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้เวลา แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต
3. มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานทุกส่วนและทั่วถึงทุกลูกค้า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ เพราะบริษัทอื่นสามารถหาซื้อได้ และสามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้
4. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใส เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัททั่วไป โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรม สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องใช้เวลา แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคตเมื่อเวลาเปลี่ยนไป และหากบริษัทไม่สามารถรักษาไว้ได้

5. ความมีชื่อเสียงของบริษัทในงานบริการอย่างยาวนาน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัทอื่น เพราะต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างชื่อเสียง สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต

6. ความน่าเชื่อถือของบริษัทเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบริษัท หาได้ยากในบริษัทอื่น เพราะต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถลอกเลียนแบบได้ยาก แต่สามารถมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต หากบริษัทไม่สามารถรักษาไว้ได้

7. บุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ง่าย บริษัทอื่นสามารถจ้างบุคลากรที่มีความรู้และทักษะอย่างดีได้ ทำให้สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย และมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้

8. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมที่ดีเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบริษัท แต่เป็นสิ่งที่หาได้ยากในบริษัททั่วไปที่ไม่มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แต่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้ และมีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ในอนาคต

ตาราง 2.1 แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria

Resources/ Capabilities	Is the Resource or Capability Valuable?	Is the resource or Capability Rare?	Is the Resource or Capability Costly to Imitate?	Is the Resource or Capability Non Substitutable?	Competitive Con- sequences
ความพร้อมของ เครื่องมือและ อุปกรณ์ที่ครบ ครันและทันสมัย	Yes	No	No	No	Parity
การบริการที่มี มาตรฐานเดียว กันทั่วโลก	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
การมีระบบ สารสนเทศและ เทคโนโลยี สนับสนุนการ ทำงานทุกส่วน และทั่วถึง	Yes	No	No	No	Parity

ตาราง 2.1 แสดงการพิจารณา Core Competency ตามวิธีการ VRIN Criteria (ต่อ)

Resources/ Capabilities	Is the Resource or Capability Valuable?	Is the resource or Capability Rare?	Is the Resource or Capability Costly to Imitate?	Is the Resource or Capability Non Substitutable?	Competitive Con- sequences
การมีวัฒนธรรม องค์กรที่เน้นการ ทำงานอย่าง ซื่อสัตย์และ โปร่งใส	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
ความมีชื่อเสียง ของบริษัทในงาน บริการอย่าง ยาวนาน	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
ความน่าเชื่อถือ ของบริษัท	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Competitive Advantage
บุคลากรมีความรู้ และทักษะในการ ทำงานอย่าง เพียงพอและ เหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	Yes	No	No	No	Parity
ความร่วมมือใน การทำงานเป็น ทีมอย่างดี	Yes	Yes	No	No	Parity

สรุปปัญหาจากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Criteria ของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราว (Temporary Competitive Advantage) ดังนี้

1. การบริการที่มีมาตรฐานเดียวทั่วโลกในระดับสากล ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะได้รับบริการที่ดีมีมาตรฐานเหมือนกัน ไม่ว่าจะตั้งสาขาอยู่ประเทศใดในโลกก็ตาม
2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใสรักษาจริยธรรมในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเคร่งครัด (Ethics)
3. ความมีชื่อเสียงของบริษัทในงานบริการอย่างยาวนานในการบริหารจัดการอาคารอย่างครอบคลุม มากกว่า 150 ประเทศทั่วโลก โดยได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าชั้นนำ
4. ความน่าเชื่อถือของบริษัทในการให้บริการที่มีแก่ลูกค้า และมีผลงานที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งงานบริการยังคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม และลดการใช้พลังงานด้วย

ผลจากการวิเคราะห์ข้างต้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) ซึ่งการจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ได้นั้น บริษัทจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการดำเนินธุรกิจให้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง และดำรงอยู่ในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้เครื่องมือ Five-Force Analysis และ VRIN Criteria มีดังนี้

1. ไม่มีความสามารถในการบริหารต้นทุน เพราะงานบริการบางส่วน เช่นงานแม่บ้าน รปภ. ยังคงต้องจ้างผู้รับเหมาช่วง ในขณะที่บริษัทผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งมีงานส่วนนี้เอง ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้ และนำเสนอลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่า
2. คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาในธุรกิจนี้ได้ง่าย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ลงทุนต่ำ ใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อนมาก อีกทั้งสัญญาการให้บริการแก่ลูกค้าก็เป็นสัญญาระยะสั้น (ไม่เกิน 5 ปี) จึงทำให้มีการเปิดประมูลงานเป็นระยะส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในธุรกิจและคู่แข่งรายใหม่
3. ความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการยังล่าช้า ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะลูกค้าติดต่อมาเอง ทำให้เสียโอกาสในการสร้างความประทับใจ และนำเสนอ จุดเด่น ความสามารถในการให้บริการของบริษัทแก่ลูกค้า เพราะการติดต่อเข้ามาของลูกค้าบางครั้ง เป็นเพียงความต้องการในการเทียบราคาเท่านั้น

4. บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ยังไม่สามารถแสดงความสามารถที่มีในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้ารับรู้ได้โดยบริษัทควรใช้ประโยชน์จาก Competitive Advantage ที่มีเพื่อสร้างความแตกต่าง ดึงดูดลูกค้าให้สนใจ และจ้างบริษัทให้บริหารจัดการอาคาร

5. บริษัทยังไม่มีวิธีการจัดการ ในกรณีและผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทใช้บริการอยู่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานลูกค้า



บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา ทำให้บริษัททราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น และหากบริษัทยังไม่มีการปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจการบริหารอาคาร ก็จะทำให้บริษัทมีโอกาสสูญเสียลูกค้าไปทั้งลูกค้าใหม่และลูกค้าเก่าที่หมดสัญญาส่งผลให้ยอดขายและผลกำไรของบริษัทลดลง ดังนั้นบริษัทจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วย Causal loop diagram (Teekasap, 2013)

Causal loop diagram เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวในวงจะมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อกัน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือ ทิศทางบวก (+) คือ ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และ ทิศทางลบ (-) คือ ความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามของเหตุและผล

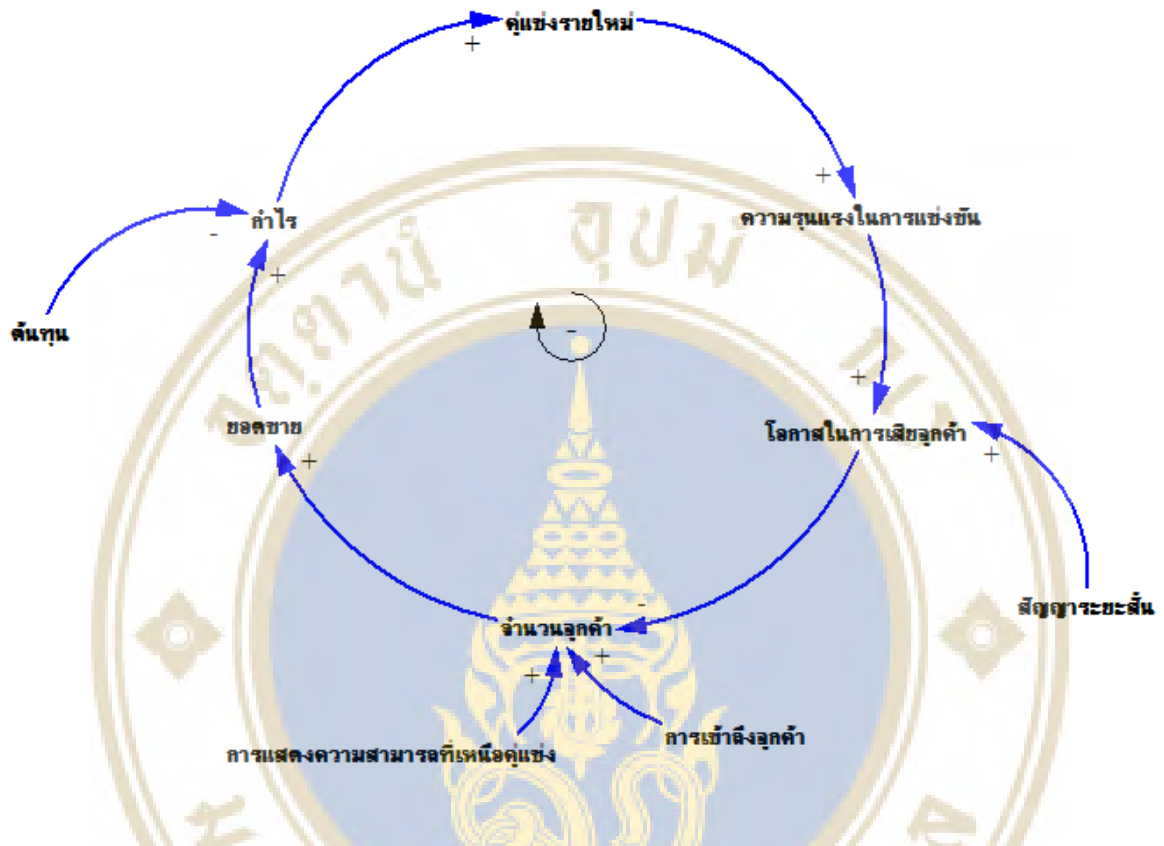
การใช้ Causal loop diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น จะทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal loop diagram

ภาพที่ 3.1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้นรวมถึงปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์ โดยเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความรุนแรงในการแข่งขันมากขึ้น มีโอกาสในการเสียลูกค้ามากขึ้น จำนวนลูกค้าน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายลดน้อยลง ผลกำไรลดลง และเมื่อธุรกิจการบริหารจัดการอาคารมีผลกำไรตอบแทนให้กับบริษัทน้อยลง ความน่าสนใจหรือแรงดึงดูดให้คู่แข่งรายใหม่ให้เข้ามาในธุรกิจก็จะลดลง ทำให้คู่แข่งรายใหม่มีจำนวนลดน้อยลง

ในทางกลับกันเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจลดน้อยลง ทำให้มีความรุนแรงในการแข่งขันลดลง มีโอกาสในการเสียลูกค้าน้อยลง มีจำนวนลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ผลกำไรมากขึ้น และเมื่อธุรกิจการบริหารจัดการอาคารมีผลกำไรตอบแทนให้กับบริษัทมากขึ้น

ความน่าสนใจหรือแรงดึงดูดคู่แข่งรายใหม่ให้เข้ามาในธุรกิจก็จะมากขึ้น ทำให้คู่แข่งรายใหม่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในธุรกิจ



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหา และผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal loop diagram

ในส่วนของผลกำไร ยังมีปัจจัยที่มาจากข้างอื่น นั่นก็คือต้นทุนในการบริการ หากมีต้นทุนมาก ก็จะทำให้มีผลกำไรที่น้อยลง และหากมีต้นทุนในการบริการน้อยก็จะทำให้มีผลกำไรที่ตอบแทนบริษัทเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ได้แก่ สัญญาาระหว่างบริษัทกับลูกค้า หากสัญญาามีระยะสั้น ก็เพิ่มโอกาสในการเสียดุลค่ามากขึ้น อีกทั้งการเข้าถึงลูกค้าที่มีความต้องการในการใช้บริการ และการแสดงความสามารถในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งยังมีความสัมพันธ์ต่อจำนวนลูกค้า นั่นคือ หากบริษัทเข้าถึงลูกค้าได้รวดเร็ว แสดงความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ชัดเจน ก็จะทำให้ลูกค้าสนใจอยากใช้บริการมากขึ้น จนในที่สุดได้ลูกค้าใหม่มากขึ้น สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้อีกด้วย ส่งผลให้ยอดขาย และผลกำไรตอบแทนบริษัทมากยิ่งขึ้น

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากบริษัทไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยบริษัทไม่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีวิธีการที่จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจมากขึ้น ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ไม่สามารถแสดงความสามารถในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง และไม่มีวิธีการจัดการในกรณีผู้รับเหมาช่วงปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง จะทำให้บริษัทมีต้นทุนการบริการที่สูง มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันในธุรกิจมากขึ้น เกิดการแข่งขันที่รุนแรง มีโอกาสสูญเสียลูกค้ามากขึ้นและมีจำนวนลูกค้าน้อยลง ซึ่งในระยะยาวจะทำให้บริษัทประสบปัญหาผลกำไรลดน้อยลงจนเป็นศูนย์ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และบริษัทต้องออกจากธุรกิจงานบริหารจัดการอาคารในที่สุด



บทที่ 4

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา

ในปี พ.ศ. 2556 พบว่ามีผู้รับเหมาช่วงของบริษัทปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานลูกค้าที่เป็นการประมูลงานแบบภายในประเทศ (Local Bidding) ทั้งการประมูลงานลูกค้าเก่าเพื่อต่อสัญญา และการประมูลงานลูกค้าใหม่ และจากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่าสาเหตุที่ทำให้บริษัทไม่ชนะการประมูลหรือสูญเสียลูกค้าไป เนื่องจากบริษัทไม่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีวิธีการที่จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจยากขึ้น ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ไม่สามารถแสดงความสามารถในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง และไม่มีวิธีการจัดการในกรณีผู้รับเหมาช่วงปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง ซึ่งในระยะยาวจะทำให้บริษัทประสบปัญหาผลกำไรลดน้อยลงจนเป็นศูนย์ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ และบริษัทต้องออกจากธุรกิจงานบริหารจัดการอาคารในที่สุด ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่บริษัทจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บริษัทสามารถปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขันเมื่อผู้รับเหมาช่วงของบริษัทได้ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงาน โดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาของบริษัทคือ ในส่วนธุรกิจการบริหารจัดการอาคาร (Facility Management) มีอัตราเติบโต 30% ต่อปี จากการทำการประมูลแบบภายในประเทศ (Local Bidding) และสามารถรักษาลูกค้าเดิมไว้ได้ทั้งหมด โดยการออกแบบกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

สาเหตุของปัญหา ข้อที่ 1

บริษัทไม่มีความสามารถในการบริหารต้นทุน เพราะงานบริการบางส่วน เช่นงานแม่บ้าน รปภ. ยังคงต้องจ้างผู้รับเหมาช่วง ในขณะที่บริษัทผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งมีงานส่วนนี้เอง ทำให้สามารถควบคุมต้นทุนได้ และนำเสนอลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่า

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาที่บริษัทยังไม่สามารถบริหารต้นทุนให้ต่ำได้นั้น บริษัทจะมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการต้นทุนค่าจ้างแม่บ้านและ รปภ. เนื่องจากปัจจุบันบริษัทใช้บริการแม่บ้าน รปภ. หลากหลายบริษัท ทำให้ไม่สามารถควบคุมราคา หรือต่อรองราคาได้ ดังนั้นจึง

มีวิธีการแก้ไขปัญหาคือ 2 วิธี คือ การที่บริษัทไปทำธุรกิจแม่บ้าน รปภ. เอง โดยไม่ต้องจ้างบริษัทผู้รับเหมาช่วง (Backward Integration) และ วิธีการหาพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliance) โดยบริษัทจะหาบริษัทพันธมิตรที่เหมาะสม ใช้บริการทั้งแม่บ้าน และ รปภ. ของบริษัทพันธมิตรในลูกค้าทุกราย โดยบริษัทพันธมิตรจะให้ราคาพิเศษ เพื่อการเติบโตทางธุรกิจไปด้วยกัน

ตาราง 4.1 แสดงการเปรียบเทียบราคา ค่าใช้จ่าย ระหว่างวิธีการปัจจุบัน

Backward Integration และ Alliance

รายการ	จำนวน	ปัจจุบัน (บาท/ปี)	Backward Integration (บาท/ปี)	Alliance (บาท/ปี)
แม่บ้าน				
ค่าจ้างแม่บ้าน	120 คน	20,160,000	10,368,000	18,720,000
ค่าสวัสดิการอื่นๆ และ โบนัส	120 คน	-	2,073,600	-
จ้างพนักงานเพิ่ม	2คน	-	720,000	-
สวัสดิการ พนักงานที่เพิ่ม	2 คน	-	144,000	-
ค่าอุปกรณ์		-	400,000	-
รวม	120 คน	22,320,000	13,705,600	18,720,000
รปภ.				
ค่าจ้างรปภ.	150 คน	36,000,000	32,400,000	34,200,000
ค่าสวัสดิการอื่นๆ และ โบนัส	150 คน	-	6,480,000	-
จ้างพนักงานเพิ่ม	2คน	-	720,000	-
สวัสดิการ พนักงานที่เพิ่ม	2 คน	-	144,000	-
ค่าอุปกรณ์		-	100,000	-
รวม	150 คน	36,000,000	39,844,000	34,200,000

ค่าจ้างแม่บ้านปัจจุบัน 14,000 บาท/ คน/เดือน มีแม่บ้านทั้งหมด 120 คน เท่ากับ 1,680,000 บาท/เดือน เท่ากับ 20,160,000 บาท/ปี

ค่าจ้างแม่บ้านวิธี Backward Integration 7,200 บาท/ คน/เดือน มีแม่บ้านทั้งหมด 120 คน เท่ากับ 864,000 บาท/เดือน เท่ากับ 10,368,000 บาท/ปี และค่าสวัสดิการอื่นๆและโบนัส คนละ ประมาณ 20% ต่อปี (ปรับเงินเดือน 5% ประกันสังคม 5% ประกันชีวิต 2% กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 3% โบนัส 5%) ต้องจ้างพนักงานเพิ่มจำนวน 2 คน เดือนละ 30,000 บาท/คน เท่ากับ 720,000 บาท/ปี เพื่อดูแลจัดการแม่บ้าน อีกทั้งยังมีค่าสวัสดิการและ โบนัสของพนักงานที่เพิ่มด้วยประมาณ 20% ต่อปี เท่ากับ 144,000 บาท/ปี ค่าอุปกรณ์ เท่ากับ 400,000 บาท ดังนั้นค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมดเท่ากับ 13,705,600 บาท/ปี

ค่าจ้างแม่บ้านวิธี Alliance 13,000 บาท/ คน/เดือน มีแม่บ้านทั้งหมด 120 คน เท่ากับ 1,560,000 บาท/เดือน เท่ากับ 18,720,000 บาท/ปี

ดังนั้น วิธีการที่ทำให้บริษัทมีต้นทุนในการบริหารแม่บ้านต่ำที่สุดคือ วิธี Backward Integration รองลงมาคือ วิธี Alliance และสุดท้ายคือวิธีการปัจจุบัน

ค่าจ้างรปภ.ปัจจุบัน 20,000 บาท/ คน/เดือน มีรปภ.ทั้งหมด 150 คน เท่ากับ 3,000,000 บาท/เดือน เท่ากับ 36,000,000 บาท/ปี

ค่าจ้างรปภ.วิธี Backward Integration 18,000 บาท/ คน/เดือน มีรปภ.ทั้งหมด 150 คน เท่ากับ 2,700,000 บาท/เดือน เท่ากับ 32,400,000 บาท/ปี และค่าสวัสดิการอื่นๆและโบนัส คนละ ประมาณ 20% ต่อปี (ปรับเงินเดือน 5% ประกันสังคม 5% ประกันชีวิต 2% กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 3% โบนัส 5%) ต้องจ้างพนักงานเพิ่มจำนวน 2 คน เดือนละ 30,000 บาท/คน เท่ากับ 720,000 บาท/ปี เพื่อดูแลจัดการรปภ. อีกทั้งยังมีค่าสวัสดิการและ โบนัสของพนักงานที่เพิ่มด้วยประมาณ 20% ต่อปี เท่ากับ 144,000 บาท/ปี ค่าอุปกรณ์เท่ากับ 100,000 บาท ดังนั้นค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมดเท่ากับ 39,844,000 บาท/ปี

ค่าจ้างรปภ.วิธี Alliance 19,000 บาท/ คน/เดือน มีรปภ.ทั้งหมด 150 คน เท่ากับ 1,560,000 บาท/เดือน เท่ากับ 34,200,000 บาท/ปี

ดังนั้น วิธีการที่ทำให้บริษัทมีต้นทุนในการบริหารรปภ.ต่ำที่สุดคือ วิธี Alliance รองลงมาคือ วิธี Backward Integration และสุดท้ายคือวิธีการปัจจุบัน

สรุปวิธีการบริหารจัดการต้นทุนแม่บ้าน ควรใช้วิธี Backward Integration ส่วนการบริหารจัดการต้นทุนรปภ. ควรใช้วิธี Alliance เพื่อให้บริษัทมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด

สาเหตุของปัญหา ข้อที่ 2

คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาในธุรกิจนี้ได้ง่าย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ลงทุนต่ำ ใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อนมาก อีกทั้งสัญญาการให้บริการแก่ลูกค้าก็เป็นสัญญาระยะสั้น (ไม่เกิน 5 ปี) จึงทำให้มีการเปิดประมูลงานเป็นระยะส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งคู่แข่งที่มีอยู่แล้วในธุรกิจและคู่แข่งรายใหม่

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาคู่แข่งรายใหม่ที่สามารถเข้ามาในธุรกิจนี้ได้ง่ายคือการเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ หากเลือกใช้บริการจากบริษัทจอห์นสันสัน คอนโทรล เวลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด และมีการทำสัญญาการใช้บริการกับบริษัทมากกว่า 5 ปี โดยบริษัทจอห์นสันสัน คอนโทรล เวลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะทำโครงการลดต้นทุนให้กับบริษัทลูกค้า (Cost Saving Project) คือ โครงการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงาน (Consumer Product Saving Project) และโครงการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Project)

ตาราง 4.2 แสดงระยะสัญญา และผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับในแต่ละโครงการ

ระยะของสัญญา	Consumer Product Saving Project	Energy Saving Project	หมายเหตุ
1-5 ปี	0%	0%	-
6-8ปี	2%	2%	เริ่มปีที่ 6-8 โครงการละ 2%
9-10 ปี	3%	3%	เริ่มปีที่ 6-8 โครงการละ 2% ปีที่ 9-10 โครงการละ 3%

จากตารางสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ ระยะของสัญญาการให้บริการระหว่างลูกค้าและบริษัท มี 3 ระยะ คือ 1-5 ปี 6-8 ปี และ 9-10 ปี ซึ่งโครงการที่บริษัทจะทำให้แก่ลูกค้ามี 2 โครงการ คือโครงการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงาน (Consumer Product Saving Project) และโครงการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Project) มีรายละเอียดดังนี้

โครงการที่ 1 โครงการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงาน (Consumer Product Saving Project) ตัวอย่างเช่น ลูกค้ำจะต้องจ่ายให้กับบริษัทการบริหารจัดการ อุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงานปีละ 1,000,000 บาท เมื่อลูกค้ำตกลงทำสัญญาระยะ 7 ปี ตามเงื่อนไข บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะทำโครงการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงานให้ 2% ในปีที่ 6 และ 7 นั้นหมายความว่า ในปีที่ 6 และ 7 บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัดจะคืนเงินให้กับลูกค้ำ ปีละ 20,000 บาท โดยบริษัทจะหาวิธีการลดต้นทุนเองเช่น ซื้อกระดาษครั้งละจำนวนมาก ต่อรองราคากับผู้ผลิต และส่งให้ทุกลูกค้ำที่บริษัทบริการใช้ เพื่อให้ได้ราคาถูกลง ควบคุมต้นทุนได้

โครงการที่ 2 โครงการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Project) ตัวอย่างเช่น ลูกค้ำจะต้องจ่ายใช้ไฟฟ้าปีละ 10,000,000 บาท เมื่อลูกค้ำตกลงทำสัญญาระยะ 10 ปี ตามเงื่อนไข บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะทำโครงการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Project) ให้ลูกค้ำ ในปีที่ 6-8 ปีละ 2% และในปีที่ 9-10 ปีละ 3% นั้นหมายความว่า ในปีที่ 6-8 บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ต้องเสนอโครงการแก่ลูกค้ำ และดำเนินโครงการร่วมกับลูกค้ำ เพื่อให้สามารถประหยัดพลังงานไฟฟ้าลงปีละ 2% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า และในปีที่ 9-10 บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ต้องเสนอโครงการแก่ลูกค้ำ และดำเนินโครงการร่วมกับลูกค้ำ เพื่อให้สามารถประหยัดพลังงานไฟฟ้าลงปีละ 3% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าเช่นกัน

โดยทั้ง 2 โครงการนี้ ลูกค้ำจะได้รับประโยชน์เมื่อลูกค้ำตัดสินใจทำสัญญากับบริษัทมากกว่า 5 ปี โดยจะทำให้ลูกค้ำประหยัดค่าใช้จ่ายลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ดึงดูด สร้างความสนใจให้ลูกค้ำเลือกทำสัญญากับบริษัทยาวนานขึ้น และเป็นการสร้างกำแพงให้คู่แข่งเข้ามาประมูลงานแข่งกับบริษัทได้ยากขึ้น เพราะต้องใช้เวลาานกว่าจะหมดสัญญา และเป็นการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้ำอีกวิธีหนึ่งด้วยอีกทั้งบริษัทยังสามารถลดต้นทุนการบริการให้ต่ำลงได้อีกด้วย เนื่องจากโครงการลดต้นทุนที่ได้จัดทำขึ้น และบริษัทยังต้องพยายามคิดโครงการใหม่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้บริษัทไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาและปรับตัวตลอดเวลา เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจบริหารจัดการอาคารต่อไป

สาเหตุของปัญหา ข้อที่ 3

ความสามารถในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการยังล่าช้า ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะลูกค้าติดต่อมาเอง ทำให้เสียโอกาสในการสร้างความประทับใจ และนำเสนอจุดเด่นความสามารถในการให้บริการของบริษัทแก่ลูกค้า เพราะการติดต่อเข้ามาของลูกค้าบางครั้งเป็นเพียงความต้องการในการเทียบราคาเท่านั้น

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาคือการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการยังล่าช้า มีขั้นตอนดังนี้

1. บริษัทจะต้องตัดสินใจว่าจะมุ่งเจาะกลุ่มลูกค้ากลุ่มใดเป็นอันดับแรกระหว่าง อาคาร โรงงาน อาคารสำนักงาน และสถานีจ่ายน้ำมัน ซึ่งปัจจุบันบริษัทมีลูกค้าอยู่แล้วทั้ง 3 กลุ่ม โดยพิจารณาจาก ข้อดี ข้อเสียในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

ตาราง 4.3 แสดงการพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
(อาคารโรงงาน อาคารสำนักงาน สถานีจ่ายน้ำมัน)

กลุ่มลูกค้า	ข้อดี	ข้อเสีย
อาคาร โรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● โรงงานในประเทศไทยมีจำนวนมากอยู่กระจายทั่วทั้งประเทศ และกระจุกตัวอย่างหนาแน่นในการนิคมแห่งประเทศไทย ● พื้นที่ที่ต้องการใช้บริการกว้างขวาง ● ขอบเขตการใช้บริการกว้าง 	<ul style="list-style-type: none"> ● บางโรงงานอยู่ไกลเกินไปกว่าการสนับสนุนงานจากสำนักงานใหญ่ จะทำได้ไม่ดี และอาจเกิดความเมื่อล่า ● ยากต่อการใช้อุปกรณ์ร่วมกันระหว่างไซต์งาน หากมีระยะห่างเกินไป
อาคารสำนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● พื้นที่ส่วนใหญ่อยู่ใน กทม. ● สามารถสนับสนุนงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เพราะอยู่ใกล้สำนักงานใหญ่ 	<ul style="list-style-type: none"> ● พื้นที่ที่ต้องการใช้บริการของลูกค้าน้อย เมื่อเทียบกับโรงงาน

**ตาราง 4.3 แสดงการพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
(อาคารโรงงาน อาคารสำนักงาน สถานีจ่ายน้ำมัน) (ต่อ)**

กลุ่มลูกค้า	ข้อดี	ข้อเสีย
สถานีจ่ายน้ำมัน	<ul style="list-style-type: none"> มีจำนวนหลายสาขา พื้นที่ต้องการใช้บริการทั่วประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ต้องจัดเตรียมบุคลากร อุปกรณ์จำนวนที่จะสามารถดูแลได้ครอบคลุมทั่วประเทศทำให้มีการลงทุนสูง

จากการพิจารณาข้อดี ข้อเสียตามตารางข้างต้น พบว่ากลุ่มลูกค้าที่บริษัทควรมุ่งเน้นกลุ่มแรกคือ กลุ่มอาคารโรงงาน รองลงมาคือ อาคารสำนักงาน และสุดท้ายคือ สถานีจ่ายน้ำมัน

2. กลุ่มลูกค้ากลุ่มแรกที่บริษัทจะมุ่งเน้นคือ อาคารโรงงาน ดังนั้น สิ่งที่บริษัทจะต้องพิจารณาต่อคืออาคาร โรงงานในพื้นที่ใดของประเทศไทยที่บริษัทจะเข้าไปนำเสนองานเป็นอันดับแรก โดยเมื่อพิจารณาจากข้อมูลการนิคมแห่งประเทศไทย พบว่ามีนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย (Industrial Estates in Thailand) ทั้งหมด 50 แห่ง ดังนี้

กรุงเทพมหานคร (Bangkok Metropolis)

นิคมอุตสาหกรรม บางชัน (Bangchan Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรม ลาดกระบัง (Lardkrabang Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรม อัญธานี (เจม โป โป ลิส) (Gemopolis International Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมอัญธานี โครงการ 2 (Gemopolis Industrial Estate Phase 2)

จังหวัดลำพูน (Lampoon)

นิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ (Northern Region Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมลำพูน (อยู่ระหว่างการพัฒนา) (Lampoon Industrial Estate)

จังหวัดพิจิตร (Pichit)

นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ตอนล่าง(พิจิตร) Northern Region Industrial Estate (Phichit)

จังหวัดสระบุรี (Saraburi)

นิคมอุตสาหกรรมสระบุรี (แก่งคอย) Saraburi Industrial Estate (Kaen Khoi)

นิคมอุตสาหกรรมหนองแค (Nong Khae Industrial Estate)

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (Ayudhaya)

นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค (Hi-Tech Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน (Bangpa-in Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรม สหรัตนนคร (Saha Rattana Nakorn Industrial Estate)

จังหวัดราชบุรี (Rachaburi)

นิคมอุตสาหกรรมราชบุรี (Ratchaburi Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมวีอาร์เอ็ม (อยู่ระหว่างการพัฒนา) (VRM Industrial Estate)

จังหวัดเพชรบุรี (Phetchaburi)

นิคมอุตสาหกรรมบริการ (อยู่ระหว่างการพัฒนา) (Thai Diamond City)

จังหวัดสมุทรสาคร (Samutsakorn)

นิคมอุตสาหกรรมสมุทรสาคร (Samut Sakorn Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรม महाराชนคร (Maharaj Nakorn Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์สินสาคร (Sinsakhon Industrial Estate)

จังหวัดสมุทรปราการ (Samuprakarn)

นิคมอุตสาหกรรมบางปู (Bangpoo Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมบางพลี (Bangplee Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมเอเชีย-สุวรรณภูมิ(อยู่ระหว่างการพัฒนา) (Asia Industrial Estate)

จังหวัดขอนแก่น (Khonkaen)

นิคมอุตสาหกรรมขนาดย่อม จ.ขอนแก่น (Khonkaen Small Industrial Estate)

จังหวัดปราจีนบุรี (Prachinburi)

นิคมอุตสาหกรรม 304 (304 Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี (Kabinburi Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ (Sahaphat Group Industrial Estate)

จังหวัดฉะเชิงเทรา (Chachoengsao)

นิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ (Wellgrow Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ ซิตี้ (Gateway City Industrial Estate)

นิคมอุตสาหกรรมทีเอฟดี(TFD Industrial Estate)

จังหวัดชลบุรี (Chonburi)

- นิคมอุตสาหกรรม เหมราช ชลบุรี (Hemaraj Chonburi Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม แหลมฉบัง (Laemchabang Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร (Amata Nakorn Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โครงการ2 (Amata Nakorn Industrial Estate Phase 2)
- นิคมอุตสาหกรรม ปันทอง (Pinthong Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม ปันทอง แหลมฉบัง (Pinthong Industrial Estate - Laemchabang)
- นิคมอุตสาหกรรมปันทอง โครงการ3 (Pinthong Industrial Estate Phase 3)

จังหวัดระยอง (Rayong)

- นิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุด (Map Ta Phut Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม เหมราชตะวันออกมาบตาพุด (Hemaraj Eastern Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม ผาแดง (Padaeng Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด (Eastern Seaboard Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม อมตะ ซิตี้ (Amata City Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม เหมราช อีสเทิร์นซีบอร์ด (Hemaraj Eastern Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม เอเชีย (Asia Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรม อาร์ ไอ แอล (RIL Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรมท่าเรือ เอเชีย เทอร์มินัล(Asia Terminal Industrial Estate)
- นิคมอุตสาหกรรมระยอง-บ้านค่าย(อยู่ระหว่างการพัฒนา) (Rayong Industrial Estate)

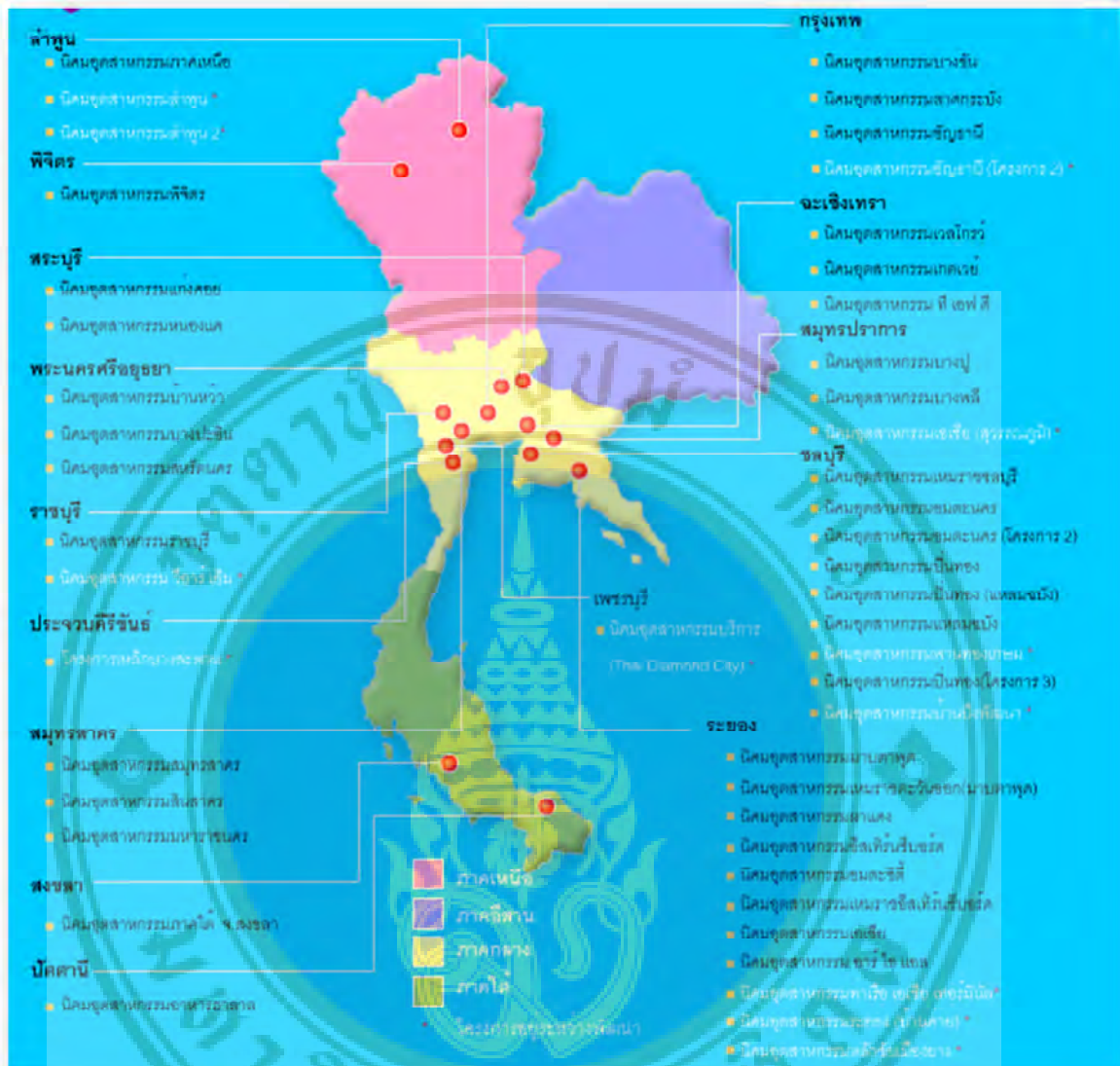
จังหวัดสงขลา (Songkla)

- นิคมอุตสาหกรรม ภาคใต้ จ.สงขลา (Southern Region Industrial Estate)

จังหวัดปัตตานี (Pattani)

- นิคมอุตสาหกรรม อาหารฮาลาล (Halal Food Industrial Estate)

หมายเหตุ ไม่รวมนิคม/เขต/สวนอุตสาหกรรมที่อยู่ในความดูแลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม



ภาพที่ 4.1 แสดงตำแหน่งที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรมในประเทศไทย ที่มา: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย(การนิคมอุตสาหกรรม, 2013)

จากการพิจารณานิคมอุตสาหกรรมทั้งหมดในประเทศไทย แบ่งพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมที่บริษัทจะเข้าไปนำเสนองานเป็น 3 พื้นที่คือ

พื้นที่ 1 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง นิคมอุตสาหกรรมเวทโกว์นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซีดี และนิคมอุตสาหกรรม 304 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ถูกค้าปัจจุบันตั้งอยู่ เพื่อให้บริษัทสามารถนำเสนอผลงานการบริหารจัดการอาคารโรงงานแก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน และสามารถสนับสนุน ช่วยเหลือกันและกัน ระหว่างพนักงานที่ดูแลลูกค้าได้อย่างดีและสะดวก อีกทั้งสามารถแบ่งปันกันใช้อุปกรณ์ในการทำงานบางอย่างเมื่อมีเหตุจำเป็นได้ และสำนักงานใหญ่

สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ประหยัดเวลา สามารถไปเยี่ยมหรือให้การสนับสนุนการทำงานได้ครั้งละหลายลูกค้าในวันเดียวกัน ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้นทุนการบริหารจัดการ

พื้นที่ 2 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมบางชั้น นิคมอุตสาหกรรมภินทรบุรี นิคมอุตสาหกรรมเครื่องสพพัฒน์ นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งเป็นนิคมที่ตั้งอยู่ในภาคกลางและภาคตะวันออก เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารจัดการได้อย่างทั่วถึง และยังไม่ไกลจากลูกค้าปัจจุบันมากนัก เพื่อให้สามารถสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานจากสำนักงานใหญ่และพนักงานที่อยู่ประจำลูกค้าได้อย่างสะดวก ประหยัดเวลา สามารถควบคุมต้นทุนได้

พื้นที่ 3 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในพื้นที่ 1 และ พื้นที่ 2 โดยบริษัทจะทำการประเมินความสามารถและทรัพยากรในการให้บริการลูกค้าก่อน เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างดี สามารถควบคุมต้นทุนการบริการได้

3. บริษัทจะมอบหมายให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในการเข้าไปนำเสนองาน ขอบเขตการให้บริการบริหารจัดการอาคารของบริษัท ความสามารถในการให้บริการที่เหนือกว่า คู่แข่งแก่ลูกค้าเป้าหมายจากการพิจารณาในข้อ 1 และข้อ 2 พร้อมทั้งต้องติดตามผลการพิจารณาเป็นระยะ

วิธีการแก้ไขปัญหานี้ จะทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการได้อย่างรวดเร็ว สามารถนำเสนอผลงาน ความสามารถในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่ง และขอบเขตการให้บริการที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากเป็นการเข้าไปหาลูกค้าในเชิงรุก มีการพบปะลูกค้า พูดคุย แลกเปลี่ยน เก็บข้อมูลความต้องการของลูกค้า นำมาวิเคราะห์และตอบสนอง ซึ่งจะเป็นโอกาสในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า และตัดสินใจเลือกบริษัท จอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ให้เป็นผู้บริหารจัดการอาคาร

สาเหตุของปัญหา ข้อที่ 4

บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ยังไม่สามารถแสดงความสามารถที่มีในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้ารับรู้ได้

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาคือบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะใช้ประโยชน์จาก Competitive Advantage ที่มีเพื่อสร้างความแตกต่าง ดึงดูดลูกค้าให้สนใจ และจ้างบริษัทให้บริหารจัดการอาคารดังนี้

1. การบริการที่มีมาตรฐานเดียวทั่วโลกในระดับสากล ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าจะได้รับบริการที่ดีมีมาตรฐานเหมือนกัน ไม่ว่าจะตั้งสาขาอยู่ประเทศใดในโลกก็ตาม
2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานอย่างซื่อสัตย์และโปร่งใสรักษาจริยธรรมในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเคร่งครัด (Ethics)
3. ความมีชื่อเสียงของบริษัทในงานบริการอย่างยาวนานในการบริหารจัดการอาคารอย่างครอบคลุม มากกว่า 150 ประเทศทั่วโลก โดยได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าชั้นนำ
4. ความน่าเชื่อถือของบริษัทในการให้บริการที่มีแก่ลูกค้า และมีผลงานที่ต่อเนื่อง ต่อเนื่อง อีกทั้งงานบริการยังคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม และลดการใช้พลังงานด้วย

โดยบริษัทจะรวบรวมผลงานการบริหารจัดการอาคารทั้งหมดที่บริษัทจอห์นสัน คอนโทรลให้บริการทั้งหมดทั่วโลก มาจัดทำเป็นผลงานรวม (Portfolio) และมุ่งเน้นในรายละเอียดของผลงานการบริหารจัดการอาคารที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC) เช่น มีลูกค้าจำนวนที่ราย มีบริษัทใดบ้าง ตัวอย่างงานบริการ มีผลงานเด่นอะไรบ้าง เพื่อใช้อ้างอิงและนำเสนอแก่ลูกค้า รวมทั้งนำเสนอความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Advantage) ของบริษัทด้วยซึ่งจะทำให้ลูกค้าเห็นภาพชัดเจน สามารถรับรู้ถึงความพร้อมและความสามารถของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้บริการแก่ลูกค้า โดยจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากบริษัท

สาเหตุของปัญหา ข้อที่ 5

บริษัทยังไม่มีวิธีการจัดการ ในกรณีที่ผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทใช้บริการอยู่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานลูกค้า

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา คือบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะไม่ต่อสัญญาใช้บริการผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งอีกต่อไปเมื่อหมดสัญญา โดยปกติบริษัทจะทำสัญญากับผู้รับเหมาช่วงในลักษณะปีต่อปี และเมื่อครบกำหนดสัญญา บริษัทจะไม่ต่อสัญญาใช้บริการอีก และเลือกใช้บริการผู้รับเหมาช่วงรายอื่นแทน เพื่อแสดงให้เห็นว่าหากปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง บริษัทจะไม่ใช้บริการอีกต่อไปในทุกลูกค้า อีกนัยหนึ่งจะเป็นการเตือนให้ผู้รับเหมาช่วงรายอื่นให้ไม่กล้าที่จะเข้าตลาดเพราะจะทำให้เสียรายได้ปัจจุบันที่ทำงานให้กับบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด และมีโอกาสเสียรายได้ในอนาคตในกรณีที่บริษัทได้ลูกค้าใหม่ทั้งจากการประมูลงานแบบกลุ่ม (Global Bidding) และการประมูลงานแบบภายในประเทศ (Local Bidding)



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน เมื่อผู้รับเหมาช่วงที่บริษัทใช้บริการอยู่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานลูกค้าที่เป็นการประมูลงานแบบภายในประเทศ (Local Bidding) ทั้งการประมูลงานลูกค้าเก่าเพื่อต่อสัญญา และการประมูลงานลูกค้าใหม่ มีทั้งหมด 5 วิธีการที่จะแก้ไขปัญหานี้ คือ

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มี 2 วิธีคือ การบริหารต้นทุนแม่บ้าน ควรใช้วิธี Backward Integration ส่วนการบริหารจัดการต้นทุนรปภ. ควรใช้วิธี Alliance เพื่อให้บริษัทมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด

2. กลยุทธ์การป้องกันคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ หรือการสร้างกำแพงให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ยากขึ้นคือการเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ หากเลือกใช้บริการจากบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด และมีการทำสัญญาการใช้บริการกับบริษัทมากกว่า 5 ปี โดยบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะทำโครงการลดต้นทุนให้กับบริษัทลูกค้า (Cost Saving Project) คือ โครงการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงาน (Consumer Product Saving Project) และโครงการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Project)

3. กลยุทธ์การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการอย่างรวดเร็ว โดยบริษัทจะมุ่งเน้น กลุ่มอาคารโรงงาน เป็นกลุ่มแรก รองลงมาคือ อาคารสำนักงาน และสุดท้ายคือ สถานีจ่ายน้ำมัน ซึ่งแบ่งพื้นที่อาคารโรงงานเป็น 3 พื้นที่ คือ พื้นที่ 1 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง นิคมอุตสาหกรรมเวทโก้ นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ และนิคมอุตสาหกรรม 304 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ลูกค้าปัจจุบันตั้งอยู่ เพื่อให้บริษัทสามารถนำเสนอผลงานการบริหารจัดการอาคารโรงงานแก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน และสามารถสนับสนุนช่วยเหลือกันและกัน ระหว่างพนักงานที่ดูแลลูกค้าได้อย่างดี และสะดวก อีกทั้งสามารถแบ่งปันกันใช้อุปกรณ์ในการทำงานบางอย่างเมื่อมีเหตุจำเป็นได้ และสำนักงานใหญ่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ประหยัดเวลา สามารถไปเยี่ยมหรือให้การสนับสนุนการทำงานได้ครั้งละหลายลูกค้าในวันเดียวกัน ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้นทุนการบริหารจัดการ พื้นที่ 2 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมบางชัน นิคมอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี นิคมอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง นิคมอุตสาหกรรม

มาบตาพุด และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งเป็นนิคมที่ตั้งอยู่ในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารจัดการได้อย่างทั่วถึง และยังไม่ไกลจากลูกค้าปัจจุบันมากนัก เพื่อให้สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานจากสำนักงานใหญ่และพนักงานที่อยู่ประจำลูกค้าได้อย่างสะดวก ประหยัดเวลา สามารถควบคุมต้นทุนได้ และพื้นที่ 3 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในพื้นที่ 1 และ พื้นที่ 2 โดยบริษัทจะทำการประเมินความสามารถและทรัพยากรในการให้บริการลูกค้าก่อน เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างดี สามารถควบคุมต้นทุนการบริการได้

4. กลยุทธ์การแสดงความสามารถที่มีในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้ารับรู้โดยการนำเสนอ Competitive Advantage ที่มี และผลงานรวม (Portfolio) ของบริษัท เพื่อสร้างความแตกต่าง ดึงดูดลูกค้าให้สนใจ และจูงบริษัทให้บริหารจัดการอาคาร

5. กลยุทธ์การจัดการผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานลูกค้าโดยบริษัทจะไม่ต่อสัญญาให้บริการผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งอีกต่อไปเมื่อหมดสัญญาการใช้บริการ

จากกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น บริษัทสามารถวางแผนการนำกลยุทธ์ไปใช้งานจริง โดยมีขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งทีมงานในการรับผิดชอบการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยทีมงานจะประกอบไปด้วย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างฝ่ายเทคนิคและวิศวกรรม

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งกลยุทธ์ทั้ง 5 วิธีการให้สมาชิกในทีมงานรับผิดชอบกำหนดวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ และกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ

1. กลยุทธ์การบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มี 2 วิธีคือ การบริหารต้นทุนแม่บ้าน ควรใช้วิธี Backward Integration ส่วนการบริหารจัดการต้นทุนรปภ. ควรใช้วิธี Alliance เพื่อให้บริษัทมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงินและบัญชี

วิธีการดำเนินงาน กำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สรรหาพนักงานที่มีคุณสมบัติตามแต่ละตำแหน่งที่ต้องการ จัดฝึกอบรมอย่างเหมาะสมตามลักษณะงาน ให้ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างสรรหาพันธมิตรของบริษัทที่จะสามารถสนับสนุนงานบริษัทได้อย่างดี อีกทั้งยังเสนอราคาพิเศษให้แก่บริษัท เพื่อการการสร้างความสัมพันธ์อันดีและเติบโตทางธุรกิจไปด้วยกัน และให้ฝ่ายการเงินและบัญชีควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้

ระยะเวลาดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ สรรหาพนักงานและพันธมิตร ฝึกอบรมตามลักษณะงาน จนบริษัทสามารถมีงานบริการด้านแม่บ้านเอง และมีบริษัทพันธมิตรด้านงาน รปภ. ทั้งหมดไม่เกิน 6 เดือน

2. กลยุทธ์การป้องกันคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในธุรกิจนี้ หรือการสร้างกำแพงให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ยากขึ้นคือการเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ หากเลือกใช้บริการจากบริษัทจอห์นสันคอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด และมีการทำสัญญาการใช้บริการกับบริษัทมากกว่า 5 ปี โดยบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด จะทำโครงการลดต้นทุนให้กับบริษัทลูกค้า (Cost Saving Project) คือ โครงการลดต้นทุนด้านอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงาน (Consumer Product Saving Project) และโครงการประหยัดพลังงาน (Energy Saving Project)

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง ฝ่ายการเงินและบัญชีฝ่ายการตลาด ฝ่ายเทคนิคและวิศวกรรม
วิธีการดำเนินงาน กำหนดให้ฝ่ายการตลาดนำเสนอประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับแก่ลูกค้าใหม่ และลูกค้าเก่าที่กำลังจะหมดสัญญา ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างสรรหาผู้ขายสินค้าอุปกรณ์สำนักงาน ของใช้ในสำนักงาน (Consumer Product) ที่มีคุณภาพตามที่บริษัทกำหนด แต่มีราคาต่ำกว่า หรือมีข้อเสนอที่ดีกว่าฝ่ายเทคนิคและวิศวกรรมศึกษาหาวิธีการที่จะลดการใช้พลังงานลงได้ และให้ฝ่ายการเงินและบัญชีควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้

ระยะเวลาดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ สรรหาผู้ขายสินค้า หาวิธีการลดการใช้พลังงาน จนบริษัทมีความพร้อมที่จะสามารถตอบแทนผลประโยชน์ลูกค้าได้ตามเงื่อนไขทั้งหมดไม่เกิน 3 เดือน

3. กลยุทธ์การเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการในงานบริการอย่างรวดเร็ว โดยบริษัทจะมุ่งเน้นกลุ่มอาคาร โรงงาน เป็นกลุ่มแรก รองลงมาคือ อาคารสำนักงาน และสุดท้ายคือ สถานีจ่ายน้ำมัน ซึ่งแบ่งพื้นที่อาคาร โรงงานเป็น 3 พื้นที่ คือ พื้นที่ 1 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง นิคมอุตสาหกรรมเวทโก้ นิคมอุตสาหกรรมเกตเวย์ซิตี้ และนิคมอุตสาหกรรม 304 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ลูกค้าปัจจุบันตั้งอยู่ เพื่อให้บริษัทสามารถนำเสนอผลงานการบริหารจัดการอาคาร โรงงานแก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน และสามารถสนับสนุน ช่วยเหลือกันและกัน ระหว่างพนักงานที่ดูแลลูกค้าได้อย่างดี และสะดวก อีกทั้งสามารถแบ่งปันกันใช้อุปกรณ์ในการทำงานบางอย่างเมื่อมีเหตุจำเป็นได้ และสำนักงานใหญ่สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง ประหยัดเวลา สามารถไปเยี่ยมหรือให้การสนับสนุนการทำงานได้ครั้งละหลายลูกค้าในวันเดียวกัน ประหยัดค่าใช้จ่าย และต้นทุนการบริหารจัดการ พื้นที่ 2 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมบางชัน นิคมอุตสาหกรรมกบินทร์บุรี นิคมอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด ซึ่งเป็นนิคมที่ตั้งอยู่ในภาคกลางและภาค

ตะวันออก เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารจัดการได้อย่างทั่วถึง และยังไม่ไกลจากลูกค้าปัจจุบันมากนัก เพื่อให้สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือการทำงานจากสำนักงานใหญ่และพนักงานที่อยู่ประจำลูกค้าได้อย่างสะดวก ประหยัดเวลา สามารถควบคุมต้นทุนได้ และพื้นที่ 3 ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในพื้นที่ 1 และ พื้นที่ 2 โดยบริษัทจะทำการประเมินความสามารถและทรัพยากรในการให้บริการลูกค้าก่อน เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปอย่างดี สามารถควบคุมต้นทุนการบริการได้

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการเงินและบัญชีฝ่ายการตลาด

วิธีการดำเนินงาน กำหนดให้ฝ่ายการตลาดนำเสนองาน ขอบเขตการให้บริการบริหารจัดการอาคารของบริษัท ความสามารถในการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งแก่ลูกค้าเป้าหมายพร้อมทั้งต้องติดตามผลการพิจารณาเป็นระยะ และให้ฝ่ายการเงินและบัญชีควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้

ระยะเวลาดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การวางแผนเข้าไปพบลูกค้า จนบริษัทมีความพร้อมที่จะสามารถเข้าไปนำเสนองานแก่ลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทั้งหมดไม่เกิน 2 เดือน

4. กลยุทธ์การแสดงความสามารถที่มีในการให้บริการของบริษัทที่เหนือกว่าคู่แข่งให้ลูกค้ารับรู้โดยการนำเสนอ Competitive Advantage ที่มี และผลงานรวม (Portfolio) ของบริษัท เพื่อสร้างความแตกต่าง ดึงดูดลูกค้าให้สนใจ และจ้างบริษัทให้บริหารจัดการอาคาร

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี

วิธีการดำเนินงาน กำหนดให้ฝ่ายการตลาดรวบรวมผลงานการบริหารจัดการอาคารทั้งหมดที่บริษัทจอร์นสัน คอนโทรลให้บริการทั้งหมดทั่วโลก โดยติดต่อขอผลงานจาก Global Marketing มาจัดทำเป็นผลงานรวม (Portfolio) และมุ่งเน้นในรายละเอียดของผลงานการบริหารจัดการอาคารที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APAC) เช่น มีลูกค้าจำนวนกี่ราย มีบริษัทใดบ้าง ตัวอย่างงานบริการ มีผลงานเด่นอะไรบ้าง เพื่อใช้อ้างอิงและนำเสนอแก่ลูกค้า รวมทั้งนำเสนอความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Advantage) ของบริษัทแก่ลูกค้า และให้ฝ่ายการเงินและบัญชีควบคุมงบประมาณในการดำเนินงานตามกลยุทธ์นี้

ระยะเวลาดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การเตรียมการ การรวบรวมข้อมูล การวางแผนเข้าไปพบลูกค้า จนบริษัทมีความพร้อมที่จะสามารถเข้าไปนำเสนองานแก่ลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมความต้องการของลูกค้าทั้งหมดไม่เกิน 2 เดือนซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถทำไปพร้อมกับ กลยุทธ์ที่ 3

5. กลยุทธ์การจัดการผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งในการประมูลงานลูกค้าโดยบริษัทจะไม่ต่อสัญญาใช้บริการผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งอีกต่อไปเมื่อหมดสัญญาการใช้บริการ

ผู้รับผิดชอบคือ ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง

วิธีการดำเนินงาน กำหนดให้ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างตรวจสอบสัญญาการใช้บริการทั้งหมดที่มีของบริษัท และพิจารณาว่ามีบริษัทผู้รับเหมาช่วงที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่งนั้นมีสัญญาที่ทำร่วมกับบริษัททั้งหมดกี่ฉบับ จะหมดสัญญาการใช้บริการเมื่อไหร่ และเมื่อหมดสัญญาแล้วก็จะไม่ทำการต่อสัญญาใช้บริการอีก

ระยะเวลาดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบข้อมูล การพิจารณาสัญญา และระยะของสัญญา จนบริษัทที่จะไม่ต่อสัญญาเมื่อครบกำหนดระยะเวลาของสัญญาทั้งหมดไม่เกิน 1 เดือน

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC)

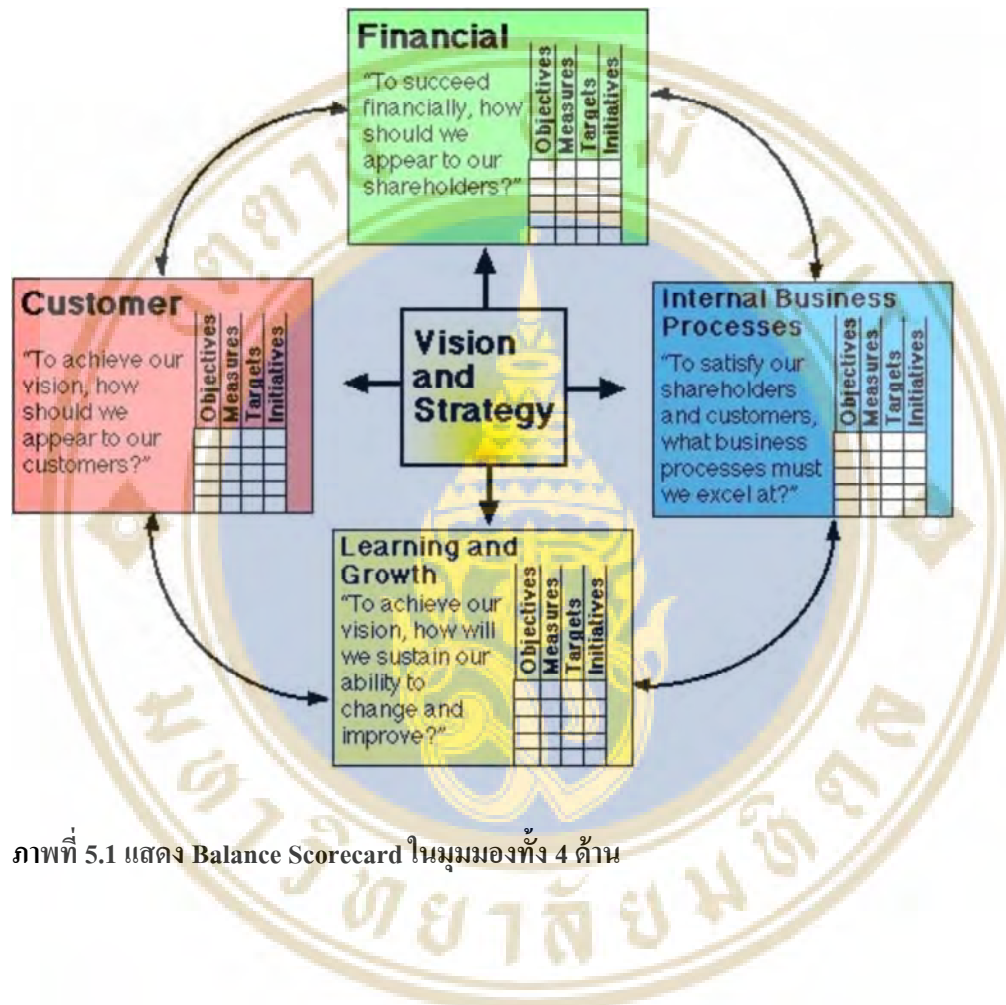
Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นการบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ Balance Scorecard จะทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมองประกอบด้วย

1. The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานความพึงพอใจของพนักงานการพัฒนากระบวนการทำงานเป็นต้น

2. The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเองเช่นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพการประสานงานภายในองค์กรการจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพเป็นต้น

3. The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้าเช่นความพึงพอใจของลูกค้าภาพลักษณ์กระบวนการด้านการตลาดการจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์เป็นต้น

4. **The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงินเช่นการเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อยการหาแหล่งเงินทุนที่มี ต้นทุนต่ำ เป็นต้น



ภาพที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

รายละเอียด Balance Scorecard ของบริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวิลด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

องค์ประกอบด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เพิ่มยอดขาย	ร้อยละของยอดขายที่เพิ่มขึ้นจากการประมูลงานภายในประเทศ (Local Bidding)	30%	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว - ใช้กลยุทธ์นำเสนอ Competitive Advantage ที่บริษัทมี เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ - ใช้กลยุทธ์การนำเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ เมื่อใช้บริการจากบริษัทในระยะยาว
กำไรเพิ่มขึ้น	ร้อยละของกำไรที่เพิ่มขึ้น	20%	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้กลยุทธ์ Backward Integration ในการบริหารต้นทุนด้านแม่บ้าน และใช้วิธี Alliance ในการบริการต้นทุนด้านรถ. - ใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว - ใช้กลยุทธ์นำเสนอ Competitive Advantage ที่บริษัทมี เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ - ใช้กลยุทธ์การนำเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ เมื่อใช้บริการจากบริษัทในระยะยาว
ลดต้นทุนในการดำเนินงาน	ร้อยละของต้นทุนที่ลดลง	20%	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้กลยุทธ์ Backward Integration ในการบริหารต้นทุนด้านแม่บ้าน และใช้วิธี Alliance ในการบริการต้นทุนด้านรถ.

องค์ประกอบด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
ลูกค้ามีความพึงพอใจในการรับบริการ	ร้อยละของความพึงพอใจในการบริการ	95%	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้กลยุทธ์ Backward Integration ในการบริหารต้นทุนด้านแม่บ้าน และใช้วิธี Alliance ในการบริการต้นทุนด้านรถปภ. - ใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว - ใช้กลยุทธ์นำเสนอ Competitive Advantage ที่บริษัทมี เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ - ใช้กลยุทธ์การนำเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ เมื่อใช้บริการจากบริษัทในระยะยาว
รักษาลูกค้าเดิมไว้ได้	ร้อยละของลูกค้านำเข้าที่ให้บริการ	100%	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้กลยุทธ์ Backward Integration ในการบริหารต้นทุนด้านแม่บ้าน และใช้วิธี Alliance ในการบริการต้นทุนด้านรถปภ. - ใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว - ใช้กลยุทธ์นำเสนอ Competitive Advantage ที่บริษัทมี เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ - ใช้กลยุทธ์การนำเสนอผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ เมื่อใช้บริการจากบริษัทในระยะยาว - ใช้กลยุทธ์การยกเลิกให้บริการผู้รับเหมาที่ปรับตัวมาเป็นคู่แข่ง

องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
เข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้รวดเร็ว	ร้อยละของระยะเวลาในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	95%	-ใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว
ทำให้บริษัทเป็นที่รู้จัก และทราบถึงความพร้อมความสามารถของบริษัทมากขึ้น	ร้อยละของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรู้จักบริษัท และทราบถึงความพร้อมความสามารถของบริษัท	100%	-ใช้กลยุทธ์การเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างรวดเร็ว -ใช้กลยุทธ์นำเสนอ Competitive Advantage ที่บริษัทมี เพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัววัด	เป้าหมาย	แผนงาน
พัฒนาศักยภาพของบุคลากร	ร้อยละของบุคลากรที่ต้องเข้าฝึกอบรมตามลักษณะงาน	100%	-ใช้แผนการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน
บุคลากรพัฒนาการใช้ระบบ IT	ร้อยละของบุคลากรที่ต้องใช้ระบบ IT	100%	-ใช้แผนการพัฒนาบุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน

การควบคุมให้บริษัทนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง การติดตามผลและการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard (BSC) จะทำให้บริษัททราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้ว่าเป็นระยะ และหากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัทก็สามารถที่จะปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันทั่วถึง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทและบรรลุเป้าหมายของบริษัท อีกทั้งบริษัทยังสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ มีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในธุรกิจต่อไปในอนาคต

บรรณานุกรม

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625–641.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategies*. New York.
- Teekasap, P. (2013). *Strategy Crafting and Formulation*. College of Management Mahidol University(CMMU).
- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2013). งบกำไรขาดทุน บริษัทจอห์นสัน คอนโทรล เวลด์ เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด. Retrieved from <http://www.dbd.go.th>
- การนิคมอุตสาหกรรม. (2013). รายชื่อนิคมอุตสาหกรรม. Retrieved from <http://www.icat.go.th/>