



รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง  
กรณีศึกษา หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง  
กรณีศึกษา หจก.เล้าจั่นฮะก่อสร้าง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

FORMAT AND STRATEGY OF CONSTRUCTION BUSINESS FOR CASE STUDY LIMITED  
PARTNERSHIP LAOJUNHABUILDING



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Business Administration

Master of Business Administration Program

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2015

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง” เสนอโดยนายอนุพันธ์ ปทุมาสูตร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตระหนักจิต ยุตยรรยง)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....



56602357 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คำสำคัญ : รูปแบบและกลยุทธ์, ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

อนุพันธ์ ปทุมมาสูตร : รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล้าจันฮะก่อสร้าง. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 67 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล้าจันฮะก่อสร้าง งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interviews) โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารของ หจก.เล้าจันฮะก่อสร้าง ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ พนักงาน รวมทั้งกลุ่มผู้มาใช้บริการ รวมทั้งสิ้น 15 คน นอกจากวิธีการสัมภาษณ์แล้ว ยังใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการปฏิบัติงานจริงในการผลิต

ผลการวิจัยพบว่า หจก.เล้าจันฮะก่อสร้าง มีรูปแบบการดำเนินกิจการเป็นธุรกิจขนาดกลาง จากการศึกษาได้พบว่า กิจการใช้กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย มีการสร้างสิ่งปลูกสร้างเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้ว่าจ้างสนใจในผลงาน และมีการบอกปากต่อปากเนื่องจากกิจการได้ก่อตั้งมานาน ด้านราคา มีผู้บริหารเป็นผู้คิดราคาค่าก่อสร้างเอง โดยอิงราคาค่าก่อสร้างต่างๆ ณ ปัจจุบัน และคิดราคาในราคาทุน จึงทำให้ถูกกว่าเมื่อเทียบกับผู้อื่น การส่งเสริมการขาย ทางกิจการ มีเครื่องมือและอุปกรณ์มากมาย ช่างฝีมือที่มีประสบการณ์ ทำให้ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าสามารถรับงานได้ โดยเฉพาะงานใหญ่ๆ และยังมีบริการหลังการดำเนินงานที่ดีหากมีข้อผิดพลาดก็จะแก้ไข ให้ทันที ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจจำแนกได้ดังนี้คือ 1) ด้านแรงงาน 2) ด้านวัสดุ 3) ด้านการเงิน 4) ด้านเครื่องจักร โดยมีแนวทางการแก้ปัญหาคือ ได้ติดต่อกับกรมการจัดหางาน และธุรกิจรับจัดส่งแรงงานเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการ มีการจัดซื้อวัสดุจากตัวแทนจำหน่ายแทน โดยไม่ผ่าน ผู้ค้ารายย่อย ทำให้สามารถลดค่าต้นทุนได้และมีวัสดุป้อนให้กับกระบวนการก่อสร้างได้อย่างไม่ขาด ส่วนเรื่องการเงินได้มีการกู้เงินกับธนาคารในช่วงที่เริ่มดำเนินการก่อสร้างเพื่อชดเชยกับเงินทุนที่ขาดไป ถ้าเครื่องจักรมีปัญหาก็ได้มีการว่าจ้างซ่อม ร้านอะไหล่ในพื้นที่เพื่อซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ชำรุดไปก่อน ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

---

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....

56602357 : MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

KEY WORD : FORMATION AND STRATEGY, CONSTRUCTION BUSINESS

ANUPAN PATHUMMASOOT : FORMAT AND STRATEGY OF CONSTRUCTION BUSINESS FOR CASE STUDY LIMITED PARTNERSHIP LAOJUNHABUILDING. THESIS

ADVISOR : ASSOC. PROF. PHITAK SIRIWONG, Ph.D. 67 pp.

The objective of this research were to study format and strategy of construction business for case study limited partnership LAOJUNHABUILDING and to study problems of this company. This research was a qualitative research performed by applying the method of in-depth interview whereby the interviews had been conducted with the executive level, department managers, employees and customer of LAOJUNHABUILDING and the total respondents at 15 persons. In addition to the in-depth interview, the method of participant observation in the practical operation of the manufacturing was also applied.

The research results, found that LAOJUNHA BUILDING were the medium-sized construction business format. The finding showed that the business adopts the strategy of distribution channels, the customer interesting in their quality construction products and variety, and then LAOJUNHA BUILDING was well known construction company by word of mouth and as a long-term business. For the cost of construction, the executive director calculates and refers to the present average contraction cost which the cost estimation was lower than others Construction Company. Providing good after sales services, LAOJUNHA BUILDING provided more quality tools and equipment, experienced technicians and immediately on site services for solving the problem that could help and keep their customer confidence a successful business. For problems and obstacles, there were 4 items as following 1) Labor 2) Supplies 3) Financial 4) Machines. A problem solution in a labor aspect was contacted to Department of Employment and recruitment agency for protecting the shortage of staff. For supplies and equipment, this company procured through sales agency which help them decreases cost and enough supplies for construction. For financial solution, they took a bank loan during the beginning to support the construction. Finally, machines solution, local repair shops or spare part shops could fix the machines and equipment immediately which got the most out of it.



---

Master of Business Administration Program

Graduate School, Slipakorn University

Student's signature.....

Academic 2015

Thesis Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา รศ.ดร.อ.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ที่ได้สละเวลาให้คำแนะนำข้อคิดเห็นถึงประเด็นต่างๆ ในการศึกษา และชี้แนวทางในการแก้ปัญหา การค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม และได้กรุณาตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา รวมทั้งการแก้ไขงาน ให้สมบูรณ์ และขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคณะเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอขอบคุณผู้ดำเนินงานโครงการทุกท่านที่ให้ความดูแลช่วยเหลือมาตลอดหลักสูตรการศึกษา ขอขอบคุณรุ่นพี่ทุกๆท่านที่คอยแนะนำแนวทางและชี้แนะประเด็นถูกผิดจากประสบการณ์ตรง รวมถึงผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่มีอาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้ความรักความห่วงใยเป็นกำลังใจในทุกๆ ด้านแก่ผู้วิจัย จนสามารถสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต และสามารถสร้างสรรค์งานวิจัยนี้ ให้เป็นประโยชน์กับผู้สนใจและผู้ที่ต้องการศึกษาด้วยดี



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ณ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
ขอบเขตการศึกษา .....	2
ขั้นตอนการศึกษา .....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	5
แนวคิดทฤษฎีด้านการตลาด .....	5
แนวคิดการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) .....	9
แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	11
การวิเคราะห์ SWOT .....	21
การวิเคราะห์ Five Forces Model .....	24
หลักการบริหารธุรกิจทั่วไป .....	26
ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง (Construction Business) .....	30
การเลือกผู้รับเหมาในการก่อสร้าง .....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	40
ประชากรและผู้ให้ข้อมูล .....	41
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	41
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	42
การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล .....	42
การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล .....	44



บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของเจ้าของกิจการห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง .....	45
ตอนที่ 2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง .....	47
ตอนที่ 3 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง.....	51
ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข .....	54
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	56
สรุปผลการวิจัย .....	56
อภิปรายผล.....	59
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย .....	60
รายการอ้างอิง.....	62
ภาคผนวก .....	64
ภาคผนวก ก แนวคำถามสัมภาษณ์ .....	65
ประวัติผู้วิจัย .....	67



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนที่เส้นทางเดินถนนเพชรเกษม.....	46
2	สร้างโรงเรียนและสระว่ายน้ำ.....	47
3	วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในงานก่อสร้าง.....	48
4	เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง.....	49
5	แรงงานก่อสร้างชาวไทยและต่างชาติ.....	51



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจัดเป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อประเทศ ในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน และมีส่วนช่วยผลักดันให้กลไกของธุรกิจสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้ ซึ่งผลผลิตที่ได้ประกอบด้วย สิ่งปลูกสร้างต่างๆ ที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่ ที่อยู่อาศัย โรงงาน สถาบันการศึกษา สถานพยาบาล โครงสร้างเพื่อการสื่อสารและคมนาคม และสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา ถนน สะพาน และการชลประทาน เป็นต้น ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ เป็นงานที่ทำในที่โล่งแจ้งภายใต้สภาพดินฟ้าอากาศที่แปรปรวนตลอดเวลา ใช้บุคลากรจำนวนมาก และหลากหลายสาขาอาชีพ มีการเปลี่ยนแปลงนายจ้างได้ง่ายและรวดเร็ว ต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ซึ่งอาจเกิดจากตัวแปรที่ไม่สามารถควบคุมได้เช่น ลมแรง การเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิอย่างรวดเร็ว ฝนตกหนักจนไม่สามารถทำงานหลักต่อได้ เป็นต้น

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่เติบโตควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาของประเทศ หากเศรษฐกิจของประเทศรุ่งเรือง อุตสาหกรรมก่อสร้างก็จะเติบโตไปพร้อมกัน อีกทั้งยังจะเอื้อต่อภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก ภาคสถาบันการเงิน และภาคแรงงานให้ขยายตัวตามไปด้วย (อินทัย แสงธรรมธร, 2543: 1) และยังมีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจประเภทอื่นเพราะมีลักษณะเฉพาะ คือ ต้องทำงานในพื้นที่โล่ง ในสภาพดินฟ้าอากาศที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงของการทำงานได้ตลอดเวลา เพราะมีตัวแปรที่ไม่แน่นอน เช่น ฝนตกหนัก วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างไม่พอ เป็นต้น พื้นที่ทำงานจะเปลี่ยนไปจากโครงการหนึ่งสู่อีกโครงการหนึ่ง ซึ่งอยู่ต่างที่ ต้องมีการเคลื่อนย้ายอุปกรณ์และบุคลากรอยู่เสมอ (ประกอบ บำรุงผล, 2528)

ด้วยเหตุนี้ธุรกิจรับเหมาจึงเป็นงานที่มีบุคลากรในการทำงานเป็นจำนวนมาก หลายสายงาน ระดับความรู้และความสามารถต้องเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างดี ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการค้นหาบุคลากร ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่บริษัทต้องการ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพของบริษัท (ชนันันท์ จันทรินทร์, 2550)

ส่วนการก่อสร้างของภาคเอกชน ก็มีการเติบโตออกไปยังภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ เนื่องจากกิจกรรมเศรษฐกิจของภาคเอกชนขยายตัวไปในต่างจังหวัดมากขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีการเติบโตของการค้าและการลงทุน เช่น อุดรธานี สุราษฎร์ธานี และเชียงราย เป็นต้น แม้ว่าการขยายตัว

ของอุตสาหกรรมก่อสร้างจะหนุนให้กลุ่มผู้รับเหมาปรับตัวดีขึ้น แต่ก็กลับสร้างแรงกดดันและนำมาซึ่งอุปสรรคให้แก่ผู้ประกอบการ เช่น การเติบโตของโครงการก่อสร้างหลายโครงการในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน มีผลกระทบให้ราคาวัสดุก่อสร้างปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะวัสดุก่อสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะปูนซีเมนต์ เนื่องจากอุปสงค์สินค้าวัสดุก่อสร้างขยายตัว นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับภาวะขาดแคลนกำลังแรงงานเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ภาคก่อสร้างยังมีแรงหนุนจากกิจกรรมเศรษฐกิจในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะผลประโยชน์ต่อเนื่องจากการค้าและการลงทุนที่คึกคักตามแนวชายแดนและพื้นที่ใกล้เคียง จะส่งผลให้การลงทุนก่อสร้างในกลุ่มพาณิชย์กรรมเติบโตตามไปด้วย และอาจทำให้เกิดการพัฒนาสิ่งจำเป็นพื้นฐานจากภาครัฐตามมา เช่น การปรับปรุงโครงข่ายถนนและระบบราง (แนวน้ำ, 2557)

ดังนั้นการวางแผนการจัดการกลยุทธ์ที่ดีจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษารูปแบบและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยประหยัดในด้าน เงินทุน ด้านแรงงาน ทำให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้นจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษา หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง

### ขอบเขตการศึกษา

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาข้อมูลในด้านต่างของธุรกิจของ หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของกิจการ ทำเลที่ตั้ง ประเภทของธุรกิจ ได้แก่ เจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด ลักษณะองค์ได้แก่ กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด
2. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้อง
3. ข้อมูลที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
4. กลยุทธ์การดำเนินงานใน หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง ได้แก่

4.1 การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย มีการวางแผนทำงานล่วงหน้า โดยครอบคลุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4.2 การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย แต่ไม่มีการวางแผนอย่างมีระบบ วางแผนเฉพาะกับงานที่สำคัญที่สุดก่อนเป็นลำดับแรก

4.3 การแสวงหาโอกาส ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ แต่จะปรับเปลี่ยนไปตามโอกาส แสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

4.4 การตั้งรับ ไม่มีการวางแผนล่วงหน้าแค่คอยตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น การกระทำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นหลัก หรือถูกผลักดันจากสถานการณ์

#### **ขอบเขตด้านเวลา**

ศึกษา หจก.เล้าจันสะกอสร้าง ที่เริ่มจัดตั้งดำเนินกิจการในช่วงปี พ.ศ. 2523 และยังคงดำเนินกิจการอยู่จนถึงปัจจุบัน

#### **ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก**

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการ พนักงานใน หจก.เล้าจันสะกอสร้าง
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้จัดการ พนักงาน ที่ทำงานอยู่ใน หจก.เล้าจันสะกอสร้างและลูกค้าที่มาใช้บริการหจก.เล้าจันสะกอสร้าง

#### **ขั้นตอนการศึกษา**

1. เก็บรวบรวมข้อมูล แนวคิดและทฤษฎีและเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น ห้องสมุดและระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมากำหนดขั้นตอนและกรอบแนวคิดของการศึกษา
2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้อง
3. วิเคราะห์ข้อมูล
4. สรุปผลการศึกษา
5. เสนอแนะ

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1. ทำให้ทราบถึงรูปแบบและกลยุทธ์การในดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างกรณีศึกษา หจก.เล้าจันสะกอสร้างเพื่อนำรูปแบบและกลยุทธ์ที่ดีที่สุดมาปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของ หจก.เล้าจันสะกอสร้างต่อไป

2. ได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของ หจก.เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง เพื่อให้ดำเนินกิจการไปได้ได้อย่างราบรื่น



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล้าจันฮะก่อสร้าง ผู้วิจัย ได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีด้านการตลาด
2. แนวคิดการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)
3. แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. การวิเคราะห์ SWOT
5. การวิเคราะห์ Five Forces Model
6. หลักการบริหารธุรกิจทั่วไป
7. ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
8. การเลือกผู้รับเหมาในการก่อสร้าง
9. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทฤษฎีด้านการตลาด

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การตลาด” ไว้หลายทฤษฎีแต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

(Kotler & Armstrong 2004: 6) กล่าวว่า การตลาดเป็นกระบวนการทางสังคมที่ซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่ตอบสนองความจำเป็นและความต้องการ อันเกิดจากการสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนสินค้าและบริการที่มีคุณค่าระหว่างผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายกับผู้บริโภค แนวความคิด หลักคือ ความจำเป็น ความต้องการ อุปสงค์ของสินค้า การบริการ คุณค่า ความพอใจ คุณภาพโดยรวม การแลกเปลี่ยน การค้า ความสัมพันธ์ เป็นภาวะหนึ่งของความรู้สึกที่ไม่ได้รับการตอบสนองความจำเป็นของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและจะมีความพอใจเมื่อได้รับการสนองความจำเป็น ความต้องการ โดยอาศัยสินค้าและบริการเหล่านั้น ซึ่งรวมถึงประสบการณ์จากการบริการของบุคลากร สถานที่ ข้อมูลสารสนเทศและความคิด

1. การจูงใจลูกค้า หมายถึง การโน้มน้าว การชักนำ การลด แลก แจก แถมสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเลือกใช้สินค้า มีการจัดร้านค้าภายในอย่างเป็นระเบียบสวยงาม สะอาด มีสิ่งอำนวยความสะดวก ครบครัน มีที่จอดรถเพียงพอ และมีความปลอดภัยเพื่อให้ผู้บริโภครีบใจเมื่อเข้ามาใช้บริการ

2. การควบคุมคุณภาพสินค้า หมายถึง การกำกับ ดูแล ควบคุม ก่อนและหลังส่งมอบสินค้า ให้มีมาตรฐาน และรวมถึงการรับประกันคุณภาพสินค้า ตลอดจนการบริการหลังการขาย การรับประกันสินค้า ทั้งนี้ควรให้มีกระบวนการในการให้บริการ ให้รวดเร็วที่สุดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงขึ้น

การดำเนินธุรกิจนั้นควรจะมีการจูงใจลูกค้าและควบคุมคุณภาพสินค้าหรือบริการเพื่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีต่อทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการทำวิจัยให้มีการตลาดที่ดีขึ้นไปเรื่อยๆ

### 3. ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด ( Service marketing mix หรือ 7P's )

ศรีสุดา สหชัยเสรี (2546: 84) ได้อธิบายถึง กลยุทธ์การตลาด ว่าเป็นวิธีดำเนินงานทางการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ที่แตกต่างกันและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อกัน คือ เป้าหมายทางการตลาด ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อเลือกเป้าหมายทางการตลาดการกำหนดและจัดสรรปัจจัยทางการตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### 4. การวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาดบริการ 7P's

ปัจจัยส่วนประสมการตลาด (Service marketing mix หรือ 7P's) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย (Kotler: 1997) ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือบุคคล (Cravens and Piercy: 2004) โดยผลิตภัณฑ์ต้องมี ธรรมชาติประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้าจึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) และ หรือความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) และต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) ซึ่งเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่างและมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย ในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) จะเป็นขั้นตอนที่เกิดหลังจากได้มีการนำผลิตภัณฑ์ออกวางจำหน่ายไประยะหนึ่งแล้ว ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (New And Improved) โดยต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น



4.2 ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็น P ตัวที่ 2 เกิดขึ้น มาถัดจาก Product ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้าน ราคาต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับ ของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น และต้องคำนึงถึงต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่าย ที่เกี่ยวข้องโดยจะมีผลโดยตรงต่อการตั้งราคาจำหน่าย ในเรื่องการแข่งขันกับสินค้า อื่น ๆ ก็เช่นกัน หากสินค้าประเภทเดียวกันมีคุณสมบัติใกล้เคียงกันก็ควรพิจารณาในการตั้งราคาจำหน่ายให้เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการเปรียบเทียบกันจนเกินไป

4.3 การจัดจำหน่าย (Place or distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่ง ประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบัน ที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายตัวสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ช่องทางการจัดจำหน่าย (channel of distribution) หมายถึง วิธีการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ ตลาด (Etzel, Walker and Stanton: 2004) ซึ่งช่องทางการจัดจำหน่ายประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ส่วนที่ 2 คือ การสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (market logistics) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือ ผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายตัวสินค้าจึงประกอบด้วยงานที่สำคัญต่อไปนี้ คือ การขนส่ง (Transportation) การเก็บรักษาสินค้า (Storage) และการคลังสินค้า (Warehousing) และสุดท้าย คือ การบริหารสินค้าคงเหลือ (inventory management)

4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่าง ผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขายทำการขาย (Personal Selling) และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Nonpersonal Selling) โดยเครื่องมือในการ ติดต่อสื่อสารมีหลายอย่าง ซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลาย ๆ เครื่องมือ และต้องใช้หลักการเลือกใช้ เครื่องมือสื่อสารแบบประสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication = IMC) โดย พิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือ ส่งเสริมที่สำคัญมีดังนี้

4.4.1 การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับ องค์กรและ/ หรือผลิตภัณฑ์ บริการ หรือความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงินโดยผู้อุปถัมภ์รายการ กลยุทธ์ ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา (Creative Strategy) และยุทธวิธี การโฆษณา (Advertising Tactics) และกลยุทธ์ด้านสื่อ(Media Strategy) ซึ่งเป็นการวางแผนในการ

คัดเลือกสื่อ การกำหนดระยะเวลา ความถี่ ความต่อเนื่องในการลงสื่อประเภทต่างๆ เพื่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย

4.4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นกิจกรรมการแจ้งข่าวสารและจุดใจตลาดโดยใช้บุคคล โดยจะเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling Strategy) การจัดการหน่วยงานขาย (Sales Force Management)

4.4.3 การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) หมายถึง กิจกรรมการส่งเสริมที่นอกเหนือจากการโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย และการให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าขั้นสุดท้าย หรือบุคคลอื่นในช่องทางการส่งเสริมการขาย ซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค (Consumer Promotion) ส่วนต่อมา คือ การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง (Trade Promotion) ประการสุดท้ายเป็นการกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่าการส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (Sales Force Promotion)

4.4.4 การให้ข่าวและการประชาสัมพันธ์ (Publicity and public relation) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน ส่วนการประชาสัมพันธ์ หมายถึง ความพยายามที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งซึ่งการให้ข่าวเป็นกิจกรรมหนึ่งของการประชาสัมพันธ์

4.4.5 การตลาดทางตรง (Direct marketing) และการตลาดเชื่อมต่อตรง (Online Marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนอง (Response) โดยตรง หรือหมายถึงวิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อ และทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ประกอบด้วย การขายทางโทรศัพท์ การขายโดยใช้จดหมายตรง การขายโดยใช้แค็ตตาล็อก การขายทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งจุดใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง เช่น ใช้คุกกี้ แลกซื้อ

5. บุคลากร (People) โดยจะมองในส่วนของพนักงานในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพูดจา มารยาท การแต่งกาย ฯลฯ

6. กระบวนการ การให้บริการ (Process) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตของธุรกิจบริการ ซึ่งก็คือ กระบวนการ ขั้นตอน ประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

7. ลักษณะทางกายภาพภายนอก (Physical Evidence) ปัจจัยจะเกี่ยวข้องกับส่วนที่สัมผัส จับต้องได้ของการให้บริการและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ของพื้นที่ให้บริการ ซึ่งจะมีผลต่อความประทับใจของลูกค้า เช่น การมีป้ายโฆษณาติดอยู่หน้าร้านในตำแหน่งที่โดดเด่น ฯลฯ

ปัจจัยด้านส่วนประสมทางการตลาดบริการทั้ง 7 ด้าน มีความสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้ผลิตสินค้าประสบความสำเร็จในการจำหน่ายสินค้าที่ผลิตขึ้น โดยหากขาดปัจจัยด้านใดไปแล้วจะทำให้สินค้านั้นด้อยกว่าหรือเสียเปรียบคู่แข่งซึ่งมีเป็นจำนวนมากในท้องตลาดที่ปัจจุบันต่างใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทุกทางทั้งในส่วนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้น่าสนใจอยู่เสมอ การปรับราคาและข้อเสนอเพื่อกระตุ้นผู้ซื้อ การจัดหาช่องทางจำหน่ายกระจายสินค้าเพื่อผู้บริโภคซื้อหาได้สะดวกและง่ายที่สุด ตลอดจนจัดโปรแกรมส่งเสริมการตลาด และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สินค้าของตนเป็นสินค้าที่ถูกผู้ซื้อเลือกก่อนและนำไปสู่การเป็นลูกค้าประจำส่งผลต่อการค้าที่ยั่งยืนในอนาคต

ส่วนประสมการตลาดในมุมมองลูกค้า ประกอบด้วย

1. คุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับ (Customer Value)
2. ต้นทุน (Cost to Customer)
3. ความสะดวก (Convenience)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การดูแลเอาใจใส่ (Caring)
6. ความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการ (Completion)
7. ความสบาย (Comfort)

ส่วนประสมทางการตลาดถูกสร้างขึ้นโดยคำนึงถึงความจำเป็น และความต้องการ (Need and Want) ของตลาดส่วนต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางการตลาดของบริษัท และเพื่อตอบสนอง หรือสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับผู้บริโภคด้วย

ส่วนประสมทางการตลาดนั้นเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจควรมีเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้และสามารถนำกลยุทธ์ทางการตลาดต่าง ๆ มาปรับใช้ให้เข้ากับธุรกิจเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์เพื่อหาปัจจัยและกลยุทธ์ต่างๆ เข้าไปใช้ในธุรกิจอย่างเหมาะสมให้กับงานวิจัย

### แนวคิดการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การสื่อสารการตลาด” ไว้หลายทฤษฎีแต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

สุวัฒนา วงษ์กระพันธ์ (2530) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารการตลาดไว้ว่า การสื่อสารการตลาด หมายถึงการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในอันที่จะสื่อความหมาย สร้างความเข้าใจ สร้างการยอมรับระหว่างธุรกิจกับผู้บริโภค มุ่งหวังที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้นๆ โดยกระบวนการสื่อสารเป็นการสื่อความหมายจากแหล่งข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ ไปยังผู้รับข่าวสารซึ่งเป็นบุคคลเป้าหมายในการสื่อสารนั้น และเมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารนั้น ถ้าหากผู้ส่ง

ข่าวสารสามารถสื่อความหมายได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับข่าวสาร โดยอาจใช้วิธีการโน้มน้าวใจกระตุ้นความต้องการ เพื่อให้ผู้รับสารได้รับรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และมีผลไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้รับข่าวสารก็จะมีปฏิกิริยาตอบสนองกลับ และการสื่อสารการตลาดยังเป็นความพยายามของธุรกิจในการที่จะถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ขายอยู่ในตลาด เพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นให้ผู้บริโภคยอมรับในสินค้าและบริการนั้นๆ และแสดงพฤติกรรม การซื้อในที่สุด

### กระบวนการตัดสินใจของผู้ซื้อ

เสรี วงษ์มณฑา (2540) ได้ให้ความหมายของกระบวนการตัดสินใจซื้อ ไว้ว่า ในการที่ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าหนึ่งนั้น จะต้องมีกระบวนการตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปจนถึงทัศนคติหลังจากที่ได้ใช้สินค้าแล้วซึ่งสามารถพิจารณาเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 การรับรู้ถึงปัญหา กระบวนการซื้อจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ซื้อตระหนักถึงปัญหาหรือความต้องการของตนเองซึ่งถือเป็นลำดับแรกที่จะนำไปสู่การซื้อ

ขั้นที่ 2 การค้นหาข้อมูล ในขั้นนี้ผู้บริโภคจะแสวงหาข้อมูลเพื่อตัดสินใจ ในขั้นแรกจะค้นหาข้อมูลจากแหล่งภายในก่อน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินทางเลือก หากยังได้ข้อมูลไม่เพียงพอก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก

ขั้นที่ 3 การประเมินผลทางเลือก ผู้บริโภคจะนำข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้มารวบรวมเป็นหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ทั้งในลักษณะการเปรียบเทียบทางเลือกและความคุ้มค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หลังการประเมิน ผู้ประเมินจะทราบข้อดี ข้อเสีย หลังจากนั้นบุคคลจะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา มักใช้ประสบการณ์ในอดีตเป็นเกณฑ์ทั้งประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น

ขั้นที่ 5 การประเมินผลหลังการซื้อ เป็นขั้นสุดท้ายหลังจากการซื้อ ผู้บริโภคจะนำผลิตภัณฑ์ที่ซื้อมานั้นมาใช้ และในขณะเดียวกันก็จะทำการประเมินผลิตภัณฑ์นั้นไปด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่า กระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่ได้หยุดตรงที่การซื้อ

การสื่อสารการตลาดนั้นธุรกิจจะต้องสื่อสารกับผู้ใช้บริการอย่างถูกต้องว่าธุรกิจของเรานั้น มีการให้บริการแบบไหนบ้างเพื่อให้ผู้มาใช้บริการเกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มาใช้บริการในธุรกิจว่ามีกระบวนการดำเนินงานอย่างไร สามารถทำตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้บริการได้มากแค่ไหนในงานวิจัยครั้งนี้

## แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ไว้หลายทฤษฎี แต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์การได้

ฉะนั้นองค์การจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์การเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย

ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์การ แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์การ หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนี้ถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่างๆ ในองค์การ ให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

### การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด (Fred R.David, 1994: 5) กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์การเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวมผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่

ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ

1. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
3. เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิงไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
4. ต้องอาศัยความร่วมมือพันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ
5. มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน

#### ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้าง ในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกันดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategic” มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต

3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

### **แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์**

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้ง ในระยะสั้น และระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้ว นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสียในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวและสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่างๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

### **หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์**

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรและช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิง

กลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหารเนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์การในส่วนต่างๆ

#### **องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์**

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

#### **กำหนดทิศทาง**

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย



ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

### การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ที่ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S), การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W), การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) และการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

#### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

1.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์การ โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐานประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อ

วัตถุประสงค์ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์ และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงานเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน หรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

จุดแข็ง: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็น สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปสภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่าง เช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

1.1 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่ง จะทำให้เราทราบถึง สมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัด ส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหนีไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

1.2 การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึง เป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ได้แก่

Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกรับต้นทุนที่สูงมากในด้านต่างๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับ ผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่างๆ

2.3 การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณคุณภาพและราคา

2.4 การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

2.5 การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่างๆจะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

2.6 การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ

โอกาส: การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อ องค์การมาทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค: เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่ องค์การ

### การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์การจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วยซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันของ องค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง กันเลย เป็น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กร กับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้น หรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนา กลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจเช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไปแผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทุกๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้นๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไรจะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure)

กระบวนการหรือระบบ (Process/ System) ทักษะและความสามารถ (Skills/ Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

1. เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
2. เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว
4. เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
5. เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

#### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้น จะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติ ก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วนทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ

เพื่อให้ทราบว่ เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคือ อะไร และควรจะทำเนิการที่เรื่งใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่เคลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาระสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาระสมพอดีเพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติ งานสิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

### การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาระสมกับแต่ละองค์การ ซึ่ง ในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

1. เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
2. เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมีความยืดหยุ่นเหมาะสม
3. เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีด้วยกันหลายวิธีอยู่ที่ธุรกิจไหนจะใช้อย่างไรและเหมาะสมหรือไม่ การจัดการกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญของธุรกิจมากจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินกิจการไปได้อย่างดีโดยมีการ

วางแผนใช้กลยุทธ์ต่างๆ เข้ามาช่วย ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ด้านการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจมากที่สุดเพื่อให้ธุรกิจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในงานวิจัยครั้งนี้

### การวิเคราะห์ SWOT

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ SWOT” ไว้หลายทฤษฎี แต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนด จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งบริษัทนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในบริษัทที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งบริษัทไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่บริษัททำไม่ได้ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานของบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานของบริษัทไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อบริษัท

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (Key area) ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติของบริษัทนั้นๆ

การวิเคราะห์ SWOT ของบริษัทมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ (Boseman et al., 1986) คือ

1. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (Key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้

ถูกต้อง

4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้องนอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้วยังมี ปัญหาที่ควรระวัง (Goodstein et al., 1993) ดังนี้

4.1 การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นทางการของเฉพาะบุคคล

4.2 การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ

4.3 แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง

4.4 ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มอง สถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน

4.5 การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน

4.6 ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อม ภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

#### การวิเคราะห์ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ประเภทต่างๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการ ดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์, 2534: 105)

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดย ที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่ เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็น การประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอก องค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของ การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อ จำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุมจะส่งผล ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับ โอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิด ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส



คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุกคือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อม ที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุด แข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมี ข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วย งานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์ การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณา ร่วม กัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกัน ก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนด ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ในการ บริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น(e-Administration)

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้ มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจาก องค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบ จากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่ม ขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์ การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจังและยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำ ทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากมาใช้มากขึ้น

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ธุรกิจมีความพร้อมในการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้ได้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ

## การวิเคราะห์ Five Forces Model

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ Five Forces Model” ไว้หลายทฤษฎีแต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

เป็นการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยผู้คิดค้น คือ Michael E.Porter ซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

1. อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม ได้แก่
  - 1.1 การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) เนื่องจากผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานจำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนของสินค้าลดลง เพราะสามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลดลง
  - 1.2 การผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty)
  - 1.3 เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
  - 1.4 การเข้าถึงช่องจัดจำหน่าย (Access to distribution)
  - 1.5 นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน
  - 1.6 ต้นทุนหรือ ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า (Switching cost) ถ้าลูกค้าต้องมีต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในส่วนนี้สูง ต้นทุนเหล่านี้ซึ่งอาจได้แก่ ต้นทุนของอุปกรณ์เครื่องจักรที่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่ม หรือ อาจจะเป็นระบบงานที่ต้องจัดรูปแบบใหม่ ค่าฝึกอบรมและสอนงานให้กับพนักงานเพื่อให้ทำงานตามระบบใหม่ เป็นต้น
  - 1.7 ข้อได้เปรียบต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น เป็นเจ้าของเทคโนโลยีเฉพาะ มีวัตถุดิบราคาถูก มีทำเลที่ตั้งดีกว่า มีแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนถูก และทำมานานจนเกิดการเรียนรู้
2. แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม
  - 2.1 จำนวนคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีจำนวนมาก หรือ มีขีดความสามารถพอๆ กัน จะทำให้มีการแข่งขันที่รุนแรง
  - 2.2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก
  - 2.3 ความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้ามีความแตกต่างกันไป การแข่งขันก็จะน้อยลง
  - 2.4 ความผูกพันในตราหือ
  - 2.5 กำลังการผลิตส่วนเกิน ถ้าอุตสาหกรรมมีกำลังการผลิตส่วนเกิน การแข่งขันจะรุนแรง
  - 2.6 ต้นทุนคงที่ของธุรกิจและต้นทุนในการเก็บรักษา
  - 2.7 อุปสรรคกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม เช่น ข้อตกลงกับสหภาพแรงงานในการจ่ายชดเชยที่สูงมาก

3. อำนาจต่อรองของผู้ขาย (ซัพพลายเออร์)
    - 3.1 จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง
    - 3.2 ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
    - 3.3 ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง
  4. อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า
    - 4.1 ปริมาณการซื้อ ถ้าซื้อมาก ก็มีอำนาจการต่อรองสูง
    - 4.2 ข้อมูลต่างๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
    - 4.3 ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
    - 4.4 ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปदानหลัง คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
    - 4.5 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น หรือใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ
  5. แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้
    - 5.1 ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
    - 5.2 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
    - 5.3 ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน
- การวิเคราะห์ Five Forces Model เป็นการวิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการในการแข่งขันทางธุรกิจ คือ อุปสรรคกีดขวางการเข้าสู่อุตสาหกรรม แรงผลักดันจากผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่มีในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ขาย อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อหรือลูกค้า แรงผลักดันซึ่งเกิดจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการหาแนวทางเพื่อใช้แข่งขันทางธุรกิจกับคู่แข่งกันต่างๆหาวิธีลดแรงกดดันเพื่อให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อผู้บริโภคได้ในงานวิจัยครั้งนี้

## หลักการบริหารธุรกิจทั่วไป

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การบริหารธุรกิจทั่วไป” ไว้หลายทฤษฎี แต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

### ความหมายและประเภทของธุรกิจ

ธุรกิจ ความหมายตามที่กล่าวอ้างถึงในหนังสือของ Fred L.Fry and Charles R.Stonen (1998) หมายถึง กิจกรรมใดๆ ก็ตามที่แสวงหากำไรโดยการจัดหาสินค้าและบริการตามความต้องการของผู้บริโภค และความหมายตามที่กล่าวอ้างถึงในหนังสือของ ปิยดา สมบัติวัฒนา (2545) หมายถึง การทำกิจกรรมใดๆ เพื่อแสวงหากำไร โดยการผลิตและขายสินค้าและหรือบริการให้แก่ผู้อื่น ดังนั้นสรุปได้ว่า ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อแสวงหากำไรโดยการผลิตการจำหน่าย และการบริการตามความต้องการของผู้บริโภค ธุรกิจจะทำการผลิตสินค้าหลายประเภทเช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การขนส่ง และยังทำให้ความเป็นอยู่ของมนุษย์มีความสะดวกสบายมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เกิดการขยายงานและการสร้างงานและช่วยรัฐบาลในเรื่องภาษี

ประเภทของธุรกิจ ที่กล่าวอ้างถึงในหนังสือของจินตนา สุนทรธรรม (2527) สามารถแบ่งตามลักษณะของการดำเนินงานได้ 3 รูปแบบ คือ

1. การพาณิชย์ (Commerce) หมายถึง การดำเนินการด้านการซื้อขายแลกเปลี่ยน รวมทั้งกิจการขายปลีก (Retail) และขายส่ง (Wholesale) กิจการคลังสินค้า (Warehousing) การขนส่ง (Transporting) การประกันภัย (Insuring) การธนาคาร (Banking) ฯลฯ
2. การอุตสาหกรรม (Industry) หมายถึง การดำเนินการผลิตสินค้าและบริการ (Goods and Services)
3. การบริการ (Service) หมายถึง การดำเนินการด้านการให้บริการให้บริการแก่ผู้ซื้อ ได้แก่ กิจการโรงแรม โรงภาพยนตร์ โรงมหรสพ ท่องเที่ยว ฯลฯ

### ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจ

ปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการบริหารธุรกิจ ตามที่กล่าวถึงในหนังสือของอุทัย หิรัญโต (2529) สามารถแบ่งปัจจัยแวดล้อมได้ทั้งหมด 8 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยแวดล้อมทางกฎหมาย
2. ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
3. ปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง
4. ปัจจัยแวดล้อมด้านการแข่งขัน
5. ปัจจัยแวดล้อมด้านผู้บริโภค
6. ปัจจัยแวดล้อมด้านเทคโนโลยี
7. ปัจจัยแวดล้อมด้านสภาพแรงงาน

## 8. ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

### การบริหารธุรกิจก่อสร้าง

#### 1. ขอบเขตการบริหารงานก่อสร้าง

การบริหารงานก่อสร้างโดยทั่วไปที่กล่าวถึงในหนังสือ ของ วิวัฒน์ แสงเทียน, มนูญนิจ โภคและวิฑูรย์ เจียสกุล (2527) หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การดำเนินการและการควบคุม โครงการ เพื่อให้ได้สิ่งก่อสร้างที่ใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ที่ถูกกำหนดนั้น เช่น ภายใต้วงเงินและเวลาที่ถูกจำกัด วิธีการที่ใช้ในการจัดการงานก่อสร้างจะเป็นการผสมผสานกัน ระหว่างเทคนิค และวิธีการบริหารสมัยใหม่ทั้งหลายที่มีพื้นฐานทาง ด้านวิทยาศาสตร์กับความรู้และ หลักการด้านศิลปะการจัดการที่ถูกต้อง และที่ประสบผลสำเร็จจะต้อง สามารถรวมวิทยาศาสตร์และศิลปะ เข้าด้วยกันให้ได้

#### 2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจงานก่อสร้าง

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจงานก่อสร้างที่กล่าวอ้างถึงในหนังสือของ กวี หวังนิเวศน์กุล (2547) สามารถแบ่งมีผู้เกี่ยวข้องกับธุรกิจงานก่อสร้างได้ 5 กลุ่ม ดังนี้คือ

2.1 เจ้าของงาน (Owner, Client, Developer) เป็นผู้ที่มีริเริ่มก่อให้เกิดโครงการ ขึ้นเป็นนักธุรกิจลงทุนก่อสร้างเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน อาจเป็นนักพัฒนาที่ดินหรือพัฒนาอาคาร เก่าให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจการค้า หรืออาจเป็นหน่วยงานของรัฐที่ต้องการสร้างหรือพัฒนา ท้องถิ่นให้เจริญ เจ้าของงานนี้อาจอยู่ในรูปของบุคคลธรรมดา นิติบุคคล เอกชน หน่วยงานราชการต่างๆ

2.2 สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) สำนักงานผู้ออกแบบจะเป็นผู้ที่รับแนว ความคิด จากเจ้าของแล้วนำมาพัฒนาให้เป็นรูปแบบตรงตามความประสงค์ อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ ตอบสนองต่อการใช้สอย มั่นคงแข็งแรง ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าตามที่เจ้าของต้องการในการ ออกแบบอาคารก่อสร้างประกอบด้วยทีมงานผู้ออกแบบหลายสาขา เช่น สถาปนิก ภูมิสถาปนิกนักตกแต่ง ภายใน นักผังเมืองวิศวกรโยธา ไฟฟ้า เครื่องกล สุขาภิบาลหรือสิ่งแวดล้อม

2.3 ผู้รับเหมางานก่อสร้าง (Contractor) เป็นผู้สรรค์สร้างงานออกแบบให้เกิดเป็น ตัวอาคารจริงขึ้นมาได้ ตอบสนองความต้องการของเจ้าของงานและตอบสนองความถูกต้องตามที่ ออกแบบไว้ ผู้รับเหมาแบ่งออกได้ดังนี้

2.3.1 ผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่จะมี มูลค่าโครงการสูงมากและมีส่วนประกอบของอาคารหลายประเภท ผู้รับเหมาหลักจึงเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความพร้อมในหลายด้าน ทั้งด้านการเงิน ทรัพยากร จึงจะได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้รับเหมาทั้งโครงการ และเป็นผู้ที่เซ็นสัญญาก่อสร้างกับเจ้าของงานโดยตรง

2.3.2 ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) หมายถึง ผู้รับเหมาที่ไปรับเหมางาน ก่อสร้างบางส่วนจากผู้รับเหมาหลักอีกทอดหนึ่ง โดยทั่วไปผู้รับเหมาหลักจะพิจารณาตัดงานบางงานที่

ตัวเองคิดว่าไม่มีความชำนาญที่มากพอ หรือพิจารณาว่างานใดถ้าทำเองแล้วอาจควบคุมต้นทุนไม่ได้ ก็จะได้คัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่ชำนาญและราคายอมรับได้เป็นผู้รับไปทำแทน

2.3.3 ผู้รับเหมาช่วงเฉพาะ (Nominated Sub Contractor) เป็นผู้รับเหมาที่เจ้าของเป็นผู้จัดหาเอง หรือเป็นการแยกประมูลงานที่เป็นลักษณะเฉพาะ เช่น งานระบบต่างๆ อาทิ ระบบลิฟต์ บันไดเลื่อน งานสระว่ายน้ำ งานจัดสวน งานเสาเข็ม งานพื้นสำเร็จ ฯลฯ จากนั้นให้มาทำงานร่วมกับผู้รับเหมาหลัก โดยทั่วไปแล้วผู้รับเหมาหลักก็จะคิดค่าประสานงานในการก่อสร้างเพิ่มเติมจากเจ้าของด้วย

2.3.4 สำนักงานที่ปรึกษา (Consultant) บริษัทที่ปรึกษาจะเปรียบเสมือนตัวแทนเจ้าของทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบคุณภาพของงานก่อสร้าง ฉะนั้นทีมงานที่ปรึกษาจึงเป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะในแต่ละด้านทำให้เจ้าของงานได้อาคารที่มีความแข็งแรง ถูกต้อง สวยงาม โดยทั่วไปแล้วสำนักงานที่ปรึกษากับสำนักงานออกแบบควรแยกกันเพื่อป้องกันการสมยอมซึ่งกันและกัน

2.3.5 ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager: CM) ในโครงการก่อสร้างที่มีมูลค่าสูงหรือมีความสลับซับซ้อนของงานก่อสร้างมากมีความจำเป็นต้องใช้มืออาชีพทางด้านการบริหารจัดการโครงการซึ่งเราเรียกว่า CM เข้ามาควบคุมโครงการ CM เปรียบเสมือนตัวแทนเจ้าของงานเองทำหน้าที่บริหารและจัดการโครงการทั้งด้านเวลางบประมาณเร่งรัดงาน แก้ไขปัญหาอุปสรรคให้น้อยลง ตัดสินหรือยุติปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้รับเหมา กลั่นกรองงานและเสนอแนะ

### 3. หน้าที่การบริหารงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง

หน้าที่การบริหารงานของผู้รับเหมาก่อสร้างโดยทั่วไปที่กล่าวถึงในหนังสือของประกอบบำรุงผล (2541) โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 หน้าที่หลักดังนี้ คือ

3.1 หน้าที่ในด้านการวางแผน (Planning) การวางแผนงานก่อสร้างมีข้อควรนำมาพิจารณา 5 ประการ คือ

3.1.1 การวางแผนการเงิน ซึ่งการวางแผนการเงินไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะรับงานจากเจ้าของโครงการจะเป็นผลให้การดำเนินงานคล่องตัว เพราะการวางแผนการเงินที่ดีจะเป็นตัวบ่งชี้สถานะทางการเงินได้ตลอดระยะเวลาดำเนินการ

3.1.2 การวางแผนกำลังคน หมายถึง การวางแผนกำลังคนระดับต่างๆ เพื่อใช้ในการก่อสร้าง ซึ่งแบ่งเป็นกำลังคนระดับต่างๆ เช่น ระดับวางแผนและบริหารโครงการ ระดับควบคุมงานตามนโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ เป็นต้น การวางแผนกำลังคนจะพิจารณาจากขนาดของโครงการเป็นหลัก

3.1.3 การวางแผนวัสดุและอุปกรณ์ ควรยึดหลักการสำรวจปริมาณ ราคาวัสดุอุปกรณ์และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต การเตรียมวิธีการจัดหา การใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดและแตกหักเสียหายน้อยที่สุด

3.1.4 การวางแผนเครื่องจักรเครื่องทุ่นแรง ควรยึดหลักการจัดหา จัดซื้อ การใช้งาน การซ่อมบำรุงระหว่างและหลังการใช้ให้มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการใช้งาน และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.1.5 การวางแผนการทำงาน ซึ่งจะแบ่งเป็นการดูสถานที่ก่อสร้าง การจัดพนักงานชั่วคราว การศึกษาแบบและรายการประกอบแบบ การศึกษาสัญญาหรือเงื่อนไขของโครงการที่จะทำ

3.2 หน้าที่ในด้านการจัดองค์การ (Organizing) กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organization) ประกอบด้วย

3.2.1 การแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงาน

3.2.2 ระบุขอบเขตงาน มอบหมายงาน และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.2.3 การจัดวางความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งสายการบังคับบัญชา

3.2.4 การกำหนดขนาดของการควบคุม

3.3 หน้าที่ในด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง หน้าที่ในการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนกำลังคน การคัดเลือก การบรรจุคนเข้าทำงาน และธำรงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์การ

3.4 หน้าที่ในการสั่งการจัดคนเข้าทำงาน (Directing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องใช้ศิลปะในการบังคับบัญชาเป็นอย่างมากทั้งในด้านการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสาร

3.5 หน้าที่ในด้านการควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ การควบคุมเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เสมอ การบริหารงานก่อสร้างจะต้องมีการควบคุม 3 ประการ คือ

3.5.1 การควบคุมเวลาทำงาน (Schedule Control) เป็นการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเวลาที่ได้วางไว้ โดยแสดงความก้าวหน้าของการทำงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ที่ได้ทำไปแล้วจริงๆ นำเปรียบเทียบกับแผนงานที่ได้วางไว้ โดยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้ตลอดระยะเวลาการทำงานของโครงการ เมื่อเห็นว่างานได้ล่าช้ากว่าแผนที่ได้วางไว้ก็จะต้องมีการเร่งงาน

3.5.2 การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Control) คือ การควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามที่ได้ประมาณการไว้ ทั้งในด้านการควบคุมค่าวัสดุ อุปกรณ์ การควบคุมค่าแรงงาน การควบคุมค่าดำเนินการ (ค่าโสหุ้ย)

3.5.3 การควบคุมคุณภาพของงาน (Quality Control) ให้เป็นที่ยอมรับของเจ้าของโครงการโดยต้องควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเงื่อนไข เทคนิควิธีการทำงานให้เป็นไปตามหลักวิชาการ คุณภาพวัสดุอุปกรณ์ต้องไม่เสื่อมสภาพหรือชำรุด

ธุรกิจ คือ การดำเนินกิจกรรมใดๆ เพื่อแสวงหากำไรโดยการผลิตการจำหน่าย และการบริการตามความต้องการของผู้บริโภค โดยธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง คือ กระบวนการของการวางแผน การดำเนินการและการควบคุมโครงการ เพื่อให้ได้สิ่งก่อสร้างที่ใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดนั้น ภายใต้วงเงินและเวลาที่ถูกจำกัด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอย่างมีระบบ มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนและรู้ถึงหลักการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง เพื่อให้งานวิจัยออกมามีประโยชน์มากที่สุด

### ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง (Construction Business)

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง” ไว้หลายทฤษฎี แต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

#### ลักษณะทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ลักษณะทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีทั้งขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ประกอบด้วยความซับซ้อนสับสน ทำให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงานมากกว่าอุตสาหกรรมแขนงอื่น ประกอบ บำรุงผล (2528) นอกจากนี้งานบริหารงานก่อสร้างนับเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการนำวิชาการไปประยุกต์ใช้งานจริง ทั้งนี้วิศวกร สถาปนิกและผู้ที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ตลอดจนหลักการจัดการและวิธีการในการจัดการงานก่อสร้างเพื่อให้โครงการก่อสร้างสามารถสำเร็จ ลุล่วงลงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (วิสูตร จิระดำเกิง, 2543) อีกทั้งการดำเนินงานก่อสร้างใดก็ตาม จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งอยู่กับการแก้ปัญหาต่าง ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี การจะแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ผู้มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถ เป็นอย่างมาก (พนม ภัยหนาย, 2542) ดังนั้นจึงได้สรุปรวบรวมจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ดังนี้

วิสูตร จิระดำเกิง (2543: 2-3) ได้อธิบายถึงลักษณะทั่วไปของงานก่อสร้างว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ตลอดเวลา ซึ่งมีแนวโน้มจะใหญ่ขึ้น พัฒนาการของเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนกฎระเบียบต่างๆ ของทางราชการที่มีการเพิ่มเติมและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสถาปนิก วิศวกร หรือผู้บริการโครงการ จะต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้งานก่อสร้างดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดทรัพยากรต่างๆ

ธรรมชาติของอุตสาหกรรมก่อสร้างมีความคล้ายคลึงกับอุตสาหกรรมการผลิตในด้านของผลผลิตที่จะถูกผลิตเป็นรูปธรรม แต่ในขณะเดียวกันก็มีความคล้ายคลึงกับอุตสาหกรรมบริการในด้านการเงินลงทุนที่ไม่ต้องการสูงมาก ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จในธุรกิจก่อสร้างขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่างๆ ได้แก่ คุณภาพของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสม ทุนในการดำเนินงาน



เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วงานก่อสร้างไม่ต้องการเงินทุนที่สูงมากนัก การพัฒนาเทคโนโลยีก็มีส่วนแต่ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด ดังนั้นการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในงานก่อสร้างอันดับแรก

กวี หวังนิเวศน์กุล (2548: 12) ได้อธิบายถึงลักษณะทั่วไปของงานก่อสร้างว่า คืองานก่อสร้างในปัจจุบันถือว่าเป็นงานผลิตทางอุตสาหกรรมประเภทหนึ่ง (ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ถือว่างานก่อสร้างเป็นการจ้างทำของ) แต่งานก่อสร้างก็มีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมอื่นๆหลายประการ คือ

1. เป็นงานผลิตที่ต้องใช้เวลานานในท้องถิ่นที่มีภูมิประเทศต่างกันภายใต้สภาวะภูมิอากาศที่ผันแปร อยู่ในที่โล่งแจ้งไม่มีโรงเรือนปกคลุม ทำให้การควบคุมปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน กระทำได้ยาก

2. เมื่อมีการผลิตต้องใช้ระยะเวลายาวนาน จึงทำให้เกิดโอกาสเสี่ยงสูงมากขึ้นถ้าเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจหรือวิกฤติทางด้านวัสดุขาดแคลน หรือเกิดเหตุภัยธรรมชาติ เช่น เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมทำให้ต้นทุนวัสดุสูงขึ้น วัสดุขนส่งไม่ได้ ซึ่งถ้าผู้รับเหมาก่อสร้างได้ทำสัญญาแบบตายตัวไว้ ย่อมต้องแบกรับความรับผิดชอบไว้เองจนถึงขั้นขาดทุนได้ และอาจทำให้ต้องทิ้งงานไปในที่สุด

3. เป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรหลายประเภทหลายระดับ เช่น ระดับช่างเทคนิคระดับช่างฝีมือเฉพาะ คณงานกรรมกร มาตรฐานความรู้และทักษะฝีมือแตกต่างกันมากและการโยกย้ายเข้าออกงานเกิดขึ้นได้ง่ายและรวดเร็ว ยิ่งทำให้งานก่อสร้างต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ จึงต้องอาศัยการวางแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงแผนงานให้ทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

4. งานก่อสร้างเป็นงานผลิตที่ต้องนำวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เข้าไปดำเนินการก่อนที่จะเริ่มมีการก่อสร้างและเริ่มการก่อสร้างจนแล้วเสร็จ ซึ่งแตกต่างกับอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ต้องรอให้งานก่อสร้างเสร็จก่อนจึงจะสามารถนำวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรเข้าไปได้

5. งานก่อสร้างเป็นงานผลิตที่ต้องให้ตรงกับรูปแบบที่ได้คำนวณออกแบบมาแล้วอย่างเคร่งครัดจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลง ดัดแปลง เพิ่มลด ให้ผิดไปจากรูปแบบได้เลยเนื่องจากมีกฎหมายควบคุมอาคารเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัยของอาคาร ซึ่งถ้าเป็นอุตสาหกรรมอื่น ก็สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ถ้าพิจารณาเห็นแล้วว่าเหมาะสมกว่า

อุดม ฉัตรศิริกุล (2550: 2) อธิบายถึงลักษณะทั่วไปของงานก่อสร้างว่า เป็นงานที่สร้างโดยผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) จากรูปแบบรายการที่ทำขึ้นมาจากผู้ออกแบบ (Designer) ที่มีลักษณะการใช้งาน (Function) ตามความต้องการ (Need) ของเจ้าของงาน (Client) และจะมีการทำสัญญา (Contract) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีกลุ่มที่ปรึกษา (Consultant) อาทิเช่น ผู้บริหารโครงการ (Project

Management Consultant) ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager) หรือผู้สำรวจปริมาณ และราคา (Quality Surveyor) เป็นผู้จัดการให้เพื่อเป็นข้อตกลงระหว่างเจ้าของงานกับผู้รับเหมา

ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า ลักษณะทั่วไปของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง หมายถึงอุตสาหกรรม การผลิตประเภทหนึ่งซึ่งมีรูปแบบแตกต่างจากอุตสาหกรรมชนิดอื่น และมีลักษณะเฉพาะที่มีความ แตกต่างไปจากอุตสาหกรรมอื่นๆ มีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆตลอดเวลา เช่น การพัฒนาการของเทคโนโลยี ก่อสร้างมีความซับซ้อนมากขึ้น ตลอดจนกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีการเพิ่มเติมและปรับปรุงอยู่ตลอด เวลา อีกทั้งงานก่อสร้างเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของกลุ่มคนหลายประเภท เช่น เจ้าของ โครงการ สถาปนิก วิศวกร ผู้รับเหมาทั่วไป ผู้รับเหมาช่วง ผู้ผลิตผู้ขาย แรงงานต่างๆ ดังนั้นการมีบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถรวมถึงประสบการณ์ในงานก่อสร้างจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

### ประเภทของงานก่อสร้าง

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานก่อสร้างถือว่าเป็นปัจจัย จำเป็นต่อการดำรงชีวิตหนึ่งในปัจจัยสี่ของมนุษย์ งานก่อสร้างจึงต้องเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ เช่น สร้างเพื่อกิจกรรมด้านการศึกษา ด้านการพยาบาล ด้านการคมนาคมด้านการพาณิชย์ ด้านการสาธารณสุขโรค และด้านอุตสาหกรรม (กวี หวังนิเวศน์กุล, 2550) ดังนั้นจึงได้สรุปรวบรวมจาก เอกสาร และตำราต่างๆ ดังนี้

พนม ภัยหน่าย (2542: 6-7) ได้จำแนกประเภทของงานก่อสร้างเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทเกี่ยวกับอาคาร เช่น อาคารเรียน อาคารพาณิชย์ โรงงานอุตสาหกรรมขนาด เล็ก อาคารสโมสร อาคารที่พักอาศัย โรงพยาบาล อาคารแสดงสินค้า เป็นต้น
2. ประเภทเกี่ยวกับทางหลวง เช่น ถนนประเภทต่างๆ สะพาน ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ การขุดดิน การทำไหล่ถนน การทำบาทวิถี รั้ว เป็นต้น
3. ประเภทงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น เขื่อนกั้นน้ำ สนามบิน โรงเครื่องจักรงานเดิน ท่อระบายน้ำและท่อระบายน้ำ โรงงานอุตสาหกรรม อุโมงค์ เป็นต้น

วิสูตร จิระคำเกิง (2543: 3-5) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของงานก่อสร้างออกเป็นกลุ่มๆ ได้ดังนี้

1. งานก่อสร้างที่พักอาศัย (Residential Construction) ได้แก่ งานก่อสร้างอาคารที่ เกี่ยวกับการพักอาศัยแบบต่างๆ โดยอาจจำแนกได้ดังนี้คือ บ้านเดี่ยว บ้านแถวหรือบ้านแบบทาวน์เฮาส์ บ้านลักษณะเป็นอาคารชุดหรือห้องเช่า ซึ่งอาจเป็นอาคารขนาดใหญ่ (สูงเกิน 23.00 ม.) หรือขนาดเล็ก ไม่สูงมาก

2. งานก่อสร้างเพื่อธุรกิจการค้า (Building Construction for Business) ในงานก่อสร้างประเภทนี้ จะเน้นอาคารสำหรับประกอบธุรกิจการค้า ได้แก่ ศูนย์อาหาร อาคารสำนักงานทั้งนี้รวมทั้งอาคารขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะเป็นงานของเอกชนเป็นผู้ลงทุนในโครงการ

3. งานก่อสร้างขนาดใหญ่หรืองานสาธารณูปโภค (Heavy Engineering Construction) งานส่วนนี้ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง และเป็นงานที่ต้องใช้เครื่องจักรหนักมาก ได้แก่ งานสร้างโครงข่ายถนนทางหลวงจังหวัด อุโมงค์ เขื่อนไฟฟ้า พลังน้ำ ท่าเรือ เป็นต้น ผู้ลงทุนมักเป็นหน่วยงานราชการหรือองค์การของรัฐ

4. งานก่อสร้างด้านอุตสาหกรรม (Industrial Construction) งานก่อสร้างด้านนี้หมายถึง งานก่อสร้างเกี่ยวกับอาคารโรงงาน ออกแบบติดตั้งเครื่องมือเครื่องจักร เช่น งานก่อสร้างโรงกลั่นน้ำมัน โรงไฟฟ้าพลังความร้อนหรือพลังนิวเคลียร์ หรือโรงอุตสาหกรรมปิโตรเคมีคัล เป็นต้น

กวี หวังนิเวศน์กุล (2548: 12-13) อธิบายถึงงานก่อสร้างประเภทต่างๆ ดังนี้

1. ประเภทอาคารพักอาศัย (Residential Construction) เป็นการก่อสร้างเพื่อใช้เป็นที่พักอาศัย ซึ่งปัจจุบันนี้อาคารพักอาศัยได้พัฒนารูปแบบไปต่างๆ เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝดทาวน์เฮ้าส์ แพลต อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม ฯลฯ

2. ประเภทอาคารสาธารณะ (Public/ Building Construction) เป็นการก่อสร้างอาคารเพื่อรองรับปริมาณผู้คนที่เข้ามาชุมนุมพบปะจำนวนมากพร้อมกัน เช่น โบสถ์ สำนักงานโรงงาน โรงเรียน โรงพยาบาล โรงภาพยนตร์ คลังสินค้า อาคารพาณิชย์ อาคารกีฬา ฯลฯ

3. ประเภทงานโยธา (Civil/ Heavy Construction) เป็นงานก่อสร้างในแนวราบเพื่อประโยชน์ต่อระบบสาธารณูปโภคของประชาชนทั่วไป เช่น ถนนทางหลวง สะพาน สนามบินเขื่อน ท่อระบายน้ำ สถานีบำบัดน้ำเสีย คลองส่งน้ำชลประทาน ทางด่วนยกระดับต่างๆ ฯลฯ

4. ประเภทงานอุตสาหกรรม (Industrial Construction) เป็นงานก่อสร้างโรงงานต่างๆ เพื่อใช้เป็นแหล่งผลิตสินค้าอุตสาหกรรม การออกแบบอาคารประเภทนี้ทั้งวิศวกรและสถาปนิกต้องศึกษารายละเอียดอุตสาหกรรมนั้นๆเพิ่มเติมให้ถี่ถ้วน จึงจะทำให้ได้โรงงานสมบูรณ์แบบ เช่น โรงงานผลิตเหล็ก โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานกลั่นน้ำมัน โรงผลิตไฟฟ้า โรงงานผลิตสารเคมี ฯลฯ

ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า ประเภทของงานก่อสร้าง สามารถจำแนกได้จากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองการดำรงชีวิตของมนุษย์ ดังนี้ คือ ประเภทอาคารพักอาศัย (Residential Construction) ประเภทอาคารสาธารณะ (Public/ Building Construction) ประเภทงานโยธา (Civil/ Heavy Construction) และประเภทงานอุตสาหกรรม (Industrial Construction)

### ประเภทของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง

ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 อาศัยอำนาจพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ได้กำหนดลักษณะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ลักษณะขนาดของธุรกิจขนาดย่อมของกิจการประเภทการผลิตกำหนดให้จำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท
2. ลักษณะขนาดของธุรกิจขนาดกลางของกิจการประเภทการผลิตกำหนดให้จำนวนการจ้างงาน 51-200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 200 ล้านบาทในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของธุรกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา (กรมสรรพากร, 2553)

ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีทั้งขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ทั้งนี้วิศวกรสถาปนิกและผู้ที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างจำเป็นต้องเข้าใจธรรมชาติของอุตสาหกรรมก่อสร้าง ตลอดจนหลักการจัดการและวิธีการในการจัดการงานก่อสร้างเพื่อให้โครงการก่อสร้างสามารถสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในงานวิจัยเพื่อให้เข้าใจถึงธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมากขึ้นว่าควรจัดการกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในรูปแบบใดได้บ้าง สามารถเข้าใจถึงประเภทงานต่างๆ ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอีกด้วย

### การเลือกผู้รับเหมาในการก่อสร้าง

นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับ “การเลือกรับผู้รับเหมา” ไว้หลายทฤษฎี แต่ผู้วิจัยได้นำเสนอเพียงบางส่วนดังนี้

การเลือกผู้รับเหมาในงานก่อสร้างโดยหลักจะเป็นหน้าที่ของเจ้าของโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องเช่นผู้ที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งจะมีวิธีในการเลือกผู้รับเหมาที่แตกต่างกันไปในแต่ละโครงการซึ่งขึ้นกับความเหมาะสมของโครงการนั้นๆ ว่าเป็นโครงการที่มีปริมาณงานก่อสร้างสูงหรือไม่หากเป็นโครงการที่มีปริมาณงานก่อสร้างไม่สูงมากนักอาจใช้วิธีการตกลงราคาแต่หากเป็นโครงการที่มีปริมาณงานก่อสร้างสูงหรือมีขนาดโครงการที่ใหญ่อาจใช้วิธีการประมูลซึ่งพอสรุปวิธีในการคัดเลือกผู้รับเหมาในงานก่อสร้างได้ดังนี้

1. การประกวดราคาโดยการประมูลงาน
2. การตกลงราคากับผู้รับเหมา

ซึ่งแนวทางในการศึกษาวิจัยนี้ จะอ้างอิงในแนวทางการประกวดราคาโดยการประมูลงาน โดยในการประมูลงานของผู้รับเหมา นั้นจะต้องมีความเข้าใจในรายละเอียดของแบบที่จะทำการก่อสร้าง และมีความเข้าใจในขั้นตอนการก่อสร้างเป็นอย่างดี ทำให้ในการเสนอราคาประมูลของผู้รับเหมา นั้น ต้องมีการทำรายละเอียดในการประมูลงานซึ่งต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ให้ข้อมูลในการนำเสนอ ราคางานที่เหมาะสมสำหรับงานก่อสร้าง

กวี หวังนิเวศน์กุล (2547) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจงานก่อสร้าง การก่อสร้างอาคารในสมัยก่อนหน้านี้ใช้เพื่อการอยู่อาศัยเท่านั้น ผู้ที่พอมือเงินและที่ดินเป็นของตนเองก็สามารถสร้างบ้านอยู่อาศัยของตนเองได้ สำหรับผู้ที่มีรายได้น้อยก็ต้องกู้ไปยืมเงินมาปลูกบ้าน หรือไม่ก็ต้องไปเช่าบ้านอยู่เมื่อเศรษฐกิจและสังคมของบ้านเมืองได้เจริญรุดหน้าไป ธุรกิจการค้าย่อมต้องอาศัย อาคารที่ใหญ่โตเพียงพอที่จะทำการค้าและรองรับผู้คนได้ การตัดถนนใหม่ทำให้เกิดย่านธุรกิจการค้า ตามไปด้วย ทำให้เกิดการลงทุนก่อสร้างอาคารเพื่อผลประโยชน์ตอบแทนในลักษณะต่างๆ ธุรกิจงานก่อสร้างจึงเกิดขึ้นและมีผู้เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่าย เพื่อทำให้โครงการก่อสร้างนั้นประสบผลสำเร็จได้ดังนี้

เจ้าของงาน (Owner, Client, Developer) เป็นผู้ริเริ่มก่อให้เกิดโครงการขึ้น เป็นนักธุรกิจ ลงทุนก่อสร้างเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน อาจเป็นนักพัฒนาที่ดินหรือพัฒนาอาคารทำให้เกิดประโยชน์ ทางด้านธุรกิจการค้า หรืออาจเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ต้องการสร้างหรือพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญ เจ้าของงานนี้อาจอยู่ในรูปของบุคคลธรรมดา นิติบุคคล เอกชน หน่วยงานราชการต่างๆ

สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) สำนักงานผู้ออกแบบจะเป็นผู้รับแนวความคิดจาก เจ้าของแล้วนำมาพัฒนาให้เป็นรูปแบบตรงตามความประสงค์ อยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ตอบสนองต่อ การใช้สอย มั่นคงแข็งแรง ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่าตามที่เจ้าของต้องการ ในการออกแบบอาคาร ก่อสร้างประกอบด้วยทีมงานผู้ออกแบบหลายสาขา เช่น สถาปนิก ภูมิสถาปนิก นักตกแต่งภายใน นักผังเมือง วิศวกรโยธา ไฟฟ้า เครื่องกล สุขภิบาลหรือสิ่งแวดล้อม

ผู้รับเหมางานก่อสร้าง (Contractor) เป็นผู้ที่สร้างสรรค์งานออกแบบให้เกิดเป็นตัวอาคาร จริงขึ้นมาได้ ตอบสนองความต้องการของเจ้าของงานและตอบสนองความถูกต้องตามที่ออกแบบไว้ ผู้รับเหมาแบ่งออกได้ดังนี้

ผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่จะมีมูลค่าโครงการสูงมาก และมีส่วนประกอบของอาคารหลายประเภท ผู้รับเหมาหลักจึงเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความพร้อมใน หลายด้าน ทั้งด้านการเงิน ทรัพยากรจึงจะได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้รับเหมาทั้งโครงการและผู้ที่ใช้สัญญา ก่อสร้างกับเจ้าของงานโดยตรง

ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) ผู้รับเหมาช่วงหมายถึงผู้รับเหมาที่ไปรับเหมางานก่อสร้าง บางส่วนจากผู้รับเหมาหลักอีกทอดหนึ่ง โดยทั่วไปผู้รับเหมาหลักจะพิจารณาตัดงานบางงานที่ตัวเอง

คิดว่าไม่มีความชำนาญที่มากพอหรือพิจารณาว่างานใดถ้าทำเองแล้วอาจควบคุมต้นทุนไม่ได้ ก็จะคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่ชำนาญและราคายอมรับได้เป็นผู้รับไปทำแทน

ผู้รับเหมาช่วงเฉพาะ (Nominated Sub Contractor) ผู้รับเหมาช่วงเฉพาะนี้จะเป็นผู้รับเหมาที่เจ้าของเป็นผู้จัดหาเอง หรือเป็นการแยกประมูลงานที่เป็นลักษณะเฉพาะเช่น งานระบบต่างๆ เช่น ระบบลิฟต์ บันไดเลื่อน งานสระว่ายน้ำ งานจัดสวน งานเสาเข็ม งานพื้นสำเร็จ ฯลฯ จากนั้นให้มาทำงานร่วมกับผู้รับเหมาหลัก โดยทั่วไปแล้วผู้รับเหมาหลักก็จะคิดประสานงานในการก่อสร้างเพิ่มเติมจากเจ้าของด้วย

สำนักงานที่ปรึกษา (Consultant) บริษัทที่ปรึกษาจะเปรียบเสมือนตัวแทนเจ้าของทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบคุณภาพของงานก่อสร้าง ฉะนั้นทีมงานที่ปรึกษาจึงเป็นผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะในแต่ละด้าน ทำให้เจ้าของงานได้อาคารที่มีความแข็งแรง ถูกต้อง สวยงาม โดยทั่วไปแล้วสำนักงานที่ปรึกษากับสำนักงานออกแบบควรแยกกันเพื่อป้องกันการสมยอมซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager: CM) ในโครงการก่อสร้างที่มีมูลค่าสูงหรือมีความซับซ้อนของงานก่อสร้างมาก ก็จะมีบทบาทที่ต้องใช้มืออาชีพทางด้านการบริหารจัดการโครงการซึ่งเราเรียกว่า CM เข้ามาควบคุมโครงการ CM เปรียบเสมือนตัวเจ้าของงานเอง ทำหน้าที่บริหารและจัดการโครงการทั้งด้านเวลา งบประมาณ แรงจูงใจ แก้ไขปัญหาอุปสรรคให้น้อยลง ตัดสินหรือยุติปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้รับเหมาต่างๆ กลั่นกรองงานและเสนอแนะ

การเลือกผู้รับเหมาในงานก่อสร้างมีวิธีการคัดเลือก 2 วิธีหลักคือ การประกวดราคา โดยการประมูลงาน การตกลงราคากับผู้รับเหมา ซึ่งในการประมูลงานต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ให้ข้อมูลในการนำเสนอราคางานที่เหมาะสมสำหรับงานก่อสร้าง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างและทำให้โครงการสามารถสำเร็จได้ในงานวิจัยครั้งนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริยา จันทร์เศรษฐ์ (2555) ศึกษาารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แบบ Built In ในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แบบ Built In ในจังหวัดราชบุรี มีรูปแบบการดำเนินกิจการเป็นธุรกิจขนาดย่อม โดยมีการนำแนวคิดส่วนประสมทางการตลาด 7Ps ของ Philip Kotler มาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกันไป เน้นกลยุทธ์ที่มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เน้นความพึงพอใจและการใช้งานของลูกค้า และมีการทำแบบสามมิติ (3D) ก่อนทำงานจริง เพื่อถ่ายทอดการสื่อสารเข้าใจกับลูกค้า โดยใช้โปรแกรม 3D MAX สร้างภาพเสมือนจริงตามพื้นที่จริง การตั้งราคาตามต้นทุนสินค้าในแต่ละช่วง ขึ้นอยู่กับรูปแบบการใช้งานที่ลูกค้าสั่งซื้อ มีช่องทางจัดจำหน่ายผ่านหน้าร้านส่งตรงถึงผู้บริโภค และโฆษณาประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ วิทยุ

แผ่นพับ ต่างๆ ใช้การสร้างแรงจูงใจและเพิ่มเติมทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การบริการให้สร้างความพึงพอใจ ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการผลิต ด้านการจัดส่งสินค้า บริการหลังการขายที่ดี โดยการให้คำแนะนำต่อลูกค้าในทุกปัญหาที่เกี่ยวกับที่อยู่อาศัยหรือเฟอร์นิเจอร์ ลูกค้าจะเชื่อใจมั่นใจในตัวผู้ประกอบการทำให้ลูกค้าเก่าแนะนำบอกต่อสู่ลูกค้าใหม่แบบปากต่อปาก ปัญหาและอุปสรรค คือ ปัญหาแรงงานบุคลากร ปัญหาการผลิต ปัญหาเงินทุนหมุนเวียน จะถูกแก้โดยการวางแผนการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจผูกขาดอยู่ที่ผู้ประกอบการแต่เพียงผู้เดียว เมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า ฉับพลัน ทำให้การบริหารงานเกิดความล่าช้า สถานประกอบการควรจัดให้มีผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจแทนในกรณีที่เจ้าของธุรกิจไม่อยู่และผู้ประกอบการควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มมากขึ้นเป็นการสร้างฐานลูกค้า

วรชัย ครุฑบัว (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจผลิตตัวถังรถยนต์โดยสาร และรถชนิดพิเศษ กรณีศึกษา : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร 1994 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ระดับลึก (In-depth Interviews) โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร 1994 ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายซื้อ ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล พนักงานในโรงงาน รวมทั้งกลุ่มผู้ซื้อสินค้า นอกจากนี้วิธีการสัมภาษณ์แล้วยังใช้วิธีสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของการปฏิบัติงานจริงในการผลิต ซึ่งนอกจากการสัมภาษณ์แล้วยังศึกษาทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้อง โดยการค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ หนังสือ บทความ เอกสาร วารสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร 1994 เป็นผู้ผลิตรายแรกและรายเดียวในประเทศไทยที่มีการผลิตรถโมบายรูปทรงแอโรไดนามิกส์ จากการศึกษาพบว่ากิจการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในสินค้า มีลักษณะสู่ลดการสูญเสียพลังงาน ช่องทางการจัดจำหน่าย คือ 1) ขายตรงให้กับลูกค้า 2) ขายผ่าน Broker 3) ขายผ่านสื่อโฆษณา การส่งเสริมการตลาด จัดส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายเข้าไปแนะนำสินค้ากับลูกค้าโดยตรง การรักษารฐานลูกค้า โดยทำการเก็บประวัติ ลูกค้าทุกรายเพื่อเป็นข้อมูล การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สินค้ามีคุณภาพ มีการบริการหลังการขายที่ดี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ คือ การขยายพื้นที่โรงงานเนื่องจากที่ดินข้างเคียงที่ราคาแพง สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนมีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้า แรงงานฝีมือหายาก การเปลี่ยนงานของพนักงาน การขาดเงินทุนหมุนเวียน ด้วยเหตุนี้กิจการจำเป็นต้องทบทวนแผนการขยายโรงงาน ทำการส่งเสริมการขาย ร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ในการฝึกแรงงาน การพิจารณาผลตอบแทน และการจัดหาแหล่งเงินทุนหมุนเวียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

แรมใจ พันธุ์เพ็ง (2552) ศึกษาในรูปแบบ กลยุทธ์และแนวทางในที่ใช้พื้นที่สื่อหนังสือพิมพ์ กรุงเทพมหานคร เพื่อนำเสนอกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของ CSR ที่พบมากที่สุดคือ การตลาดเพื่อสังคม น้อยที่สุดคือ การบริจาครายได้ส่วนหนึ่ง จากการทำกิจกรรม CSR และรูปแบบ CSR ในบริบทไทย คือกิจกรรมที่ส่งเสริมสถาบันกษัตริย์ และส่งเสริมแนวคิด

เศรษฐกิจพอเพียง และองค์กรประเภทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคนำเสนอ CSR มากที่สุด โดยพบว่ากลยุทธ์ในการนำเสนอมีวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์มากที่สุด และส่วนใหญ่เลือกวิธีนำเสนอในรูปแบบภาพข่าว

วรรณนา ศิริวชรกุล (2545) ศึกษาการบริหารจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานและปัญหาของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้านในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ทฤษฎีการบริหารทั่วไป ทฤษฎีเกี่ยวกับการก่อสร้างแนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพเป็นต้น ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เป็นผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างบ้านจำนวน 70 องค์กร และเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ทำการจัดแบ่งข้อมูลไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานก่อสร้าง ด้านการบริหารงานทางการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง ด้านการบริหารหารบัญชีและการเงิน และด้านการบริหารทางการตลาด จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบทางด้านการบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างคือปัญหาการขาดแคลนของวัสดุก่อสร้าง ส่วนในด้านการการจัดหาวัสดุก่อสร้างเข้าหน่วยงานส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนการนำไปใช้พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะของวัสดุก่อสร้าง

อโนทัย แสงธรรมธร (2542) ศึกษาการจัดการในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของผู้ประกอบการในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ส่วนใหญ่มีรูปแบบการประกอบธุรกิจแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด ลักษณะงานที่รับเหมาเป็นงานอาคาร โดยมีผู้ว่าจ้างเป็นหน่วยงานของรัฐ และส่วนใหญ่ผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้ประกอบการมีการจัดการธุรกิจโดยดำเนินการตามหน้าที่ทางการบริหารครบ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการกำลังคน การสั่งการ และการควบคุม โดยให้ความสำคัญกับหน้าที่ทางการวางแผนมากที่สุด ด้านการวางแผนผู้บริหารเป็นผู้วางแผนงาน โดยพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธุรกิจประกอบการตัดสินใจ ปัจจัยภายในที่ใช้พิจารณามากคือ ความพร้อมด้านการเงินและความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจ ปัจจัยภายนอกที่ใช้พิจารณามากคือ ปริมาณงานก่อสร้างในตลาดงานก่อสร้าง สภาวะเศรษฐกิจ และนโยบายรัฐด้านการก่อสร้าง ธุรกิจมีการนำหลักการคำนวณทางการจัดการมาใช้ในการวางแผน และควบคุมงาน ด้านการจัดองค์การธุรกิจมีการแบ่งเป็นแผนกที่ชัดเจนมีการมอบหมายงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งแบบรวมอำนาจร่วมกับการกระจายอำนาจ ตามความเหมาะสมของงาน ด้านการจัดการกำลังคน มีการวางแผนกำลังคน สรรหาบุคคลากรคัดเลือก และพัฒนาบุคคลากรโดยวิธีฝึกอบรมในที่ทำงานในเวลางาน การประเมินผลงานของพนักงานจะพิจารณาจากความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และความขยันในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานมีหลายรูปแบบ ทั้งค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือนและค่าจ้างรายเดือนรวมเงินโบนัสหรือปันผล ค่าตอบแทนที่ให้จะอยู่บนพื้นฐานค่าแรงงานขั้นต่ำตามที่กฎหมายแรงงานกำหนด การให้สวัสดิการแก่พนักงานนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ส่วนใหญ่เป็นการให้ที่พักอาศัยและให้ระบบประกันสุขภาพ ด้านการสั่งการใช้การสั่งโดยตรงไปยังพนักงานแต่ละคน



การจูงใจในการทำงานจะให้ในรูปแบบค่าตอบแทนในการทำงาน หรือสิ่งอื่นที่เป็นตัวเงิน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ด้านการควบคุมงานมีการกำหนดเป้าหมายมาตรฐานของงานวัดผล การดำเนินงานเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขงาน การควบคุมงานจะเน้นการควบคุมคุณภาพของงานและต้นทุนงานเป็นมาตรฐานในการทำงาน ธุรกิจมีการรายงานผลการดำเนินงานด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีระยะเวลาการรายงานสม่ำเสมอ ปัญหาที่พบด้านการวางแผน คือ ปัญหาการวางแผนพิจารณารับงานก่อสร้าง และการวางแผนด้านการเงิน ปัญหาที่พบด้านการจัดองค์การ คือ ปัญหาการมอบหมายงาน ปัญหาที่พบทางการจัดการกำลังคน คือ ปัญหาการพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงาน ปัญหาที่พบด้านการสั่งการ คือ ปัญหาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัญหาที่พบด้านการควบคุม คือ ปัญหาการควบคุมงานไม่ต่อเนื่อง ปัญหาอื่นๆ ที่พบคือ ปัญหาด้านเงินทุน และขีดความสามารถในการทำงานของธุรกิจ ปัญหาด้านอื่นๆ ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ได้แก่ ปริมาณงานก่อสร้างมีน้อยและมีการผูกขาดงานก่อสร้างโดยผู้รับเหมาก่อสร้างบางราย ในการแก้ไขปัญหานั้นผู้บริหารและพนักงานร่วมกันคิด แก้ไขปัญหาโดยเน้นการแก้ไขที่ระบบการทำงาน และส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหา ธุรกิจส่วนใหญ่คาดว่าแนวโน้มธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ อยู่ในทิศทางขาลง และมีแนวโน้มว่าจะลดการรับงานก่อสร้างลงในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์แนวความคิด ทรรศนะต่างๆ ของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จะเป็นผลต่อการศึกษาวินิจฉัยเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษาหจก.เจ้าสุนชะก่อสร้าง ซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบของธุรกิจการประกอบการรับเหมาก่อสร้าง กลยุทธ์ที่ใช้ในการประกอบการรับเหมาก่อสร้างในด้านต่างๆ

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างกรณีศึกษา หจก.เล่าจุ่นฮะก่อสร้าง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยวิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เป็นการวิจัยที่อาศัยแนวความคิดและโลกทัศน์จากปรัชญาปรากฏการณ์วิทยาเป็นเครื่องมือในการศึกษาปรากฏการณ์ และประสบการณ์ของมนุษย์ (ชาย โพรธิตา, 2552: 190)

แนวคิดปรากฏการณ์วิทยาคือการศึกษารูปแบบปรากฏการณ์ในชีวิตที่บุคคลได้ประสบมา โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลประสบ ความหมายในการปรากฏการณ์วิทยาหมายถึง ความหมายในทัศนะของผู้ที่ได้ประสบปรากฏการณ์นั้น โดยปรากฏการณ์วิทยาของ Husserl (อ้างถึงใน ชาย โพรธิตา, 2547: 191) หมายถึงการศึกษา ว่าคนเราบอกหรือบรรยายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ตนประสบได้อย่างไร ข้อสรุปเชิงปรัชญาในเรื่องนี้คือ คนเราจะเข้าใจสิ่งที่เราประสบได้ด้วยการวิเคราะห์การรับรู้และความหมายของสิ่งที่เราประสบ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นความตระหนักรู้ของเราและประสบการณ์ชนิดเดียวกันย่อมมีแก่นแท้ันเดียวกัน แก่นแท้เหล่านี้คือความหมายที่คนเราเข้าใจร่วมกันหรือเข้าใจตรงกัน ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยเปรียบเทียบประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักหลายๆ คน เพื่อหาลักษณะร่วมกันของประสบการณ์ในเรื่องเดียวกันจากแต่ละคนโดยการวิจัยจะมุ่งพรรณนาสิ่งที่ปรากฏและทำความเข้าใจว่าสิ่งที่ปรากฏนั้นมีความหมายอย่างไรต่อผู้ที่ได้ประสบมันเป็นสำคัญ (ชาย โพรธิตา, 2552: 192)

1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล
6. การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรดังนี้

1. ประธานบริษัท 1 คน
2. กรรมการบริษัท 1 คน
3. ผู้จัดการจำนวน 1 คน
4. พนักงานบริษัท คือ พนักงานประจำที่ทำงานบริษัท จำนวน 10 คน ลูกจ้างจำนวน 2 คน

ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเลือกจากประชากรทั้งหมดเป็นตัวอย่างจากวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประธานบริษัท กรรมการบริษัท ผู้จัดการบริษัท พนักงานบริษัท ลูกจ้าง เพื่อการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) รวมทั้งสิ้น 15 คน
2. สถานที่ศึกษา หมายถึง หจก. เล้าจันฮะก่อสร้างเท่านั้น
3. ระยะเวลาที่ศึกษา ตั้งแต่ 1 เมษายน ถึง 31 มิถุนายน พ.ศ. 2558

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเอง และผ่านการตรวจสอบ จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ โดยจำแนกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบวิจัยดังนี้

เชิงคุณภาพใช้ แนวการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งคำถามเพื่อสัมภาษณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจันฮะก่อสร้างไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สะดวกในการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ ประกอบด้วยประเด็นใหญ่ ที่ถามในด้านสภาพทั่วไปทางธุรกิจ ปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ และกลยุทธ์การดำเนินงานใน หจก. เล้าจันฮะก่อสร้าง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพทั่วไปทางธุรกิจ สภาพทั่วไปของกิจการ ประกอบด้วย

- 1.1 ทำเลที่ตั้ง ประเภทกิจการ รูปแบบการดำเนินงาน ลักษณะของสินค้าและบริการ

ความเป็นมาของกิจการ

- 1.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา

ประสบการณ์งานอาชีพที่เกี่ยวข้อง เหตุผลที่ตัดสินใจเข้ามาประกอบกิจการ

2. ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

3. รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทหจก. เล้าจันฮะก่อสร้าง ที่ผู้ประกอบการ

ซึ่งประสบความสำเร็จเลือกจาก 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ เหตุผลที่เลือกลักษณะของกลยุทธ์ความเหมาะสมของกลยุทธ์ กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ เหตุผลที่เลือกลักษณะของกลยุทธ์ความเหมาะสมของกลยุทธ์ กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส เหตุผลที่เลือก ลักษณะของ

กลยุทธ์ความเหมาะสมของกลยุทธ์ กลยุทธ์การตั้งรับ เหตุผลที่เลือก ลักษณะของกลยุทธ์ความเหมาะสมของกลยุทธ์

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมีขั้นตอนดังนี้

1. สร้างหัวข้อใน แนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษา และความถูกต้องด้านเนื้อหา
2. นำประเด็นแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเข้าใจ และการใช้ภาษา เพื่อถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น
3. จัดทำประเด็นแนวสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ฉบับสมบูรณ์

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยใช้แนวสัมภาษณ์เชิงลึก โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขออนุญาตจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา ถึงประธานโปรแกรมวิชาที่เป็นตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล
2. เข้าประธานบริษัทที่เป็นตัวอย่าง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการศึกษา พร้อมเข้าเก็บข้อมูลกับพนักงานบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. คัดเลือกตัวแทนที่เป็นพนักงานบริษัทเพื่อขอความร่วมมือในการคัดเลือกพนักงานและประชาชนที่มาใช้บริการ
4. ผู้วิจัย จะชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และวิธีการตอบแนวสัมภาษณ์เชิงลึก แก่ประธานและพนักงานของบริษัท ลูกค้า ที่ถูกคัดเลือกมาด้วยตัวเอง

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องเชื่อถือได้นั้น ผู้ศึกษาต้องดำเนินการตรวจสอบไปพร้อมๆกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2540)

1. การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation Denzin, 1970, อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2540) เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ สทนากลุ่มมีความถูกต้องหรือไม่ด้วย วิธีการตรวจสอบในด้านเวลา สถานที่ และบุคคล พิจารณาว่าถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่แล้ว

ข้อมูลยังเหมือนเดิมหรือไม่และถ้าบุคคลที่ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ และเป็นการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเก็บให้เป็นระบบระเบียบ ให้ความหมายกับข้อมูล จัดหมวดหมู่ ความหมายของข้อมูล วิเคราะห์และสรุปรวบรวมความหมาย ซึ่งก่อนวิเคราะห์ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มาถูกต้อง

1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (investigator triangulation) จะเน้นการตรวจสอบจากผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันว่าได้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลทุกคนพบว่าข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (theory triangulation) จะเน้นการตรวจสอบว่าถ้ามีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้ว ข้อมูลที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ถ้าผู้วิจัยพบว่าไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ก็ได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง

## 2. การตรวจสอบความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูล

2.1 การตรวจสอบความสอดคล้องกันของข้อมูลจากการบอกเล่า จากการกระทำ โดยข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นข้อมูลประเภทที่ผู้ให้ข้อมูลได้ทำการประเมินแล้วว่าตนเองรู้อย่างไรกับหัวข้อที่กำลังพูดถึง (Evaluative Data) ข้อมูลชนิดนี้ได้แก่ สภาวะทางอารมณ์ ค่านิยม ทัศนคติ และความคิดเห็นของผู้พูดต่อหัวข้อที่กำลังพูดถึง ซึ่งการทำการตรวจสอบข้อมูลทำโดยการเชื่อมโยงระหว่างการกระทำหรือพฤติกรรมกับความเห็นของผู้พูดที่ปรากฏว่าคล้อยกันหรือไม่ และตรวจสอบถึงการแสดงออกของข้อมูลด้านนี้ มีความต้องการอย่างอื่นแอบแฝงอยู่หรือไม่ เช่น ความอยากเอาใจผู้วิจัย ความกลัวที่จะมีผลกระทบที่ไม่ดีต่อตนเอง ความต้องการให้ข้อมูลบิดเบือน เป็นต้น

2.2 ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่เป็นการให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้ของผู้ให้ข้อมูล ค้นหาความโน้มเอียงส่วนตัว หรืออคติของผู้ให้ข้อมูลว่ามีการรับรู้ต่อเหตุการณ์ที่กำลังให้รายละเอียดอย่างไร บุคลิกภาพเป็นอย่างไร และเรื่องที่เล่าสอดคล้องหรือแตกต่างจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือไม่อย่างไร ด้วยวิธีการเปรียบเทียบเรื่องเล่าของผู้ให้ข้อมูลหลายๆคนและหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. ตรวจสอบอคติ ความลำเอียงของผู้วิจัย เป็นวิธีการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่สำคัญ เนื่องจากผู้ทำการศึกษาใช้ตัวเองเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะต้องตรวจสอบอคติ ความลำเอียงของตนเอง เช่น ความชอบ ความเกลียด ฯลฯ ที่เกี่ยวกับกลุ่มที่ศึกษา ตั้งแต่เริ่มต้น

ทำการศึกษา ระหว่างที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในช่วงต่างๆ และเมื่อสิ้นสุดการศึกษา เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง ดังนั้นผู้ทำการศึกษาดำเนินการตรวจสอบความรู้สึก โน้มเอียงและความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อสถานที่ศึกษาที่ได้บันทึกไว้ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อรักษาความเป็นกลางของผู้ศึกษา

### การวิเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้วิธีสอบถาม การสังเกต และการสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล โดยการตรวจสอบข้อมูลในการวิจัยได้กระทำพร้อมๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งเป็นการตรวจสอบทันทีและตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะๆจนสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อมๆกับการเก็บข้อมูล โดยในแต่ละครั้งที่เก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก.เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง” ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้ทำวิจัย ถึงกระบวนการทำงานของการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง หจก.เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง

จากนั้นนำมาวิเคราะห์รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง รวมถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจรวมถึงวิธีการแก้ปัญหาสำหรับการดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในบทนี้ จึงแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของเจ้าของกิจการห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ตอนที่ 3 วิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข จากการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

รายละเอียดการวิจัยแต่ละส่วนสามารถอธิบายได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของเจ้าของกิจการห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง

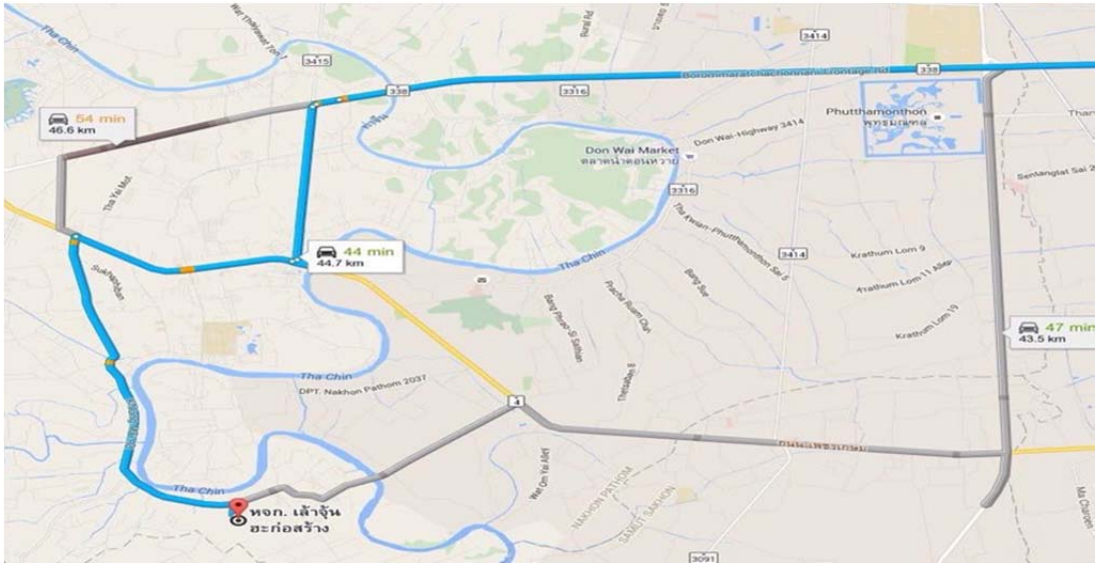
ประวัติผู้บริหาร ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง ผู้บริหารคือ นายประธาน เหล่าสมาธิกุล เกิดเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2493 สถานภาพแต่งงานแล้ว

วุฒิการศึกษา ประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสามพรานวิทยา

ที่ตั้ง ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง เลขที่ 22 หมู่ที่ 6 ตำบลสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73110 โทรศัพท์ (034) 385491 (081) 6485778 (081) 9422883

เส้นทางที่ 1 เดินทางเส้นเพชรเกษม เมื่อเจอสามแยกไฟแดงหน้าลานแสดงช้างและฟาร์มจระเข้สามพราน เลี้ยว เข้าซอยโรมัน ขับตรงไป 5 กิโลเมตร จนเลยวัดน้กบุญเปโตร ข้ามสะพานคลองลัดท่าคา แล้วเลี้ยวซ้าย ตรงไปอีก 1 กิโลเมตร จะเจอ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก้อสร้าง อยู่ด้านขวามือ

เส้นทางที่ 2 เดินทางเส้นเพชรเกษม เมื่อเจอสี่แยกไฟแดงสามพราน เลี้ยวเข้าถนนสามพราน ตรงไปอีก 5 กิโลเมตร เมื่อเจอโรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน ขับรถชิดขวาเพื่อข้าม สะพานข้าม แม่น้ำท่าจีน ขับตรงไปอีก 3 กิโลเมตร เมื่อสุดรั้ว สถานพินิจ บ้านปรานี จะเจอห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง อยู่ด้าน ซ้ายมือ



ภาพที่ 1 แผนที่เส้นทางเดินทางเส้นเพชรเกษม

### ความเป็นมาในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ผู้ประกอบการเริ่มต้นธุรกิจโดยจดทะเบียนการค้าเมื่อปี พ.ศ. 2523 เริ่มจากการรับทำ กระเบื้อง อิฐบล็อก บันไดหิน และหินขัด ซึ่งรับงานในระแวก ต.ดงเกตุ ต.โรมัน และตำบลสามพราน โดยแรงงานส่วนใหญ่จะได้จากเครือญาติพี่น้อง และแรงงานคนงานในพื้นที่ หลังจากนั้น เมื่อมีเงินทุน สูงขึ้น ได้มีการจ้างมาให้ทำถนน ถมดิน จัดสวน สร้างศาลา ทาน้ำ และเขื่อนในสวนสามพราน (Rose Garden) ซึ่งเมื่อมีทุนรู้จักมากขึ้น จึงได้เริ่มเข้าไปทำงานในสถานที่ราชการได้แก่ สร้างที่ว่าการอำเภอ สามพราน ทำสนามกีฬาโรงเรียนนายร้อยตำรวจสามพราน และสถานที่อื่นๆ อีกเช่น สร้างโรงเรียน นาคประสิทธิ์ และสร้างโรงเรียน สุนคนธีรวิทย์





ภาพที่ 2 สร้างโรงเรียนและสระว่ายน้ำ

## ตอนที่ 2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นอะก่อสร้าง เป็นธุรกิจรับเหมาขนาดกลาง ซึ่งดำเนินการบริหารแบบกงสี โดยมีผู้บริหาร ช่าง และวิศวกรทั้งหมดเป็นคนในตระกูลเดียวกัน เนื่องด้วยหลังจากหักกำไรแล้ว ก็ได้ดำเนินการจัดสรรส่วนแบ่งให้สมาชิกโดยเท่าเทียมกัน

ในการบริหารธุรกิจมี นายประธาน เหล่าสมาธิกุล เป็นผู้บริหารและควบคุมงานหลักในห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นอะก่อสร้าง ซึ่งเป็นพี่ใหญ่ในตระกูลมีนายวิฑูรย์ เหล่าสมาธิกุล และนายวิศิษฐ์ เหล่าสมาธิกุลเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้าง โดยเป็นน้องชายของนายประธาน เหล่าสมาธิกุล ณ ปัจจุบันนี้ ได้มีนายธนพล เหล่าสมาธิกุล และนายธีรภัทร เหล่าสมาธิกุล ลูกชายของ นายประธาน เหล่าสมาธิกุล เข้ามาร่วมกิจการด้วย

รูปแบบการบริหารจัดการของห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นอะก่อสร้าง ส่วนใหญ่ผมเป็นคนควบคุมดูแลทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการรับงาน การควบคุมดูแลหน้างาน และลูกน้อง โดยมีลูกชายกับญาติพี่น้องมาช่วยดูในฝ่ายต่างๆ เนื่องจากธุรกิจของผมเป็นธุรกิจครอบครัว งานที่ได้รับมาจึงแบ่งงานกันช่วยกันภายในเครือญาติทั้งหมด ใครนัดด้านไหนก็รับหน้าที่นั้นไปทำ (ประธาน เหล่าสมาธิกุล 2558) เพื่อแสดงให้เห็นถึงกระบวนการต่างๆ จนถึงการส่งมอบแก่ลูกค้าจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในกิจการโดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากเจ้าของกิจการมีดังนี้

วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการรับเหมาก่อสร้าง เป็นวัสดุและอุปกรณ์ที่สั่งซื้อมาจากภายในจังหวัดนครปฐมทั้งหมด รายละเอียดดังนี้

1. เสาค้ำ มีผู้จำหน่ายหลักๆดังนี้ บริษัท PACO CK
2. เหล็กเส้น เหล็กรูปพรรณ มีผู้จำหน่ายหลักๆ ดังนี้ ร้านโลหะไพศาล
3. ปูน มีผู้จำหน่ายหลักๆดังนี้ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
4. ไม้ มีผู้จำหน่ายหลักๆ ดังนี้ ร้านค้าไม้เจริญทรัพย์
5. เหล็กไวเมส มีผู้จำหน่ายหลักๆ ดังนี้ ร้านทรัพย์เจริญ
6. เบ็ดเตล็ด เช่น สุขภัณฑ์ สี มีผู้จำหน่ายหลักๆ ดังนี้ ร้านSCG Homesolution สาขา

สามพราน

7. ฝ้า มุ้งลวด กระจก มีผู้จำหน่ายหลักๆดังนี้ ร้านกอเจริญกิจ
8. ไฟฟ้ามี ผู้จำหน่ายหลักๆดังนี้ บริษัท PAI
9. น้ำมันเครื่อง มีผู้จำหน่ายหลักๆดังนี้ ป้มน้ำมันบางจาก สาขาสามพราน
10. อะไหล่ต่างๆ มีผู้จำหน่ายหลักๆ ดังนี้ ร้านตรีเพชร อีซูซุ ร้านทวีทรัพย์อะไหล่ยนต์

ร้านสามมิตร มอเตอร์

เนื่องจากคุณภาพของงานต้องได้มาตรฐานตามที่ลูกค้ากำหนด ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่น ะก่อสร้าง จึงได้มีการสั่งซื้อวัสดุและอุปกรณ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานจากร้านหรือบริษัทที่เราไว้วางใจมาเก็บไว้ก่อนเพื่อให้มีเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน สามารถทำงานเสร็จได้ตรงตามเวลาที่ลูกค้ากำหนด (ธนพล เหล่าสมาธิกุล, 2558)



ภาพที่ 3 วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในงานก่อสร้าง

ขั้นตอนการทำงานประเภทงานอาคาร เริ่มจากการปรับพื้นที่บริเวณโดยรอบรวมทั้งปรับระดับพื้นที่ หลังจากนั้นจะเริ่มการกั้นบริเวณก่อสร้าง รวมทั้งตีฝังบริเวณส่วนก่อสร้าง วางหมุดเสาเข็ม เมื่อดำเนินการตอกเสาเข็มเรียบร้อยแล้วก็จะทำการขุดหลุม สกัดหัวเสา ทำการเทฐานราก เมื่อฐานรากที่เทคอนกรีตได้อายุประมาณ 7 วัน ก็จะเริ่มเทเสาตอม่อ และกันแบบคานชั้น 1 (คานคอดิน) ที่ระยะยาวอีก 14 วัน ก็จะปูพื้น เทพื้น หลังจากนั้นก็จะเทเสาและคานในชั้นต่อไป โดยใช้เวลาในการเทแบบตอม่อรวมทั้งค้ำยัน 14 วัน จึงดำเนินการก่อสร้างในชั้นต่อไป หลังจากก่อสร้างโครงสร้างเรียบร้อยแล้วก็ดำเนินการ ตั้งวงกบประตู วงกบหน้าต่าง ก่ออิฐผนัง และหากอาคารมีงานระบบ ก็จะดำเนินการฝังท่อ ระบบต่างๆ ก่อฉาบ เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้จึงดำเนินการปูกระเบื้องพื้น และห้องน้ำ รวมทั้งสุขภัณฑ์ โดยจะมีการดำเนินงานร่วมกับทางงานสี งานไฟฟ้า และระบบท่อต่างๆ ไปพร้อมกัน หลังจากนั้นจึงเก็บงานเบ็ดเตล็ดต่างๆ เคลียร์บริเวณก่อสร้าง แล้วจึงส่งงานให้กับผู้รับ (วิจิตรย์ เหล่าสมาธิกุล, 2558)

ขั้นตอนการทำงานประเภทงานดิน เริ่มแรกจะมีการเคลียร์พื้นที่ รวมทั้งวางแนวการถมที่ก่อนเริ่มดำเนินงาน โดยใช้รถแมคโคร และรถแทรกเตอร์ในการจัดการพื้นที่ หลังจากนั้นจึงมีการวางแนวพื้นที่ในการถม รวมทั้งวางระดับคร่าวๆ ก่อนการถม หลังจากนั้นจึงส่งรถพ่วงเข้าถม โดยใช้รถแทรกเตอร์ในการปรับระดับ และดันดินเพื่อให้รถพ่วงสามารถนำดินไปลงในจุดที่กำหนดได้ เมื่อถมดินได้ในระดับที่ใกล้เคียงกับระดับที่กำหนด จะใช้กล้อระดับสอง และตอกระดับที่ต้องการอีกครั้ง แล้วจึงถมดินให้ได้ในระดับที่กำหนดโดยทำการถมร่วมกับรถแทรกเตอร์ และรถเกรด (วิศิษฐ์ เหล่าสมาธิกุล, 2558)



ภาพที่ 4 เครื่องจักรที่ใช้ในการก่อสร้าง

งานโครงสร้างเหล็ก หลังจากปรับพื้นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินการทำฐานรากและตอม่อ เช่นเดียวกับอาคาร แต่จะฝังเหล็กเส้น หรือน็อตแข็งไว้ในตอม่อด้วยเพื่อไว้ยึดกับโครงสร้างเหล็ก โดยหลังจากได้แบบที่แน่นอนแล้ว ก็จะสั่งเหล็ก ทาสีรองพื้น และดำเนินการวางไม้แบบคร่าวๆบนพื้น แล้ววาดแนวโครงสร้างเหล็กไว้ เมื่อได้แบบโครงสร้างแล้ว จึงดำเนินการตัดเชื่อมเหล็ก โดยเริ่มแรกจะทำการเชื่อมแบบแต่มๆ ก่อน เมื่อได้โครงสร้างที่แน่นอนแล้วจึงดำเนินการเชื่อมแบบเดิน โดยพยายามอุดรอยต่อให้สนิททุกจุด เมื่อได้เหล็กครบแล้วจึงยกไปประกอบบนตอม่อที่เทไว้โดยใช้นอตยึดกับแผ่นเหล็กที่เตรียมไว้ เมื่อประกอบโครงสร้างก็ดำเนินการเชื่อมแปหลังคา และมุงวัสดุมุงหลังคา แล้วจึงเก็บสื่อก่อก่อนส่งงาน (ธีรภัทร เหล่าสมาธิกุล, 2558)

### รูปแบบการรับงานรับเหมาก่อสร้าง

ในการรับงานรัฐบาล ส่วนใหญ่ทางองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้มาเรียกตัวให้ไปร่วม ประมูลงานเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยต้องไปซื้อซอง และทำใบเสนอราคาและเอกสารทางการประมูลมาขึ้น แข่งขันกับผู้รับเหมารายอื่น โดยหากทางห้างหุ้นส่วนจำกัดเล่าจุ่นอะก่อสร้างเป็นผู้เสนอราคาค่าก่อสร้าง ที่ต่ำสุด ทางราชการจะเรียกทำสัญญาจ้างภายใน 7 วัน และดำเนินงานอีกตามระยะเวลาที่กำหนด

ส่วนทางเอกชน ผลงานหลักๆ คือ งานก่อสร้างอาคารเรียน ซึ่งเมื่อมีการว่าจ้าง ก็จะมีการเขียนแบบและคำนวณแบบ โดยใช้เวลาคำนวณแบบและเขียนแบบ ประมาณ 15-30 วัน ซึ่งหลังจาก ออกแบบเรียบร้อยแล้วจะมีการนำเสนอให้กับผู้ว่าจ้าง เมื่อผู้ว่าจ้างพึงพอใจแล้ว จะดำเนินการคิดราคา ประเมินแล้วจึงเสนอราคากับผู้ว่าจ้าง ก่อนดำเนินการก่อสร้าง

### รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในด้านการบริหาร การคุมงาน และการออกแบบ เน้นการดำเนินธุรกิจในรอบครัว แรงงานช่าง กรรมกร ส่วนใหญ่ได้แรงงานจากภาคอีสาน และมีการจ้างแรงงานต่างด้าว โดยผู้ประกอบการ ได้จัดทะเบียนแรงงานต่างด้าวตามที่กฎหมายกำหนด จะใช้วิธีติดต่อหาคนงานจากแรงงานเดิมที่ทำอยู่ ซึ่งจะหาแรงงานได้มากขึ้นหลังจากเลยฤดูเพราะปลูก เนื่องจากแรงงานอีสาน และแรงงานต่างด้าว ส่วนใหญ่ที่บ้านมีอาชีพเพราะปลูกเป็นหลัก เมื่อเว้นจากการเพราะปลูก ก็จะเข้ามาหางานทำมากขึ้น โดยเมื่อทราบแหล่งแรงงานแล้ว ก็จะมีการเรียกตัวเข้ามาทำงานได้เลย

“แรงงานของเราส่วนใหญ่จะเป็นคนในครอบครัวและมีการจ้างแรงงานจากภาคอีสานและ แรงงานต่างด้าวเป็นหลัก ทางเรามีการดูแลแรงงานที่ตีเหมือนเป็นคนในครอบครัวมีปัญหาที่สามารถเข้ามาคุยกันได้ จึงทำให้แรงงานมีความสุขในการทำงาน งานที่ทำจึงมีคุณภาพและเสร็จเร็วขึ้น” (ธีรภัทร เหล่าสมาธิกุล 2558)



ภาพที่ 5 แรงงานก่อสร้างชาวไทยและต่างชาติ

ลักษณะของผู้ว่าจ้างหรือลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการรับเหมาก่อสร้าง พบว่า รู้จักห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง โดยการบอกปากต่อปาก

“มาว่าจ้างงานที่นี่เพราะเป็นคนในพื้นที่เดียวกัน โดยเห็นงานก่อสร้างของที่นี่แล้วสนใจในฝีมือ และมีญาติๆ บอกมาว่าในพื้นที่นี้ ที่นี่ดีสุดเลยตัดสินใจว่าจ้างต่อเติมบ้านใหม่” (นวลจันทร์ ไหลสุพรรณวงศ์, 2558)

“ผมเป็นคนแถวนี้จึงรู้จักกิจการรับเหมาก่อสร้างแบบนี้ดี ที่ว่าจ้างเพราะว่ารู้จักกับเจ้าของกิจการส่วนตัวเนื่องจากเป็นเพื่อนกันมาก่อน จึงไว้ใจที่จะใช้บริการและได้มีการแนะนำให้ลูกสาวที่จะเปิดร้านให้ลองใช้บริการดูด้วย” (บัณฑิต ชื่นอำพันรุ, 2558)

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ส่วนใหญ่ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง รับงานเอกชน และงานรัฐบาล โดยประมุขงานรัฐบาลส่วนใหญ่จะรับงาน อบต.สามพราน อบต.คลองใหม่ อบต.หนองนกไข่ อบต.ท่าข้าม และอบต.หนองนกไข่ เป็นหลัก เนื่องจากประหยัดค่าขนส่ง และทางผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลเหล่านี้ เชื่อมมันและไว้ใจในฝีมือเดิม ส่วนงานเอกชน เน้นถมที่สร้างอาคาร สระว่ายน้ำ วัด ศาลาการเปรียญ สะพานข้ามคลอง เขื่อน รั้ว ถนน ท่อระบายน้ำ และบ้านพักอาศัย ในบริเวณจังหวัดนครปฐมเป็นต้น

“กิจการของเรานั้นมีการดำเนินธุรกิจก่อสร้างมาหลากหลายรูปแบบและหลายพื้นที่ ทั้งสร้างอาคาร เชื้อน ภายในจังหวัดนครปฐมและบริเวณใกล้เคียง จึงทำให้มีผลงานมากมาย ส่งผลให้ลูกค้าที่เห็นผลงานที่มีคุณภาพของทางเราได้สนใจใช้บริการก่อสร้างกับเรา” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล, 2558)

2. กลยุทธ์ด้านราคา (Prices) จากการศึกษา พบว่า ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง ได้มี นายชนพล เหล่าสมาธิกุล ซึ่งเป็นวิศวกรโยธา (วศม. โครงสร้าง) เป็นผู้คิดราคาค่าสร้าง โดยอิงราคา ค่าของ ค่าแรง และค่าขนส่ง ณ ปัจจุบัน และคิดราคาในราคาทุน โดยส่วนใหญ่จะก่อสร้างโดยไม่เน้น กำไรมากนัก เนื่องจากผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่ เป็นคนรู้จักในพื้นที่ และเครือญาติกัน ทำให้ราคาค่าว่าจ้างของ ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง ไม่แพงมากนัก เมื่อเทียบกับผู้รับเหมารายอื่น

“ทางเราเป็นผู้ตั้งราคาสินค้าขึ้น จึงสามารถกำหนดราคาได้เองเพื่อให้ลูกค้าเกิดความ พอใจในราคาที่ทั้งเราและลูกค้าพอใจ และส่วนใหญ่ผู้ว่าจ้างก็จะเป็นคนในพื้นที่จึงคุยกันง่ายในเรื่องของ ราคาที่ เป็นกันเอง” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล 2558)

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) จากการศึกษาพบว่า ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง ไม่มีช่องทางการจัดจำหน่ายเนื่องจากห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างได้ก่อตั้ง มานานจึงเป็นที่รู้จักในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นอย่างดี มีแค่การพูดกันปากต่อปากและดูตามผลงาน ต่างๆ สามารถเข้ามาติดต่อโดยตรงกับทางกิจการได้เลย

“ธุรกิจของเราได้ก่อตั้งมายาวนานเป็นที่รู้จักในเรื่องของการรับเหมาก่อสร้างซึ่งสมัย นั้นยังไม่มีเฟซบุ๊กหรือสื่อโฆษณามากมายนัก มีแค่การบอกกล่าวจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเป็นส่วนใหญ่ จนถึงปัจจุบัน” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล, 2558)

4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย (Promotion) จากการศึกษาพบว่าห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างได้ดำเนินธุรกิจในระบบเครือญาติ ทำให้บริหารเงินได้ดีกว่าระบบอื่น จึงทำให้มีเงิน กำไรเหลือเพื่อมาซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ก่อสร้างชนิดอื่นไว้มาก เช่น รถครน รถบดดิน รถตักดิน รถไถ รถสิบล้อ รถสิบล้อพ่วง รถหกล้อ รถยกของ รถเทรเลอร์ รถดั้มพ์เปอร์ ลิฟท์ส่งของ และมีบุคลากรฝีมือ เช่น วิศวกร ช่างไม้ ช่างปูน ช่างเชื่อม ที่มีประสบการณ์ทำให้ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าสามารถรับงานได้ โดยเฉพาะงานใหญ่ๆ เช่นอาคารสูง และสระว่ายน้ำได้ แล้วยังรับประกันถ้างานเกิดความขัดข้องหรือ เกิดความเสียหายก็จะมีการซ่อมให้ฟรีอีกด้วย

“ธุรกิจนี้เป็นธุรกิจครอบครัวสืบต่อกันมารุ่นต่อรุ่น มีอุปกรณ์วัสดุก่อสร้างครบและ มีแรงงานที่มีฝีมือดีมากมาย จึงทำให้เรามีความพร้อมทุกด้านในการดำเนินธุรกิจ ถ้าเกิดมีปัญหาในงาน ที่รับมาทางเราก็จะมีการแก้ไขให้ทันทีโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ เป็นการบริการให้แก่ลูกค้า” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล, 2558)

5. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (People) จากการศึกษาพบว่าการบริหารในห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างมีการบริหารแบบระบบเครือข่ายได้ยึดหลักอาวุโส โดยมีนายประธานเป็นผู้ตัดสินใจหลัก แต่ก็ยังรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของน้องๆ ลูกชาย และพนักงานในฝ่ายต่างๆ ให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

“เรามีการพูดคุยกันภายในครอบครัวอยู่ตลอดและพูดคุยกับพนักงาน ได้อบรมในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานและกิจการเกิดการพัฒนาขึ้นไปเรื่อยๆ ถ้าใครมีปัญหาในการทำงานก็สามารถมาบอกกันได้เพื่อเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล, 2558)

6. กลยุทธ์ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) จากการศึกษาพบว่าการดำเนินการก่อสร้าง ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างจะเน้นแสดงฝีมือ มีการแก้ไขแบบ เมื่อมีความผิดพลาดทางเทคนิค ก็จะมีการดำเนินการแก้ไขให้ โดยไม่เรียกร้องค่าใช้จ่ายเพิ่มจากทางผู้ว่าจ้าง และดำเนินธุรกิจให้น่าเชื่อถือ ด้วยการมีเครื่องมือก่อสร้างครบถ้วน มีการอำนวยความสะดวกออกแบบจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามที่ผู้ว่าจ้างต้องการเพิ่มเติมของงานตลอดเวลา มีงานส่งงานตามระยะเวลาที่ผู้ว่าจ้างกำหนดอย่างตรงเวลา

“เราให้ความสำคัญกับแรงงานฝีมือ เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ มีการรับรองเมื่องาน เกิดผิดพลาดในด้านต่างๆด้วย แล้วส่วนใหญ่งานของเราเป็นงานบริการจึงเน้นความพอใจของผู้ว่าจ้างเป็นหลัก” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล, 2558)

7. กลยุทธ์ด้านกระบวนการการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริโภครื้อกลับมาใช้งานซ้ำ (Process) จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ผู้ว่าจ้างของทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างจะกลับมาว่าจ้างใหม่ เนื่องจากความเป็นกันเอง ราคาค่าก่อสร้าง ฝีมือ และความรับผิดชอบของทางห้างหุ้นส่วนจำกัดเล้าจันฮะก่อสร้าง จนทำให้ทุกวันนี้มีการว่าจ้างกับทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างอยู่ตลอด

“เราให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้ามาก เพราะหากลูกค้ามีความพอใจหรือประทับใจในการบริการและการทำงานของเราก็จะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดการบอกกันปากต่อปากภายในพื้นที่รวมทั้งอาจจะกระจายไปถึงพื้นที่อื่นๆ ให้มาใช้บริการของเราอีกทางหนึ่งได้ด้วย” (ประธาน เหล่าสมาธิกุล 2558)

#### ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข

จากการศึกษาพบว่าปัญหา และอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจ สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ปัญหาเรื่องแรงงาน เนื่องจากทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นอะก่อสร้าง ดำเนินงานที่ต้องใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแรงงานในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่นิยม ทำให้ขาดแคลนคนงานเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะแรงงานกรรมกร ช่างฝีมือ

“ต้องยอมรับว่าคนงานเดี๋ยวนี้ไม่ค่อยสนใจหรือส่วนมากไม่เลือกงานที่เกี่ยวกับการใช้แรงงานเลยทำให้เรามีปัญหามากในการหาคนงานมาทำงานบางครั้งต้องลงไปช่วยทำงานด้วยตัวเองก็มี” (ประธาน เหล่าสมาชิกกุล 2558)

2. ปัญหาด้านวัสดุ ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นอะก่อสร้าง เมื่อมีการว่าจ้างแล้ว จะได้ดำเนินการจัดซื้อวัสดุเช่น เหล็ก ปูน ไม้ มาเก็บสต็อกไว้หน้างาน แต่เนื่องจากส่วนใหญ่งานที่รับ เป็นงานขนาดใหญ่ และร้านค้าในพื้นที่เป็นสถานประกอบการเล็ก วัสดุจึงไม่เพียงพอหากมีการเร่งงาน หรืองานด่วน

“กิจการของเราเป็นกิจการที่ต้องมีการซื้อวัสดุก่อสร้างมาไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อให้พร้อมต่อการดำเนินงาน แต่ถ้าวาระหว่างการดำเนินงานเกิดปัญหาวัสดุต่างๆไม่พอต่อการใช้งาน ทำให้เราต้องไปหาซื้อวัสดุที่ลำบาก เพราะในบริเวณใกล้เคียงไม่มีร้านค้าใหญ่ๆ เลย” (ประธาน เหล่าสมาชิกกุล, 2558)

3. ปัญหาด้านการเงิน ในการก่อสร้างจำเป็นต้องมีเงินทุนในการลงทุนซื้อวัสดุเช่น เหล็ก ปูน และไม้มาเก็บไว้ก่อน แต่เนื่องจากปัจจุบัน ได้มีการว่าจ้างหลายแหล่ง และไม่สามารถเก็บเงินกับทางผู้ว่าจ้างได้ในช่วงเริ่ม ทำให้เงินทุนขาดบางช่วง

“ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างใช้เงินทุนสูง ต้องมีการลงทุนในการซื้อวัสดุก่อสร้างก่อนที่จะได้รับเงินจากผู้ว่าจ้าง และกิจการของเราก็ยังมีการรับงานแบบนี้อีกหลายแหล่งด้วยกัน จึงต้องบริหารเงินให้ดี” (ประธาน เหล่าสมาชิกกุล 2558)

4. ปัญหาด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องจักรในองค์กรส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ รถเครน รถบด รถตักดิน รถไถดิน รถสิบล้อ ลิฟต์ขนของ ทำให้เมื่อมีการชำรุด ไม่สามารถหาอะไหล่ทดแทนได้ในเวลาที่จำเป็น ส่งผลให้งานที่ดำเนินอยู่ล่าช้าออกไป

“โดยส่วนใหญ่ทางเราจะมีอุปกรณ์เครื่องจักรส่วนมากเป็นของตัวเอง แต่ด้วยระยะเวลาอาจทำให้เครื่องจักรต่างๆ มีความเสียหายทำให้หาที่ซ่อมแซมยาก เพราะเครื่องจักรส่วนใหญ่ของเรามาจากต่างประเทศ” (ประธาน เหล่าสมาชิกกุล 2558)



### แนวทางการแก้ไข

1. ปัญหาด้านแรงงาน ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันชะก่อสร้าง ได้ติดต่อกับกระทรวงแรงงาน และธุรกิจรับจัดส่งแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะได้เป็นแรงงานต่างชาติ เช่น พม่า ลาว และเขมร เนื่องจากค่าแรงในประเทศไทยสูงกว่า ซึ่งจะมารับจ้างในตำแหน่งกรรมกรชะส่วนใหญ่ แต่ก็สามารถบรรเทาปัญหาด้านแรงงานได้ระดับหนึ่ง
2. ปัญหาด้านวัสดุ ได้มีการจัดซื้อผ่านสำนักงานใหญ่ของวัสดุต้นทาง เช่น ตัวแทนจำหน่ายปูนซีเมนต์นครหลวง โรงงานเหล็กทรัพย์เจริญ และโรงงานอื่นๆอีก โดยไม่ผ่านผู้ค้ารายย่อย ทำให้สามารถลดค่าต้นทุนได้และมีวัสดุป้อนให้กับกระบวนการก่อสร้างได้อย่างไม่ขาด เว้นแต่ช่วงที่มีภาวะทางเศรษฐกิจหรืออุทกภัย ที่ไม่สามารถผลิตวัสดุจากโรงงานได้
3. ปัญหาด้านการเงิน ได้มีการกู้เงินกับธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงเทพ ในช่วงที่เริ่มดำเนินการก่อสร้าง เพื่อชดเชยกับเงินทุนที่ขาดไป ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาด้านการจัดสรรด้านการเงินในช่วงต้นของการดำเนินการก่อสร้างได้
4. ในการซ่อมแซมเครื่องจักรเฉพาะทาง ได้มีการว่าจ้างซ่อม ร้านอะไหล่ในพื้นที่เพื่อซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ชำรุด ส่วนอะไหล่ที่เสียไม่สามารถซ่อมแซมได้ ได้ติดต่อกับทางผู้นำเข้าโดยตรง เช่น CAT, DYNAPAC, MITSUBISHI, ISUZU เพื่อสั่งซื้ออะไหล่โดยตรง และเดินทางหาอะไหล่เก่าเช่น เชียงกรังสิต เพื่อหาที่ชำรุด

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ของห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันชะก่อสร้าง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการรับเหมาก่อสร้าง</li> <li>2. ใช้เงินลงทุนของผู้ก่อตั้งเองทั้งหมด ทำให้กิจการไม่มีปัญหาภาระหนี้สิน</li> <li>3. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วจังหวัด</li> <li>4. คิตราคาตามต้นทุนไม่แพงจึงทำให้มีลูกค้ามาก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขาดแคลนแรงงาน</li> <li>2. ไม่มีการโฆษณาในสื่อต่างๆ</li> <li>3. กิจการขาดระบบจัดการ และระบบการเงินที่เป็นมาตรฐาน</li> </ol>
โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐบาลมีการที่จะส่งเสริมธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ทำให้เป็นโอกาสในการดำเนินกิจการ</li> <li>2. ปัจจุบันประเทศมีการพัฒนา จึงทำให้อุตสาหกรรมก่อสร้างเจริญเติบโตตามไปด้วย</li> <li>3. ยังไม่มีผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างในเขตพื้นที่ อ.สามพราน มากนัก จึงไม่มีปัญหาการแข่งขัน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง</li> <li>2. งานรับเหมาก่อสร้างส่วนมากจะทำงานนอกพื้นที่ จึงทำให้งานว่าจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ</li> </ol>

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาภาคสนาม โดยวิธีการสังเกต สัมภาษณ์ จากนั้นได้นำข้อมูลมาพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และประเด็นปัญหาดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา หจก. เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง

### สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจรับเหมา ขนาดกลาง ซึ่งดำเนินการบริหารแบบกงสี โดยมีผู้บริหาร ช่าง และวิศวกรทั้งหมดเป็นคนในตระกูล เดียวกัน เป็นธุรกิจที่เริ่มต้นจากการเป็นกิจการในครอบครัวในนาม ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง ตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน เริ่มจากการรับทำกระเบื้อง อิฐบล็อก บันไดหิน และหินขัด หลังจากนั้นเมื่อมี เงินทุนสูงขึ้น จึงได้มีการจ้างมาให้ทำถนน ถมดิน จัดสวน สร้างศาลา ทำน้ำ และเขื่อนในสวนสามพราน (Rose Garden) ทำให้มีคนรู้จักมากขึ้น จึงได้เริ่มเข้าไปทำงานในสถานที่ราชการจนถึงปัจจุบัน

ผลจากการสังเกตสภาพพื้นที่ภายใน ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง ทั้งในส่วนของ พื้นที่สำนักงาน และพื้นที่ในการดำเนินงานรับเหมาก่อสร้างตามสถานที่ทำงานต่างๆ เนื่องจากธุรกิจ รับเหมาก่อสร้างเป็นธุรกิจที่ทำงานนอกสถานที่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งที่ประกอบการตั้งอยู่ในซอยวัดโรมัน ติดกับถนนเพชรเกษม ตำบลสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม กิจการแห่งนี้ยังเป็นที่รู้จัก ในดีด้านการรับเหมาก่อสร้างบริเวณนี้อีกด้วย

1. เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง

จากผลการศึกษาพบว่า ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง มีผลประกอบการอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการว่าจ้างเพิ่มขึ้นจากผู้ว่าจ้างรายใหญ่ ลูกค้าที่มาใช้บริการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับ ผลงานจึงมาการกลับมาใช้บริการใหม่ถ้ามีโอกาส และยังมีการบอกกันปากต่อปากอีกด้วย จากการศึกษา ยังได้ทราบถึงกลยุทธ์ที่ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง ได้นำมาใช้ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ส่วนใหญ่ทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง รับงานเอกชน และงานรัฐบาล โดยประมุขงานรัฐบาลส่วนใหญ่จะรับงาน อบต.สามพราน อบต.คลองใหม่ อบต.หนองนกไข่ อบต.ท่าข้าม และอบต.หนองนกไข่ เป็นหลัก เนื่องจากประหยัดค่าขนส่ง และทางผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลเหล่านี้ เชื่อมมั่นและไว้วางใจในฝีมือเดิม ส่วนงานเอกชน เน้นถมที่สร้างอาคาร สระว่ายน้ำ วัด ศาลาการเปรียญ สะพานข้ามคลอง เขื่อน รั้ว ถนน ท่อระบายน้ำ และบ้านพักอาศัย ในบริเวณจังหวัดนครปฐมเป็นต้น

1.2 กลยุทธ์ด้านราคา โดยทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง มีผู้บริหารเป็นผู้คิดราคาก่อสร้าง โดยอิงราคาของ ค่าแรง และค่าขนส่ง ณ ปัจจุบัน และคิดราคาในราคาหุ้น โดยส่วนใหญ่จะก่อสร้างโดยไม่เน้นกำไรมากนัก ทำให้ราคาต่ำกว่าจ้างของทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง ไม่แพงมากนัก เมื่อเทียบกับผู้รับเหมารายอื่น

1.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย โดยทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง ได้ก่อตั้งกิจการมานานจึงเป็นที่รู้จัก มีผลงานสิ่งปลูกสร้างมากมายที่มีคุณภาพ เนื่องจากงานก่อสร้างเป็นงานที่อยู่กับที่ใช้เวลานานจึงทำให้ผู้ว่าจ้างที่สนใจเห็นในผลงาน และทำให้ผู้ว่าจ้างเกิดความสนใจ มีการบอกปากต่อปากมาจนถึงปัจจุบัน

1.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย โดยทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง มีเครื่องจักรและอุปกรณ์ก่อสร้างมากมาย ประกอบกับมีช่างฝีมือที่มากด้วยประสบการณ์ให้ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าสามารถรับงานได้จากการที่กิจการมีพร้อมทุกๆด้าน และยังมีการรับประกันในงานที่ทำอีกด้วยถ้าเกิดความเสียหายจะมีการรับผิดชอบให้ด้วย

1.5 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง มีการบริหารแบบระบบเครือข่ายเพราะเป็นธุรกิจครอบครัว จึงได้ยึดหลักผู้อาวุโสเป็นหลัก แต่ก็ได้มีการพูดคุยร่วมกันแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานด้วยเช่นกัน เพื่อให้มีความสามัคคีกันในหมู่พนักงานกับเหล่าผู้บริหารและเครือข่าย จะทำให้งานที่ได้ออกมามีคุณภาพตามไปด้วย

1.6 กลยุทธ์กลยุทธ์ด้านลักษณะทางกายภาพ โดยทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง ในการดำเนินการก่อสร้าง ทางทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้างจะเน้นแสดงฝีมือ มีการแก้ไขแบบเมื่อมีความผิดพลาดทางเทคนิค ก็จะมีการดำเนินการแก้ไขให้ โดยไม่เรียกร้องค่าใช้จ่ายเพิ่มจากทางผู้ว่าจ้าง และดำเนินธุรกิจให้น่าเชื่อถือ ด้วยการมีเครื่องมือก่อสร้างครบถ้วน มีการอำนวยความสะดวก ออกแบบ จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ตามผู้ว่าจ้างต้องการเพิ่มเติมของงานตลอดเวลา มีงานส่งงานตามระยะเวลาที่ผู้ว่าจ้างกำหนดอย่างตรงเวลา

1.7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริโภคนำกลับมาใช้งานซ้ำ โดยส่วนใหญ่ผู้ว่าจ้างของทางทางหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นสะก่อสร้าง จะกลับมาว่าจ้าง

ใหม่ เนื่องจากความเป็นกันเอง ราคาค่าก่อสร้าง ฝีมือ และความรับผิดชอบของทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง จนทำให้ทุกวันนี้มีการว่าจ้างกับทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้างอยู่ตลอด

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยพบว่า การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไม่ได้สร้างรายได้ให้กับเจ้าของกิจการเท่านั้น แต่มีการส่งเสริมแรงงานที่ว่างงานภายในพื้นที่และนอกพื้นที่อีกด้วย เนื่องจากงานก่อสร้างเป็นงานที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก จึงทำให้คนที่อยู่ในพื้นที่และคนนอกพื้นที่สามารถเข้ามาทำงานกับทางกิจการได้เป็นอาชีพเสริม และกิจการยังมีการทำงานรับเหมาก่อสร้างได้อย่างมีคุณภาพและมีชื่อเสียงมีงานอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้คนในระแวงนั้นมีรายได้เพิ่มอีกทางจากการที่มาเป็นแรงงานกับทางกิจการ

2. เพื่อศึกษาถึงปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินธุรกิจและแนวทางการแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง

2.1 ปัญหาเรื่องแรงงาน เนื่องจากทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง ดำเนินงานที่ต้องใช้แรงเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแรงงานในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่นิยม ทำให้ขาดแคลนคนงานเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะแรงงานกรรมกร ช่างฝีมือ โดยแนวทางการแก้ไข จะมีการติดต่อกับกระทรวงแรงงาน และธุรกิจรับจัดส่งแรงงานซึ่งส่วนใหญ่ก็จะได้เป็นแรงงานต่างชาติ มารับจ้างในตำแหน่งกรรมกร

2.2 ปัญหาด้านวัสดุ ทางห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจันฮะก่อสร้าง เมื่อมีการว่าจ้างแล้วจะได้ดำเนินการจัดซื้อวัสดุเช่น เหล็ก ปูน ไม้ มาเก็บสต็อกไว้หน้างาน แต่เนื่องจากส่วนใหญ่งานที่รับเป็นงานขนาดใหญ่ และร้านค้าในพื้นที่เป็นสถานประกอบการเล็ก วัสดุจึงไม่เพียงพอหากมีการเร่งงานหรืองานด่วน โดยแนวทางการแก้ไข ได้มีการจัดซื้อผ่านสำนักงานใหญ่ของวัสดุต้นทาง โดยไม่ผ่านผู้ค้ารายย่อย ทำให้สามารถลดค่าต้นทุนได้และมีวัสดุป้อนให้กับกระบวนการก่อสร้างได้อย่างไม่ขาด

2.3 ปัญหาด้านการเงิน ในการก่อสร้างจำเป็นต้องมีเงินทุนในการลงทุนซื้อวัสดุเช่น เหล็ก ปูน และไม้มาเก็บไว้ก่อน แต่เนื่องจากปัจจุบัน ได้มีการว่าจ้างหลายแหล่ง และไม่สามารถเก็บเงินกับทางผู้ว่าจ้างได้ในช่วงเริ่ม ทำให้เงินทุนขาดบางช่วง โดยแนวทางการแก้ไข ได้มีการกู้เงินกับธนาคารในช่วงที่เริ่มดำเนินการก่อสร้าง เพื่อชดเชยกับเงินทุนที่ขาดไป

2.4 ปัญหาด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องจักรในองค์กรส่วนใหญ่เป็นเครื่องจักรที่นำเข้าจากต่างประเทศ รถเครน รถบด รถตักดิน รถไถดิน รถสิบล้อ ลิฟต์ขนของ ทำให้เมื่อมีการชำรุดไม่สามารถหาอะไหล่ทดแทนได้ในเวลาที่จำเป็น ส่งผลให้งานที่ดำเนินอยู่ล่าช้าออกไป โดยแนวทางการแก้ไข ได้มีการว่าจ้างซ่อม ร้านอะไหล่ในพื้นที่เพื่อซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ชำรุด ส่วนอะไหล่ที่เสียไม่สามารถซ่อมแซมได้ ได้ติดต่อกับทางผู้นำเข้าโดยตรง

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยจะได้นำมาอภิปรายผลการวิจัยคามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

### 1. รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

จากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นธุรกิจรับเหมานขนาดกลาง ซึ่งดำเนินการบริหารแบบกงสี โดยมีผู้บริหาร ช่าง และวิศวกรทั้งหมดเป็นคนในตระกูลเดียวกัน มีการจัดการบริหารกิจการและควบคุมงานเพียงคนเดียวคือ พี่ใหญ่ในตระกูล โดยมีการประกอบกิจการมายาวนานกว่า 35 ปี รูปแบบการสั่งซื้อวัสดุของทางกิจการส่วนใหญ่จะมีอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ สั่งซื้อตามปริมาณการใช้งานมาเก็บสต็อกไว้ หรือสั่งซื้อในระหว่างการทำงาน เนื่องจากมีการต่อเติม เพิ่งเติมของงานเป็นต้น โดยแหล่งวัสดุส่วนใหญ่ที่ซื้อก็จะมาจากร้านค้าและบริษัทในพื้นที่หรือบริเวณใกล้เคียง การรับงานของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างนั้นแบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ การรับงานจากรัฐบาล ส่วนใหญ่ทางองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้มาเรียกตัวให้ไปร่วมประมูลงานเสียเป็นส่วนใหญ่ โดยต้องไปซื้อซองและทำใบเสนอราคาและเอกสารทางการประมูลมายื่นแข่งขันกับผู้รับเหมารายอื่น การรับงานจากเอกชน ซึ่งเมื่อมีการว่าจ้าง ก็จะมีการเขียนแบบและคำนวณแบบ โดยใช้เวลาคำนวณแบบและเขียนแบบ ประมาณ 15-30 วัน ซึ่งหลังจากออกแบบเรียบร้อยแล้ว จะมีการนำเสนอให้กับผู้ว่าจ้าง เมื่อผู้ว่าจ้างพึงพอใจแล้ว จะดำเนินการคิดราคาประเมินแล้วจึงเสนอราคากับผู้ว่าจ้าง ก่อนดำเนินการก่อสร้าง กิจการมีการนำแนวคิดทางการตลาด 7Ps ของ Philip Kotler มาใช้ในการดำเนินกลยุทธ์การตลาด ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีผลงานที่หลากหลายมากมายและได้คุณภาพ ตามมาตรฐาน มีการออกแบบที่หลากหลาย ทำให้ผู้ว่าจ้างสนใจในผลงานและเกิดความพึงพอใจในผลงานอีกด้วย

1.2 กลยุทธ์ด้านราคา โดยอิงราคาค่าของ ค่าแรง และค่าขนส่ง ณ ปัจจุบัน และคิดราคาในราคาหุ่น

1.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีช่องทางเดียวคือมาติดต่อกับทางกิจการโดยตรง เน้นการบอกปากต่อปากตามผลงานเป็นหลัก

1.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย ทางกิจมีเครื่องจักร อุปกรณ์ก่อสร้าง และช่างฝีมือที่มีประสบการณ์มากมายทำให้ผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าสามารถรับงานได้ โดยเฉพาะงานใหญ่ๆ

1.5 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจของน้องๆ ลูกชาย และพนักงานในฝ่ายต่างๆ ให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

1.6 กลยุทธ์ ด้านลักษณะทางกายภาพ เน้นความพึงพอใจของลูกค้า จัดส่งงานตรงตามเวลาที่กำหนด

1.7 กลยุทธ์ด้านกระบวนการการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริโภคให้กลับมาใช้งานซ้ำ มีความเป็นกันเอง ราคาต่ำกว่าสร้าง ฝีมือ และความรับผิดชอบของกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริยา จันทรเศรษฐ์ (2555) เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แบบ Built In ในจังหวัดราชบุรี ที่ว่ากิจการใช้กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่าย มีช่องทางการจัดจำหน่ายคือ หน้าร้าน หรือโทรศัพท์ ราคาผลิตภัณฑ์ ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ โดยการซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก เพื่อเก็บเป็นสต็อกสินค้า เป็นการลดต้นทุน

2. ปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินธุรกิจและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

จากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการได้พบอุปสรรคจากการดำเนินธุรกิจและมีแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างดังนี้

ในการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ผู้ประกอบการมีปัญหาเล็กน้อยแตกต่างกันไปตามขนาดของกิจการ ความชำนาญ และประสบการณ์การทำงานรับเหมาก่อสร้าง จำแนกปัญหาได้ดังนี้

2.1 ปัญหาเรื่องแรงงาน โดยแนวทางการแก้ปัญหาได้มีการติดต่อกับกระทรวงแรงงาน และธุรกิจรับจัดส่งแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะได้เป็นแรงงานต่างชาติ เนื่องจากค่าแรงในประเทศไทยสูงกว่าซึ่งจะมารับจ้างในตำแหน่งกรรมกร

2.2 ปัญหาด้านวัสดุ โดยแนวทางการแก้ปัญหาได้มีการจัดซื้อผ่านสำนักงานใหญ่ของวัสดุต้นทางหรือตัวแทนจำหน่าย โดยไม่ผ่านผู้ค้ารายย่อย ทำให้สามารถลดค่าต้นทุนและมีวัสดุป้อนให้กับกระบวนการก่อสร้างได้อย่างไม่ขาด

2.3 ปัญหาด้านการเงิน โดยแนวทางการแก้ปัญหาได้มีการกู้เงินกับธนาคารต่างๆ ในช่วงที่เริ่มดำเนินการก่อสร้าง เพื่อชดเชยกับเงินทุนที่ขาดไป

2.4 ปัญหาด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ โดยแนวทางการแก้ปัญหามีการว่าจ้างซ่อมร้านอะไหล่ในพื้นที่เพื่อซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักรที่ชำรุด ส่วนอะไหล่ที่เสียไม่สามารถซ่อมแซมได้ ได้ติดต่อกับทางผู้นำเข้าโดยตรง โดยผู้วิจัยได้เสนอแนวทางเพิ่มเติมได้แก่ ด้านการเงินระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อให้เกิดสภาพคล่อง มีการสำรองเงินไว้ใช้กับปัญหาต่างๆ ได้โดยไม่มีปัญหาหรืออาจจะไว้ใช้ในการขยายกิจการในอนาคต

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาปัญหากลางใน เช่น การส่งเสริมการขายของกิจการมีเพียงการบอกกันปากต่อปากเนื่องจากกิจการได้ดำเนินธุรกิจมานาน ดังนั้นควรมีการโฆษณาผ่านสื่อ หรือหน้าเว็บ เพื่อเป็นช่องทางในการเพิ่มยอดขายให้หลากหลาย การขาดเงินทุนในการรับงานหลายๆ เจ้า ควรมีการจัดการบริหารเงินในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวให้ดี หรือถ้าหากเงินทุกหมื่นเวียนไม่พบก็

ควรติดต่อกับสถาบันการเงินไว้ล่วงหน้า เพื่อรองรับปริมาณการสั่งซื้อวัสดุได้ หรือการขาดแคลนแรงงาน ที่จะเข้ามาทำงานก็ควรจะมีการเพิ่มค่าแรงและสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้แรงงานมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

2. จากผลการศึกษาปัญหาภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การส่งเสริมสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เป็นต้น ผู้บริหารจึงควรติดตามข่าวสาร เพื่อที่จะวางแผนและเตรียมตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ของห้างหุ้นส่วน เล้าจุ่นฮะก่อสร้างเพียงกิจการเดียวอาจทำให้ไม่รู้ถึงรูปแบบและกลยุทธ์ของคู่แข่งอื่นๆ จึงควรมีการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ของกิจการรับเหมาก่อสร้างอื่นๆ ว่ามีรูปแบบและกลยุทธ์ที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. ผู้วิจัยวิจัยเห็นว่าในอนาคตรูปแบบและกลยุทธ์ อาจจะมีการเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ควรมีการศึกษาข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน หรือมีการมุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์เฉพาะด้าน เป็นต้น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมสรรพากร. (2553). **เกี่ยวกับธุรกิจ SMEs**. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน เข้าถึงได้จาก <http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>.
- กวี หวังนิเวศน์กุล. (2547). **การบริหารงานวิศวกรรมก่อสร้าง**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.เอเชียเพลส.
- จินตนา สุนทรธรรม. (2527). **ธุรกิจเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 3. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ลานนาการพิมพ์.
- ชนันนัทธ์ จันทรินทร์. (2550). “อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ.” การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ประกอบ บำรุงผล. (2541). **การบริหารและควบคุมงานก่อสร้าง**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ปิยดา สมบัติวัฒนา. (2545). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์.
- พนม ภัยหน่าย. (2542). **การบริหารงานก่อสร้าง**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.เอเชียเพลส (1989) จำกัด.
- แรมใจ พันธุ์เพ็ง. (2552). “รูปแบบ กลยุทธ์และแนวทางในที่ใช้พื้นที่สื่อหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เพื่อนำเสนอกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรชัย ครุฑบัว. (2553). “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจผลิตตัวถังรถยนต์โดยสารและรถชนิดพิเศษ กรณีศึกษา: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอกวัตร 1994.” การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณนา ศิริวรกุล. (2545). “การบริหารจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.



- วิวัฒน์ แสงเทียน, มนูญ นิจโภาค และ วิฑูรย์ เจียสกุล. (2527). **การจัดการงานก่อสร้าง**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- วิสูตร จิระดำเกิง. (2543). **การบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)**. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ศรีสุดา สหชัยเสรี. (2546). **การตลาดในยุคเศรษฐกิจใหม่ แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ศิริยา จันทร์เศรษฐ์. (2555). “รูปแบบและกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเฟอร์นิเจอร์แบบ Built In ในจังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2540). **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัฒนา วงษ์กระพั้น. (2530). **การสื่อสารการตลาด**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2540). **การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค**. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- อโนทัย แสงธรรมธร. (2542). “การจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์.” การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุดม นัตรศิริกุล. (2550). **การบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)**. เชียงใหม่: ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทัย หิรัญโต. (2529). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Kotler, Philip; and Armstrong, Gary. (1999). **Principles of marketing**. 8th ed. New Jersey: Prentic-Hall.
- Fred L.Fry and Charles R.Stonen (1998). Fred L. Fry, Charles R. Stonen, Richard E. Hattwick. **Business an Intergrative Frame Work**. pp 7. Craig S. Beytien,.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แนวคำถามสัมภาษณ์

## แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เจ้าของและผู้บริหารของ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง

### ตอนที่ 1 ความเป็นมาของห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง

1. ประวัติส่วนตัว เจ้าของและผู้บริหาร “ห้างหุ้นส่วนจำกัด เล้าจุ่นฮะก่อสร้าง”
2. สถานที่ตั้งและเส้นทางการเดินทาง
3. การเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

### ตอนที่ 2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

1. แหล่งวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์การผลิต
2. รูปแบบการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน
3. รูปแบบการรับงานรับเหมาก่อสร้าง
4. รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. ลักษณะกลุ่มลูกค้า

### ตอนที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการดำเนินธุรกิจ

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์
2. กลยุทธ์ด้านราคาผลิตภัณฑ์
3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย หรือประเภทของผู้ซื้อ
4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย
5. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
6. กลยุทธ์ด้านลักษณะทางกายภาพ
7. กลยุทธ์ด้านกระบวนการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้บริโภคให้กลับมา

ใช้งานซ้ำ

### ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ปัญหาจากการดำเนินธุรกิจ

ปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจ และแนวทางการแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ในด้านการผลิต การเงิน แรงงาน และสถานที่

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายอนุพันธ์ ปทุมมาสูตร  
 ที่อยู่ 39/14 หมู่ที่ 1 ต.ยายชา อ.สามพราน จ.นครปฐม 73110

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2555

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาธุรกิจทั่วไป

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2556

ศึกษาดูระดับปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิชาประกอบการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

