



## กลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา

### Business Development Strategy of Nokkag Construction Part., LTD. in Amphoe Phimai, Nakhon Ratchasima Province

ณัฐพงษ์ สุขปัญญา<sup>1</sup>  
ดร.อารมย์ ตัตตะวะศาสตร์<sup>2</sup>  
ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของห้างหุ้นส่วนจำกัดในเขตอำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา พร้อมทั้งแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อ การเติบโตของธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัดนกแขกก่อสร้างและการพัฒนาธุรกิจไปอย่างยั่งยืน การศึกษาค้นคว้านี้ใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์ลูกค้าที่ใช้บริการของห้างหุ้นส่วนจำกัดนกแขกก่อสร้าง จำนวน 15 คน โดยแบ่งเป็นลูกค้าทั่วไป 8 คน และลูกค้าที่เป็นหน่วยงานของรัฐ 7 คน ซึ่งผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการวิเคราะห์ SWOT, วิเคราะห์ TOWS Matrix, วิเคราะห์องค์กรโดยใช้แบบจำลอง Mckinsey 7-S Framework และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis), วิเคราะห์องค์กรโดยใช้ Five Forces Model, วิเคราะห์องค์กรโดยใช้ PEST Analysis เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งที่มีในองค์กรเพื่อลดจุดอ่อนและแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ซึ่งผลการศึกษานี้ให้นำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนำมาซึ่งกลยุทธ์ต่างๆได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างคน คือการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการผลิต กลยุทธ์ที่ 2 สร้างคลัง คือการเก็บปัจจัยที่ใช้ในการผลิตไว้ใช้ในปัจจุบันหรือในอนาคต กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 4 สร้างภาพลักษณ์ให้พนักงาน คือจัดทำเครื่องแบบพนักงานใหม่ ซึ่งมีความหนา ดูดความร้อนและไม่สามารถระบายอากาศได้ดี กลยุทธ์ที่ 5 สร้างตลาด คือ การโฆษณาไปยังอำเภอใกล้เคียงต่างๆและสร้างเว็บไซต์ กลยุทธ์ที่ 6 สร้างบุญ คือการรับผิดชอบต่อสังคม บริจาคสิ่งก่อสร้างเล็กๆน้อย ให้ชุมชนหมู่บ้านต่างๆทุกปี

**คำสำคัญ :** ก่อสร้าง, ห้างหุ้นส่วนจำกัด, แรงงาน

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>3</sup>อาจารย์ประจำวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น



## Abstract

The objectives of this study were to study the environment of the construction industry, to formulate development strategies of a partnership in Pimai District, Nakhon Ratchasima Province, and to solve these problems which affect the growth of Nokkag construction industry. This study was quantitative study which used in depth interview to collect data. The interviews were 15 customers who were 8 general customers and 7 governmental customers. The data was used to analyze 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 define a strategy by using the strengths and weaknesses in an organization to solve problems that arise.

The results : There were many approaches to set the strategies; 1) to put up people by Training and develop their skills. 2) to create a treasury by collection factors which used in the production today or future. 3) to create and develop an working environment. 4) to build an image for workers by design a new thick and cold uniform. 5) to create a market by promote and advertise to a neighbor and create a website. 6). to give merit by taking social responsibility, share things to villagers every years.

**Keywords :** Construction, Part., LTD, Labor

## บทนำ

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจส่งผลให้องค์กรธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันไปกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ได้แก่ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศกระแสตลาดและการแข่งขันของโลกการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการุณของผู้ประกอบการรายใหญ่และการเติบโตของแรงงานและงานที่ต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงานซึ่งทำให้องค์กรธุรกิจทุกประเภทต้องปรับเปลี่ยนการประกอบธุรกิจหลายสิ่งหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการตอบสนองและปรับตัวให้ทันกับความต้องการของลูกค้าการจัดจอร์การลดขนาดองค์กรลงการใส่ใจเรื่องคุณภาพของสินค้าและบริการการกระจายอำนาจการใส่ใจในทรัพยากรมนุษย์ในฐานะสินทรัพย์ขององค์กรการบริหารงานทันสมัยอย่างไม่มีขอบเขตจำกัดการปลูกฝังค่านิยมการกำหนดวิสัยทัศน์

ที่ถูกต้องและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ฯลฯ นอกจากนี้กระแสแรงกดดันของปัจจัยดังกล่าวยังนำมาสู่สถานการณ์ของการทำธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้นเพราะการแข่งขันทางธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นประกอบกับผู้บริโภคต่างก็มีทางเลือกเกี่ยวกับสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น

## ปัญหาที่เกิดขึ้นต่อห้างหุ้นส่วนจำกัด

นอกแวกก่อสร้าง ผลพวงที่เกิดจากปัญหาต้นทุนค่าก่อสร้างที่เพิ่มจากปัจจัยแรงงานทั้งค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น งานก่อสร้างล่าช้า จะเกิดขึ้นกับงานก่อสร้างเก่าที่มีการประมูลงานไว้ก่อนหน้า และอยู่ระหว่างการก่อสร้าง ผู้รับเหมาก่อสร้างอาจไม่ได้ประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เมื่อค่าแรงปรับขึ้นตามการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำตามนโยบายของรัฐบาล เช่น การขึ้นค่าแรง 300 บาท ทำให้แรงงานหายไปจากตลาดก่อสร้าง ไปอยู่ในอุตสาหกรรมที่ทำงานสบายกว่า เช่น โรงงาน จึงมีผลทำให้ต้องจ่ายใน



อัตราที่สูงกว่าแรงงานขั้นต่ำ นอกจากนี้ค่าแรงที่ปรับขึ้นยังทำให้วัสดุก่อสร้างราคาสูงขึ้นไปด้วย เนื่องจากผู้ผลิตสินค้าต้องใช้แรงงานเช่นกัน

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงพิจารณาเห็นว่าหากมีการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง อำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา นอกจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อกิจการซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปให้องค์กรไปสู่การพัฒนาที่ดีในอนาคต ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของห้างหุ้นส่วนจำกัดนกแขกก่อสร้าง ในเขต

อำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลการศึกษาอาจใช้เป็นแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการบริหารจัดการที่มีลักษณะเดียวกันหรือใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อันจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะทำการตัดสินใจในการบริหารโครงการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการขยายตัวของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางการเงินของห้างหุ้นส่วนจำกัดนกแขกก่อสร้าง พบว่ารายได้มีแนวโน้มลดลง ในปี 2554 – 2556 เนื่องจากการภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้ผลประกอบการลดน้อยลง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลประกอบการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 - 2556

งาน	กำไรปี 2553	กำไรปี 2554	กำไรปี 2555	กำไรปี 2556
งานบ้านพักอาศัย	7,000,000	9,000,000	10,000,000	8,000,000
งานอาคารพักอาศัยรวม	5,000,000	2,000,000	3,000,000	-
งานอาคารสำนักงาน	3,400,000	3,500,000	-	-
งานโรงเรียน	-2,800,000	2,000,000	1,000,000	-
งานอาคารทางศาสนา	2,500,000	1,300,000	-	6,000,000
งานอาคารเพื่อกิจกรรมอื่น ๆ	800,000	1,800,000	2,500,000	1,500,000
<b>รวม</b>	<b>15,900,000</b>	<b>19,600,000</b>	<b>16,500,000</b>	<b>15,500,000</b>

(รายงานประจำปีผลประกอบการของห้างหุ้นส่วนจำกัดนกแขกก่อสร้าง, 2553-2556)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ในเขตอำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้รับเหมาก่อสร้าง คือ ผู้รับจ้างที่ลงนามในเอกสารสัญญา ซึ่งยอมรับและตกลงที่จะดำเนินการ

ก่อสร้างให้ลุล่วงแล้วเสร็จด้วยดี เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในเอกสารสัญญา

2. ก่อสร้าง หมายถึง กิจกรรม การกระทำให้เกิด การประกอบ หรือการติดตั้ง ให้เกิดเป็นอาคาร โครงสร้าง ระบบสาธารณูปโภค หรือส่วนประกอบของสิ่งที่กล่าวข้างต้น และมักจะหมายถึงงานทางด้านโยธาเป็นส่วนใหญ่

3. กลยุทธ์ในการพัฒนา หมายถึง ยุทธวิธี หรือวิธีการจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์



## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในเขต อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผู้ศึกษาต้องการให้ได้มาซึ่งกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายธุรกิจ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ ผู้ศึกษาจะทำการเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างและการศึกษาข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

### 1. วิธีการศึกษา

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

#### 1.1 การศึกษาข้อมูลเอกสาร

(Documentary Research) การศึกษาข้อมูลจากเอกสารเป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี 2554 ถึงปี 2557

#### 1.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview)

การสัมภาษณ์เจาะลึกด้วยการใช้คำถามปลายเปิดเพื่อให้เจ้าของกิจการบุคลากรของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างและลูกค้าตอบคำถามแบบเจาะลึก โดยประชากรที่ใช้ศึกษาได้แก่ เจ้าของกิจการ บุคลากรของกิจการ 15 คน และลูกค้าของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง จำนวน 15 คน โดยแบ่งเป็นลูกค้าทั่วไป 8 คน และงานภาครัฐ (โรงเรียน) 7 คน ทั้งนี้เทคนิคการสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ส่วนบุคคลกับผู้ที่เป็นผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นในทุกแง่มุม และผู้ทำการสัมภาษณ์สามารถที่จะติดตามซักไซ้ไล่เรียงข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญและน่าสนใจ

ในประเด็นที่ศึกษาอันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ลึกและกว้างในเรื่องที่สัมภาษณ์เจาะลึก โดยใช้แบบบันทึกและหัวข้อในการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

หลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาจากเอกสารต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกดังกล่าวมาแล้วข้างต้นผู้ศึกษาจะทำการประมวลผลโดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบคำตอบจากการสัมภาษณ์ที่เหมือนกันหรือสอดคล้องกันจากแหล่งที่มา 2 แหล่ง ได้แก่ ผู้ประกอบการผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับงบประมาณการก่อสร้างของภาครัฐและลูกค้าทั่วไป เพื่อหาทิศทางจากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมก่อสร้างแล้วนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตอำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมาสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นดังนี้

- (1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตอำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา
- (2) ปัจจัยสำคัญที่ต้องมีในอุตสาหกรรม
- (3) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน
- (4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป
- (5) ทิศทางและเป้าหมายในอนาคต

เมื่อผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตอำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมาตามที่กล่าวมาแล้ว ผู้ศึกษาก็จะทำการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกต่อไปในหัวข้อที่ 3

### 3. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ

หลังจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตจังหวัด

นครราชสีมาแล้ว ในส่วนนี้ผู้ศึกษาจะทำการกำหนดเป้าหมาย วางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดให้ห่างหุ้นส่วนจำกัด นักชกก่อสร้าง บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของห้างหุ้นส่วนจำกัดนักชก ดังนี้

(1) วิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) ของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Kotler Philip, 2003)

(2) วิเคราะห์ห้องค์กรโดยใช้ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980)

### 3.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของห้างหุ้นส่วนจำกัดนักชกก่อสร้าง ดังนี้

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

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

### 3.3 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของห้างหุ้นส่วนจำกัดนักชกก่อสร้าง ดังนี้

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย และปัจจัยความสำเร็จ

(2) กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจ

## ผลการศึกษา

### 1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตอำเภอพิมาย

1.1 ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมก่อสร้างในเขตอำเภอพิมาย (Industry Analysis)

จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวผู้ศึกษาสามารถนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างภายในเขตอำเภอพิมาย (Industry Analysis) ของ ฟิลลิป คอตเลอร์ (Kotler Philip, 2003) ดังต่อไปนี้

อุตสาหกรรมก่อสร้างมีผู้รับเหมาจำนวนมาก แต่ความต้องการในการว่าจ้างมีจำนวนน้อย จึงมีผลให้ปริมาณการการว่าจ้างแต่ละรายมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย และเนื่องจากมีผู้ว่าจ้างจำนวนมาก การตัดสินใจใดๆของผู้ประกอบการรายหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายอื่นๆ ด้วย หากผู้ประกอบการใดตัดราคาผู้ประกอบการรายอื่นๆ ก็จะตัดราคาตามเพื่อป้องกันไม่ให้เสียลูกค้า หากผู้ประกอบการใดขึ้นราคาแต่ผู้ประกอบการอื่นๆ ไม่ขึ้นตาม ผู้ประกอบการที่ขึ้นราคาก็จะเสียลูกค้าไป ผู้ที่จะเป็นผู้นำราคาจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมานาน มีความสามารถในการคาดคะเนสภาพการณ์ และมีประสิทธิภาพในการประเมินกำไรจากต้นทุนในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมจนนำมาซึ่งราคาที่ลูกค้ายอมรับได้ หากผู้รับเหมารายอื่นไม่ยอมรับราคาอาจนำไปสู่สงครามราคา ผู้ที่มีต้นทุนสูงจะเดือดร้อน ผู้นำราคาจะกำหนดราคาของตนเองได้กำไรสูงสุดคือส่วนผู้ประกอบการรายอื่นจะมีต้นทุนที่สูงกว่าแต่อาจดำเนินการในราคาที่ผู้นำกำหนด

อุตสาหกรรมก่อสร้างมีความสัมพันธ์ระหว่างอุปทานและอุปสงค์ ซึ่งผู้ศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ประชากรส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตร อุปทานของธุรกิจหรือปริมาณความต้องการขายขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่กำหนดอุปทาน ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตรและปริมาณประชากร คือ ผลผลิตทางการเกษตรดี ขายได้กำไรมีประชากรเพิ่มมากขึ้น ความต้องการที่พักอาศัยก็มีมากขึ้น ผู้ประกอบการก็มีความต้องการเพิ่มกำลังการผลิต ในขณะที่เดียวกันผู้ที่สนใจเข้ามาทำธุรกิจนี้ก็เพิ่มขึ้นทั้งนี้หากปัจจัยนี้เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้อุปทานเปลี่ยนไปด้วย ในส่วนของอุปสงค์ของอุตสาหกรรมก่อสร้างหรือปริมาณความต้องการซื้อ ขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่กำหนดอุปสงค์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมีผลต่อกำลังซื้อของผู้ว่าจ้าง



หรือผู้บริโภคโดยตรง และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความต้องการซื้อสินค้า หากภาวะเศรษฐกิจขยายตัว ความต้องการที่อยู่อาศัยก็จะมีเพิ่มมากขึ้น อีกหนึ่งปัจจัยคือด้านเงินทุนของประชากร หากประชากรได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากภาครัฐก็จะทำให้ประชาชนมีเงินทุนมาว่าจ้างได้มากขึ้น ทั้งนี้หากปัจจัยนี้เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลให้อุปสงค์เปลี่ยนไปด้วย

อุตสาหกรรมก่อสร้างมีตัวแปรทางด้านต้นทุนที่สำคัญคือ ราคาวัสดุก่อสร้าง ซึ่งเป็นส่วนประกอบหลักในการก่อสร้าง ซึ่งราคาวัสดุก่อสร้างมีความเปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจ ทำให้ต้นทุนของการก่อสร้างได้รับผลกระทบจากปัจจัยนี้ อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ แรงงานคน อุตสาหกรรมนี้ต้องใช้แรงงานคนเป็นหลัก เพราะการก่อสร้างนั้นต้องใช้แรงงานคนทุกกระบวนการผลิต ด้วยเหตุนี้บุคลากรในอุตสาหกรรมนี้จึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะช่วยให้ดำเนินกิจการต่อไปได้

## 1.2 ผลการวิเคราะห์องค์กรโดยใช้

### (Five Forces Model)

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

(1) แรงที่เกิดจากภาวะคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ในปัจจุบันมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมน้อยรายแต่ก็ถือเป็นการเพิ่มกำลังการผลิตใหม่แก่อุตสาหกรรมก่อสร้าง ความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรของผู้มาใหม่จะคุกคามต่อผู้ประกอบการก่อสร้างที่มีอยู่เดิมทันที การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่จะขึ้นอยู่กับอุปสรรคการเข้ามาและการตอบโต้จากคู่แข่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งการเข้ามาในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นเข้าได้ยาก ทำให้การแข่งขันไม่สูงมากนัก อย่างไรก็ตามการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ก็ยังถือเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจซึ่งอุปสรรคในการเข้ามายังอุตสาหกรรมก่อสร้าง คือ การสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านก่อสร้างและการสรรหาวัสดุก่อสร้างเป็นต้นด้วยเหตุผลดังกล่าวนำมาซึ่งปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันดังนี้

- ความแตกต่างของงานก่อสร้าง การสร้างความแตกต่างในด้านของประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าและสร้างความภักดีของผู้ซื้อ แม้ว่าบ้านจะเป็นสินค้าที่ไม่ได้ถูกซื้อบ่อยแต่ก็ยังมี การซื้อซ้ำ และการบอกต่อถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพของงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ทำให้ผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพื่อดึงลูกค้าที่มีความพอใจที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนหรือตัดสินใจว่าจ้างตน

- ความต้องการเงินทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีสูงมาก จำเป็นต้องมีเงินทุนหมุนเวียนอยู่เสมอเพราะเป็นสินค้าที่ใช้ต้นทุนในการผลิตสูง แต่ไม่สามารถเก็บเงินลูกค้าก่อนที่สินค้าจะเสร็จได้ อีกทั้งยังมีค่าแรงให้บุคลากรแต่ละฝ่ายเพราะเป็นงานฝีมือและค่าเครื่องจักรในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ามาใหม่จึงต้องมีเงินทุนหรือแหล่งเงินทุนที่แข็งแกร่งพอให้ดำเนินธุรกิจต่อไปได้

- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต้นทุนของลูกค้ายกขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปสู่ผู้ขายอีกรายหนึ่งซึ่งเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้เข้ามาใหม่ต้องเผชิญโดยเฉพาะหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของงานก่อสร้างที่โดดเด่นทำให้ลูกค้าตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาซื้องานก่อสร้างของผู้เข้ามาใหม่ได้

- ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กรและมีโอกาสอันเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อมอื่น นอกจากนี้การได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดคือการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้นโดยหลายองค์กรจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้มากขึ้นย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้นซึ่งสร้างความเชื่อถือต่อลูกค้าด้วยดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มี



ประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือ

(2) แรงที่เกิดจากการแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างยังคงเพิ่มขึ้นอยู่เรื่อยๆจึงทำให้การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมก่อสร้างค่อนข้างสูงเนื่องจากมีคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกันค่อนข้างมาก ลูกคามีทางเลือกมาก ผู้ประกอบการก่อสร้างต้องนำกลยุทธ์ต่างๆมาปรับใช้อยู่เสมอเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความน่าสนใจของตนเองและใช้เป็นการเรียกลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น การนำเสนอเกี่ยวกับงานก่อสร้าง การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นต้น

สภาพการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการก่อสร้างในอุตสาหกรรมเดียวกัน การดำเนินการของคู่แข่งรายหนึ่งจะมีผลกระทบต่อคู่แข่งรายอื่นอยู่เสมอ และอาจจะทำให้เกิดการตอบโต้ของสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้โดยการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นมาจากการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าผู้ประกอบการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมก่อสร้างซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ประกอบการอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ซึ่งความรุนแรงของการแข่งขันมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

จำนวนและคุณภาพของคู่แข่ง คู่แข่งขันที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง จะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกันตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่าเท่าเทียมกันหรือน้อยกว่าเมื่อคู่แข่งมีการเพิ่มจำนวนมากขึ้นผู้ประกอบการแต่ละรายย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ และคุณภาพที่ดีของงานก่อสร้างออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเองซึ่งยิ่งก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้วยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมแต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตรา

เจริญเติบโตธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไรขึ้นตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่งซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

อุตสาหกรรมก่อสร้างในตลาดมีความแตกต่างในทางรูปลักษณะและแตกต่างกันในส่วนของคุณภาพ ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมก่อสร้างคือการพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งเพราะลูกค้าก็จะเลือกว่าจ้างที่ราคาต่ำกว่าเพราะส่วนใหญ่ลูกค้าจะไม่มีความรู้ในการวัดผลและวิธีการทำงานว่ามีคุณภาพดีหรือไม่ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือสงครามราคาซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นกัน

ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่ง คู่แข่งขันคู่แข่งแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัวซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

(3) แรงที่เกิดจากภาวะคุกคามของสินค้าทดแทน

สินค้าทดแทนเป็นสินค้าหรือบริการที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแทนสินค้าหรือบริการอื่นได้เช่นเดียวกันหรือใกล้เคียงกันซึ่งสินค้าทดแทนในภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างคือ โครงการบ้านจัดสรร โครงการบ้านเอื้ออาทร เป็นต้น แต่ก็มีน้อยในอำเภอพิมาย

(4) แรงที่เกิดจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ การต่อรองของลูกค้าในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีส่วนในการผลักดันให้ผู้รับเหมาต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของงานและบริการให้ดีขึ้นโดยลูกค้าจะมีอำนาจการต่อรองสูงเนื่องจากในอุตสาหกรรมก่อสร้างในอำเภอพิมายมีอยู่ถึง 9 รายทำให้ลูกค้าสามารถเลือกว่าจ้างได้ตามความต้องการส่วนตัวแต่ลูกค้าเป้าหมายของอุตสาหกรรมก่อสร้างคือ ประชากรทั่วไป เอกชน ภาครัฐหากมีลูกค้ารายหนึ่งตกลงว่าจ้างแล้วดีหรือไม่ดีก็จะมีการบอกต่อกันไปเรื่อยๆ จึงทำให้ลูกค้ารายต่อไปเกิดความไขว่คว้าได้



(5) แรงที่เกิดจากอำนาจต่อรองของผู้ป้อนปัจจัยการผลิตในอุตสาหกรรมก่อสร้างผู้ป้อนปัจจัยการผลิตได้แก่แหล่งร้านค้าวัสดุก่อสร้าง ซึ่งเหล่านี้มีอำนาจต่อรองน้อยหรือไม่มีเลย เนื่องจากราคาของวัสดุก่อสร้างขึ้นหรือลง ขึ้นอยู่กับสถานะของเศรษฐกิจ

## 2. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในเพื่อวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

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

### (1) กลยุทธ์ (Strategy)

จากการดำเนินกิจการของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ที่ผ่านมานั้นผู้ประกอบการยังไม่ได้มีการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าองค์กรของตนเองมีเป้าหมายการดำเนินการอย่างไร หรือมีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

รู้เพียงดำเนินการตามสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงกิจการให้ดำเนินต่อไปได้เพียงเท่านั้น รวมถึงยังไม่ได้นำกลยุทธ์ใดมาประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางและพัฒนาข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรมีอยู่มาใช้ในการแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### (2) โครงสร้าง (Structure)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ได้มีการแบ่งหน้าที่ตามความถนัดหรือความสามารถของบุคลากรได้ตั้งภาพที่ 1 ถึงแม้ว่าการบริหารของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างมีการบริหารแบบเจ้าของคนเดียว แต่ในกระบวนการทำงานผู้ประกอบการก็ได้กำหนดตำแหน่งของบุคลากรไว้ตั้งภาพที่ 1 เพื่อให้การทำงานไม่หยุดชะงักหากผู้บริหารไม่อยู่หรือเกิดเหตุสุดวิสัยใดๆ บุคลากรก็ยังสามารถดำเนินการในหน้าที่ของตนต่อไปได้

### (3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

รูปแบบการนำหรือการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารคือ เป็นการบริหารงานแบบเฝ้าแก่

ลูกน้อง แต่ให้ความสำคัญเสมือนบุคลากรเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความสามารถและความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหรือปัญหาส่วนตัวก็มาปรึกษาได้โดยตรงกับผู้บริหาร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและให้ความจริงใจกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการฝึกฝนให้บุคลากรมีทักษะความชำนาญในการทำงานและใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานอย่างน้อยที่สุดและเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานโดยการจัดอบรมพิเศษโดยหัวหน้าช่างและผู้บริหารเพื่อถ่ายทอดความชำนาญสร้างความสนิมสนมเพื่อลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน

### (4) บุคลากร (Staff)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ไม่หยุดหรือจำกัดบุคลากรที่ต้องการเข้ามาสมัครทำงานคือเปิดรับตลอดเวลาเพราะเนื่องจากมีจำนวนบุคลากรอยู่เพียงจำนวน 16 คน ซึ่งผู้บริหารยังคงต้องการบุคลากรอีกไม่จำกัดจำนวน ทั้งนี้บุคลากรทุกคนต้องมีความสามารถในการทำงาน การใช้เครื่องมือช่างประเภทต่างๆ หากบางอย่างที่มีความเสี่ยงหรือเป็นอันตรายจะให้ปฏิบัติโดยช่างที่ชำนาญการที่สุดเท่านั้น ในการทำงานนี้บุคลากรต้องมีความอดทนต่อสภาวะแวดล้อมได้ดี เพราะเป็นงานที่ต้องใช้พลังกำลังและความระมัดระวัง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องเล็งเห็นถึงความสุขในการทำงานของบุคลากร เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพและระยะเวลาในการทำงาน จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของสภาพแวดล้อมในการทำงานของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง

### (5) ทักษะ (Skill)

ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการทำงานในอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นงานที่มีความเสี่ยงต้องใช้ความเชี่ยวชาญและระมัดระวังเป็นอย่างสูง โดยบุคลากรที่เข้ามาใหม่จะต้องทำการฝึกการใช้อุปกรณ์ช่างพื้นฐานให้มี





ความชำนาญภายในระยะเวลา 3 เดือนซึ่ง เมื่อมีความชำนาญหัวหน้าช่างถึงจะแนะนำการใช้อุปกรณ์ที่ใช้ยาก และมีความเป็นอันตรายมากขึ้น ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะแนะนำอุปกรณ์ปกกันอันตรายต่างๆให้ก่อนเข้าทำงาน เสมอเพื่อลดอันตรายและอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากร หลังจากนั้นผู้บริหารจะให้แยกไปทำงานในส่วนที่บุคลากร นั้นๆชำนาญการและทำได้ดีที่สุด

(6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง เป็นการบริหารงานแบบเจ้าแก่งลูกน้อง ดังนั้นผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการโดยมีหัวหน้าช่างควบคุมการทำงานต่ออีกที ซึ่งหน้าที่ของแต่ละบุคคลผู้ประกอบการจะเป็นคน พิจารณาชำนาญหรือความสามารถจากผลงานที่ทำและ แบ่งให้ไปทำงานตามความถนัด เพื่อความรวดเร็วใน กระบวนการผลิตและเพื่อความเป็นระบบ

(7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

มุ่งสร้างผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ รักในการทำงาน สร้างความพึงพอใจแก่ ลูกค้า และบุคลากรพัฒนาความรู้จากเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้

**2.2 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและ ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis)**

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างและลูกค้าสภาพ แวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ทำให้ผู้ศึกษา สามารถวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ของ ฟิลลิป คอต เลอร์ (Kotler Philip ,2003) ของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ได้ดังนี้

(1) จุดแข็ง (Strength)

- ผู้ประกอบการห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างอยู่ในวงการอุตสาหกรรมก่อสร้างใน อำเภอยะลาด้วยระยะเวลาที่เปิดมานานเกือบ 25 ปี และ อยู่ในพื้นที่อำเภอยะลา

- มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ครบครัน มากกว่าผู้รับเหมาคนอื่นและมีชื่อเสียงมานานทำให้ลูกค้านั้น มีความเชื่อมั่น

- บ้านที่ก่อสร้างโดยห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง มีคุณภาพที่ดี มีความเรียบร้อยสวยงาม มีโครงสร้างที่แข็งแรง

- มีบริการหลังการขายที่ดี เรียกใช้งาน ง่ายและรวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือและมีความซื่อตรง ต่อลูกค้า

(2) จุดอ่อน (Weakness)

- ในอำเภอยะลามีบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีน้อยและเพิ่มบุคลากรให้ เชี่ยวชาญได้ยาก ทำให้บุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณการ ว่าจ้างของลูกค้า

- ขาดการโฆษณาและประชาสัมพันธ์

(3) โอกาส (Opportunity)

- ฐานลูกค้าเริ่มมีการขยายขึ้นจากการ บอกต่อ ซึ่งเป็นผลให้ ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง มีลูกค้ากระจายออกไปถึง 5 อำเภอ จึงทำให้ผู้ประกอบการ เล็งเห็นช่องทางในการขยายธุรกิจและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้ารายต่อไปที่จะมาว่าจ้าง ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง

- รายได้ภาคเกษตรกรรมเพิ่มมากขึ้น จากนโยบายจากภาครัฐ

- ประชากรเพิ่มมากขึ้น มีความต้องการ ที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้น

(4) ภาวะคุกคาม (Threat)

- จากการขึ้นลงของต้นทุนที่ไม่คงที่ ทำให้ผู้ประกอบการห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ต้องปรับราคาอยู่เสมอ

- มีช่วงเวลาที่ต้องหยุดงานก่อสร้าง เนื่องจากแรงงานขาดช่วงตามเทศกาลต่างๆ เพราะ แรงงานในอำเภอยะลายังคงเป็นแรงงานตามฤดูกาลอยู่ - กฎหมายแรงงาน ค่าแรงขั้นต่ำ ส่งผล ต่อต้นทุนที่ต้องมีการปรับสูงขึ้น

**3. กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาของห้างหุ้นส่วน จำกัด นกแขกก่อสร้าง**

**3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย**

**และปัจจัยความสำเร็จ**



จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง จนนำมาซึ่งกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ทำให้ผู้ศึกษาสามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างพัฒนาไปอย่างยั่งยืนและเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินกิจการได้ดังต่อไปนี้

### ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

**วิสัยทัศน์** ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง จะเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมก่อสร้างในด้านคุณภาพที่ดีที่สุด และมีความรวดเร็ว ใส่ใจทุกรายละเอียดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

#### พันธกิจ

- สร้างงานที่มีคุณภาพที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
- มุ่งสร้างฐานลูกค้าให้กระจายออกไปในต่างอำเภอเพื่อสร้างชื่อเสียง
- พัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง
- สรรสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและใส่ใจในรายละเอียดในการทำงานและตอบสนองได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

#### เป้าหมาย

- สร้างชื่อเสียงจากการขยายฐานลูกค้าให้ครอบคลุมไปในต่างอำเภอภายในระยะเวลา 1 ปี (1 สิงหาคม 2557 – 1 สิงหาคม 2558) โดยการประชาสัมพันธ์ทางสื่อวิทยุ สังคมออนไลน์และป้ายโฆษณา แล้วทำการวัดผลการเพิ่มจำนวนลูกค้าในแต่ละอำเภอ โดยเริ่มทำการรวบรวมข้อมูลลูกค้าทันทีหลังการทำการโฆษณา
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าจากการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยการเปิดโอกาสให้

บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมในกระบวนการดำเนินการต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

- บุคลากรทำงานด้วยความสุข โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและการดำเนินชีวิตของบุคลากร แล้วทำการวัดผลโดยการตรวจสอบระยะเวลาในการทำงาน 1 เดือน

#### วัตถุประสงค์

- สร้างงานที่มีคุณภาพที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า
- มุ่งสร้างฐานลูกค้าให้กระจายออกไปในต่างอำเภอเพื่อสร้างชื่อเสียง
- พัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

### 3.2 กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนารูทิจ

#### กลยุทธ์ที่ 1 สร้างคน

**แนวคิด** การเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการผลิต

**วิธีการ** การจับคู่บุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ให้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรเดิมซึ่งมีความเชี่ยวชาญในฝ่ายนั้นๆ ได้ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรใหม่ ฝึกทักษะการใช้เครื่องมือ วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กร

**งบประมาณ** 200,000 บาท

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** บุคลากรใหม่มีความเชี่ยวชาญเร็วขึ้น สามารถช่วยทำงานได้เร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่มีความสนิทสนมกันมากขึ้น

**ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์** สร้างคน ผู้ประกอบการต้องเพิ่มอุปกรณ์เครื่องมือช่างที่ใช้ในการทำงาน หากมีพนักงานที่ความความชำนาญมากขึ้น

#### กลยุทธ์ที่ 2 สร้างคลัง

**แนวคิด** การเก็บปัจจัยที่ใช้ในการผลิตไว้ใช้ในปัจุบันหรือในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการของกิจการดำเนินไปอย่างราบรื่น ผ่านการวางแผนกำหนด



ปริมาณวัสดุคงคลังที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อช่วยชะลอการปรับราคาหากเกิดปัญหาใดๆต่อเศรษฐกิจของไทยที่จะส่งผลให้ราคาปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้นอีกด้วย

**วิธีการ** จัดซื้อวัสดุก่อสร้างเช่น หิน ปูน ทราย เหล็ก ที่ต้องใช้บ่อย และมีราคาที่ผันผวน เพื่อรักษาต้นทุนการผลิตให้คงที่ในสภาวะเศรษฐกิจยังไม่เกิดผลกระทบต่อราคาค่าวัสดุก่อสร้าง

**งบประมาณ** 5,000,000 บาท

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** มีปัจจัยการผลิตเพียงพอ ไม่ต้องเสี่ยงต่อการเกิดภาวะสินค้าขาดแคลนหรือสินค้ามีราคาสูงขึ้น ที่สำคัญยังคงราคาไว้ที่เดิม ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง

**ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์** สร้างคลัง ต้องใช้เงินสดในการซื้อปัจจัยการผลิตทำให้อาจเกิดการหมุนเงินสดในการดำเนินธุรกิจไม่ทัน แต่ยังคงดีกว่าการเสียฐานลูกค้าจากการขึ้นราคาอย่างต่อเนื่อง และอาจเป็นข้อโจมตีของคู่แข่งได้

**กลยุทธ์ที่ 3** สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

**แนวคิด** คือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากผลการสัมภาษณ์และการสังเกตการของผู้ศึกษาตลอดระยะเวลาในการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความเบื่อหน่าย ไม่มีความกระตือรือร้น หยุดพักระหว่างการทำงานบ่อย สีหน้าเคร่งเครียด ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความตึงเครียด การทำงานจึงเป็นไปด้วยความล่าช้า จึงทำให้ผู้ศึกษาคิดกลยุทธ์ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

**วิธีการ**

- เพิ่มชุดเครื่องเสียงเพื่อเปิดเพลงในช่วงเวลางาน

- บริการเครื่องดื่มชูกำลัง น้ำอัดลมทุกวัน

- เพิ่มเวลาพัก 5 นาทีในช่วง 15.00 น.

- จัดเลี้ยงสังสรรค์ทุกวันจ่ายเงินเดือน

**งบประมาณ** 15,000 บาท/เดือน

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่มีความตึงเครียด

**ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์** สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผู้ประกอบการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆเพิ่มขึ้น 15,000 บาท

**กลยุทธ์ที่ 4** สร้างภาพลักษณ์ให้พนักงาน

**แนวคิด** จัดทำเครื่องแบบพนักงานใหม่ ซึ่งมีความหนา ดูดความร้อนและไม่สามารถระบายอากาศได้ดี ผู้ศึกษาจึงคิดกลยุทธ์ในการปรับรูปแบบชุดทำงานของบุคลากรใหม่ แต่ทั้งนี้รูปแบบสีสันจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน เพื่อสร้างความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและดูแลเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้ศึกษาเล็งเห็นถึงความสำคัญนี้

**วิธีการ**

- ให้บุคลากรระบุความต้องการรูปแบบชุดพนักงานตามความต้องการ

- ติดต่อ บริษัท พิมายสปอร์ตคลับ ให้ทำการสรุปผลการออกแบบของบุคลากร และทำการผลิต

**งบประมาณ** 30,000 บาท

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ**

บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองสำคัญในการมีส่วนร่วมตัดสินใจเลือกเครื่องแบบด้วยตนเองและมีความภาคภูมิใจเมื่อใส่มาทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้เร็วขึ้น

**ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์** สร้างภาพลักษณ์ให้พนักงาน ผู้ประกอบการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดทำเครื่องแบบที่บุคลากรเลือก 30,000 บาท

**กลยุทธ์ที่ 5** สร้างตลาด

**แนวคิด** การโฆษณาไปยังอำเภอใกล้เคียงต่างๆที่มีฐานลูกค้าอยู่เดิมด้วย สปอตทีวี ออกแบบป้ายหน้างานให้เด่นชัดและดูสะดุดตา และเว็บไซต์เพื่อสร้างความประทับใจในคุณภาพ ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายรับรู้ถึงคุณภาพของการทำงานแล้วเกิดความประทับใจ เพิ่มเติมจากการบอกต่อแบบปากต่อปาก เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ลูกค้า



**วิธีการ** ทำการออกแบบเว็บไซต์ ออกแบบป้ายหน้างาน และสโปตวิทยุ โดยทำการขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสื่อโฆษณา

**งบประมาณ** 100,000 บาท

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** ทำให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง มีตำแหน่งทางการตลาดที่มั่นคง มีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นและเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าจ้างของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

**ผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์** สร้างตลาด หากทำการโฆษณาออกไปแล้วเกิดการว่าจ้างจำนวนมากในเวลาเดียวกัน จะทำให้เกิดการทำงานไม่ทัน สร้างความไม่พอใจให้ลูกค้าได้

**กลยุทธ์ที่ 6** สร้างบุญ

**แนวคิด** การรับผิดชอบต่อสังคม บริจาคสิ่งก่อสร้างเล็กน้อย ให้ชุมชน หมู่บ้าน ทุกปี และสนับสนุนการแข่งขันกีฬาทุกประเภทในเทศบาลตำบลพิมาย

**วิธีการ**

- ร่วมสนับสนุนการแข่งขันกีฬาทุกประเภทในเทศบาลตำบลพิมาย

- บริจาคสิ่งก่อสร้างเล็กน้อย ให้ชุมชน หมู่บ้าน วัด ในทุกๆปี

**งบประมาณ** 200,000 บาท/ปี

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** การตอบแทนสังคม ช่วยให้ภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้น และมีคนรู้จักเพิ่มมากขึ้น

## อภิปรายผล

จากกลยุทธ์ในการปรับปรุงธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนทำกิจกรรมต่างๆ ที่กล่าวมาทั้งนี้เพื่อให้ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างสามารถดำเนินงานตามพันธกิจอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมก่อสร้างมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อผู้ประกอบการได้ จึง

จำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ จึงเกิดเป็นกลยุทธ์ต่างๆที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพื่อแก้ปัญหาบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเบื่อหน่าย ต้นทุนไม่คงที่ ทำให้กิจการเกิดความล่าช้าเป็นอย่างมาก ลูกค้าเกิดความสับสนเมื่อเปรียบเทียบราคาของห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้างและผู้ประกอบการรายอื่น

ผลการวิจัยพบว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนำมาซึ่งกลยุทธ์ต่างๆได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างคน คือการเสริมสร้างความเชี่ยวชาญและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการผลิต กลยุทธ์ที่ 2 สร้างคลัง คือการเก็บปัจจัยที่ใช้ในการผลิตไว้ในปัจจุบันหรือในอนาคต กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลยุทธ์ที่ 4 สร้างภาพลักษณ์ให้พนักงาน คือจัดทำเครื่องแบบพนักงานใหม่ ซึ่งมีความหนา ดูดความร้อน และไม่สามารถระบายอากาศได้ดี กลยุทธ์ที่ 5 สร้างตลาด คือ การโฆษณาไปยังอำเภอใกล้เคียงต่างๆและสร้างเว็บไซต์ กลยุทธ์ที่ 6 สร้างบุญ คือการรับผิดชอบต่อสังคม บริจาคสิ่งก่อสร้างเล็กน้อย ให้ชุมชน หมู่บ้านต่างๆทุกปี

จากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นแผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป สอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้ศึกษามา และจากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรนั้นเล็งเห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สุดท้ายคือผลตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นตัวอย่างในการทำการศึกษเกี่ยวกับบุคลากรในห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ในการศึกษาเพื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ผู้ศึกษาพบข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลของคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมก่อสร้าง จึงไม่สามารถนำผลการดำเนินการของคู่แข่งชั้นในมาแสดงในการศึกษานี้ได้ ทำได้เพียงการคาดการณ์จากสภาวะการณ์ที่มองเห็นจากภายนอกเท่านั้น และเนื่องจากห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง เคยประสบปัญหาการจัดเก็บเอกสารจึงทำให้เอกสารที่สำคัญทางการเงินสูญหายไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ในส่วนของการเงินหรือปัจจัยทางด้านการเงินอื่นๆ ได้

1.2 จากการศึกษาอุตสาหกรรมก่อสร้าง ทำให้ผู้ศึกษาทราบว่าธุรกิจนี้มีแนวโน้มที่จะขยายตัวอีกมากและเป็นธุรกิจที่น่าจับตามอง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ประกอบการควรมีการเร่งฝึกบุคลากรให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นอีกเรื่อยๆ จะได้ไม่ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรและการทำงานล่าช้า

### 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆเพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำตัวแปรอื่นๆที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้มาทำการศึกษาเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะเพิ่มพูนความรู้อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2.2 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นทฤษฎีของนักคิด นักวิชาการท่านอื่นๆ เพื่อยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อเสนอที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์

ดร.อารมย์ ตัดตะวะศาสตร์และอาจารย์ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุลที่ได้ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความรู้รักสามัคคีในพระคุณของทุกท่าน จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณเปรมศักดิ์ สุขปัญญา บุคลากรห้างหุ้นส่วนจำกัด นกแขกก่อสร้าง ทุกท่านและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาอิสระและทุกท่านที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์สำหรับการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ ประจำหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ และคณะวิทยาการจัดการ ทุกท่านที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าอย่างแก่ศิษย์

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ ตลอดจนญาติ พี่น้องทุกๆ คนที่คอยให้กำลังใจ และคอยสนับสนุนในทุกๆ ความช่วยเหลือและกำลังใจที่มีให้ตลอดเวลา

ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษา และคำแนะนำต่างๆ หากมีสิ่งขาดตกบกพร่องหรือผิดพลาดประการใดในการทำการศึกษาอิสระครั้งนี้ ผู้เขียนขออภัยเป็นอย่างสูง และผู้เขียนหวังว่าข้อมูลที่ได้จากการทำการศึกษาอิสระนี้ จะมีประโยชน์สำหรับผู้สนใจต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic Management. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
2. รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์พับลิเคชั่น.
3. วรรณิ ศิริวัชรกุล. (2549). การบริหารจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้านในเขตกรุงเทพและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย



ราชภัฏสวนดุสิต.

4. ศิริพงษ์ เศษายาน. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บুক พอยท์ จำกัด
4. Certo Samuel C. and Peter J. Paul. (1991). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : Mcgraw-Hill, 5.
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.