



กลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น)

Business Development Strategy of Home Metal Sheet (Khon Kaen Branch Part., LTD.)

แทนไท ไชยสาร¹
ผศ.ดร.บุญทรัพย์ ไวกำ²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในจังหวัดขอนแก่น และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อ การเติบโตของธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การสำรวจและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสัมภาษณ์ผู้ประกอบการห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) และลูกค้าที่ใช้บริการของห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) จำนวน 20 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้รับเหมา 10 คน และกลุ่มลูกค้าทั่วไป 10 คน ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์ SWOT,วิเคราะห์ TOWS Matrix,วิเคราะห์องค์กรโดยใช้แบบจำลอง Mckinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis),วิเคราะห์องค์กรโดยใช้ Five Forces Model,วิเคราะห์องค์กรโดยใช้ PEST Analysis และนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น)

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนำมาซึ่งกลยุทธ์ต่างๆได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มส่วนแบ่งตลาด คือการเพิ่มพนักงานขายและอบรมฝึกฝนทักษะในการขายให้เชี่ยวชาญเพื่อโน้มน้าวลูกค้า กลยุทธ์ที่ 2 สร้างตัวแทนจำหน่าย คือติดต่อให้ร้านวัสดุก่อสร้างเป็นตัวแทนจำหน่ายเราโดยไม่ต้องสต็อกสินค้าและไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 4 เปิดสาขาใหม่ คือในอีก 5 ปีข้างหน้า ห้างหุ้นส่วนจำกัดจะเปิดสาขาที่ 2 ในจังหวัดขอนแก่น กลยุทธ์ที่ 5 สร้างตลาด คือทำการออกแบบเว็บไซต์ ออกแบบป้ายและสปอตวิทยุโดยทำการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสื่อโฆษณา

คำสำคัญ : หลังคาเหล็ก, ห้างหุ้นส่วนจำกัด, แรงงาน

Abstract

The objectives of this study were to study the current situation of steel industry in Khon Kaen, to formulate development strategies of Home Steel Roof's Partnership (Khon Kaen branch) , and to solve these problems which affect the growth of industry. This study was quantitative study

¹ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



which used survey and in depth interview to collect data. The interviews were the owner of Home Steel Roof's Partnership (Khon Kaen branch) and 20 customers who were 10 contractors and 10 general customers. The data was used to analyzed internal environment by SWOT, TOWS, Matrix, and Mckinsey 7-S Framework. External environment analyzed by Five Forces Model. Organization analyzed by PEST Analysis and used them to formulate development strategies of Home Steel Roof's Partnership (Khon Kaen branch).

The results : There were many approaches to set the strategies; 1) to increase the market share by increase the number of salesmen and train them for encouraging customers. 2) to raise the number of agents by contract some building material stores to be an agent. 3) to create an environment for working. 4) to expand a new branch in Khon Kaen within 5 years. 5) to create a market which is to create a website, label and promote on radio by an expert's suggestion.

Keywords : Steel roofing, Part., LTD, Labor.

บทนำ

ผลิตภัณฑ์หลังคาเหล็กกริดลอน ในปัจจุบันได้รับความนิยมอย่างสูง ไม่ว่าจะเป็นการทำหลังคาบ้าน โรงงาน อุตสาหกรรม โรงสี การทำกันสาดและรั้วต่างๆ ด้วย เนื่องจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีความแข็งแรง ทนทานต่อสภาพการกัดกร่อนของอากาศ บรรยากาศและ แสงแดดประหยัดโครงสร้างของตัวอาคารเนื่องจากหลังคา เมทัลชีท มีน้ำหนักเบา รูปทรงของหลังคามีหลากหลาย ตามความต้องการของผู้ใช้ สามารถติดตั้งได้รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย มีความยืดหยุ่นในการ ออกแบบรูปทรงได้อย่างอิสระ และอีกหลายเหตุผลที่ ส่งผลให้ ผลิตภัณฑ์นี้ได้รับความนิยมมากขึ้น และเป็นทางเลือกใหม่แก่เจ้าของอาคารหรือเจ้าของบ้านพักอาศัย ที่ ต้องการให้อาคารหรือบ้านมีวัสดุหลังคาที่ความ สวยงามและทนทาน ห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) เป็นอีกหนึ่งบริษัทที่เล็งเห็นโอกาสและ ถือว่า เป็นรายแรกที่ดำเนินธุรกิจนี้ในภาคอีสานเลยทีเดียว คุณชัยวุฒิ เมธาวิศิริกุล ผู้บริหารบริษัทฯ กล่าวถึงจุดเริ่มต้น ของบริษัทฯ “ห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น)” เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2556 จังหวัด ขอนแก่น โดยเริ่มจากการเป็นผู้จำหน่ายหลังคาเมทัลชีท พร้อมบริการติดตั้ง ภายใต้ชื่อ หลังคาเหล็ก “ตราจิงโจ้

บลูสโคป และเหล็กนอก “ในตอนที่สินค้าประเภทนี้ยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก เนื่องจากเป็นสินค้าใหม่ที่เพิ่ง มีการเข้ามาในตลาดเมืองไทยได้ไม่นาน และนิยมนำไปมุง เป็นหลังคาโรงงานอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่เนื่องจากมี ผู้ประกอบการที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันค่อนข้างน้อย ทำให้ กิจการไปได้ดี

จากสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยปัจจุบัน ได้ มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม เดียวกัน คู่แข่งบางรายได้ทำการลดคุณภาพของวัตถุดิบ ในการผลิตลงเพื่อเป็นการลดต้นทุนและนำมาใช้ในการลด ราคาขายลงเพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน ส่งผลให้ผู้บริโภค สับสนในกลไกของราคาในท้องตลาด และไม่เข้าใจ คุณภาพของสินค้าที่ถูกบั่นทอนลงอย่างมากและสินค้า ทดแทนชนิดต่างๆ ที่เข้ามาในตลาดผลิตภัณฑ์ที่ใช้มุง หลังคาโดยเฉพาะ ได้มีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆมากมาย จึงถือได้ว่า การแข่งขันจากเดิมที่มีความรุนแรงอยู่ในระดับ หนึ่ง จะเพิ่มความรุนแรงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการ แข่งขันให้มีความหลากหลายและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเห็นว่าหากมีการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮม หลังคาเหล็ก นอกจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ แล้ว จะช่วยให้องค์กรไปสู่การพัฒนาที่ดีในอนาคตอีกด้วย



วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในจังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของห้างหุ้นส่วนจำกัด โคมหลังคาเหล็ก

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หลังคาเมทัลชีท หมายถึง แผ่นเหล็กที่มีลอนที่ใช้ทำหลังคา โดยการผลิตจากเหล็กเคลือบ Zinalume หรือเหล็กเคลือบสี Colorbond มาขึ้นรูปลอน มีให้เลือกหลายรูปแบบตามความเหมาะสมกับการใช้งาน ใช้ในการทำหลังคา กันสาด ฝ้าเพดาน
2. เครื่องรีดลอนหลังคา หมายถึง เครื่องที่ใช้ขึ้นรูปเหล็กแผ่น ที่ใช้ทำหลังคาโดยเฉพาะ
3. กลยุทธ์ในการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในเขต อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ซึ่งผู้ศึกษาต้องการให้ได้มาซึ่งกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัดโคมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลจากการสำรวจอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในจังหวัดขอนแก่นและศึกษาข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมหลังคาเหล็ก โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. วิธีการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการโดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) โดยมีเหตุผลและวิธีการศึกษาวิจัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

ศึกษาได้กำหนดวิธีการโดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย การสำรวจ (Survey Research) และการสัมภาษณ์ (Interview) โดยมีเหตุผลและวิธีการศึกษาวิจัยโดยสรุปดังต่อไปนี้

- 1.1 การสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยที่เน้นการศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
- 1.2 การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีการสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กันแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบคำถามปลายเปิด แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยชุดของคำถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ความคิดเห็น เจตคติและพฤติกรรมต่างๆที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามผู้ให้สัมภาษณ์ และเมื่อได้คำตอบ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจและการสัมภาษณ์ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นผู้ศึกษา จะทำการประมวลผลและตรวจสอบคำตอบจากการสัมภาษณ์ที่เหมือนกันหรือสอดคล้องกัน เพื่อหาทิศทางที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กแล้วนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในจังหวัดขอนแก่นสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นดังนี้

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของห้างหุ้นส่วนจำกัดโคมหลังคาเหล็ก ดังนี้

- (1) วิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) ของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Kotler Philip, 2003)
- (2) วิเคราะห์องค์กรโดยใช้ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980)

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของห้างหุ้นส่วนจำกัดโคมหลังคาเหล็ก ดังนี้

(1) วิเคราะห์องค์กรโดยใช้แบบจำลอง McKinsey 7-S Framework ของ ดร.โรมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, 1982)

(2) วิเคราะห์ SWOT ของห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก ของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Kotler Philip, 2003)

3. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก

หลังจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในเขตจังหวัดขอนแก่นแล้ว จะทำการกำหนดเป้าหมาย วางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายและปัจจัยความสำเร็จ

3.2 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น)

ผลการศึกษา

1. ผลวิเคราะห์อุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในจังหวัดขอนแก่น (Industry Analysis)

จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวผู้ศึกษาสามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กภายในจังหวัดขอนแก่นดังต่อไปนี้

อุตสาหกรรมหลังคาเหล็กมีผู้จำหน่ายจำนวนมาก จึงมีผลให้ปริมาณการขายแต่ละรายมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย และเนื่องจากมีจำหน่ายจำนวนมาก การตัดสินใจใดๆของผู้ประกอบการรายหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายอื่นๆด้วย หากผู้ประกอบการใดตัดราคา ผู้ประกอบการรายอื่นๆก็จะตัดราคาตามเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดลูกค้า หากผู้ประกอบการใดขึ้นราคาแต่ผู้ประกอบการอื่นๆไม่ขึ้น

ตาม ผู้ประกอบการที่ขึ้นราคาก็จะเสียลูกค้าไป ผู้ที่จะเป็นผู้นำราคาจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมานาน มีความสามารถในการคาดคะเนสภาพการณ์ และมีประสิทธิภาพในการประเมินกำไรจากต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมจนนำมาซึ่งราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ หากผู้จำหน่ายรายอื่นไม่ยอมรับราคาอาจนำไปสู่สงครามราคา ผู้ที่มีต้นทุนสูงจะเดือดร้อน ผู้นำราคาจะกำหนดราคาของตนเองได้กำไรสูงสุดคือส่วนผู้ประกอบการรายอื่นจะมีต้นทุนที่สูงกว่าแต่อาจดำเนินการในราคาที่ผู้นำกำหนด

อุตสาหกรรมหลังคาเหล็กมีความสัมพันธ์ระหว่างอุปทานและอุปสงค์ ซึ่งผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ประชากรส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตร อุปทานของธุรกิจหรือปริมาณความต้องการขายขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่กำหนดอุปทาน ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตรและปริมาณประชากรคือ ผลผลิตทางการเกษตรดี ขายได้กำไร มีประชากรเพิ่มมากขึ้น ความต้องการที่พักอาศัยก็จะมีมากขึ้นผู้ประกอบการก็มีความต้องการเพิ่มกำลังการผลิต ในขณะที่เดียวกันผู้ที่สนใจเข้ามาทำธุรกิจนี้ก็เพิ่มขึ้นทั้งนี้หากปัจจัยนี้เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้อุปทานเปลี่ยนแปลงไป ส่วนของอุปสงค์ของอุตสาหกรรมหรือปริมาณความต้องการซื้อขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่กำหนดอุปสงค์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมีผลต่อกำลังซื้อของลูกค้าโดยตรง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความต้องการซื้อสินค้า หากภาวะเศรษฐกิจขยายตัว ความต้องการที่อยู่อาศัยก็จะมีเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้หากปัจจัยนี้เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้อุปสงค์เปลี่ยนแปลงไปด้วย

อุตสาหกรรมหลังคาเหล็กมีตัวแปรทางด้านต้นทุนที่สำคัญคือ ราคาวัดถุดิบ ซึ่งเป็นส่วนประกอบหลักในการผลิต ซึ่งราคาวัดถุดิบมีความเปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ต้นทุนของการผลิตได้รับผลกระทบจากปัจจัยนี้ อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ แรงงานคนและพนักงานขาย อุตสาหกรรมนี้ต้องใช้แรงงานคนและพนักงานขายเป็นหลัก เพราะต้องใช้แรงงานคนทุกกระบวนการผลิตและต้องมีพนักงานขายที่เก่ง ด้วยเหตุนี้บุคลากรในอุตสาหกรรมนี้จึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ดำเนินกิจการต่อไปได้



2. ผลการวิเคราะห์ห้วงศรัทธาโดยใช้ (Five Forces Model)

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่นๆในการดำเนินงานของกิจการสามารถใช้ Five Forces Model ของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ในการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

1. แรงที่เกิดจากภาวะคุกคามของคู่แข่งรายใหม่

ในปัจจุบันมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมมาก ความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรของผู้มาใหม่จะคุกคามต่อผู้ประกอบการที่มีอยู่เดิมทันที การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคการเข้ามาและการตอบโต้จากคู่แข่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งการเข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นเข้าได้ง่ายทำให้การแข่งขันที่สูงมาก อย่างไรก็ตามการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ถือเป็นภาวะคุกคามในการทำธุรกิจ ซึ่งอุปสรรคในการเข้ามายังอุตสาหกรรมหลังคาเหล็ก คือ การสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและเงินทุน เป็นต้นด้วยเหตุผลดังกล่าวนำมาซึ่งปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันดังนี้

- ความต้องการเงินทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กมีสูงมาก จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนอยู่เสมอเพราะเป็นสินค้าที่ใช้ต้นทุนในการผลิตสูง อีกทั้งยังมีค่าแรงให้บุคลากรแต่ละฝ่ายและค่าเครื่องจักรในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ามาใหม่จึงต้องมีเงินทุนหรือแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่งพอให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต้นทุนของลูกค้าที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปสู่ผู้ขายอีกรายหนึ่งซึ่งเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้เข้ามาใหม่ต้องเผชิญโดยเฉพาะหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูงผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของสินค้าที่โดดเด่นทำให้ลูกค้าตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาซื้อของผู้เข้ามาใหม่ได้

- ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ประกอบการที่อยู่

ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กรและมีโอกาสอันเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อมอื่นนอกจากนี้การได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดคือการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้นโดยหลายองค์กรจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้มากขึ้นย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้นซึ่งสร้างความเชื่อถือต่อลูกค้าด้วยดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือ

2. แรงที่เกิดจากการแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กยังคงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆจึงทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมสูงมากเนื่องจากมีคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันค่อนข้างมาก ลูกค้ามีทางเลือกมากผู้ประกอบการต้องนำกลยุทธ์ต่างๆมาปรับใช้อยู่เสมอเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความน่าสนใจของตนเองและใช้เป็นการเรียกลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น การนำเสนอเกี่ยวกับสินค้า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นต้น

สภาพการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกัน การดำเนินการของคู่แข่งรายหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่นอยู่เสมอ และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ของสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้โดยการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นมาจากการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าผู้ประกอบการอื่นๆในอุตสาหกรรมซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ประกอบการอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ซึ่งความรุนแรงของการแข่งขันมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- จำนวนและคุณภาพของคู่แข่งรายใหม่ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม จะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกันตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่าเท่าเทียมกันหรือน้อยกว่าเมื่อคู่แข่งมีการเพิ่มจำนวนมากขึ้นผู้ประกอบการแต่ละราย

ย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ และคุณภาพที่ดีของงาน
หลังคาเหล็กออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างรายได้เปรียบใน
การแข่งขันให้ตนเองซึ่งยิ่งก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกัน
รุนแรงยิ่งขึ้น

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมนอกจาก
การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่
ธุรกิจแล้วยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่
อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราเจริญเติบโต
ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไร
ขึ้นตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่งซึ่งจะ
ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

- อุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในตลาดไม่มี
ความแตกต่างในทางรูปลักษณ์ ทำให้การแข่งขันใน
อุตสาหกรรมหลังคาเหล็ก คือการพยายามลดต้นทุนและ
ตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งเพราะลูกค้าก็จะเลือกซื้อที่
ราคาต่ำกว่าซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือสงคราม
ราคาซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นกัน

- ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่งขึ้น
คู่แข่งแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน ซึ่งบางครั้ง
อาจก่อให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัวซึ่งจะทำให้การ
แข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

3. แรงที่เกิดจากภาวะคุกคามของสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนเป็นสินค้าหรือบริการ ที่
สามารถนำไปใช้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแทน
สินค้าหรือบริการอื่นได้เช่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่ง
สินค้าทดแทนในภาคอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กคือหลังคา
ลอนคู่ หลังคาพลาสติก เป็นต้น

4. แรงที่เกิดจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

การต่อรองของลูกค้าในอุตสาหกรรมหลังคา
เหล็กมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ประกอบการต้องปรับราคา
ต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น
โดยลูกค้าจะมีอำนาจการต่อรองสูงเนื่องจากในอุตสาหกรรม

หลังคาเหล็กมีผู้ประกอบการจำนวนมาก ทำให้ลูกค้า
สามารถเลือกซื้อได้ตามความต้องการ คือใครให้ราคาถูก
ที่สุด ก็จะเลือกซื้อที่นั่น

5. แรงที่เกิดจากอำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัย การผลิต

ในอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กผู้ป้อนปัจจัยการ
ผลิตมีอำนาจต่อรองน้อยหรือไม่มีเลยเนื่องจากราคาของ
วัตถุดิบขึ้นหรือลง ขึ้นอยู่กับสถานะของเศรษฐกิจ

2. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อ วางแผนกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

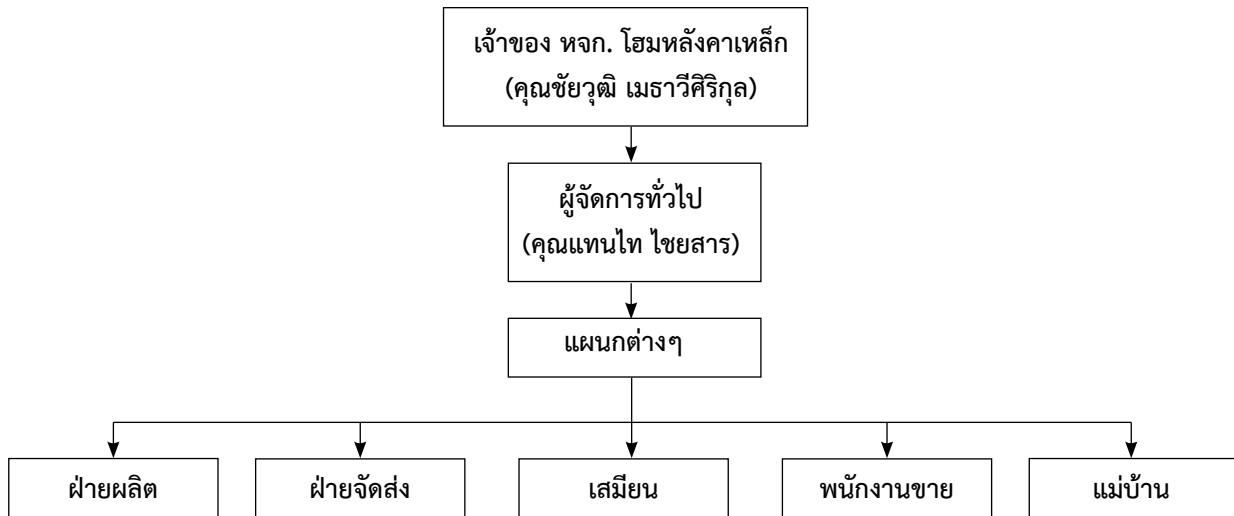
2.1 การจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนว
ความคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ของ
ดร.โรมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน
(Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, 1982)

(1) กลยุทธ์ (Strategy)

จากการดำเนินกิจการของห้างหุ้นส่วน
จำกัด โสมหลังคาเหล็ก ที่ผ่านมานั้นผู้ประกอบการยังไม่
ได้มีการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าองค์กร
ของตนเองมีเป้าหมายการดำเนินการอย่างไร หรือมี
แนวทางในการปฏิบัติอย่างไร รู้เพียงดำเนินการตาม
สถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงกิจการ
ให้ดำเนินต่อไปได้เพียงเท่านั้น รวมถึงยังไม่ได้นำกลยุทธ์
ใดมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถ
กำหนดทิศทาง และพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่
องค์กรมีอยู่มาใช้ในการแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

(2) โครงสร้าง (Structure)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก ได้
มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดหรือความสามารถของ
บุคลากรได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรของห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก

ถึงแม้ว่าการบริหารของห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก มีการบริหารแบบเจ้าของคนเดียว แต่ในกระบวนการทำงานผู้ประกอบการก็ได้กำหนดตำแหน่งของบุคลากรไว้ดังภาพที่ 6 เพื่อให้การทำงานไม่หยุดชะงักหากผู้บริหารไม่อยู่หรือเกิดเหตุสุดวิสัยใดๆ บุคลากรก็ยังสามารถดำเนินการในหน้าที่ของตนต่อไปได้

(3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

รูปแบบการนำหรือการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารคือ เป็นการบริหารงานแบบเจ้าแกลูกน้อง แต่ให้ความสำคัญเสมือนบุคลากรเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหรือปัญหาส่วนตัวก็มาปรึกษาได้โดยตรงกับผู้บริหาร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและให้ความจริงใจกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนให้บุคลากรมีทักษะความชำนาญในการทำงาน และใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานอย่างน้อยที่สุดและเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานโดยการจัดอบรมพิเศษโดยหัวหน้าช่างและผู้บริหารเพื่อถ่ายทอดความชำนาญ สร้างความสนิสนมเพื่อลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

(4) บุคลากร (Staff)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก ไม่หยุดหรือจำกัดบุคลากรที่ต้องการเข้ามาสมัครทำงาน ซึ่งผู้บริหารยังคงต้องการบุคลากรอีกไม่จำกัดจำนวน ทั้งนี้บุคลากรทุกคนต้องมีความสามารถในการทำงาน การใช้เครื่องมือช่างประเภทต่างๆ หากบางอย่างที่มีความเสี่ยงหรือเป็นอันตรายจะให้ปฏิบัติโดยช่างที่ชำนาญการที่สุดเท่านั้น ในการทำงานนี้บุคลากรต้องมีความอดทนต่อสภาวะแวดล้อมได้ดี เพราะเป็นงานที่ต้องใช้พลังกำลังและความระมัดระวัง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องเล็งเห็นถึงความสุขในการทำงานของบุคลากรเพราะมีผลต่อประสิทธิภาพและระยะเวลาในการทำงาน จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก

(5) ทักษะ (Skill)

ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นงานที่มีความเสี่ยงต้องใช้ความเชี่ยวชาญและระมัดระวังเป็นอย่างสูง โดยบุคลากรที่เข้ามาใหม่จะต้องทำการฝึกการใช้อุปกรณ์พื้นฐานให้มีความชำนาญภายในระยะเวลา 3 เดือน ซึ่งเมื่อมีความชำนาญหัวหน้า



ช่างถึงจะแนะนำการใช้อุปกรณ์ที่ใช้อย่างยากและมีความเป็นอันตรายมากขึ้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะแนะนำอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่างๆให้ก่อนเข้าทำงานเสมอเพื่อลดอันตรายและอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรหลังจากนั้นผู้บริหารจะให้แยกไปทำงานในส่วนที่บุคลากรนั้นๆชำนาญการและทำได้ดีที่สุด

(6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ทางหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็กเป็นการบริหารงานแบบเจ้าแก่งลูกน้อง ดังนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการโดยมีผู้จัดการควบคุมการทำงานต่ออีกที ซึ่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลผู้ประกอบการจะเป็นคนพิจารณาชำนาญหรือความสามารถจากผลงานที่ทำและแบ่งให้ไปทำงานตามความถนัด เพื่อความรวดเร็วในกระบวนการผลิตและเพื่อความเป็นระบบ

(7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

มุ่งสร้างผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ รักในการทำงาน สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และบุคลากรพัฒนาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้

2.2 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการทางหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก และลูกค้า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ทำให้ผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของทางหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> - มีประสบการณ์มายาวนาน - นำเข้าวัตถุดิบได้ถูก (บริษัทแม่เป็นผู้นำเข้าแผ่นเหล็ก) - มีต้นทุนที่ต่ำ - บริการจัดส่งฟรีในระยะ 20 กิโลเมตร 	จุดอ่อน (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> - มีสาขาเดียวในขอนแก่น - ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์
โอกาส (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> - ความนิยมในการใช้แผ่นหลังคาเหล็กเพิ่มมากขึ้น - ภาวะเศรษฐกิจในขอนแก่นเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง 	ภาวะคุกคาม (Threats) <ul style="list-style-type: none"> - การขึ้นลงของต้นทุนที่ไม่คงที่ - กฎหมายด้านภาษีนำเข้าวัตถุดิบ

จุดแข็ง (Strengths)

1. อยู่ในอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กมายาวนาน เพราะครอบครัวทำธุรกิจนี้มายาวนานจึงมีประสบการณ์สูง และได้มาเปิดสาขาที่ขอนแก่นในเวลาต่อมา

2. บริการจัดส่งรวดเร็วทางหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) ด้วยมาตรฐานการจัดส่งแน่นอนจะมีการบริการจัดส่งที่รวดเร็วเมื่อมีลูกค้ามาสั่งสินค้า

3. มีต้นทุนที่ต่ำ การสั่งซื้อวัตถุดิบสามารถต่อรองกับโรงงานขายแผ่นเหล็กแปรรูปได้ โดยการสั่งแผ่นเหล็กผ่านสาขาใหญ่ สั่งที่ละหลายๆตัน จึงทำให้ต้นทุนถูกกว่าคู่แข่ง

4. บริการจัดส่งฟรี ทางหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก (สาขาขอนแก่น) มีการจัดส่งฟรี โดยที่ลูกค้าต้องอยู่ในจังหวัดขอนแก่น โดยรัศมีไม่เกิน 20 กิโลเมตร นับจากที่ตั้งของร้าน หากลูกค้าเกินระยะทางที่กำหนดทางร้านจะคิดค่าจัดส่งตามระยะทางที่เป็นจริง



จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มีสาขาเดียวในขอนแก่นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เช่น ร้านหลังคาเหล็ก ตรารถถัง มีมากกว่า 5 สาขาในจังหวัดขอนแก่น เป็นต้น

2. ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

โอกาส (Opportunities)

1. ความนิยมในการใช้แผ่นหลังคาเหล็กเพิ่มมากขึ้นแผ่นหลังคาเหล็กได้รับความนิยมอย่างมาก และมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมวัสดุหลังคา หลังคาเหล็กได้เข้ามาแทนที่ หลังคาสังกะสี หลังคาคอนกรีตหรือหลังคากระเบื้องแบบเดิมอย่างมากเพราะหลังคาเหล็กมีรูปปลั๊กซ์ที่สวยงามซึ่งรูปแบบได้ตามความต้องการ ทนทานและสวยงามกว่าหลังคาสังกะสี มีน้ำหนักเบา เป็นต้น

2. ภาวะเศรษฐกิจในขอนแก่นเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความต้องการซื้อเพิ่มมากขึ้น จากปัจจุบันจังหวัดขอนแก่นมีการเจริญเติบโตของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์อย่างรวดเร็ว เช่น คอนโดมิเนียม บ้านจัดสรร เป็นต้น จึงทำปริมาณความต้องการใช้หลังคาเหล็กเพิ่มมากขึ้นไปจากเดิม

อุปสรรค (Threats)

1. การขึ้นลงของต้นทุนที่ไม่คงที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับราคาอยู่ตลอดเวลา เพื่อแข่งกับคู่แข่ง

2. กฎหมายด้านภาษีนำเข้าวัสดุดิบส่งผลกระทบต่อต้นทุนอย่างมาก เนื่องจากวัสดุที่นำมาทำเป็นหลังคาเหล็กต้องนำเข้าจากต่างประเทศเป็นส่วนมาก

3. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัดโฮมหลังคาเหล็ก

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย และปัจจัยความสำเร็จ

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก จนนำมาซึ่งกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด

โฮมหลังคาเหล็ก พัฒนาไปอย่างยั่งยืนและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการได้ดังต่อไปนี้

ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด โฮมหลังคาเหล็ก จะเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กในด้านคุณภาพที่ดีที่สุดในราคาถูก ใส่ใจทุกรายละเอียดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

พันธกิจ

สร้างงานที่มีคุณภาพที่ดี ราคาถูก เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

มุ่งสร้างฐานลูกค้าให้มากขึ้นทุกๆเดือน

พัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

สรรสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและใส่ใจในรายละเอียดในการทำงานและตอบสนองได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

เป้าหมาย

สร้างชื่อเสียงจากการขยายฐานลูกค้าให้ได้มากที่สุดในระยะเวลา 1 ปี (1 สิงหาคม 2557 – 1 สิงหาคม 2558) โดยการทำงานที่เชี่ยวชาญของพนักงานขายและการประชาสัมพันธ์ทางสื่อวิทยุ สังคมออนไลน์และป้ายโฆษณา แล้วทำการวัดผลการเพิ่มจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือน โดยเริ่มทำการรวบรวมข้อมูลลูกค้าทันทีหลังการทำการโฆษณา

การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยรวดเร็ว และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าจากการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมในกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

บุคลากรทำงานด้วยความสุข โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและการดำเนินชีวิตของบุคลากร แล้วทำการวัดผลโดยการตรวจสอบระยะเวลาในการทำงาน 1 เดือน



วัตถุประสงค์

สร้างงานที่มีคุณภาพที่ดี ราคาถูก เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

มุ่งสร้างฐานลูกค้าให้กระจายออกไปให้มากที่สุด พัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

3.2 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มส่วนแบ่งตลาด

แนวคิด การเพิ่มพนักงานขายและอบรมฝึกฝนทักษะในการขายให้เชี่ยวชาญเพื่อโน้มน้าวลูกค้า

วิธีการ จัดอบรมและสร้างประสบการณ์ให้พนักงานขายใหม่โดยการจับคู่กับพนักงานขายเดิมที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ คาดว่าจะได้รับส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากการมีพนักงานขายเพิ่มขึ้นและช่วยให้บุคลากรเดิมกับบุคลากรใหม่สนิทสนมกันมากขึ้น

ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ผู้ประกอบการ ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มพนักงานขาย

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างตัวแทนจำหน่าย

แนวคิด ติดต่อให้ร้านวัสดุก่อสร้างเป็นตัวแทนจำหน่ายเราโดยไม่ต้องสต็อกสินค้าและไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ

วิธีการ เราจะติดต่อกับร้านวัสดุหลังคาเหล็กต่างๆในพื้นที่ใกล้เคียงโรงงาน โดยให้พนักงานขายของเราไปขอให้แต่ละร้านเป็นตัวแทนจำหน่ายให้โดยไม่ต้องสต็อกสินค้า แค่นำตัวอย่างสินค้าไปจัดวางที่ร้าน เมื่อมีลูกค้ามาซื้อของที่ร้านก็ส่งของมาที่โรงงานและทางโรงงานจะจัดส่งสินค้าไปที่ร้านและให้ราคาส่งแก่ร้านวัสดุหลังคาเหล็กต่างๆ ให้แต่ละร้านไปเพิ่มกำไรเอาเอง ในส่วนนี้ตัวแทนจำหน่ายของเราไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใดๆ และเราจะส่งสินค้าให้ถึงร้านฟรีๆโดยไม่มีค่าจัดส่ง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ มียอดขายเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ โดยเราไม่ต้องหาลูกค้าเอง

ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ เราต้องใช้รถส่ง

ของเพิ่มขึ้น เพราะหากมีออเดอร์เข้ามาเยอะๆ พร้อมๆกัน แล้วเราส่งของให้ไม่ทันจะทำให้ร้านวัสดุหลังคาเหล็กส่งของให้ลูกค้าช้าเช่นกัน อาจทำให้ร้านค้านั้นไปเป็นตัวแทนจำหน่ายของโรงงานอื่นที่เร็วกว่า

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

แนวคิด คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากการสังเกตการณ์ของผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาในการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความเบื่อหน่าย ไม่มีความกระตือรือร้น หยุดพักระหว่างการทำงานบ่อย สิ้นหน้าเคร่งเครียด ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความตึงเครียด การทำงานจึงเป็นไปด้วยความล้าช้า จึงทำให้ผู้ศึกษาคิดกลยุทธ์ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

วิธีการ

- เพิ่มชุดเครื่องเสียงเพื่อเปิดเพลงในช่วงเวลางาน
 - บริการเครื่องดื่มชูกำลัง น้ำอัดลม ทุกวัน
 - เพิ่มเวลาพัก 5 นาทีในช่วง 15.00 น.
 - จัดเลี้ยงสังสรรค์ทุกวันจ่ายเงินเดือน
- จัดรูปแบบตำแหน่งการปฏิบัติงานออกเป็น ส่วนๆอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อกระบวนการนั้นๆ มีความรับผิดชอบที่ชัดเจน และจะส่งผลให้กระบวนการในการทำงานมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 4 เปิดสาขาใหม่

แนวคิด ในอีก 5 ปีข้างหน้า ห้างหุ้นส่วนจำกัดจะเปิดสาขาที่ 2 ในจังหวัดจอนแก่นเพื่อขยายกิจการให้โตมากขึ้น

วิธีการ วางแผนขยายสาขาใหม่ในอนาคตหาทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ จะทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก มีความได้เปรียบเชิงปริมาณมากขึ้น มีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น



ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์

ผู้ประกอบการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการเปิดสาขาที่ 2

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างตลาด

แนวคิด การโฆษณาไปยังอำเภอใกล้เคียงต่างๆที่มีฐานลูกค้าอยู่เดิมด้วยสโปตวิทยุ ออกแบบป้ายให้เด่นชัดและดูสะดุดตา และเว็บไซต์เพื่อสร้างความประทับใจในคุณภาพให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ถึงคุณภาพของการทำงานแล้วเกิดความประทับใจ เพิ่มเติมจากการบอกต่อแบบปากต่อปาก เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า

วิธีการ ทำการออกแบบเว็บไซต์ ออกแบบป้ายและสโปตวิทยุโดยทำการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสื่อโฆษณา

ผลที่คาดว่าจะได้รับ ทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก มีตำแหน่งทางการตลาดที่มั่นคง มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นและเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการตัดสินใจซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ สร้างตลาด หากทำการโฆษณาออกไปแล้วเกิดการซื้อจำนวนมากในเวลาเดียวกัน จะทำให้เกิดการทำงานไม่ทัน สร้างความไม่พอใจให้ลูกค้าได้

อภิปรายผล

จากกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนทำกิจกรรมต่างๆที่กล่าวมาทั้งนี้เพื่อให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก สามารถดำเนินงานตามพันธกิจอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมหลังคาเหล็กมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อผู้ประกอบการ จึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ จึงเกิดเป็นกลยุทธ์ต่างๆที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเบื่อหน่าย ต้นทุนไม่คงที่ทำให้กิจการเกิดความล่าช้าเป็นอย่างมาก ลูกค้าเกิดความสับสนเมื่อเปรียบเทียบราคาของห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก และผู้ประกอบการรายอื่น

ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคที่เกิดขึ้นนำมาซึ่งกลยุทธ์ต่างๆได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มส่วนแบ่งตลาด คือการเพิ่มพนักงานขายและอบรมฝึกฝนทักษะในการขายให้เชี่ยวชาญเพื่อโน้มน้าวลูกค้า กลยุทธ์ที่ 2 สร้างตัวแทนจำหน่าย คือติดต่อให้ร้านวัสดุก่อสร้างเป็นตัวแทนจำหน่ายเราโดยไม่ต้องสต็อกสินค้า และไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 4 เปิดสาขาใหม่ คือในอีก 5 ปีข้างหน้า ห้างหุ้นส่วนจำกัดจะเปิดสาขาที่ 2 ในจังหวัดจอนแก่น กลยุทธ์ที่ 5 สร้างตลาด คือทำการออกแบบเว็บไซต์ ออกแบบป้ายและสโปตวิทยุโดยทำการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสื่อโฆษณา

จากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป สอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้ศึกษามา และจากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรนั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สุดท้ายคือผลตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นตัวอย่งในการทำการศึกษเกี่ยวกับบุคลากรในห้างหุ้นส่วนจำกัด โสมหลังคาเหล็ก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ในการศึกษาเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด โทมส์หลังคาเหล็ก ผู้ศึกษาพบข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลของคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมหลังคาเหล็ก จึงไม่สามารถนำผลการดำเนินการของคู่แข่งชั้นในมาแสดงในการศึกษานี้ได้ ทำได้เพียงการคาดการณ์จากสภาวะการณ์ที่มองเห็นจากภายนอกเท่านั้น

1.2 จากการศึกษาอุตสาหกรรมหลังคาเหล็ก ทำให้ผู้ศึกษาทราบว่าธุรกิจนี้มีแนวโน้มที่จะขยายตัวอีกมากและเป็นธุรกิจที่น่าจับตามอง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ประกอบการควรมีการเร่งฝึกบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นอีกเรื่อยๆ จะได้ไม่ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรและการทำงานล่าช้า

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆเพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำตัวแปรอื่นๆที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้มาทำการศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะเพิ่มพูนความรู้อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2.2 ควรมีการวิจัยแบบต่อเนื่องในองค์กร เพื่อเป็นการสำรวจปัญหา ประเมินผลการทำงานสำหรับเป็นข้อมูลการปรับปรุงให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรที่ดีขึ้นต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุญทรัพย์ ไวกำ ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ สละเวลาส่วนตัว ช่วยแก้ไขปัญหา

ในการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกๆ ขั้นตอนของการทำงาน จนเกิดความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งเสร็จ รวมถึงได้ถ่ายทอดความรู้ความสามารถทั้งประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในการทำรายงานศึกษาอิสระเล่มนี้ ทั้งนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ในมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาอบรม สั่งสอน ให้ความรู้แก่ผู้ศึกษาเป็นอย่างดี เพื่อจะได้มีความรู้ความสามารถในการศึกษา อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการทำรายงานการศึกษานี้

ขอขอบพระคุณท่านประธานกรรมการและคณะกรรมการสอบการศึกษานี้ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและแนวคิดในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้รายงานการศึกษานี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่มีส่วนช่วยเหลือกับการศึกษานี้ทุกท่าน ที่ทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณประโยชน์และคุณค่าของการศึกษานี้ ขอกราบระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อคุณแม่ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือให้คำแนะนำและให้กำลังใจในการทำการศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณค่าใดๆ ที่เป็นการศึกษานี้พึงมีเป็นคุณูปการแก่ผู้ประกอบการและผู้สนใจศึกษาสืบไป ขออภัยพร่องที่มีนั้นผู้ศึกษาขอน้อมรับด้วยความเคารพ ณ โอกาสนี้ด้วย

เอกสารอ้างอิง

1. พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ =Strategic Management. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
2. รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์พับลิเคชั่น.



3. ศิริพงษ์ เสาภายน. (2554). **การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์ จำกัด.
4. Certo Samuel C. and Peter J. Paul. (1991). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : Mcgraw-Hill,
5. Kotler Philip. (2003). **Marketing management**. 11 th ed.Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.
6. Michael E Porter. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press.
7. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman. (1982). **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row.