

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายในกรณีศึกษา

บริษัท คริสเตียนีและนีลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน)

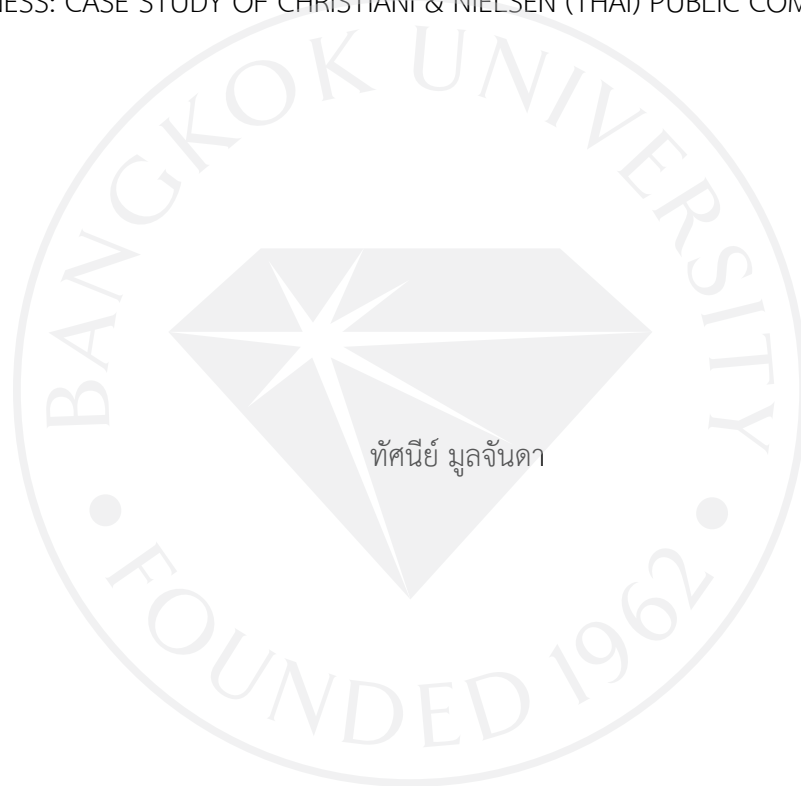
STUDY OF THE MANAGEMENT APPROACH OF EXPANDING INTERIOR
DECORATION BUSINESS: CASE STUDY OF CHRISTIANI & NIELSEN (THAI)

PUBLIC COMPANY LIMITED



การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนีลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน)

STUDY OF THE MANAGEMENT APPROACH OF EXPANDING INTERIOR DECORATION
BUSINESS: CASE STUDY OF CHRISTIANI & NIELSEN (THAI) PUBLIC COMPANY LIMITED



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสถาปัตยกรรมภายใน
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2560



© 2561

ทัศนีย์ มุลจันดา

สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการออกแบบภายใน

เรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา
บริษัทคริสเตียนีและนีลสัน (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัย ทศนีย์ มุลจินดา

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ดร.ภิรมย์ แจ่มใส)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวรรณ รุจิพงษ์)

ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฤทธิรงค์ จุฑาทฤดมิก)

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รองศาสตราจารย์.ดร.ชัยสิทธิ์ ต่านกิตติกุล)

(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

26 พฤษภาคม 2561

ทัศนีย์ มูลจินดา. ปรินญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรมภายใน, มิถุนายน 2561, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) (140 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ดร. ภิรมย์ แจ่มใส

บทคัดย่อ

การลงทุนในภาคก่อสร้างของไทยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาค่อนข้างผันผวนจากปัญหาการเมือง ทำให้การลงทุนก่อสร้างขนาดใหญ่ขาดความต่อเนื่อง มีผลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจลงทุนของภาคเอกชน ในปัจจุบันเศรษฐกิจโลกขยายตัวดีขึ้น มูลค่าก่อสร้างขยายตัวเฉลี่ย 8-12% ต่อปี ส่งผลดีต่อผู้รับเหมารายใหญ่ ในส่วนของงานก่อสร้างในไทยโดยรวมแล้วกลับมาขยายตัวอีกครั้งตามการเร่งลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐบาลเพื่อหวังกระตุ้นเศรษฐกิจไทย ผู้วิจัยจึงใช้โอกาสนี้ศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างภายใน เพื่อสร้างโอกาสในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น และเพื่อศึกษาหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กิจการหลัก ของ บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแยกประเด็นสำคัญโดยอาศัยแนวคิดและหลักทฤษฎี SWOT และ TOWS Matrix เป็นกรอบในการวิเคราะห์ แล้วนำมาใช้ร่วมกับข้อสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในสายงานตกแต่งภายในโดยตรง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป ผลการวิจัยพบว่าการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas ที่ได้จากการประเมินความสำเร็จของแผนงาน สามารถเลือกรูปแบบธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจหลัก เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธีดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และระบบ ช่วยให้วางแผนธุรกิจได้อย่างรอบด้าน เป็นการเพิ่มมูลค่าให้บริการและยังใส่ใจสิ่งแวดล้อมด้วยการมุ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานรับเหมาก่อสร้างอาคารประเภท Green Building ซึ่งเป็นทางเลือกที่ช่วยสนับสนุนธุรกิจหลักให้เติบโตได้ดีที่สุด

อนุมัติ:



อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

Moonchanda, T. M. Arch. (Interior Architecture), June 2018, Graduate School,
Bangkok University.

Study of The Management Approach of Expanding Interior Decoration Business :
Case Study of Christiani & Nielsen (Thai) Public Company Limited (140 pp.)

Thesis Advisor: Pirom Jamsai, Ph.D.

ABSTRACT

In the last 5 years, Thailand's construction investment has been fluctuating from political issues. This causes large construction investments to have a lack of continuity and it affected the confidence of investors. Now that the world economy has improved, investment in construction is expanding at the rate of 8-12 percent per year. The Thai government has been accelerating its investments in construction and infrastructure, and as a result, investors have the confidence again to re-invest in construction projects in Thailand. The researcher used this opportunity to study the strategy of management approach to expand the interior decorating business, with the goal of expanding the market to increase income and profit for Christiani & Nielsen (Thai) Co., Ltd. The researcher studied and searched by using the SWOT concept and TOWS Matrix theory as a framework to analyze and set up strategies for an interior decorating business. The results of the research determined that the strategy of The Business Model Canvas can choose a business model that is most effective and suited for the core business. It can be created through the organizational structure, processes and systems. It increases the value of service and it is environmentally conscious. By focusing to be a specialist in the construction of Green Building projects, The Business Model Canvas will also make the core business grow well.

Approved: _____

Thesis Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และความร่วมมือจากหลาย ๆ ท่าน ให้การสนับสนุนผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ดร. ภิรมย์ แจ่มใส เป็นกรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประธาน กรรมการบริหาร จาก CONSULTING AND MANAGEMENT 49 LIMITED (CM49) ที่ท่านสละเวลา รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ท่านได้ให้คำแนะนำชี้แนะให้แนวความคิดทางด้านวิชาการและ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เป็นอย่างดี อีกทั้งยังคอยผลักดันให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการศึกษาค้นคว้าข้อมูล อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ รวมทั้งกรุณาสละเวลาในการตรวจสอบเนื้อหาทั้งหมด เพื่อความถูกต้อง ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ดังนี้ ผศ.ดร. ศิริวรรณ รุจิพงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาสถาปัตยกรรมภายใน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ผศ.ดร. โชคอนันต์ บุษราคัมภากร นายกสมาคมนักออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (IDS) จาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รศ.ดร. ชัยสิทธิ์ ด้านกิตติกุล คณบดีคณะสถาปัตยกรรม ศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศิลปากร และ ผศ.ดร. ฤทธิรงค์ จุฑาพถุมิตร คณบดีคณะสถาปัตยกรรม ศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ได้เสนอแนะประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เกิด ความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยครั้ง นี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณ คุณวิเทศ รัตนกร กรรมการบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ และคุณ สุภาวดี เรียงชัยนาม รักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรม และผู้ที่ ให้ข้อมูลทุกท่าน จาก บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาสนับสนุนเอื้อเฟื้อ ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือในการศึกษางานวิจัยตลอดมา จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัว ที่วางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย และทุก ๆ กำลังใจที่มีให้กันเสมอมา

ท้ายที่สุดนี้ คุณประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ผู้มีพระคุณทุกท่าน และ ขอขอบพระคุณผู้ที่เป็นเจ้าของแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์ วารสารและบทความ ที่ ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยกราบขออภัย และน้อมรับไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.4 คำถามของงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	18
2.3 สมมุติฐานการวิจัย	64
2.4 กรอบแนวความคิดตามทฤษฎี	64
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	65
3.1 ประเภทของงานวิจัย	65
3.2 กลุ่มประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	65
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	66
3.4 การทดสอบเครื่องมือ	66
3.5 วิธีการเก็บข้อมูล	66
3.6 ประเภทของตัวแปร	67
3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	68
3.8 การสรุปข้อมูลทางประชากรศาสตร์	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 บทวิเคราะห์ข้อมูล	69
4.1 ผลการศึกษาความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่	70
4.2 ผลการศึกษาความต้องการทางการตลาดของธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน	80
4.3 ผลการศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของการขยายธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายใน	92
4.4 ผลการศึกษาการวางแผนการขยายธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง	100
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	102
5.1 สรุปผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัย	102
5.2 การอภิปรายผล	111
5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้	119
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	119
บรรณานุกรม	120
ภาคผนวก	123
ภาคผนวก ก – โครงสร้างบทสัมภาษณ์	125
ภาคผนวก ข – บทสัมภาษณ์เชิงลึก	130
ประวัติเจ้าของผลงาน	140
ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในวิทยานิพนธ์	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1: แนวโน้มการลงทุนในการก่อสร้าง	2
ตารางที่ 2.1: โครงสร้างรายได้ บริษัทคริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน) 2560	9
ตารางที่ 2.2: หลักเกณฑ์การประเมินอาคารเขียวไทย	60
ตารางที่ 3.1: กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant)	68
ตารางที่ 4.1: โครงสร้างรายได้จากการดำเนินงานของบริษัท	71
ตารางที่ 4.2: การเปรียบเทียบงานก่อสร้างตามขนาดของผู้ประกอบการ	83
ตารางที่ 4.3: แนวโน้มเศรษฐกิจ ปี 2560-2561	84
ตารางที่ 4.4: โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560	89
ตารางที่ 5.1: ผลการวิเคราะห์ (SWOT)	103
ตารางที่ 5.2: การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix	104
ตารางที่ 5.3: โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560	105
ตารางที่ 5.4: งานรับเหมาตกค้างภายในปี 2560 (เฉพาะโครงการที่ได้งานรับเหมาหลัก)	110
ตารางที่ 5.5: ผลการสูญเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ ปี 2560	111

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1: การลงทุนก่อสร้างภาครัฐและภาคเอกชน	2
ภาพที่ 2.1: ความเป็นมาของบริษัท	8
ภาพที่ 2.2: ผังการบริหารงานองค์กร	9
ภาพที่ 2.3: ผลงานก่อสร้างอาคาร (อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย)	10
ภาพที่ 2.4: ผลงานก่อสร้างอาคาร (Main Stadium for 13th Asian Games)	11
ภาพที่ 2.5: ผลงานก่อสร้างอาคาร (Prince Mahidol Hall)	12
ภาพที่ 2.6: ผลงานก่อสร้างอาคาร (SCG Building)	13
ภาพที่ 2.7: ลักษณะลูกค้า และกลุ่มเป้าหมาย	14
ภาพที่ 2.8: สัดส่วนรายได้จากงานก่อสร้างในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา	15
ภาพที่ 2.9: ขั้นตอนการบริหารการตกแต่งพื้นที่ภายใน	19
ภาพที่ 2.10: วัตถุประสงค์ของโครงการ : คุณภาพ/ต้นทุน/เวลา	21
ภาพที่ 2.11: วงจรการแก้ไขปัญหา	22
ภาพที่ 2.12: กิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ	23
ภาพที่ 2.13: การบริหารโครงการแนวทางโครงสร้าง	27
ภาพที่ 2.14: ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบคุณภาพ	30
ภาพที่ 2.15: กราฟเปรียบเทียบระหว่างแผนงานและงานที่ทำได้จริง	32
ภาพที่ 2.16: ประเภทของความล่าช้าในงานก่อสร้างแบบละเอียด	34
ภาพที่ 2.17: การวิเคราะห์ทฤษฎี SWOT	38
ภาพที่ 2.18: การวิเคราะห์ TOWS	40
ภาพที่ 2.19: ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้า	46
ภาพที่ 2.20: การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas	48
ภาพที่ 2.21: การใช้พลังงานของประเทศไทย 2559	50
ภาพที่ 2.22: จำนวนและพื้นที่ก่อสร้างในไทย ที่ได้รับรองให้เป็น Green Building ระหว่าง ปี 2007-2016	52
ภาพที่ 2.23: ประเภทของ Green Building ในไทย	53
ภาพที่ 2.24: ต้นทุนการก่อสร้าง Green Building แบ่งตามประเภทอาคาร	54
ภาพที่ 2.25: ต้นทุนการก่อสร้าง Green Building	55
ภาพที่ 2.26: เนื้อหาของการประเมินการพิจารณาอาคาร	58

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 2.27: เกณฑ์การประเมินของ LEED	59
ภาพที่ 2.28: เกณฑ์และแนวทางในการจัดการสิ่งแวดล้อม	62
ภาพที่ 2.29: กรอบงานวิจัย	64
ภาพที่ 4.1: การเติบโตของรายได้	72
ภาพที่ 4.2: สัดส่วนรายได้รวมตามงานแต่ละประเภท	73
ภาพที่ 4.3: สัดส่วนมูลค่าของงานแต่ละประเภท ในปี 2558-2560	74
ภาพที่ 4.4: ส่วนแบ่งทางการตลาด	78
ภาพที่ 4.5: รายได้ (Revenue)	79
ภาพที่ 4.6: อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin: NPM)	80
ภาพที่ 4.7: งานก่อสร้างของภาครัฐ	82
ภาพที่ 4.8: งานก่อสร้างของภาคเอกชน	82
ภาพที่ 4.9: อุปทานที่อยู่อาศัยปี 2561	86
ภาพที่ 5.1: The Business Model Canvas	118

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การลงทุนในภาคก่อสร้างของไทยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาค่อนข้างผันผวน ปัญหาการเมืองในประเทศที่มีต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลมีผลให้การผลักดันโครงการลงทุนก่อสร้างขนาดใหญ่ของรัฐขาดความต่อเนื่อง และมีผลต่อความเชื่อมั่นและการตัดสินใจลงทุนของภาคเอกชน ทั้งนี้ในปี 2555 งานก่อสร้างโดยรวมเติบโตเป็นเลข 2 หลัก เนื่องจากผลกระทบจากมหากุญแจในช่วงปลายปี 2554 ทำให้มีงานซ่อมแซมและก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างและมีการลงทุนขยายโครงการอสังหาริมทรัพย์ ออกสู่ต่างจังหวัดเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจังหวัดที่มีศักยภาพเป็นบ้านแห่งที่สอง และในปี 2556-2557 งานก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชนกลับชะลอตัว (+1.7% และ -1.4% YoY ตามลำดับ) โดยมีสาเหตุหลักมาจากปัญหาสัญญาภาคทางการเมืองและเศรษฐกิจซบเซา อย่างไรก็ตาม นับจากปี 2558 งานก่อสร้างโดยรวมพลิกกลับมาขยายตัวอีกครั้งตามการลงทุนของรัฐบาลเพื่อหวังกระตุ้นเศรษฐกิจไทย ผลจากการเร่งลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ อาทิ โครงการก่อสร้าง ซ่อมแซมโครงข่ายถนน และโครงการปรับปรุงอาคารของหน่วยงานราชการ รวมทั้งมีโครงการก่อสร้างเมกะโปรเจกต์ที่เริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการก่อสร้าง อาทิ โครงการรถไฟฟ้าสายสีเขียว ช่วงหมอชิต-สะพานใหม่-คูคต

ปี 2559 มูลค่าก่อสร้างยังคงอยู่ในระดับสูง อยู่ที่ 1,224.3 ล้านบาท ขยายตัว 5.6% YoY ได้อานิสงส์จากโครงการลงทุนต่อเนื่องตามแผนงานก่อสร้างของภาครัฐ ส่วนงานก่อสร้างของภาคเอกชนชะลอตัวตามการลงทุนโครงการใหม่ๆ ที่ยังไม่ฟื้นตัว โดยเฉพาะงานก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมเนื่องจากนักลงทุนยังไม่มั่นใจในทิศทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้มูลค่าก่อสร้างหดตัวจากปีก่อนหน้าเล็กน้อย (Krungsri Research, 2560, หน้า 3)

ตารางที่ 1.1: แนวโน้มการลงทุนในการก่อสร้าง

Construction	2013	2014	2015	2016	2017 ^F		2018 ^F		2019 ^F	
					Worse	Best	Worse	Best	Worse	Best
Total Construction										
(THB, bn)	1,052.2	1,038.5	1,158.9	1,224.3	1,311.0	1,330.0	1,442.0	1,477.0	1,595.0	1,633.0
Growth (%)	1.5	-1.3	11.6	5.6	7.0	8.6	9.2	11.9	9.3	11.9
Public Construction										
(THB, bn)	497.1	494.6	629.6	701.1	785.0	799.0	903.0	927.0	1,034.0	1,061.0
Growth (%)	-3.0	-0.5	27.3	11.4	12.0	14.0	14.0	17.0	13.0	16.0
Private Construction										
(THB, bn)	555.1	543.9	529.4	523.2	526.0	531.0	539.0	550.0	561.0	572.0
Growth (%)	6.0	-2.0	-2.7	-1.2	0.5	1.5	2.0	4.0	3.0	5.0

ที่มา: Krungsri Research. (2560). ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/351c016e-9bc2-48bb-b65f-c062a2291b0d/IO_Housing_2017_TH.aspx.

นักวิเคราะห์และกลุ่มผู้ประกอบการส่วนใหญ่ของทีเอ็มวีจียกรุงศรี Krungsri Research (2560) คาดว่า มูลค่าก่อสร้างของไทยในปี 2560-2562 จะขยายตัวเฉลี่ย 8-12% ต่อปี ส่งผลดีต่อผู้รับเหมาก่อสร้างทำให้มีปริมาณงานในมือ (Backlog) มากขึ้นโดยเฉพาะผู้รับเหมารายใหญ่

ภาพที่ 1.1: การลงทุนก่อสร้างภาครัฐและภาคเอกชน



ที่มา: Krungsri Research. (2560). ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/351c016e-9bc2-48bb-b65f-c062a2291b0d/IO_Housing_2017_TH.aspx.

ผู้วิจัยจึงใช้โอกาสนี้ ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัทคริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างโอกาสในการขยายการให้บริการในด้านงานก่อสร้างนี้ให้บริการรับเหมาก่อสร้างแบบครบวงจร (Integrated Approach) มากยิ่งขึ้น คือให้บริการตั้งแต่งานเข็มจนกระทั่งอาคารเสร็จสมบูรณ์ ในลักษณะที่เรียกว่า One-Stop Service โดยมีงานด้านโครงสร้าง (Structural) งานสถาปัตยกรรม (Architectural) งานวิศวกรรมระบบต่างๆ ได้แก่ งานติดตั้งระบบไฟฟ้า ระบบเครื่องจักรกล (Electrical and Mechanical) งานสุขาภิบาล และงานระบบอัตโนมัติในตัวอาคาร (Building Automation) รวมถึงงานตกแต่งภายใน (Interior) โดยพิจารณาจากผลประกอบการที่เกิดขึ้น ประกอบกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ของบริษัทฯ ที่มีการพิจารณากลยุทธ์ที่ขยายการดำเนินงานของบริษัทไปในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกัน (Vertical Integration) ในลักษณะการขยายตัวแบบไปข้างหน้า (Forward Integration)

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายใน
- 1.2.2 เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กิจการหลัก
- 1.2.3 เพื่อสร้างโอกาสในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

- 1.3.1 ศึกษารายละเอียดงานรับเหมาก่อสร้างตกแต่งภายในที่เกิดขึ้นในกรุงเทพมหานคร
- 1.3.2 ศึกษาสถานการณ์งานก่อสร้างในส่วนของการตกแต่งภายในของโครงการเอกชน ที่มีมูลค่าระหว่าง 40-200 ล้านบาท

1.4 คำถามของงานวิจัย

- 1.4.1 ธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายใน เกี่ยวโยงกับธุรกิจที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ และสามารถส่งเสริมให้บริษัทประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นได้อย่างไร
- 1.4.2 ความต้องการทางการตลาดของธุรกิจตกแต่งภายใน ในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- 1.4.3 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของการขยายธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายในเป็นอย่างไร

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 ธุรกิจตกแต่งภายในสามารถเอื้อประโยชน์ให้กับงานก่อสร้างหลักที่บริษัทดำเนินการอยู่ ให้ประสบความสำเร็จไปพร้อมกัน

1.5.2 บริษัทมีการเติบโตที่ดี มีผลประกอบการที่ดีและสามารถสร้างกำไรได้มากขึ้น

1.5.3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้ศึกษานี้ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายในที่จะเกิดในอนาคต

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ในข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่องควบคุมอาคาร พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ก่อสร้าง” หมายความว่า สร้างอาคารขึ้นใหม่ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการสร้างขึ้นแทนของเดิมหรือไม่ ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง หมายถึง ผู้ประกอบการที่จดทะเบียนเป็นผู้รับเหมา หรือผู้ประกอบการก่อสร้างควบคุมตามพระราชบัญญัติการประกอบอาชีพงานก่อสร้าง พ.ศ. 2522 กวี หวังนิเวศน์กุล (2547) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจงานก่อสร้างอาคารในสมัยก่อนหน้านี้ ใช้เพื่อการอยู่อาศัยไว้ ดังนี้

เจ้าของงาน (Owner, Client, Developer) เป็นนักธุรกิจลงทุนก่อสร้าง เพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทนหรือพัฒนาอาคารก่อให้เกิดประโยชน์ทางด้านธุรกิจการค้า หรืออาจเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ต้องการสร้าง หรือพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญ เจ้าของงานนี้อาจอยู่ในรูปของบุคคลธรรมดา นิติบุคคล เอกชน หน่วยงานราชการต่างๆ

มัณฑนากร (หรือ นักออกแบบสถาปัตยกรรมภายใน) คือ นักออกแบบที่ประยุกต์ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการออกแบบ เพื่อสร้างสรรค์องค์ประกอบทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมของสิ่งปลูกสร้าง โดยต้องคำนึงถึงการจัดสรรพื้นที่ใช้สอย คุณค่าทางความงาม และความปลอดภัยสำหรับผู้ที่จะต้องสัมผัสพันธ์กับพื้นที่นั้นๆ สิ่งปลูกสร้างหรือพื้นที่ที่กล่าวถึงนี้อาจจะเป็นบริเวณภายในอาคารที่อยู่อาศัย อาคารสาธารณะ พื้นที่ภายในยานยนต์ประเภทต่างๆ (เช่น เครื่องบิน รถโดยสาร เรือ) พื้นที่แสดงสินค้า พื้นที่นิทรรศการ รวมถึงการจัดสวนแสดงสินค้าภายในร้านค้า

ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) เป็นผู้สรรค์สร้างงานออกแบบให้เกิดเป็นตัวอาคารจริงขึ้นมาได้ ตอบสนองความต้องการของเจ้าของงานและตอบสนองความถูกต้องตามที่ออกแบบไว้

ผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่จะมีมูลค่าโครงการสูงมาก และมีส่วนประกอบของอาคารหลายประเภท ผู้รับเหมาหลักจึงเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงมีความพร้อมในหลายด้าน ทั้งด้านการเงิน ทรัพยากร จึงจะได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้รับเหมาทั้งโครงการและเป็นผู้ที่เซ็นสัญญาก่อสร้างกับเจ้าของงานโดยตรง

ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) หมายถึง ผู้รับเหมาที่ไปรับเหมาก่อสร้างบางส่วนจากผู้รับเหมาหลักอีกทอดหนึ่ง โดยทั่วไปผู้รับเหมาหลักจะพิจารณาตัดงานบางงานที่ตัวเองคิดว่าไม่มีความชำนาญที่มากพอ หรือพิจารณาว่างานใดถ้าทำเองแล้วอาจควบคุมต้นทุนไม่ได้ ก็จะคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงที่ชำนาญและราคายอมรับได้เป็นผู้รับไปทำแทน

พันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง หมายถึง การตกลงร่วมมือกันระหว่างองค์กรที่มีความชำนาญต่างกัน ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือโครงการเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง หมายถึง อาคารสิ่งปลูกสร้างที่แล้วเสร็จ ส่งมอบงานให้กับลูกค้าที่อยู่ภายใต้ขอบเขตของสัญญาตามเวลา คุณภาพ และงบประมาณที่กำหนดไว้



บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสนับสนุนการค้นคว้า และนำผลการศึกษาไปใช้วิเคราะห์และสรุปผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าที่กำหนดไว้ โดยศึกษาทฤษฎีและองค์ความรู้ต่าง ๆ ดังนี้

2.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญของบริษัท

2.1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

2.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญของบริษัท

กรณีศึกษา บริษัทคริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ชื่อธุรกิจ บริษัทคริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน)

ประเภทธุรกิจ รับเหมาก่อสร้าง

เลขทะเบียนบริษัท 0107535000281

ทุนจดทะเบียน หุ้นสามัญ จำนวน 1,177,904,204 มูลค่าหุ้น ละ 1.00 บาท

ทุนออกจำหน่ายและชำระแล้ว 1,002,904,144 บาท

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ 727 ถนนลาซาล แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260

โทรศัพท์ +66 2 338 8000, โทรสาร +66 2 338 8090

Website <http://www.cn-thai.co.th>

สาขาที่ 1 494 หมู่ที่ 7 ตำบลหนองขาม อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

โทรศัพท์ +66 38 066 424-7, โทรสาร +66 38 066 428

สาขาที่ 2 39 ซอยนิมิตใหม่ 64 แขวงสามวาตะวันออก เขตคลองสามวา

กรุงเทพฯ 10260

ความเป็นมาของบริษัท

บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น ถือกำเนิดที่ประเทศเดนมาร์ค ในปี พ.ศ. 2447 โดย ดร.

รูดอล์ฟ คริสเตียนีและ กัปตันอาเก้ นิลเส็น ต่อมาในระยะเวลาไม่ถึง 10 ปี คริสเตียนีและนิลเส็นได้

ขยายกิจการไปยังหลายประเทศในแถบยุโรป อเมริกาใต้ รวมทั้งแอฟริกาใต้ จึงเป็นบริษัทก่อสร้างชั้นนำ

ที่มีชื่อเสียงทั่วโลกในด้านงานวิศวกรรมโยธาและโครงสร้าง มีประสบการณ์ ความชำนาญ มี

เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประวัติความเป็นมายาวนานกว่า 100 ปี มีผลงานการก่อสร้างหลายประเภททั่ว

โลก ในชื่อของ CN Wharf และมีชื่อเสียงถึง 87 ปี ในประเทศไทย

25 ปีแรกในประเทศไทย (พ.ศ. 2473-2498)

บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2473 โดยมีผู้ถือหุ้นหลักคือ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ บริษัท อีสท์ เอเชียติก และ บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน จำกัด กรุงโคเปนเฮเกน ต่อมาในปี 2492 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด ผลงานช่วงนี้มีงานก่อสร้างถนนหลายเส้นทั้งในกรุงเทพฯ และถนนที่เชื่อมโยงไปยังจังหวัดต่าง ๆ งานก่อสร้างสะพาน โรงงาน โรงภาพยนตร์ และงานก่อสร้างอื่นๆ อีกหลายโครงการ งานก่อสร้างที่ยังคงเป็นสัญลักษณ์เคียงคู่กับประเทศไทยมาจวบจนทุกวันนี้ ได้แก่ อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย (ก่อสร้างแล้วเสร็จ พ.ศ. 2483) ท่าเรือคลองเตย (ก่อสร้างแล้วเสร็จ พ.ศ. 2484) เป็นต้น

ปีที่ 50-75 ในประเทศไทย (พ.ศ. 2499-2523)

นับเป็นช่วงเวลาที่โครงสร้างคอนกรีตเสริมเหล็กได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการก่อสร้างมากขึ้น บริษัทฯ ได้ก่อสร้างอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กความสูง 10 ชั้น ให้กับโรงแรมโอเรียนเต็ล ใน พ.ศ. 2501 ซึ่งเป็นอาคารสูงแห่งแรกของประเทศไทย สะพานคอนกรีตเสริมเหล็กเพื่อเชื่อมการเดินทางระหว่างกรุงเทพฯ และฝั่งธนบุรี สนามบิน เชื้อนผลิตกระแสไฟฟ้า โรงพิมพ์ธนบัตร โรงงาน นับเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายตัวในภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย

สู่ปีที่ 75 ในประเทศไทย (พ.ศ. 2524-2548)

น้ำมันและก๊าซธรรมชาติที่ขุดพบในอ่าวไทย ได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจประเทศไทยโดยที่บริษัทฯ ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในพื้นที่เขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก (Eastern Seaboard) เช่น การขุดเจาะบ่อน้ำมัน การสร้างระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ การวางท่อก๊าซ ท่าเทียบเรือกลางทะเล สนามกอล์ฟ โรงแรม ที่พักตากอากาศ อาคารที่พักอาศัย อาคารสำนักงานขนาดใหญ่

ในปี 2534 เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจก่อสร้างแห่งแรก ที่เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ พ.ศ. 2535 บริษัทฯ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน) ต่อมาในเดือนธันวาคมปีเดียวกัน ได้เข้าซื้อกิจการทั้งหมดของบริษัทแม่ที่เป็นบริษัทมหาชนในประเทศเดนมาร์ก นับเป็นการสร้างประวัติศาสตร์การเข้าซื้อกิจการลักษณะนี้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย สืบเนื่องจากวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทยและภูมิภาคที่เริ่มเกิดขึ้นในปี 2536 ส่งให้การดำเนินธุรกิจก่อสร้างของบริษัทฯ ในต่างประเทศต้องยุติลง จึงเหลือในประเทศไทยเพียงแห่งเดียวเท่านั้น

พ.ศ. 2543 บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 คุณภาพการบริหารงานทั้งบริษัท ซึ่งนับเป็นบริษัทก่อสร้างบริษัทแรกในประเทศไทย รับรองมาตรฐานจาก UKAS (United Kingdom

Accreditation Service) และ NAC (National Accreditation Council)

การเปลี่ยนแปลงทางด้านผู้ถือหุ้น

นับจากปี 2548 บริษัทฯ ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างผู้ถือหุ้นที่สำคัญหลายครั้ง ซึ่งเริ่มขึ้นในเดือนพฤษภาคม 2551 เมื่อผู้ถือหุ้นหลักคือ บมจ. ธนาคารไทยพาณิชย์ ได้ขายหุ้นทั้งหมดให้กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่งผลให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์กลายเป็นผู้ถือหุ้นหลัก อย่างไรก็ตาม เมื่อตระหนักว่าธุรกิจก่อสร้างไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจระยะยาวขององค์กรอีกต่อไป เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2554 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ขายหุ้นทั้งหมดให้กับ จี พี กรุ๊ป เป็นกลุ่มบริษัทที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานกว่า 145 ปี นับแต่ปี 2461 และดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภทในประเทศไทย โดยผ่านทางบริษัท โกลเบ็กซ์ คอร์ปอเรชั่น ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นหลักของบริษัทฯ มาจนถึงปัจจุบัน

เพื่อเป็นการขยายธุรกิจออกไปสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ตามแผนกลยุทธ์องค์กรในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2559 ได้จัดตั้งบริษัทย่อยในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ ชื่อว่า บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (เมียนมาร์) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 500,000 เหรียญสหรัฐ เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2560 บริษัทได้จัดตั้งบริษัทย่อยในราชอาณาจักรกัมพูชา ชื่อว่า บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (กัมพูชา) จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 100,000 เหรียญสหรัฐ เพื่อให้บริการรับเหมาก่อสร้างทั่วไป บริการวิศวกรรมต่าง ๆ และบริการที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 2.1: ความเป็นมาของบริษัท



โครงสร้างรายได้

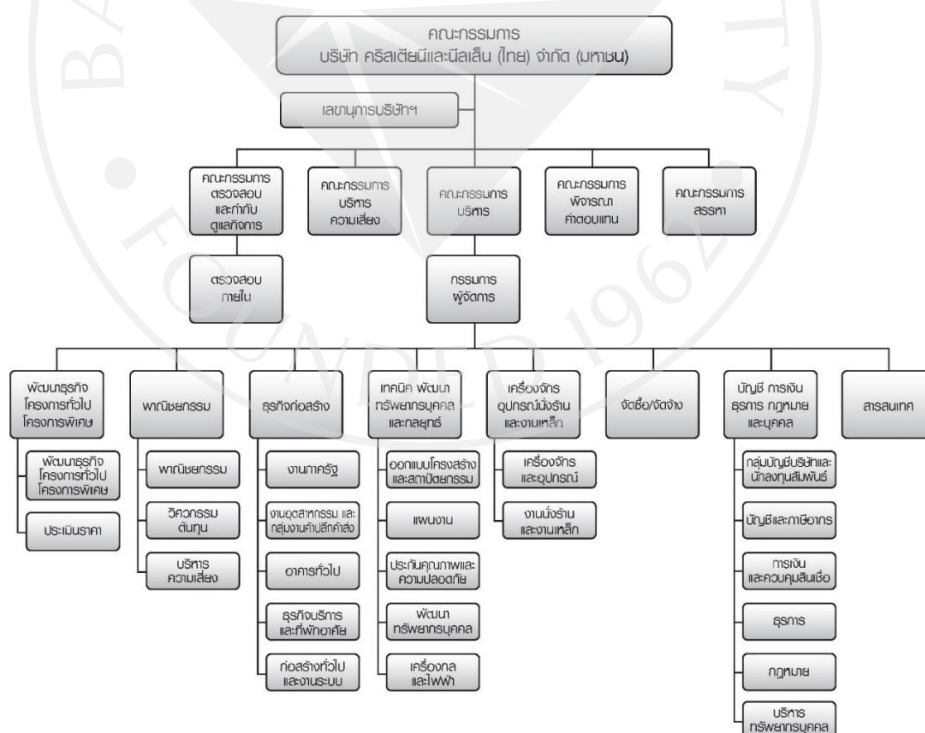
รายได้หลักของบริษัทฯ คือรายได้จากงานก่อสร้างที่บริษัทเป็นผู้ดำเนินการ โดยได้แสดงรายได้ตามลักษณะการประกอบ ธุรกิจไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1: โครงสร้างรายได้ บริษัทคริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) 2560

	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากงานก่อสร้าง	7,849	98.62	6,972	99.56	7,227	99.46
ดอกเบี้ยรับ	42	0.53	29	0.41	12	0.16
โอนกลับค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	32	0.40	-	-	13	0.18
เงินปันผลรับ	18	0.23	-	-	-	-
รายได้อื่น	18	0.22	2	0.03	14	0.20
รวมรายได้	7,959	100	7,003	100	7,266	100

ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560. เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 2.2: ผังการบริหารงานองค์กร

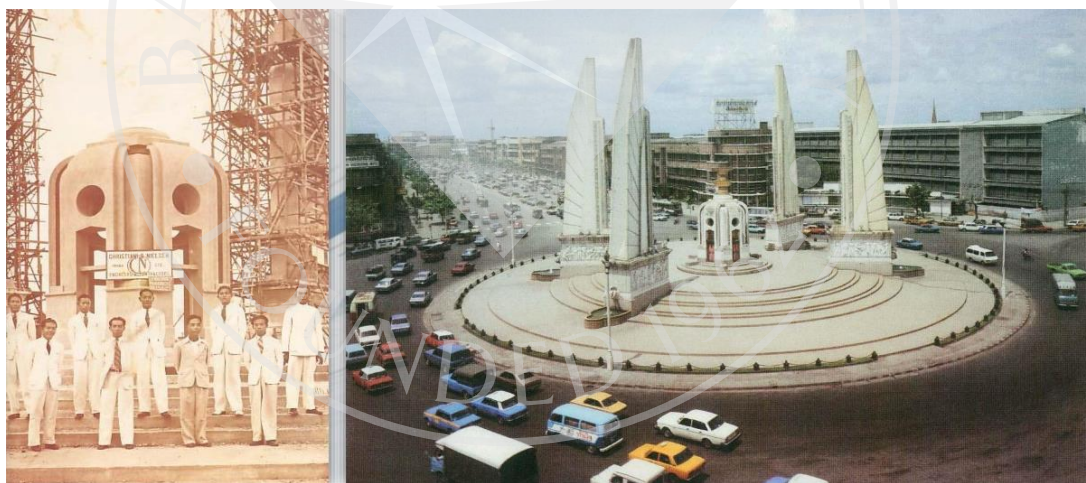


ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560. เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

2.1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

เป็นบริษัทก่อสร้างชั้นนำที่มีชื่อเสียงทั่วโลก มีประสบการณ์ความชำนาญและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการก่อสร้าง มีประวัติยาวนานกว่า 100 ปี ทั่วโลก และกว่า 87 ปี ในประเทศไทย ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน บริษัทได้มีส่วนร่วมในโครงการด้านวิศวกรรมที่สำคัญ เช่น การพัฒนาวิธีผลิตแผ่นพอน้ำหนักทำด้วยคอนกรีตเพื่อใช้ในการก่อสร้างทาเทียบเรือ การวางผังตอกเสาเข็มในแนวตั้งที่รู้จักในชื่อ CN Wharf การวางอุโมงค์ใต้น้ำด้วยวิธี Immerse Tube การก่อสร้างสะพานโดยใช้ Cast Push Method ซึ่งต่อมาได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก ด้วยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่ได้สืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น ก่อให้เกิดผลงานการก่อสร้างมากมายหลายประเภททั่วโลก โดยที่ผลงานก่อสร้างเหล่านี้บางส่วนได้กลายเป็นสัญลักษณ์ของประเทศ และยังคงปรากฏให้เห็นในสถานที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศประกอบด้วยงาน ถนน สะพาน เขื่อน ทาเทียบเรือ อุโมงค์ สนามบิน โรงแยกก๊าซ สนามกีฬา อนุสาวรีย์ อาคารสูง อาคารที่พักอาศัย เป็นต้น

ภาพที่ 2.3: ผลงานก่อสร้างอาคาร (อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย)

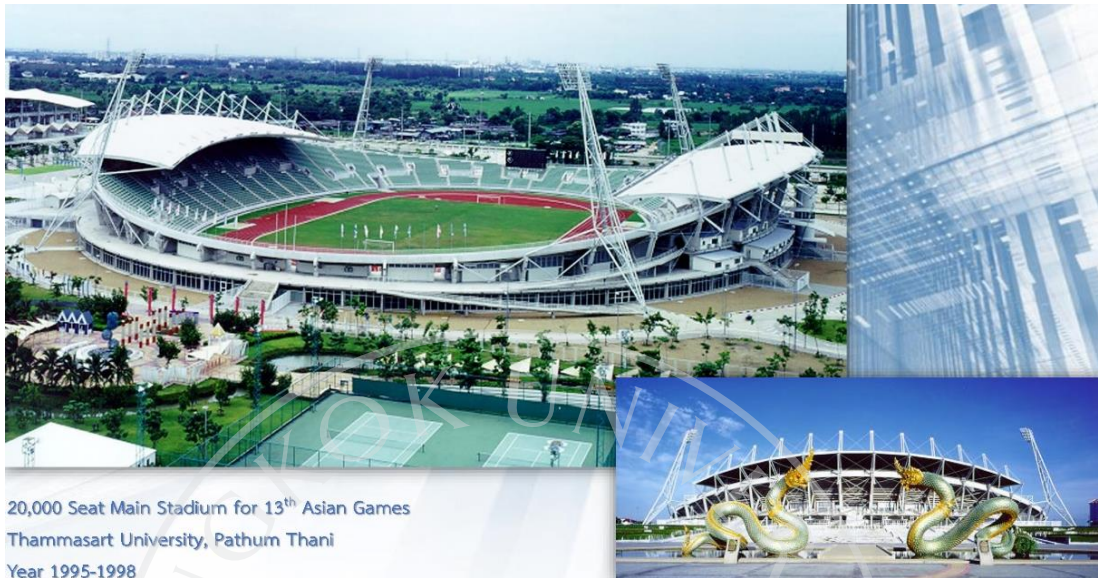


ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 2.4: ผลงานก่อสร้างอาคาร (Main Stadium for 13th Asian Games)



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.
เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 2.5: ผลงานก่อสร้างอาคาร (Prince Mahidol Hall)



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.
เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 2.6: ผลงานก่อสร้างอาคาร (SCG Building)



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560. เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

แบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายธุรกิจก่อสร้าง 5 ฝ่าย ประกอบด้วย งานราชการ งานอุตสาหกรรมและกลุ่มงานค้าปลีกค้าส่ง งานอาคารทั่วไป งานโรงแรมและที่พักอาศัย งานก่อสร้างทั่วไปและงานระบบไฟฟ้า โดยแยกเป็นประเภทของการดำเนินงานตามลักษณะงานหลัก ดังนี้
งานอาคารทั่วไป ประกอบไปด้วย ห้างสรรพสินค้า อาคารเรียน โรงพยาบาล อาคารสำนักงาน งานปรับปรุงและอนุรักษ์อาคาร

งานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ ประกอบไปด้วย โครงการระบบขนส่งมวลชนทั้งโครงการรถไฟฟ้าและระบบรถไฟรางคู่ ถนน ทางหลวง สะพานสะพานข้ามแยก สนามกีฬา อุโมงค์ส่งน้ำ อุโมงค์รับน้ำเสีย งานวางท่อก๊าซ งานป้องกันน้ำท่วม โรงบำบัดน้ำเสีย สถานที่ฝังกลบขยะ สนามบิน อาคารสถานการศึกษาและการแพทย์ และอุตสาหกรรมด้านพลังงานและน้ำมัน เป็นต้น

งานอุตสาหกรรมและกลุ่มงานค้าปลีกค้าส่ง ประกอบไปด้วย โรงงานอุตสาหกรรมการผลิตและคลังสินค้า ห้างค้าปลีก-ค้าส่ง ศูนย์กระจายสินค้า

งานก่อสร้างทั่วไปและงานระบบ ประกอบไปด้วย อาคารเพื่อธุรกิจต่าง ๆ และอาคารทั่วไป

งานอุตสาหกรรมบริการและที่พักอาศัย ประกอบไปด้วย โรงแรม รีสอร์ท คอนโดมิเนียม อาคารพักอาศัยรวม

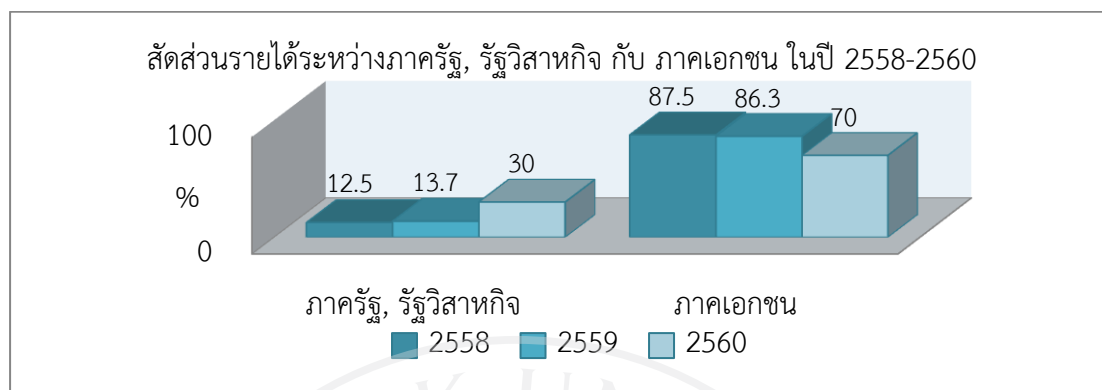
ภาพที่ 2.7: ลักษณะลูกค้า และกลุ่มเป้าหมาย



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนีลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560. เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

งานสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของรัฐบาล บริษัทฯ ได้ขึ้นทะเบียนเป็นผู้รับเหมาชั้นพิเศษกับ กรมทางหลวง ผู้รับเหมาชั้นหนึ่งกับกรมชลประทาน การไฟฟ้านครหลวง กรมทางหลวงชนบท และ กรุงเทพมหานคร สามารถรับงานได้ทุกขนาดโดยไม่จำกัดมูลค่างานก่อสร้าง

ภาพที่ 2.8: สัดส่วนรายได้จากงานก่อสร้างในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาคธุรกิจการก่อสร้างกับเอกชน บริษัทฯ มีทีมงานที่เชี่ยวชาญการก่อสร้างอาคารต่าง ๆ ที่ต้องการคุณภาพที่ดีและส่งมอบงานอย่างรวดเร็ว เช่น โรงแรม ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ ธุรกิจค้าส่ง ค้าปลีกแบบสมัยใหม่ ศูนย์จำหน่ายและศูนย์กระจายสินค้า เป็นต้น

2.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้า และนำเสนอผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ มีดังนี้

2.1.3.1 แผนธุรกิจบริษัทออกแบบภายในและก่อสร้างครบวงจร

เป็นงานวิจัยที่ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจออกแบบตกแต่งภายใน เช่น การวิเคราะห์สภาวะธุรกิจออกแบบตกแต่งภายใน โดยอ้างอิงกับสภาวะของธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์การแข่งขันของอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อให้ทราบถึงความน่าสนใจของธุรกิจและแนวโน้มของการลงทุนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า ธุรกิจออกแบบตกแต่งภายในมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี บริษัทควรเน้นการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ ทั้งด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว รูปแบบการให้บริการ ที่ครบวงจร และการให้ความสำคัญกับลูกค้า

2.1.3.2 การบริหารความเสี่ยงของโครงการออกแบบตกแต่งภายใน (นพวรรณ รักฝึกฝน, 2552)

เป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงปัญหาของโครงการออกแบบตกแต่งภายในภายในประเทศ เช่น โครงการไม่สามารถเสร็จทันเวลา ใช้งบประมาณเกินจากที่ตั้งไว้ และลูกค้าไม่ยอมรับงาน เพื่อนำเอาปัญหาที่ได้นำมาวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ของโครงการ โดยรวบรวมข้อมูลทั่วไปในอุตสาหกรรม สภาพปัญหาในโครงการ กิจกรรมของแต่ละงาน

ความเสี่ยงที่พบ คือ ความเสี่ยงทางด้านบุคลากร ความเสี่ยงทางด้านต้นทุน ความเสี่ยงทางด้านเวลา ความเสี่ยงทางด้านกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากร จึงนำเอาความเสี่ยงเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อประเมินคั่นหาระดับความรุนแรง และโอกาสในการเกิดความเสี่ยง เพื่อวางแผนเพื่อบรรเทาความเสี่ยงของอุตสาหกรรมการออกแบบตกแต่งภายในนี้ให้ลดลง

2.1.3.3 การศึกษากลยุทธ์การบริหารโครงการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทเจ้าพระยามหานคร จำกัด (มหาชน) (สุริยา อุ่มน้อย, 2555)

เป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงสาเหตุที่ไม่สามารถส่งมอบอาคารให้ลูกค้าได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนด ก่อให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างอาคารคอนโดมิเนียม เพื่อทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้วนำมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข พัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า ปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้างนั้นคือ การขาดแคลนแรงงานของผู้รับเหมารายย่อยในแต่ละกิจกรรม ปัญหาจากการบริหารวัสดุก่อสร้างที่ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ปัญหาจากการบริหาร Cash Flow ที่ไม่ทันต่อการเบิกจ่าย และปัญหาจากผู้รับเหมารายย่อยขาดทักษะทางด้านฝีมือและแรงงาน

แนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า คือ พัฒนาฝีมือแรงงานทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการแก้ไขงาน สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการก่อสร้างให้เพียงพอและสัมพันธ์กับการใช้งาน บริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องที่เหมาะสมกับการสนับสนุนงานก่อสร้าง

2.1.3.4 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการแก้ปัญหา และลดความขัดแย้งในบริษัทผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัทรับเหมางานตกแต่งภายใน (อภิรัตน์ วิชุธาดา, 2556)

เป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานปรับปรุง และตกแต่งภายในของผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน กับผู้รับเหมางานระบบไฟฟ้าและงานระบบปรับอากาศ รวมถึงการเสนอแนวทางการปรับปรุงในการนำทฤษฎีการจัดการกับความขัดแย้งไปใช้ในองค์กร เพื่อทำการรวบรวมปัญหาและหาทางแก้ไขได้อย่างเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงยังสามารถนำไปใช้เป็นหลักในการแก้ปัญหาในโครงการต่อไปได้

จากการศึกษาพบว่าปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้รับเหมางานตกแต่งภายใน กับผู้รับเหมางานระบบไฟฟ้าและงานระบบปรับอากาศ มักเกิดจากการที่ผู้รับเหมาหรือช่างนั้นประมาท และขาด

ความระมัดระวัง ไม่เอาใจใส่ในงานที่ทำ ขาดการวางแผน บริหารจัดการไม่ดี และสาเหตุที่สำคัญคือ ขาดการติดต่อประสานงานและประสานงานกันล่าช้า

แนวทางในการแก้ปัญหาคือ ทำการแจ้งเตือนทางคู่กรณีถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หากปัญหา ยังไม่ได้ถูกรับการแก้ไขก็จะทำการแจ้งผู้ตรวจงานที่ดูแลโครงการ จากนั้นเป็นการเจรจาว่าฝ่ายใดจะเป็นผู้รับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงคิดค่าใช้จ่ายจากผู้ที่ทำให้เกิดความเสียหาย ทฤษฎีจะมี ขั้นตอนต่างๆ ที่ได้ถูกออกแบบเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อทุกฝ่าย

2.1.3.5 การกำหนดกลยุทธ์ขยายธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
กรณีศึกษา บริษัท ABC ก่อสร้าง จำกัด (สุภาวดี บัวขาว, 2550)

เป็นงานวิจัยที่ศึกษาถึงปัญหาของธุรกิจการรับเหมาก่อสร้างทั่วไป ดำเนินกิจการแบบ ทำสัญญารับเหมาช่วง (Subcontract) ที่มีรายได้ลดลงร้อยละ 88.31 บริษัทไม่สามารถทำกำไรได้ และขาดศักยภาพทางการแข่งขัน เนื่องจากงานที่ได้นั้นงานที่มีมูลค่าโครงการต่ำ ส่งผลให้องค์กรไม่มีการเจริญเติบโตทางธุรกิจ จึงจำเป็นต้องทำการศึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ สามารถกำหนดแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนัก (Weighting Factors Decision) ทำให้ทราบแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรสามารถทำควบคู่กัน ก็ได้ กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาเชิงกลยุทธ์ของบริษัท คือ กลยุทธ์การเติบโตการรวมธุรกิจแนวตั้ง แบบไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) แบบมุ่งความแตกต่าง (Differentiate Strategy) โดยดำเนินธุรกิจให้ครบวงจร ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าในสิ่งที่คู่แข่งส่วนใหญ่ภายในจังหวัดอยุธยาไม่มี และตอบสนองผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ครบวงจร เท่ากับเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่บริษัท ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความ น่าเชื่อถือมากขึ้นและมีจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น กลยุทธ์นี้เปลี่ยนแนวคิดทางการแข่งขันจาก ตลาดรับเหมาก่อสร้างทั่วไปที่เน้นต้นทุนการผลิตที่ต่ำจึงขาดประสิทธิภาพที่ดีพอต่อการแข่งขันกับ คู่แข่ง มาเป็นแนวคิดทางการแข่งขันที่มุ่งความแตกต่างเหนือคู่แข่ง โดยการเพิ่มศักยภาพทางการ แข่งขันให้กับบริษัทให้สร้างรายได้ผลกำไรได้อย่างยั่งยืน

2.1.3.6 รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อพัฒนาเป็น พันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน (พัชชา ชัยชนะพาล, 2556)

เป็นงานวิจัยที่ศึกษารูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อ พัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน เพื่อศึกษาปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่ม พันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง คุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตร ธุรกิจก่อสร้าง รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่าปัจจัยความได้เปรียบที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันมากที่สุดคือ การกระจายความรับผิดชอบ เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันเนื่องมาจากมีความถนัดยังไม่เพียงพอ และการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนตามลำดับ ส่วนเรื่องคุณสมบัติ สถานภาพทางการเงินต้องดี รองลงมาคือคุณภาพ องค์กรมีศักยภาพเหมาะสมกับขนาดของโครงการ รวมทั้งมีราคาที่เหมาะสม ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน อันดับแรกคือ องค์กรที่เข้าร่วมเป็นพันธมิตรต้องมีคุณธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบนพื้นฐานความซื่อสัตย์และยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รองลงมาคือปัจจัยด้านการเงิน มีความพร้อมในการลงทุน รองลงมาคือปัจจัยด้านคุณภาพ มีผลงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ต่อไปคือปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ต้องมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอื่น และสุดท้ายคือด้านเวลา ต้องส่งมอบงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนีลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้า และนำเสนอผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าที่กำหนดไว้ โดยศึกษาทฤษฎีและองค์ความรู้ต่างๆ ดังนี้

- 2.2.1 การให้บริการของอุตสาหกรรมงานตกแต่งภายใน
- 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโครงการ (Project Management)
- 2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)
- 2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)
- 2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ (Tow Matrix)
- 2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 2.2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.2.8 แนวคิดการบริหารพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง
- 2.2.9 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas
- 2.2.10 แนวคิดและมาตรฐานเกี่ยวกับอาคารเขียว (Green Building)

2.2.1. การให้บริการของอุตสาหกรรมงานตกแต่งภายใน แบ่งออกเป็น

2.2.1.1 Interior Design บริการการออกแบบ ให้คำปรึกษาช่วยประสานงานต่างๆ ในระหว่างดำเนินการก่อสร้างและการตกแต่ง

2.2.1.2 3D Presentation บริการออกแบบ และผลิตงาน 3D Presentation ตามความต้องการของลูกค้า

2.2.1.3 Design Consultant บริการให้คำปรึกษา ตั้งแต่การวางแผนก่อสร้าง การออกแบบ การก่อสร้าง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การเลือกซื้อวัสดุก่อสร้าง เฟอร์นิเจอร์ รวมถึงขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพ และการตรวจรับงาน

2.1.2.4 Turn-Key Project บริการรับเหมางานทั้ง Project ดำเนินการทุกอย่างทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบ การก่อสร้าง จนกระทั่งส่งมอบงานให้กับลูกค้า

ภาพที่ 2.9: ขั้นตอนการบริหารการตกแต่งพื้นที่ภายใน



ที่มา: CBRE Thailand. (ม.ป.ป.). ขั้นตอนการบริหารการตกแต่งพื้นที่ภายใน. สืบค้นจาก <https://www.cbre.co.th/th/SubServices/ProjectApproach>.

ขั้นตอนการบริหารการตกแต่งพื้นที่ภายใน

1. การวางแผนงานและกำหนดความต้องการ กำหนดรายละเอียดและความต้องการเพื่อการออกแบบ กำหนดตารางเวลาสำหรับเป้าหมายงานที่สำคัญ การประเมินราคาก่อสร้างและจัดตั้งงบประมาณ ตรวจสอบข้อกำหนดด้านการตกแต่งพื้นที่
2. การคัดเลือกทีมงานในโครงการและการบริหารจัดการงานออกแบบ การคัดเลือกและจัดจ้างผู้ออกแบบ

การพัฒนาแบบ

พิจารณาการจัดจ้างที่ปรึกษาในด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น วิศวกรงานระบบ หรือ ที่ปรึกษาด้านการอนุรักษ์พลังงาน (สำหรับอาคารเขียว)

3. การบริหารด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

พิจารณาเปรียบเทียบราคาและคุณภาพที่เสนอโดยผู้รับเหมา ผู้ผลิตสินค้าและวัสดุ อุปกรณ์ ผู้ให้บริการและที่ปรึกษาแต่ละราย

การคัดเลือกและจัดจ้างผู้รับเหมา ผู้ผลิตสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ ผู้ให้บริการและที่ปรึกษาด้านต่าง ๆ

การกำหนดแผนงานก่อสร้าง

4. การขออนุมัติแบบจากลูกค้า

การได้รับอนุมัติแบบจากลูกค้าก่อนเริ่มงานตกแต่งพื้นที่ภายใน

5. การบริหารการตกแต่งพื้นที่ภายใน

ควบคุมติดตามระยะเวลาโครงการและงบประมาณ

รายงานความก้าวหน้าของงานก่อสร้างอย่างสม่ำเสมอ

ให้คำแนะนำ รวมทั้งรายงานผลกระทบต่อระยะเวลาโครงการและงบประมาณ เมื่อมีงานลดงานเพิ่ม หรือการเปลี่ยนแปลงไปจากที่ระบุไว้ในสัญญา

อนุมัติการจ่ายเงินตามงวดงาน

6. การส่งมอบพื้นที่ให้ลูกค้าและจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ควบคุมตรวจสอบงานติดตั้งและการทดสอบอุปกรณ์งานระบบต่างๆ

ตรวจสอบแบบก่อสร้างให้เป็นไปตามหน้างานจริง (As-built Drawings) และส่งมอบแบบให้ลูกค้าเมื่อการตกแต่งแล้วเสร็จ เพื่อประโยชน์ในการบำรุงรักษาและการเปลี่ยนแปลงพื้นที่ในอนาคต

7. การย้ายเข้าพื้นที่

พิจารณาเปรียบเทียบราคาบริษัทด้านขนย้าย

คัดเลือก และจัดจ้างบริษัทขนย้าย

เตรียมผังแสดงการย้ายสิ่งของ และอุปกรณ์ต่างๆ

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโครงการ มยบุรี อนุমানราชธน (2548) ให้คำ

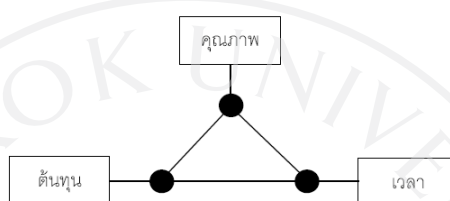
จำกัดความ โครงการ คือ กิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดเมื่อวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวังไว้ได้สำเร็จเสร็จสิ้นลง โครงการจึงเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการทรัพยากร และแผนปฏิบัติอย่างมีระเบียบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ตั้งของโครงการ ช่วงเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน

และรวมตลอดถึงการจัดรูปองค์การและการบริหารโครงการ เป็นต้น

กระบวนการบริหารโครงการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives) การบริหารโครงการมักจะเน้น วัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว กล่าวคือ อาจจะไม่เลือกคุณภาพ หรือต้นทุน หรือเวลา อย่างใดอย่างหนึ่ง (Quality, Cost, Time) เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimum Outcome)

ภาพที่ 2.10: วัตถุประสงค์ของโครงการ : คุณภาพ/ต้นทุน/เวลา



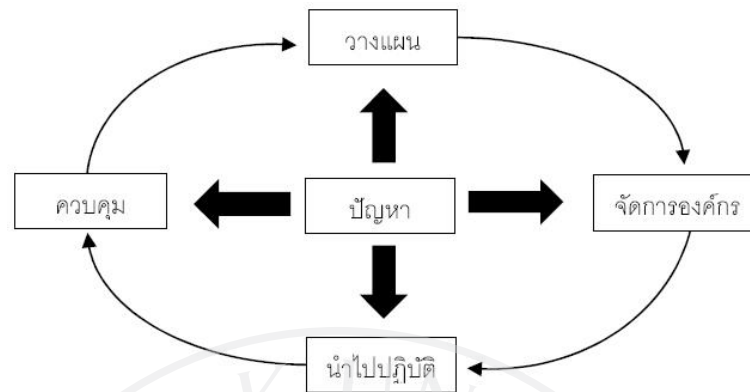
ที่มา: มยุรี อนุมานราชชน. (2548). *การบริหารโครงการ (Project Management)* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คະนิงนิจ การพิมพ์.

โดยทั่วไปผู้บริหารโครงการมักจะเน้นวัตถุประสงค์ด้านเวลา ทั้งนี้เพราะวิธีการควบคุมเวลา โดยใช้โครงข่าย (Network) อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้เวลาเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจนมากที่สุด จึงถูกควบคุมมากกว่าต้นทุนและคุณภาพ

2. กระบวนการบริหาร (Management Process) กระบวนการบริหารที่นำมาใช้ต้อง สอดคล้องกับโครงการ แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการ มีอยู่ 2 แนวคิด คือ

2.1 แนวคิดวงจรการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Cycle) แนวความคิดนี้มีข้อ สมมติฐานเบื้องต้นว่า วัตถุประสงค์ของโครงการเกี่ยวข้องกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แล้วนำกระบวนการ บริหารโครงการที่ได้มาตรฐานมาแก้ไขปัญหาที่นั้น กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นจัดองค์การ ขั้นนำไปปฏิบัติ และขั้นควบคุม

ภาพที่ 2.11: วงจรการแก้ไขปัญหา

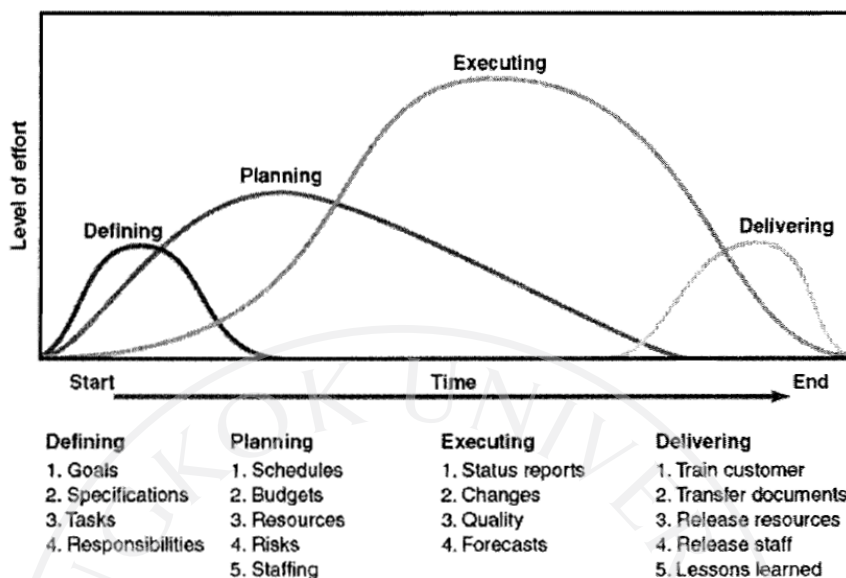


ที่มา: มยุรี อนุমানราชชน. (2548). *การบริหารโครงการ (Project Management)* (พิมพ์ครั้งที่ 5).
 กรุงเทพฯ: คະนึ่งนิจ การพิมพ์.

2.2 แนวคิดวงจรการบริหารโครงการ (Project Management Life Cycle)

แนวความคิดนี้มีข้อสมมติฐานเบื้องต้นว่าโครงการเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะชั่วคราว กล่าวคือโครงการซึ่งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด จะพัฒนาไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรการบริหารโครงการ ซึ่งมีหลายรูปแบบ กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นริเริ่ม ขั้นเจริญเติบโต ขั้นสุกงอม และขั้นสลายตัว

ภาพที่ 2.12: กิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ



ที่มา: อภิวิชญ์ พูลสง. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานก่อสร้างอาคารสูงและกิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

สุรียา อุ่มน้อย (2555) ได้ให้รายละเอียดไว้ดังนี้

ช่วงที่ 1 กำหนดโครงการ (Defining Stage)

เป็นช่วงการเริ่มโครงการโดยจะมีการศึกษาวัตถุประสงค์และวิเคราะห์โครงการ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การประเมินและคัดเลือกแนวต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ การจัดทำข้อเสนอโครงการ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานที่เกี่ยวข้องขึ้น อนึ่ง อาจมีการออกแบบในช่วงนี้ ซึ่งจะเป็นการออกแบบขั้นต้น เพื่อใช้ประกอบในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเท่านั้น

ช่วงที่ 2 การวางแผน (Planning Stage)

เป็นการดำเนินการหลังจากมีการตัดสินใจที่จะทำโครงการแล้ว โดยจะเป็นขั้นตอนของการออกแบบในขั้นรายละเอียด ซึ่งจะใช้ประกอบในการวางแผนปฏิบัติโครงการโดยครอบคลุมด้าน

1. เวลาของกิจกรรมต่าง ๆ และเวลาของโครงการ
2. ต้นทุน หรืองบประมาณ
3. ด้านคุณภาพ ทั้งนี้รวมถึงการจัดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานต่างๆ ด้วย

ช่วงที่ 3 การปฏิบัติโครงการ (Executing Stage)

เป็นช่วงในการนำแผนที่ถูกวางไว้นำไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เริ่มจากการจัดซื้อจัดจ้างกับผู้รับเหมาก่อสร้าง จนกระทั่งการก่อสร้างแล้วเสร็จ ในช่วงนี้จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 3 ประการ คือ

1. การเริ่มปฏิบัติโครงการ
2. การติดตามตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้
3. การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน

ช่วงที่ 4 การส่งมอบโครงการ (Delivering Stage)

ในช่วงการส่งมอบโครงการหรือปิดโครงการ งานที่ทำจะประกอบไปด้วย การส่งมอบ และการตรวจรับงาน ในบางกรณีอาจมีขบวนการการฝึกอบรมการใช้งานให้แก่บุคลากรที่จะทำหน้าที่ดำเนินงาน โดยอาจมีคู่มือการใช้งานประกอบด้วย นอกจากนี้อาจมีการจัดทำรายการเพื่อบันทึกปัญหาและการแก้ไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติโครงการ รวมถึงบันทึกการใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นที่อาจเป็นประโยชน์กับโครงการก่อสร้างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การพัฒนาโครงการ แบ่งการพัฒนาโครงการออกเป็น 6 ช่วง คือ

1. ช่วงศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Concept and Feasibility Studies) เป็นช่วงเริ่มโครงการด้วยการพิจารณาความต้องการของโครงการ วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ทั้งยังรวมถึงการวิเคราะห์แนวทางเป็นไปได้ทางเทคนิค ศึกษาความเป็นไปได้ทางเศรษฐศาสตร์ และศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น

2. ช่วงการออกแบบ (Engineering and Design) เป็นการดำเนินการด้านการออกแบบทั้งทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบขั้นต้น (Preliminary Engineering and Design) โดยจะเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ เช่น ขนาด รูปร่าง ทางเลือกต่าง ๆ ของเทคโนโลยีที่จะใช้ และการออกแบบในรายละเอียด ซึ่งจะเป็นการกำหนดรูปแบบและรายการข้อกำหนดต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการก่อสร้างต่อไป

3. ช่วงการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) เป็นช่วงในการจัดจ้างโดยเริ่มตั้งแต่การประมูลงานก่อสร้างจนถึงการตกลงทำสัญญาจ้าง โดยอาจรวมถึงการทำสัญญาจ้างกับผู้รับเหมาช่วง หรือผู้รับจ้างช่วง ให้เข้าดำเนินการในงานที่ชำนาญเฉพาะด้าน ทั้งยังประกอบไปด้วยการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้ในโครงการอีกด้วย

4. ช่วงการก่อสร้าง (Construction) หลังจากผู้ออกแบบได้กำหนดรูปแบบ และรายละเอียดข้อกำหนดต่างๆ รวมถึงเจ้าของโครงการตกลงว่าจ้างผู้รับเหมาให้ทำการก่อสร้างแล้ว การก่อสร้างจะเริ่มด้วยการกำหนดแผนผังองค์กร การจัดหาทรัพยากร เช่น คนงาน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ โดยมีผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน ผู้รับเหมาก่อสร้าง ผู้จำหน่ายสินค้า เป็นต้น

5. ช่วงทดสอบก่อนใช้งาน (Start-up and Implementation) เป็นช่วงที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ การปรับแต่ง และการแก้ไขกับอุปกรณ์สำคัญๆ เช่น งานระบบไฟฟ้าและเครื่องกล เพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถไปใช้ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

6. ช่วงการใช้งานตามวัตถุประสงค์ (Operation and Utilization) เป็นช่วงการใช้ประโยชน์จากโครงการ โดยทั่วไปจะเป็นส่วนของผู้เป็นเจ้าของโครงการเข้ามาดำเนินการ โดยอาจมีการจัดตัวแทนเป็นผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ซึ่งรวมถึงการบำรุงรักษาโครงการให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. ระดับการบริหารพื้นฐาน (Fundamental Levels) โครงการหนึ่งๆ ในองค์การเกี่ยวข้องกับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่างๆ 3 ระดับดังนี้

ระดับ 1 คือระดับบูรณาการ (Integrative Level)

ระดับ 2 คือระดับกลยุทธ์ (Strategic Level)

ระดับ 3 คือระดับยุทธวิธี (Tactical Level)

ระดับการบริหารทั้ง 3 ดังกล่าว ทำให้เกิดกระบวนการบริหารของโครงการที่สัมพันธ์กับสังคมภายนอก/สภาพแวดล้อมของโครงการ กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับองค์การซึ่งเป็นเจ้าของโครงการ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและโครงการให้สอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมขององค์การและส่วนผู้บริหารระดับยุทธวิธีหรือผู้บริหารระดับล่างเกี่ยวข้องกับการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เทอร์เนอร์ (Turner, 1993) กล่าวว่าไว้ว่าระดับการบริหารโครงการ เกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุประสงค์ของโครงการด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการด้านขอบเขต เป็นการกำหนดขอบเขตในการบริหารของผู้บริหารโครงการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

1.1 การบริหารระดับ 1 กำหนดวิธีการ ที่วัตถุประสงค์ของโครงการจะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยนำปัจจัยทางการบริหารต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อให้สามารถจัดทำโครงการได้ การบริหารระดับ 2 กำหนดกลยุทธ์ ที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผลสำเร็จ

1.2 การบริหารระดับ 3 แผนยุทธวิธี จัดทำขึ้นเพื่อให้แผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านประสบความสำเร็จ

1.3 การบริหารทั้ง 3 ระดับ ดังกล่าว สัมพันธ์กับโครงสร้างการแยกแยะงาน (Work Breakdown Structure: WBS) และโครงสร้างการแยกแยะผลลัพธ์/ผลงาน/ผลผลิต (Results or Product Breakdown Structure : RBS/PBS) โดยทั่วไป การวางแผนในการบริหารระดับ 1 และ 2 มุ่งเน้นผลลัพธ์/ผลงาน ขณะที่ระดับ 3 มุ่งเน้นงาน

2. การจัดการด้านองค์การ เป็นการกำหนดรูปแบบขององค์การโครงการหรือปรับปรุงรูปแบบองค์การให้สอดคล้องกับงาน/ภารกิจของโครงการ

2.1 การบริหารระดับ 1 กำหนดโครงการโดยคำนึงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสภาพแวดล้อม การบริหาร เน้นการจัดการด้านคุณภาพเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพ

2.2 การบริหารระดับ 2 เป็นการแปลงวัตถุประสงค์ขององค์การโครงการ ให้เป็นกลยุทธ์ของโครงการ เน้นการจัดการด้านต้นทุนดำเนินการ โดยใช้โครงสร้างการแยกแยะต้นทุนและการควบคุมต้นทุน

2.3 การบริหารระดับ 3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจัดทำแผนยุทธวิธี การบริหารดังกล่าวดำเนินการโดยใช้โครงสร้างการแยกแยะองค์การ และแผนภูมิความรับผิดชอบ เน้นการจัดการด้านเวลา จะใช้โครงข่ายและแผนภูมิแท่งเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

3. การจัดการด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลา ดำเนินการพร้อมๆ กันในระดับการบริหารทั้ง 3 ตามลำดับ ดังนี้

ระดับ 1 เน้นคุณภาพ

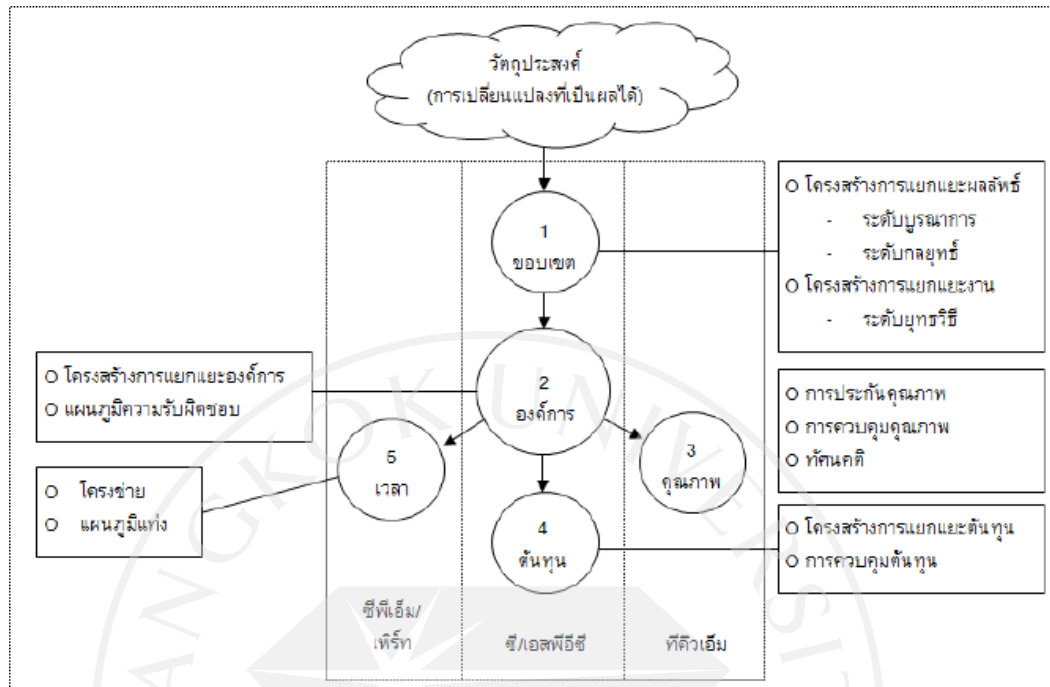
ระดับ 2 เน้นต้นทุน

ระดับ 3 เน้นเวลา

การบริหารทั้ง 3 ระดับนี้ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในแนวนอน และแนวตั้ง กล่าวคือ ในแนวนอนจะมีกลุ่มทีมงานที่รับผิดชอบในแต่ละด้าน ซึ่งทำงานประสานกันโดยการบริหารทั้ง 3 ระดับจะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของโครงการ และกระบวนการการบริหารเข้าด้วยกันในแนวนอน และยังช่วยให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในแนวตั้ง

การบริหารระดับสูง กำหนดโครงการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และการบริหารระดับล่างจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการนำโครงการไปปฏิบัติการบริหารโครงการ จึงเกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุประสงค์ทั้ง 5 โดยผ่านระดับการบริหารทั้ง 3

ภาพที่ 2.13: การบริหารโครงการแนวทางโครงสร้าง



ที่มา: มยุรี อนุমানราชชน. (2548). *การบริหารโครงการ (Project Management)* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คະนึ่งนิจ การพิมพ์.

การบริหารโครงการในลักษณะนี้เรียกว่า แนวทางโครงสร้าง (Structured Approach) แนวทางนี้ใช้เทคนิคการบริหารที่เรียกว่า วิธีสายทางวิกฤต/เทคนิคการประเมินผลและทบทวนโครงการ หรือซีพีเอ็ม/เพิร์ท (Critical Path Method: CPM/Program Evaluation and Review Technique: PERT or CPM/PERT) วิธีกำหนดรายละเอียด/ราคา หรือซี/เอสพีอีซี (Cost/Specification: C/SPEC) และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือ ที คิว เอ็ม (Total Quality Management: TQM) ในการบริหารจัดการวัตถุประสงค์ทั้ง 5 ด้านของโครงการ

2.2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)

การบริหารงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง พนม ภัยหน่วย (2539) ได้กล่าวว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการก่อสร้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะจะต้องสอดส่องดูแล และกำกับให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามรูปแบบ ซึ่งรายละเอียดของหัวข้อมีดังนี้

Planning คือ การวางแผนงาน ที่ใช้ควบคุมการก่อสร้าง อาจจะใช้แผนงานแบบ Bar-chart, Chain of Bar-chart, C.P.M Network แล้วแต่ลักษณะงานที่ทำว่าเหมาะกับแผนงานแบบใด

Organizing คือ การจัดองค์การบริหารงานก่อสร้าง จะจัดอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับลักษณะงาน จะแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบอย่างไร การควบคุมงานจะกำหนดอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

Scheduling คือ ตารางกำหนดเวลาทำงาน และหมายรวมถึงทรัพยากรที่จะใช้ดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ด้วย

Budgeting คือ การกำหนดงบประมาณการทำงานแต่ละขั้นตอนต้องทราบว่าจะใช้งบประมาณเท่าไร เป็นต้นว่า ค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าดำเนินงาน ค่าเครื่องมือเครื่องจักร ค่าภาษี ค่าอำนวยความสะดวก

Reporting คือ การรายงานความก้าวหน้าของงานก่อสร้าง ว่าก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามแผนงานหรือไม่ การใช้จ่ายเงินแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้การรายงานก็ต้องรายงานถึงอุปสรรค ข้อขัดข้องต่างๆ ในการทำงานด้วยการรายงาน อาจจะเป็นรายงานประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน

Accounting คือ การจัดการทางด้านบัญชีขึ้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นการแสดงรายรับรายจ่ายต่างๆ เพื่อจะได้ทราบถึงสถานะทางการเงินแต่ละช่วงเวลา การที่จะตรวจสอบว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพเพียงใด สามารถจะตรวจสอบได้จากการรายงานทางด้านบัญชีอีกทางหนึ่งด้วย

Documentation คือ การจัดการเกี่ยวกับเอกสาร มีการจัดเก็บให้มีประสิทธิภาพแยกเป็นหมวดหมู่เฉพาะเรื่อง โดยยึดหลักที่ว่าจัดเก็บได้เรียบร้อยไม่สูญหาย สามารถจะค้นได้รวดเร็วตลอดจนการติดตามเอกสารที่ส่งไปยังหน่วยงานต่างๆ ด้วย ต้องกระทำให้มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน

Co-ordinating คือ การประสานงานสามารถจะส่งผลให้การทำงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ลดปัญหาการโต้แย้งลดได้เป็นอย่างมาก

Controlling คือ การควบคุมงาน จะต้องมียุทธวิธีที่จะกำกับหรือควบคุมให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามกำหนดเวลา รูปแบบ รายการก่อสร้างและข้อกำหนดอื่นๆ การตัดสินใจผู้บริหารงานก่อสร้างต้องมีการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลตั้งอยู่บนหลักการยุติธรรม หลักวิชาการและต้องตัดสินใจทัน่วงทีกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทุกกรณี

ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง อภิวิชญ์ พูลสง (2551) กล่าวว่า อุตสาหกรรมงานก่อสร้างจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ และอาศัยวิธีการเทคนิคการจัดการวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่ต้องการใช้ให้เกิดความลงตัว เพียงพอกับความต้องการและเสร็จในเวลาที่กำหนด ทรัพยากรในงานก่อสร้าง ประกอบด้วย

มนุษย์ (Man) งานก่อสร้างเป็นงานที่ต้องอาศัยกำลังคนในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ และกำลังคนที่ใช้ในแต่ละโครงการต้องใช้จำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีความรู้ความสามารถในหลายระดับ ซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้

1. ระดับวางแผนและนโยบาย (Professional) ได้แก่ ระดับผู้บริหารโครงการ
2. ระดับช่างเทคนิค (Technician) ได้แก่ ระดับผู้ควบคุมงาน
3. ระดับช่างฝีมือ (Skilled Labor) ได้แก่ ระดับปฏิบัติงานฝีมือ
4. ระดับแรงงาน (Labor) ได้แก่ ระดับปฏิบัติงานโดยใช้แรงงานอย่างเดียว

บุคคลที่กล่าวมานี้จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เพียงพอ เหมาะสมกับงานและเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สมรรถภาพ มีวินัย และที่สำคัญจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน หากบุคลากรที่มีอยู่ขาดคุณสมบัติข้างต้นแล้วนั้น ย่อมทำให้เกิดความเสียหายต่อโครงการนั้นได้

วัสดุและอุปกรณ์ (Material) เป็นปัจจัยหลักอีกตัวหนึ่งของงานก่อสร้าง หากโครงการก่อสร้างใดขาดวัสดุและอุปกรณ์ในขณะดำเนินการอยู่นั้น ย่อมเกิดผลเสียหายต่อโครงการได้ เช่น ทำให้งานหยุดชะงักลงเป็นปัญหาทำให้แรงงานปั่นป่วน เนื่องจากการที่คนงานไม่ได้ทำงานคนงานก็จะไม่ได้ค่าแรง และหากต้องหยุดงานเป็นระยะเวลาเวลานาน คนงานจำเป็นต้องดิ้นรนหางานทำใหม่

เครื่องจักร (Machine) หมายถึง เครื่องจักร หรือเครื่องทุ่นแรง ที่นำมาใช้ในงานก่อสร้างเพื่อตอบสนองการพัฒนาทางเทคโนโลยี หากงานก่อสร้างบางโครงการมีเครื่องทุ่นแรงไม่เพียงพอ หรือมีแต่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ก็จะทำให้ไม่สามารถทำงานได้ หรือหากทำได้ก็ทำได้ล่าช้า

เงินทุน (Money) หมายถึง เงินสด (Cash) เงินผ่อนหรือเงินกู้ (Credit) เงินทุนเป็นปัจจัยสนับสนุนในการบริหารงานก่อสร้างที่สำคัญที่สุด เนื่องจากหากขาดเงินทุนแล้วก็จะทำให้ปัจจัยตัวอื่นๆ ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ด้วยเช่นกัน

แหล่งงาน (Marketing) เป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการทุกประเภทจำเป็นต้องหาแหล่งงานหรือตลาดงาน ธุรกิจก่อสร้างก็เช่นเดียวกันที่จำเป็นต้องหาแหล่งงานหรือตลาดงาน เพื่อมารับและเป็นพื้นฐานการเติบโตของกิจการของตนเอง มิฉะนั้นอาจจะประสบปัญหาการว่างงานได้

ในกรณีที่ทำงานไม่เป็นไปตามแผน ควรต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุ และหาวิธีการแก้ไขเพื่อปรับให้การดำเนินการก่อสร้างเข้าสู่แผนเดิมที่ทำไว้ การควบคุมโครงการก่อสร้าง โดยทั่วไปมักจะเน้นถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การควบคุมคุณภาพ กระบวนการควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดมาตรฐานของวัสดุ และผลของการก่อสร้างโดยทั่วไปมักจะระบุไว้ในรายการข้อกำหนด

1.2 การทดสอบหรือตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

1.3 การแก้ไขในกรณีที่งานมีคุณภาพไม่ได้ตามมาตรฐาน

1.4 การปรับปรุงมาตรฐาน

การควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้างทำได้ 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่

1. ระหว่างการออกแบบ เป็นการเลือกวัสดุ และวิธีการก่อสร้างให้มีประสิทธิภาพ และ

ออกแบบให้ถูกต้องได้มาตรฐาน ตามข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

2. ระหว่างการก่อสร้าง เป็นการควบคุมงานให้ตรงตามแบบรูปและรายการข้อกำหนด โดยควบคุมคุณภาพวัสดุที่นำมาใช้ ควบคุมฝีมือแรงงานในการทำงานก่อสร้าง และตรวจสอบผลงานก่อสร้างที่สร้างเสร็จแล้ว

องค์ประกอบของคุณภาพในงานก่อสร้าง

1. ลักษณะของคุณภาพ ได้แก่ สิ่งที่ใช้พิจารณาคุณภาพของวัสดุ หรือนานก่อสร้างที่ต้องการควบคุมคุณภาพ เช่น ขนาด สี ความแข็งแรง ผิว อัตราส่วนน้ำต่อซีเมนต์ การวัดค่ายุบตัวของคอนกรีต

2. คุณภาพของการออกแบบ และการจัดทำรายงานการก่อสร้าง เป็นการกำหนดคุณภาพของงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน ควรกำหนดให้เหมาะสมกับงาน การใช้มาตรฐานที่สูงมักจะทำให้ค่าก่อสร้างสูงแต่ค่าดูแลรักษาต่ำ ในทางตรงกันข้ามการใช้มาตรฐานที่ต่ำทำให้ค่าก่อสร้างต่ำแต่ค่าดูแลรักษาสูง

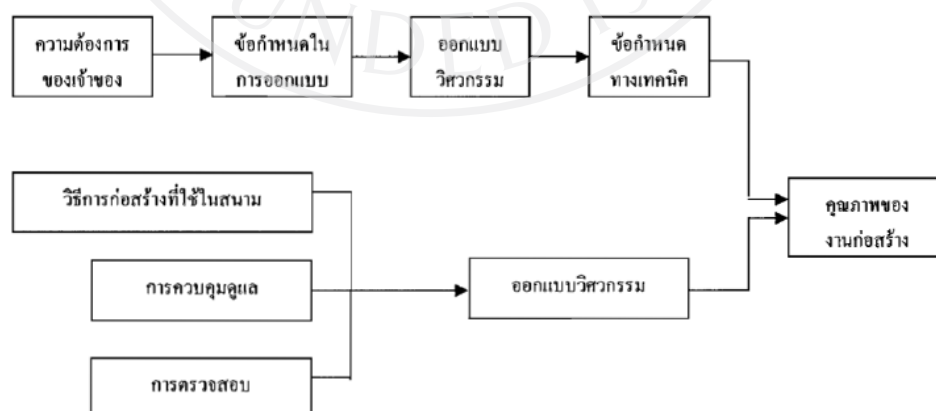
3. คุณภาพของการทำงานตามข้อกำหนด ได้แก่ การควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแบบ และรายการก่อสร้าง โดยทั่วไปมีหลักการดังนี้

3.1 งานโครงสร้าง ให้ยึดหลักความแข็งแรงและความปลอดภัย

3.2 งานสถาปัตยกรรม ยึดหลักความสวยงามและเจ้าของงานพอใจ

3.2 งานระบบ ยึดหลักที่ว่าระบบต้องสามารถใช้งานได้ตามที่ออกแบบไว้

ภาพที่ 2.14: ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบคุณภาพ



ที่มา: อภิวิชญ์ พูลสง. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานก่อสร้างอาคารสูงและกิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

องค์ประกอบของคุณภาพ เริ่มตั้งแต่ความต้องการของเจ้าของงาน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดเกณฑ์การออกแบบ ซึ่งเป็นแนวทางในการออกแบบวิศวกรรม และการเตรียมรายการก่อสร้างสำหรับการก่อสร้างโครงการคุณภาพของการควบคุมงานมักขึ้นอยู่กับ

1. วิธีการก่อสร้างที่ทำจริงในสนาม รวมถึงฝีมือของช่าง ประสิทธิภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์ และคุณภาพของวัสดุที่ใช้

2. การควบคุมดูแลช่างฝีมือแรงงาน ให้ทำตามแบบรูปและรายการก่อสร้าง

3. การตรวจสอบและขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพที่ใช้ ซึ่งรวมถึงความรู้

ความสามารถของผู้ควบคุมงานความน่าเชื่อถือของวิธีการทดสอบ และเครื่องมือที่ใช้ทดสอบในการวัดคุณภาพตามที่ระบุโดยผู้ออกแบบ ควรต้องมีการทดสอบเครื่องมือหรืออุปกรณ์ก่อนการนำไปใช้ ปัจจัยทั้ง 3 อย่างทำให้ได้ระดับของคุณภาพการทำงาน เป็นไปตามแบบรูปและรายการข้อกำหนดผลที่ได้จากการควบคุมคุณภาพของการออกแบบ และคุณภาพของงานก่อสร้างก็คือ ได้สิ่งปลูกสร้างที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตามการควบคุมคุณภาพทั้งการออกแบบและการก่อสร้างต้องใช้ค่าใช้จ่าย

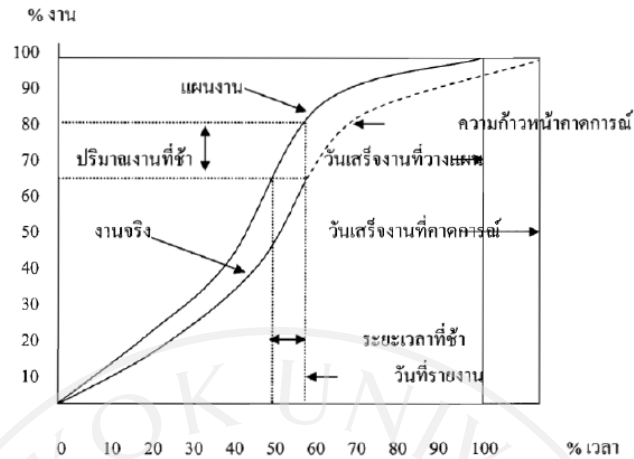
2. การควบคุมความก้าวหน้าของงานก่อสร้าง เป็นการวัดปริมาณงานที่ทำได้จริง เพื่อเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ ผลของการเปรียบเทียบเกิดขึ้น ได้ 3 กรณี

2.1 งานล่าช้าไปจากแผนซึ่งจะเป็นปัญหามากที่สุด และจะต้องหาทางแก้ไข

2.2 งานทำได้ตามแผนไม่มีปัญหา

2.3 งานทำได้เร็วกว่าแผน อาจมีปัญหาเรื่องการเบิกค่าใช้จ่ายตามงวดงาน

ภาพที่ 2.15: กราฟเปรียบเทียบระหว่างแผนงานและงานที่ทำได้จริง



ที่มา: อภิวิชญ์ พูลสง. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานก่อสร้างอาคารสูงและกิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

กรณีที่งานล่าช้าไปจากแผน ต้องหาวิธีเพื่อเร่งงานให้กลับมาอยู่ตามแผนที่ให้ได้ ซึ่งทำได้หลายวิธีดังนี้

1. เพิ่มเวลาทำงาน เช่น ทำงานล่วงเวลา ทำงานหลายกะหรือทำงานในวันหยุด การเร่งงานในกรณีนี้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับแรงงานที่เพิ่มมากขึ้น
2. การเพิ่มทรัพยากร ซึ่งได้แก่ แรงงาน เครื่องจักรหรือวัสดุ ซึ่งทรัพยากรที่จัดการได้ยากที่สุด ได้แก่ แรงงานที่จะต้องเพิ่มขึ้น
3. นำทรัพยากรของกิจกรรมอื่น ๆ ที่ไม่วิกฤตมาใช้กับกิจกรรมที่วิกฤต ในกรณีนี้จะทำให้เวลาส่วนตัวของกิจกรรมที่ไม่วิกฤตน้อยลง
4. ยอมให้กิจกรรมวิกฤตนั้น ๆ ช้าไปจากแผน ในกรณีที่สามารถเร่งกิจกรรมวิกฤตอื่น ๆ ให้เร็วขึ้นได้ โดยพยายามให้ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น เกิดน้อยที่สุด
5. ยอมให้โครงการล่าช้าโดยยอมเสียค่าปรับ ในกรณีที่การเร่งงานเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าค่าปรับ (แต่มีข้อคำนึง คือ การที่จะเสียชื่อเสียงของบริษัท)
6. เปลี่ยนวิธีการสร้าง
7. ลำดับขั้นตอนการก่อสร้างใหม่

จะเห็นได้ว่าการเร่งงานมีหลายวิธี วิธีการเลือกใช้ควรพิจารณาเลือกวิธีที่ผลกระทบต่อโครงการเกิดขึ้นน้อยที่สุด หรือในบางกรณีอาจใช้หลายๆ วิธีด้วยกัน

3. การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายหลัก ๆ ของโครงการ แบ่งได้ 2 ช่วง คือ

3.1 การควบคุมราคาระหว่างการออกแบบรายละเอียด เพื่อให้ได้ราคาค่าก่อสร้างภายใต้งบประมาณที่ทางเจ้าของงานกำหนด

3.2 การควบคุมราคาระหว่างการก่อสร้าง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างให้ต่ำกว่าราคาที่ประมูลได้โดยผู้รับเหมา

จุดประสงค์ของการควบคุมค่าใช้จ่าย

1. เพื่อให้ค่าก่อสร้างอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ โดยให้ความสนใจไปที่กิจกรรมที่เกิดปัญหา

2. เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการประมาณราคาของฝ่ายประมาณราคา

3. ใช้ข้อมูลที่ได้พยากรณ์ค่าใช้จ่าย ณ วันสิ้นสุดของโครงการ

กราฟค่าใช้จ่ายตามแผนงานกับกราฟค่าใช้จ่ายจริง (Planning & Reporting Cost) เป็นกราฟที่แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของงานจริงๆ กับค่าใช้จ่ายตามแผนที่วางไว้ ในแต่ละช่วงเวลาที่ต้องทำ รายงานกราฟจะแสดงสถานะภาพของโครงการว่า ค่าใช้จ่ายมากหรือน้อยไปจากแผน และในบางครั้งอาจสามารถพยากรณ์ค่าใช้จ่าย ณ วันเสร็จสิ้นงานได้

ในการควบคุมค่าใช้จ่ายโครงการที่ดีต้องการการวางแผน การวัดปริมาณงาน การประเมินการคาดการณ์ และการควบคุมในองค์ประกอบหลักๆ ของโครงการ ได้แก่ คุณภาพปริมาณงาน ต้นทุน ค่าใช้จ่าย และกำหนดเวลา แผนงานต้องมีการระบุรายละเอียดของสิ่งต่างๆ ในโครงการก่อนที่จะมีการเริ่มโครงการ ไม่เช่นนั้นแล้วก็จะไม่มีฐานที่ใช้ในการควบคุมโครงการ การติดตามควบคุมความก้าวหน้าของงานไม่สามารถทำได้โดยปราศจากแผนงาน งบประมาณ และกำหนดเวลาที่ระบุรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน

ประเภทของความล่าช้าในงานก่อสร้างออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

1. ความล่าช้าที่เกิดขึ้นจากผู้อื่นซึ่งไม่ใช่ตัวผู้รับเหมา (Excusable Delay) แต่เกิดขึ้นจากผู้เกี่ยวข้องอื่น เช่น เจ้าของโครงการ สถาปนิก วิศวกรที่ควบคุมงาน ภัยธรรมชาติ เป็นต้น ทั้งนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1.1 ความล่าช้าแบบเรียกร้องความเสียหายได้ (Compensable Delay) อาจเกิดขึ้น

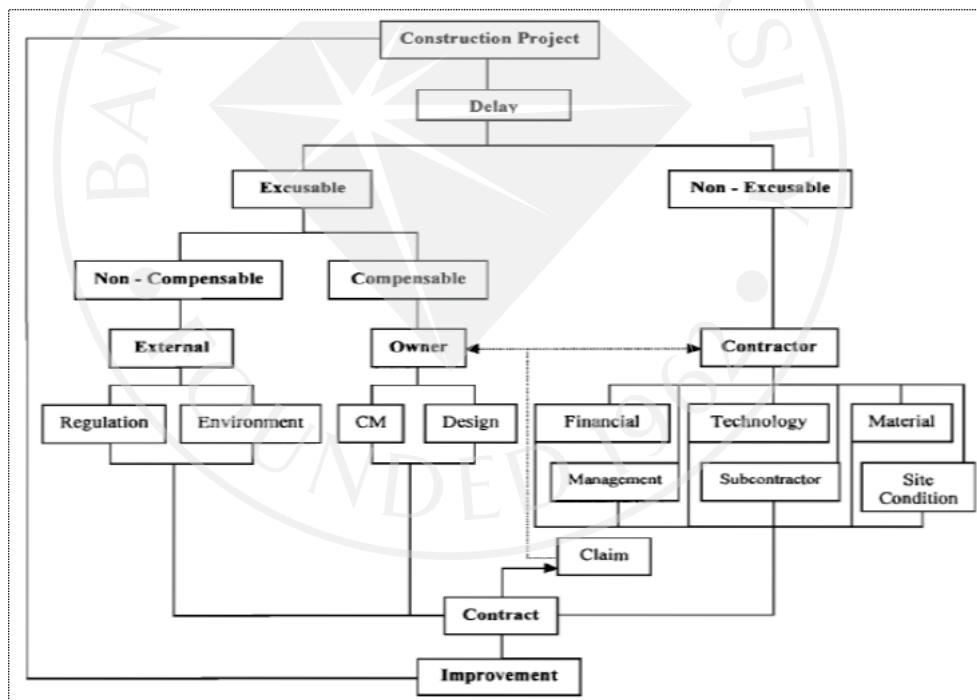
จากการกระทำของเจ้าของโครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลงงานจากเจ้าของโครงการ หรืออาจเกิดจากสถาปนิก วิศวกร ออกคำสั่งให้ผู้รับเหมาดำเนินการ ทั้งนี้ความล่าช้าประเภทนี้สามารถเรียกร้องขอขยายเวลาก่อสร้างจากระยะเวลาตามสัญญา หรือค่าเสียหายจากการ

เปลี่ยนแปลงงานได้

1.2 ความล่าช้าแบบเรียกชดเชยค่าเสียหายไม่ได้ (Non-Compensable Delay) เป็นความล่าช้าที่อาจเกิดจากการกระทำของบุคคลอื่น (Third Party Delay) อาจเป็นเหตุสุดวิสัย เช่น สภาพภูมิอากาศที่ผิดปกติ การนัดหยุดงานของพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ความล่าช้าที่เกิดขึ้น สามารถขอขยายระยะเวลาก่อสร้างตามสัญญาออกไปได้ แต่ไม่สามารถเรียกชดเชยค่าเสียหายได้

2. ความล่าช้าที่เกิดจากผู้รับเหมาก่อสร้าง (Non-Excusable Delay) เป็นความล่าช้าที่มีสาเหตุจากการกระทำของผู้รับเหมาก่อสร้าง เช่น การวางแผนการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เครื่องจักรมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ขาดแคลนเครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือหรือมีไม่เพียงพอ เป็นต้น

ภาพที่ 2.16: ประเภทของความล่าช้าในงานก่อสร้างแบบละเอียด



ที่มา: อภิวิชญ์ พูลสง. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานก่อสร้างอาคารสูงและกิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

จะเห็นได้ว่าสาเหตุของความล่าช้าในงานก่อสร้าง อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่อไปนี้ คือ

1. ความล่าช้าที่มีสาเหตุมาจากผู้รับเหมาก่อสร้าง มักเกิดจากปัจจัยด้านการบริหารจัดการงานก่อสร้าง หรือหลัก 5M มีรายละเอียดดังนี้

1.1 วัสดุก่อสร้างขาดแคลน การขาดแคลนของวัสดุก่อสร้างอาจเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ เช่น การกักตุนวัสดุก่อสร้างเพื่อหวังผลในการเก็งกำไร ปัญหาด้านการบริหารวัสดุ ได้แก่ การจัดซื้อจัดส่งวัสดุเข้าสู่โครงการไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เกิดการขาดแคลนวัสดุในโครงการขึ้นการใช้วัสดุสิ้นเปลืองเกินปกติ ในงานก่อสร้างที่ใช้วิธีการก่อสร้างแบบทั่วไป จะมีวัสดุที่สูญเสียถึง 1 ใน 3 ของวัสดุทั้งหมด

1.2 เงินทุน (Money) เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจก่อสร้างเกิดปัญหามากที่สุด ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานได้ตามแผนงาน หรือไม่สามารถส่งงานได้ตามที่วางแผนไว้ เงินงวดที่ได้รับก็อาจจะไม่พอเพียงที่จะหมุนเวียนเพื่อให้งานสามารถดำเนินต่อไป หรืออาจจะไม่ได้รับเงินงวดถัดไปก็จะมีปัญหาทำให้งานล่าช้า หรือหยุดชะงักลงได้ ซึ่งส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ในที่สุดก็อาจมีการยกเลิกสัญญา ทำให้มีผลกระทบต่อแล้วเสร็จโครงการที่ก่อสร้างจะล่าช้าได้

1.3 กำลังคน (Man) การขาดแคลนบุคลากรงานก่อสร้าง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1.3.1 การขาดแคลนคนงาน เนื่องจากในประเทศไทยคนงานก่อสร้างส่วนใหญ่ไม่ใช่คนงานก่อสร้างโดยอาชีพ จะใช้การทำงานก่อสร้างเป็นอาชีพเสริม คือ เมื่อถึงฤดูการทำ การเกษตรคนงานจะกลับไปทำการเกษตร ถ้าโครงการก่อสร้างอยู่ในช่วงนั้น อาจทำให้มีผลกระทบต่อระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ

1.3.2 การขาดแคลนวิศวกรและช่างเทคนิค ทำให้จำเป็นต้องมีการว่าจ้างวิศวกรจากต่างประเทศเข้ามาทำงาน ปัญหาที่พบคือ การติดต่อสื่อสารระหว่างวิศวกรต่างชาติกับคนงานไม่เข้าใจกัน ทำให้เกิดความสับสนในการทำงานขึ้นได้

1.4 เครื่องจักรกล (Machine) วิธีการก่อสร้างเทคนิควิธีที่นำมาใช้ เพื่อทำการก่อสร้างนั้นมีมากมายหลายวิธี บางวิธีให้ผลดีต่อสภาวะการณ์อย่างหนึ่ง แต่วิธีการบางอย่างอาจไม่เหมาะสมกับอีกสภาวะการณ์หนึ่ง หรืออีกโครงการหนึ่งเจ้าของโครงการหรือตัวแทนเจ้าของโครงการจึงควรที่จะได้ทำการตกลงเรื่องวิธีการก่อสร้างที่สำคัญ ๆ และเขียนไว้ในสัญญาด้วยเพื่อป้องกันปัญหาที่ผู้รับเหมาจะเลือกใช้วิธีการที่ตนเองเห็นว่าถูกที่สุด และไม่ต้องลงทุนมาก ดังนั้น การเลือกวิธีการก่อสร้างที่เหมาะสมจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อโครงการอย่างมาก

1.5 การจัดการ (Management) การบริหารงานของผู้รับเหมาอย่าอย่าไม่มีระบบ โดยทั่วไปผู้รับเหมาอย่าอย่าหรือผู้รับเหมาช่วงจะเข้ามาทำงานในโครงการบางส่วน เช่น งานระบบไฟฟ้า ระบบสุขาภิบาล งานสถาปัตยกรรม ตกแต่งภายใน เป็นต้น ซึ่งผู้รับเหมาช่วงส่วนใหญ่เป็นบุคคลธรรมดา หรือหากเป็นนิติบุคคลก็อาจมีการบริหารงานภายในองค์กรที่ยังไม่มีระบบที่ชัดเจนแน่นอน

จึงง่ายต่อการเกิดปัญหาในการควบคุมงบประมาณด้านการเงิน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพนักงาน
ปัจจัยทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กัน หากการบริหารจัดการส่วนใดส่วนหนึ่งล้มเหลว จะส่งผลกระทบต่อ
ส่วนอื่นๆ

2. ความล่าช้าที่มีสาเหตุมาจากเจ้าของงาน เจ้าของโครงการเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสูงสุดใน
ในโครงการก่อสร้าง เนื่องจากเป็นผู้จ่ายเงินค่าตอบแทนหรือค่าจ้างในการดำเนินงานก่อสร้าง และเป็น
บุคคลที่มีอำนาจการตัดสินใจสูงสุดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงแบบก่อสร้าง ดังนั้น ผลกระทบจาก
เจ้าของโครงการจะมีผลกระทบต่อระยะเวลาของโครงการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความล่าช้าที่มีสาเหตุมาจาก
เจ้าของงานที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาก่อสร้าง มีดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ หรือรายละเอียดของโครงการ มักจะพบ
เสมอๆ ทุกช่วงของโครงการ ตั้งแต่เริ่มโครงการจนกระทั่งโครงการเสร็จสิ้น ถ้าเปลี่ยนแปลง
วัตถุประสงค์ของโครงการในช่วงเริ่มโครงการ

2.2 การทำงานของผู้รับเหมา ในการก่อสร้างขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้ผู้รับเหมา
ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาทำงาน ผู้ว่าจ้างอาจต้องมีการจ้างผู้รับเหมาหลัก และผู้รับเหมาช่วง
เข้ามาดำเนินงาน การประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้เกิดความสับสน และมีผลต่อ
ระยะเวลาก่อสร้างซึ่งจะนำไปสู่ความล่าช้าได้ เพื่อให้ทุกส่วนดำเนินไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องมีการ
ประสานงานที่ดี อาจต้องมีการแต่งตั้งผู้ประสานงานเข้ามาดำเนินการในส่วนนี้ เช่น ผู้บริหารงาน
ก่อสร้าง หรือตัวแทนเจ้าของโครงการ เป็นต้น

2.3 ความผิดพลาดคลาดเคลื่อนทางด้านการเงิน กล่าวคือ ในโครงการก่อสร้าง
การวางแผนทางการเงินเกี่ยวกับรายรับและรายจ่าย ต้องเป็นไปอย่างรัดกุมและรอบคอบเพื่อให้
สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ แต่หากผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้างวางแผนการใช้เงินผิดพลาด ไม่
เป็นไปตามแผนที่วางแผนไว้ ก็จะทำให้ขาดสภาพคล่องทางด้านเงินหมุนเวียนในการดำเนินการ
ก่อสร้าง

3. ความล่าช้าที่มีสาเหตุจากผู้ออกแบบและผู้ควบคุมงาน ปัจจุบันมักเรียกผู้ควบคุม
งานในโครงการก่อสร้างว่าวิศวกรที่ปรึกษานั้นอาจมีความคลาดเคลื่อนหรือแตกต่างตามขอบเขต
หน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน (Inspector) วิศวกรที่ปรึกษา (Consultant) และ
ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Management) ซึ่งหน้าที่ของแต่ละคนก็จะแตกต่างกันออกไป
โดยสาเหตุที่เป็นปัญหาที่เกิดจากกลุ่มองค์กรนี้ ได้แก่

3.1 ขอบเขตของงานไม่ชัดเจน ผู้ควบคุมงานนั้นอาจมีหน้าที่หรือขอบเขตของ
งานแตกต่างกันไปหลายอย่าง เช่น ทำหน้าที่เฉพาะควบคุมงาน หรือทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงาน
ก่อสร้าง ซึ่งขอบเขตงานในการควบคุมงานควรทำความเข้าใจกับเจ้าของโครงการ ให้ชัดเจนว่าจะทำ
อะไรบ้าง

3.2 ระเบียบวิธีปฏิบัติสับสนไม้รัศมี ความขัดแย้งในโครงการก่อสร้างนั้นจะเป็นความขัดแย้งระหว่างผู้ควบคุมงานกับผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งจะเป็นผลเสียที่ทำให้เกิดความล่าช้าของงานก่อสร้างโดยเป็นผลมาจากวิธีปฏิบัติที่ไม่รัดกุม เช่น การตรวจรับรองการจ่ายค่างวด ซึ่งควรมีการตกลงกันให้ชัดเจนว่าวิธีการวัดปริมาณงานจะวัดอย่างไร กำหนดเวลาสำหรับการตรวจสอบปริมาณงานและการเซ็นรับรองการจ่ายเงินงวดใช้เวลาเท่าใด เป็นต้น

3.3 ผู้ควบคุมงานขาดประสบการณ์ ผู้ควบคุมงานหรือผู้บริหารงานก่อสร้างควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี เพื่อที่จะได้มองเห็นภาพรวมของงานได้ครอบคลุมทุกๆ ด้าน และวางแผนตัดสินใจเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างรัดกุม ส่วนใหญ่บริษัทต่างๆ มักมีปัญหาเรื่องเงินค่าจ้างที่บุคลากรมาควบคุมงาน ทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอต่อการควบคุมงาน หรืออาจมีผู้ควบคุมงานที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้วางแผนงานผิดพลาด

3.4 การออกแบบที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อน สาเหตุนี้มักจะเกิดขึ้นเสมอหากผู้ออกแบบได้รับข้อมูลอย่างผิดพลาด เช่น การวางผังอาคารโดยไม่มีการทำราววัดที่ดิน อาจก่อให้เกิดปัญหาการรुक้าอาคารข้างเคียง หรือรายงานผลการสำรวจชั้นดินกับสภาพหน้างานไม่ตรงกัน อาจต้องทำการเจาะสำรวจชั้นดินใหม่ รวมถึงอาจต้องแก้ไขงานเสาเข็มและฐานราก เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการออกแบบที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนอาจต้องมีการแก้ไขงาน และเกิดการหยุดชะงักของงานก่อสร้าง ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาก่อสร้างได้

3.4.1 การแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบ ซึ่งในปัจจุบันมักพบเสมอๆ ว่าผู้ออกแบบจะทำการออกแบบคร่าวๆ ก่อน เพื่อที่จะได้ยื่นขออนุญาตจากทางราชการก่อน และเมื่อถึงเวลาที่จะเริ่มการก่อสร้างจริงจะทำการแก้ไขปรับปรุงและเพิ่มเติมรายละเอียดอีกครั้ง จากลักษณะดังกล่าวอาจเกิดการขัดแย้งของแบบเพื่อการก่อสร้างได้ส่งผลกระทบต่อทั้งเวลา และต้นทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.4.2 ขาดความพิถีพิถันในส่วนของรายละเอียด จากการที่มีโครงการก่อสร้างอาคารเกิดขึ้นมาก ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการเหล่านั้น ล้วนได้รับงานมาอย่างมากตามไปด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ มีอยู่ไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ได้รับไว้ อาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างกันขึ้นได้

3.4.3 การออกแบบเพื่อหรือซ้ำซ้อนมากเกินไปจนความจำเป็น (Redundant Design) ในการวางแผนงานก่อสร้าง ปัจจัยที่เป็นส่วนสำคัญคือ ต้องทราบปริมาณงานที่จะทำว่ามีมากน้อยเพียงใด หากปริมาณงานมีมากย่อมเป็นที่แน่นอนว่าระยะเวลา หรือการใช้ทรัพยากรก็มากตามไปด้วยเช่นกัน

3.4.4 ความล่าช้าที่มีสาเหตุมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จากผลการวิจัยหลายๆ โครงการวิจัยความล่าช้าดังกล่าวได้แก่ การขาดแคลนวัสดุและอุปกรณ์ในการก่อสร้าง การส่ง

วัสดุและอุปกรณ์ล่าช้า วัสดุและอุปกรณ์ที่ส่งมาไม่มีคุณภาพหรือเสียหาย ผู้อยู่อาศัยข้างเคียงร้องเรียน จากผลกระทบของการก่อสร้าง เช่น การก่อสร้างที่ทำความเสียหายให้กับอาคารข้างเคียง ซึ่งอาจทำให้เจ้าของอาคารข้างเคียงยื่นฟ้องต่อศาลเพื่อเรียกร้องให้หยุดการก่อสร้าง หรือเรียกร้องค่าเสียหาย ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการก่อสร้าง ทั้งนี้อาจรวมถึงความล่าช้าจากการขออนุญาตและอนุมัติต่างๆ จากทางราชการที่ต้องใช้ระยะเวลานาน เป็นต้น

2.2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) คือ ทฤษฎีที่ใช้สำหรับวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านจุดแข็ง จุดอ่อนสำหรับการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

ภาพที่ 2.17: การวิเคราะห์ทฤษฎี SWOT



ที่มา: องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร. การวิเคราะห์ทฤษฎี SWOT. (ม.ป.ป.).

สืบค้นจาก <http://www.mof.or.th/index2.php>.

Strengths (S) : จุดแข็ง จุดเด่น ขององค์กร

Weaknesses (W) : จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบขององค์กร

Opportunities (O) : โอกาสในการดำเนินงานตามแผนงาน

Threats (T) : อุปสรรคที่อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงาน

ประเด็นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT

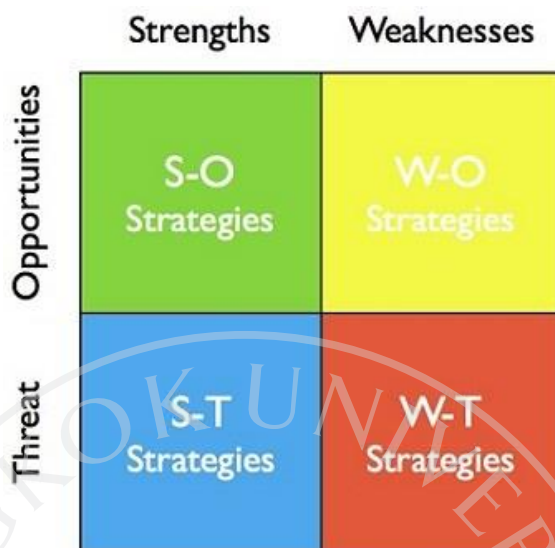
ทัศนีย์ ศรีกำเหนิด (2555) กล่าวว่า ในการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT จะถูกแบ่งเป็น สภาพแวดล้อมขององค์กร 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในองค์กร และสภาพการณ์ภายนอกขององค์กร หรืออาจแบ่งตามลำดับสภาพการณ์ได้ดังนี้ สภาพการณ์ภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร (Strengths) และ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร (Weaknesses) สภาพการณ์ภายนอกขององค์กร ได้แก่ โอกาสในการดำเนินงาน (Opportunities) และอุปสรรคที่อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงาน (Threats)

ข้อดีของการวิเคราะห์องค์กรด้วย SWOT ถือเป็นหัวใจสำคัญขั้นแรกของการวางแผนดำเนินงาน เนื่องจากในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ในทฤษฎีนี้จะทำให้เรามองเห็นทั้งภาพรวมข้อดีข้อเสียต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนไปถึงเข้าไปและทราบถึงโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนงาน ทำให้ในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุด

2.2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ (Tows Matrix) (ณัฐพร น้ำแก้ว, 2555) หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.5.1 การระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

ภาพที่ 2.18: การวิเคราะห์ TOWS



ที่มา: การวิเคราะห์ TOWS. (2557). สืบค้นจาก

<https://www.google.co.th/search?q=Blog.prunrunner.com>.

2.2.5.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

2.2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ฌ็องพอร์ น้ำแก้ว (2555) กล่าวว่า แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มขึ้นราวปี 1912 ที่มหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน โดยคำว่า Strategy มีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งหมายความว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานขององค์การ เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการเปรียบเทียบว่าเป็นการวางแผนเชิงรุก โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงสนะ บุญขวัญ (2549) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์การ โดยที่กลยุทธ์จะครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดทิศทางจนถึงการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การแปลงกลยุทธ์จากระดับองค์การไปสู่ระดับฝ่ายงานต่างๆ

1. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์การ

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือการวิเคราะห์ปัจจัย และสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะทำให้ทราบปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การได้อย่างไร นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เมื่อธุรกิจได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์และจัดทำกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำ และคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง

ไว้

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการเลือกและบริหารกลุ่มบริษัทที่แตกต่างกันในอุตสาหกรรม/ตลาดที่หลากหลาย และชนิดของความหลากหลาย (Levels and Types of Diversification) ของการกระจายธุรกิจ แบ่งได้ดังนี้

1.1 การกระจายระดับต่ำ

ประเภทที่มีธุรกิจเดียว รายได้มาจากบริษัทเดียวๆ

ประเภทที่มีธุรกิจหลัก รายได้หลักมาจากธุรกิจหลัก

1.2 การกระจายธุรกิจระดับกลางถึงสูง

ประเภทที่มีความสัมพันธ์หลายทาง รายได้มาจากการที่ธุรกิจเชื่อมโยงกันหลาย

ทาง

ประเภทที่มีความสัมพันธ์ทางใดทางหนึ่ง รายได้มาจากธุรกิจที่เชื่อมโยงกันทาง

ใดทางหนึ่ง

1.3 การกระจายระดับสูงมาก

ประเภทไม่มีความสัมพันธ์กัน รายได้มาจากการแข่งขันกับบริษัทอื่นอย่างเสรี

การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มบริษัท จะมีความแตกต่างกันตามความสัมพันธ์ของบริษัท โดยแยกเป็น กรณีกลุ่มธุรกิจมีความหลากหลายแบบสัมพันธ์กัน ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเกิดจาก

1.3.1 การประหยัดจากขอบข่ายการดำเนินงาน (Economies of Scope) การประหยัดจากขอบข่ายการดำเนินงาน คือ การสามารถลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจได้จากการแบ่งปัน การดำเนินงาน/ทรัพยากรหรือถ่ายโอนความสามารถหลักของบริษัทในกลุ่ม แยกได้เป็น 2 ลักษณะ

1.3.2.1 กลุ่มบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวพัน

(Operational Relatedness) จึงมีการแบ่งปันการทำงานหรือทรัพยากร เช่น การใช้โรงงานร่วมกัน หรือรถขนส่งสินค้าร่วมกัน

1.3.2.2 กลุ่มบริษัทมีรูปแบบธุรกิจที่มีความเกี่ยวพัน (Corporate Relatedness)

จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการกำจัดการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อนและการถ่ายโอนสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ซึ่งยากที่คู่แข่งจะเข้าใจและลอกเลียนแบบ

1.3.2 อำนาจทางการตลาด (Market Power) เป็นการสร้างความ

ได้เปรียบทางการตลาด เช่น การสร้างอำนาจการต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย หรือการสร้างอุปสรรคแก่

คู่แข่ง

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) คือ การผสมผสานและเชื่อมโยงกันของ ข้อตกลงและกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความสามารถหลักใน ตลาดใดตลาดหนึ่ง องค์กรนั้นสามารถแข่งขันใน 3 ลักษณะ คือ

2.1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ภายใต้ความเสี่ยงเท่ากันความเสี่ยงของ การใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน ได้แก่ ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือ ความนิยมของลูกค้า

2.2 กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ผู้นำด้านความ แตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า/บริการ ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง ได้แก่ การเสนอคุณค่าที่ลูกค้าไม่ต้องการ หรือลูกค้ารู้สึก ว่าไม่คุ้มกับราคา การเลียนแบบจากคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมักใช้การวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่าง

2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการ แข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในบางเรื่อง เพื่อเจาะตลาดเฉพาะ เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้า เฉพาะ หรือพื้นที่บางพื้นที่องค์กรสามารถสร้างคุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นกับความแตกต่าง หรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy) เป็นกล ยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบด้วยการมุ่งเน้นตลาดบางตลาด และสร้างคุณค่าด้วยความแตกต่างในบาง เรื่องปัจจัยที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ตลาดขนาดเล็กทำให้บริษัทใหญ่ไม่คุ้มในการเข้าสู่ ตลาด บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัดสำหรับการแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่ บริษัทสามารถแข่งขันในตลาด เล็กมีประสิทธิภาพมากกว่าตลาดใหญ่ที่มีคู่แข่งจำนวนมาก การเลือกกลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ทำให้องค์กร สร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าได้ง่าย และมีทิศทางที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย ความเสี่ยงน้อย

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ได้แก่

ตลาดมีขนาดเล็กเกินไป

คู่แข่งที่อยู่ในตลาดใหญ่อาจเข้าสู่ตลาดเฉพาะ

ความต้องการของลูกค้าตลาดเฉพาะอาจสามารถทดแทนด้วยสินค้า/บริการทั่วไป

บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น กรณีที่มีความได้เปรียบในบางตลาดเหนือคู่แข่ง

ในอุตสาหกรรมเดียวหรือกรณีที่บริษัทมีตำแหน่งของการแข่งขันอ่อนแอในตลาดทั่วไป บริษัทควร แข่งขันเฉพาะตลาดที่บริษัทมีความชำนาญเท่านั้น

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategies) จะถูกกำหนดขึ้นตามหน้าที่ต่าง ๆ ทางธุรกิจเพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องประสานงานและพิจารณาถึงความสอดคล้องกันในทุกระดับของกลยุทธ์ดังนั้นการนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปปฏิบัติจะต้องครอบคลุมหน่วยงานระดับปฏิบัติการขององค์กรอย่างน้อย 4 หน่วยงาน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นต้น โดยวิธีดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมดำเนินงานของหน่วยงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

กลยุทธ์พื้นฐาน (Generic Strategies) เป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้วยความสามารถหลักในตลาดใดตลาดหนึ่ง เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรศนะ บุญขวัญ (2551) แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 4 แบบคือ

กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy) เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น ค่าใช้จ่าย การรักษาด้านทุนการผลิตและป้องกันความล่าช้าในการดำเนินงาน หากองค์กรได้พิจารณาปัจจัยเหล่านี้ และปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมจะทำให้การผลิตและการดำเนินงานในองค์กรบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการการผลิตและการดำเนินงานที่องค์กรนิยมนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ได้แก่ ระบบการผลิตแบบทันเวลา การสั่งซื้อที่ประหยัด การวางแผนความต้องการวัตถุดิบและการใช้มาตรฐานทางอุตสาหกรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) ครอบคลุมการแสวงหาแหล่งเงินทุนและการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน การบริหารสภาพคล่อง กลยุทธ์ด้านการเงินจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดกิจกรรมดังกล่าว รวมถึงการประเมินสถานะทางการเงินและประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุน ทั้งนี้ผู้บริหารฝ่ายการเงินจึงต้องทำความเข้าใจเพื่อการตัดสินใจทางการเงิน

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) เป็นแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ได้แก่ การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุดโดยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงการประเมินการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการให้บุคคลพ้นจากงาน ผู้บริหารโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรทุกกิจกรรมทั้งนี้เพื่อจูงใจให้บุคคลในองค์กร ทำงานอยู่คู่กับองค์กรต่อไปได้นานที่สุด

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นวิธีการที่องค์กรเลือกดำเนินการ เพื่อสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดขององค์กร จึงเป็นเครื่องมือในการต่อสู้กับคู่แข่ง

ขึ้นเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดจะมีความเกี่ยวข้องกับการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยฝ่ายการตลาดจะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวและนำเสนอกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม โดยทั่วไปกลยุทธ์การตลาดจะเกี่ยวข้อง กับส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดให้เหมาะสม เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกความรู้สึกที่ดีหรือเจตคติที่ดี รวมถึงอารมณ์ความรู้สึกใดๆ ของมนุษย์ ซึ่งจะต้องเกิดจากเหตุผลเสมอ ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เรียกว่า แรงจูงใจเมื่อได้รับการจูงใจที่จะเกิด ความพึงพอใจ คุณค่าผลิตภัณฑ์รวมในสายตาของลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการ คาดหวังของลูกค้า

การคาดหวังของบุคคล (Expectation) เกิดจากประสบการณ์และความรู้ในอดีตของผู้ซื้อ ส่วนผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์ เกิดจากนักการตลาดและ ฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Added)

การสร้างคุณค่าเพิ่มเกิดจากการผลิต (Manufacturing) และจากการตลาด (Marketing) รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดหลักการสร้างคุณภาพรวม (Total Quality)

คุณค่า เกิดจากความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation) คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้าจะต้องมากกว่าต้นทุนของลูกค้า ต้นทุนของลูกค้าส่วนใหญ่ก็คือราคาสินค้า นั่นเอง

ความแตกต่างทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ (Product Competitive Differentiation) เป็นการออกแบบลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือบริษัทให้แตกต่างจากคู่แข่ง และความแตกต่างนั้น จะต้องมีคุณค่าในสายตาของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

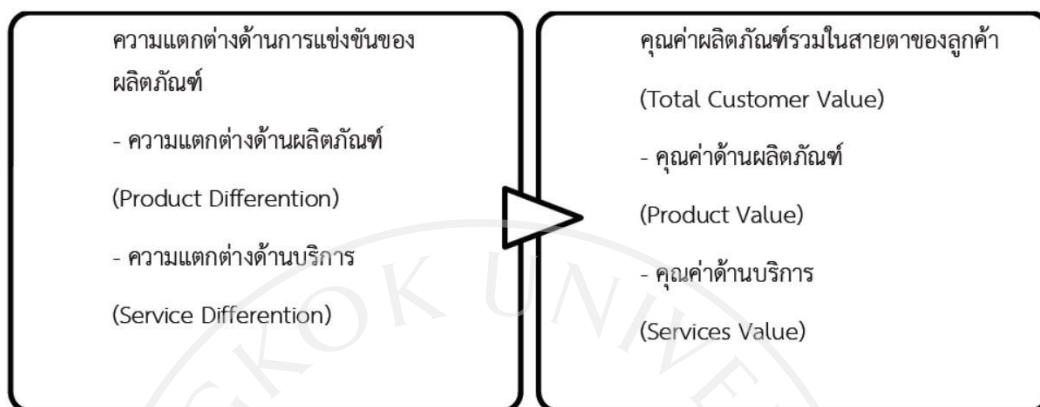
ความแตกต่างทางการแข่งขันที่เป็นตัวกำหนดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้า ประกอบด้วย

1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์
2. ความแตกต่างด้านบริการ
3. ความแตกต่างด้านบุคลากร
4. ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์

คุณค่ารวมสำหรับลูกค้า (Total Customer Value) เป็นผลรวมของผลประโยชน์หรืออรรถประโยชน์ (Utility) จากผลิตภัณฑ์หรือบริการใดบริการหนึ่ง คุณค่าทั้ง 4 ประการ รวมเรียกว่า

คุณค่าผลิตภัณฑ์รวมในสายตาของลูกค้า

ภาพที่ 2.19: ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้า (Customer Added Value)



ที่มา: Millet D. (1954). *Customer added value. Management in the public service.* New York: Mc Graw Hill Book Company.

ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการ เมลเลท (Millet, 1954) ได้กล่าวเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริการ (Satisfactory Service) หรือความสามารถที่จะพิจารณาว่า บริการนั้นเป็นที่พึงพอใจหรือไม่วัดได้จาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable Service) คือ การให้บริการที่มีความยุติธรรมเสมอภาค
2. การให้บริการรวดเร็วทันต่อเวลา (Timely Service) คือ การให้บริการรีบด่วน
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) ในด้านสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) จนกว่าจะบรรลุผล
5. การให้บริการที่มีความก้าวหน้า (Progressive Service) คือ การพัฒนางานบริการ

2.2.8 แนวคิดการบริหารพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง

ชนงกรณ์ กุลบุตร (2547) กล่าวว่า พันธมิตรธุรกิจ (Strategic alliance) เป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป้าหมายการขยายตัว ขยายการดำเนินการ และเพิ่มอำนาจการต่อรององค์กร โดยการอาศัยจุดแข็งของแต่ละองค์กรมารวมมือกันเสริมศักยภาพของกลุ่มพันธมิตร ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ด้านต้นทุน ด้านเวลา และการกระจายความเสี่ยง

รูปแบบของพันธมิตรในธุรกิจก่อสร้าง มีดังนี้

2.2.8.1 กิจการร่วมค้า (Joint Venture) เป็นการร่วมลงทุนกันตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปเพื่อเปิดเป็นบริษัทใหม่แยกตัวจากบริษัทแม่ มีภาระผูกพันกันทางกฎหมายภาษี (Tax Entity) มีสัญญาข้อตกลงต่างๆ ร่วมกัน เช่น การจัดหาเงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และการช่วยเหลือทางด้านเทคนิค เป็นการร่วมทุนแบบชั่วคราวเพื่อก่อสร้างโครงการใดโครงการหนึ่งเท่านั้น เมื่อจบงานการร่วมทุนก็จะสิ้นสุดลง

2.2.8.2 การร่วมมือ (Consortium) เป็นการร่วมมือกันตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป โดยใช้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่านั้น เป็นการรวมเอาจุดแข็งของแต่ละบริษัทมาใช้ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความยุ่งยากในการจัดการมากกว่าแบบแรก ร่วมมือกันภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด มีการทำสัญญาร่วมกันโดยแบ่งความรับผิดชอบอย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เน้นการประสานงานเพื่อให้ทุกฝ่ายทำงานได้สอดคล้องและสำเร็จในระยะเวลาอันรวดเร็ว

2.2.8.3 พันธมิตรร่วมงาน (Partnering) เป็นการดำเนินงานกันระหว่าง 2 องค์กรหรือมากกว่าภายใต้การทำสัญญาร่วมกัน มีวิสัยทัศน์ที่จะร่วมงานกันในระยะยาว รูปแบบนี้จะเป็นลักษณะสายงานที่คล้ายกัน เป็นการนำเอาทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทรัพยากรมาใช้ร่วมกัน มาเสริมความสามารถเข้าด้วยกัน เช่น บริษัทออกแบบกับบริษัทรับเหมาก่อสร้าง และบริษัทรับเหมาก่อสร้างหลักกับผู้รับเหมารายย่อย เพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง

การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ

1. การสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ดังนี้

อธิบายทำความเข้าใจกับโครงการ และระยะเวลาทำงานให้พันธมิตรทราบ ให้คำนิยามของคำวามมาตรฐาน คุณภาพ รวมถึงคำศัพท์เฉพาะอื่นๆ ให้เข้าใจตรงกัน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันแบบเต็มรูปแบบ ตั้งแต่กำหนดเป้าหมายไปจนถึงการทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ใช้ระบบตั้งคณะกรรมการเป็นตัวแทนของแต่ละองค์กร มีบทบาทในการดำเนินการต่างๆ แทนองค์กร มีอำนาจตัดสินใจในโครงการ

2. การจัดการระบบข้อมูล เอกสารงานก่อสร้าง

3. สร้างความไว้วางใจ

4. เรียนรู้จากคู่พันธมิตร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

5. การประเมินผลเวลา ค่าใช้จ่าย และผลงานก่อสร้างในทุกๆ ระยะเวลาที่กำหนดไว้

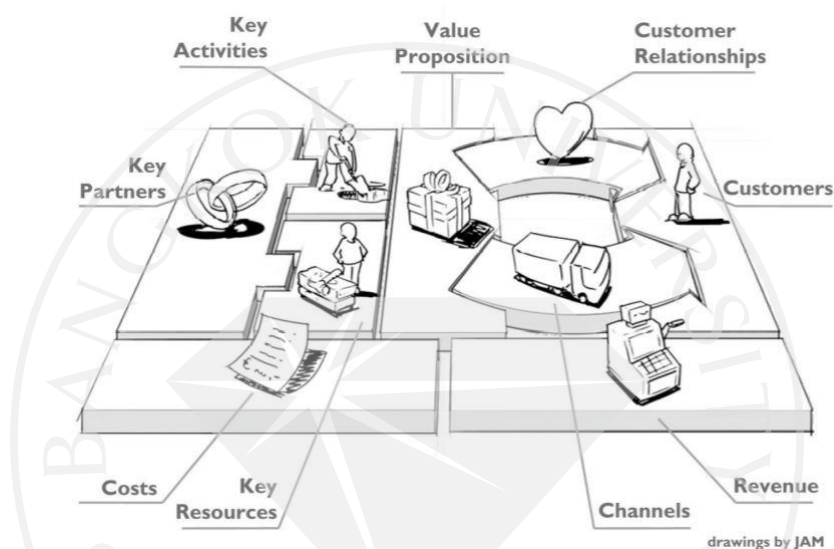
ในสัญญา

2.2.9 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas

สำนักประสานด้านการต่างประเทศ (2557) ให้แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพได้อย่างครบถ้วนทุกมุม ซึ่งช่วยในการกำหนด

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับธุรกิจ The Business Model Canvas แบ่งโครงสร้างในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ออกเป็น 9 ช่อง (Building Block) ซึ่งทั้ง 9 ช่องนี้ มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน และช่วยให้ธุรกิจเห็นภาพได้อย่างครบถ้วนชัดเจน

ภาพที่ 2.20: การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas



ที่มา: สำนักประสานงานการต่างประเทศ. (2557). การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/>.

The Business Model Canvas ประกอบด้วยส่วนหลักๆ คือ ลูกค้า สินค้า/บริการของธุรกิจ โครงสร้างของ ธุรกิจ และความอ่อนไหวทางการเงิน จึงเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธีดำเนินการ ผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และระบบ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน

ช่องที่ 1 Customer Segments เป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง เป็นหัวใจสำคัญของการทำ Business Model กลุ่มเป้าหมายต้องเป็นกลุ่มที่ทำเงินให้ธุรกิจ ซึ่งสามารถระบุได้จากความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่นๆ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ช่องที่ 2 Value Proposition ระบุว่าบริการของธุรกิจสร้างคุณค่าอย่างไรสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ลูกค้าเลือกสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ของเรา แทนที่จะเลือกของคู่แข่ง คุณค่าของการบริการ อาจเป็นนวัตกรรม การนำเสนอสิ่งใหม่ หรือมีการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น

ตัวอย่างสิ่งที่เป็นคุณค่ากับลูกค้า ได้แก่ ความแปลกใหม่คุณภาพของการบริการตามความต้องการ เฉพาะลูกค้าแต่ละราย ภาพลักษณ์ของ Brand กลยุทธ์ด้านราคา การลดต้นทุน การลดความเสี่ยง ความสะดวกในการเข้าถึงการบริการ ง่ายต่อการใช้งาน เป็นต้น

ช่องที่ 3 Channels เป็นช่องทางในการสื่อสาร ช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการขาย ช่องทางการตลาด ที่บริษัทใช้ในการสื่อสารและติดต่อกับลูกค้า ช่องทางเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ ในการสร้างความตระหนักรู้ในการบริการของบริษัท ลูกค้าสามารถประเมินคุณค่าของการบริการของบริษัท เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถระบุความต้องการที่เฉพาะเจาะจง บริษัทสามารถถ่ายทอดคุณค่าของการบริการผ่านช่องทางเหล่านี้ ช่วยให้บริษัทสามารถให้บริการหลังการขายกับลูกค้า ดังนั้น การเลือกส่วนผสมของช่องทางที่ลงตัว และเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อธุรกิจ

ช่องที่ 4 Customer Relationships ธุรกิจควรระบุรูปแบบของสัมพันธภาพที่ต้องการมีกับลูกค้า ซึ่งมีระดับที่แตกต่างกัน ตั้งแต่การใช้เครื่องตอบรับหรือเครื่องทำงานอัตโนมัติ ไปจนถึงการใช้บุคลากรที่มีความละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับลูกค้า

ช่องที่ 5 Revenue Streams หมายถึง ผลตอบแทนที่ธุรกิจจะได้รับหลังหักค่าใช้จ่ายแล้ว ในแผนธุรกิจลูกค้าเปรียบเสมือนหัวใจ กระแสรายรับก็คือเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงหัวใจ ธุรกิจต้องถามตัวเองว่าคุณค่าอะไรที่ลูกค้ายินดีจ่ายเงิน ค่าตอบที่ถูกต้องจะสามารถช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ในการดึงเงินจากลูกค้า กระแสรายรับอาจเป็นการที่ลูกค้าใช้บริการเพียงครั้งเดียวหรือเกิดจากการซื้อซ้ำ การใช้บริการต่อเนื่อง หรือการซื้อบริการหลังการขาย

ช่องที่ 6 Key Resources ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทมีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล ทรัพยากรทางกายภาพ ได้แก่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม เช่น เครื่องจักร ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรสินทางปัญญา และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

ช่องที่ 7 Key Activities ระบุกิจกรรมสำคัญๆ ที่ธุรกิจต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมหลัก ได้แก่ การผลิต การให้บริการ ที่แก้ปัญหาให้ลูกค้า การสร้างเวทีของธุรกิจ การสร้างเครือข่าย เป็นต้น

ช่องที่ 8 Key Partnerships ในการทำธุรกิจทุกวันนี้การสร้างหุ้นส่วนทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ เป็นข้อดีของการมีหุ้นส่วนทางธุรกิจ คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของธุรกิจ เพื่อลดความเสี่ยง และเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรในทางธุรกิจ ประเภทของหุ้นส่วนทางธุรกิจ ได้แก่ พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้น เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ พันธมิตรคู่ค้า ได้แก่ Buyer-Supplier

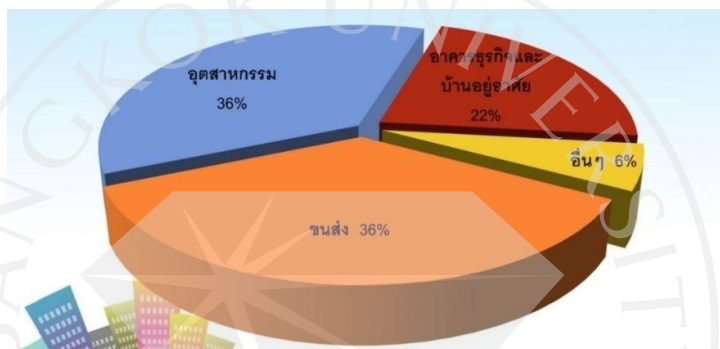
ช่องที่ 9 Cost Structure โครงสร้างด้านต้นทุน หมายถึงต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการตามรูปแบบธุรกิจที่บริษัทกำหนด เช่น ต้นทุนในการสร้างคุณค่าสินค้า/บริการ ต้นทุนในการรักษาลูกค้า ต้นทุนด้านทรัพยากร ต้นทุนในการให้บริการ เป็นต้น การคำนวณต้นทุนสามารถ

คำนวณได้ตาม Key Resource Key Activities และ Key Partnership

2.2.10 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับอาคารเขียว (Green Building)

ด้วยสภาวะโลกร้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกวัน กระแสนูร์กซ์สิ่งแวดล้อมและพลังงาน หรือ “กระแสกรีน” จึงเป็นเทรนด์ที่ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกันเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งประเทศไทยเองก็มีความตื่นตัวในเรื่องกระแสกรีนมากขึ้นเรื่อย ๆ เห็นได้จากการที่องค์กรต่างๆ มีการวางวิสัยทัศน์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 2.21: การใช้พลังงานของประเทศไทย 2559



ที่มา: กระทรวงพลังงาน. (2559). แผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี พ.ศ. 2554-2573. สืบค้นจาก http://www.enconfund.go.th/pdf/index/EEDP_Thai.pdf.

นายกรัฐมนตรี (2559) ได้ตั้งเป้าไว้ว่าไทยจะลดก๊าซเรือนกระจกร้อยละ 20 ถึงร้อยละ 25 ภายในปี 2573 โดยมุ่งเน้นการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนในแผนพลังงานของประเทศให้มากขึ้น ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืนในรูปแบบประชารัฐ ด้วยความร่วมมือของประชารัฐ เอกชน ประชาสังคม NGO และประชาชนอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการให้บรรลุวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนในปี 2573 ของสหประชาชาติและสอดคล้องกับแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558-2579

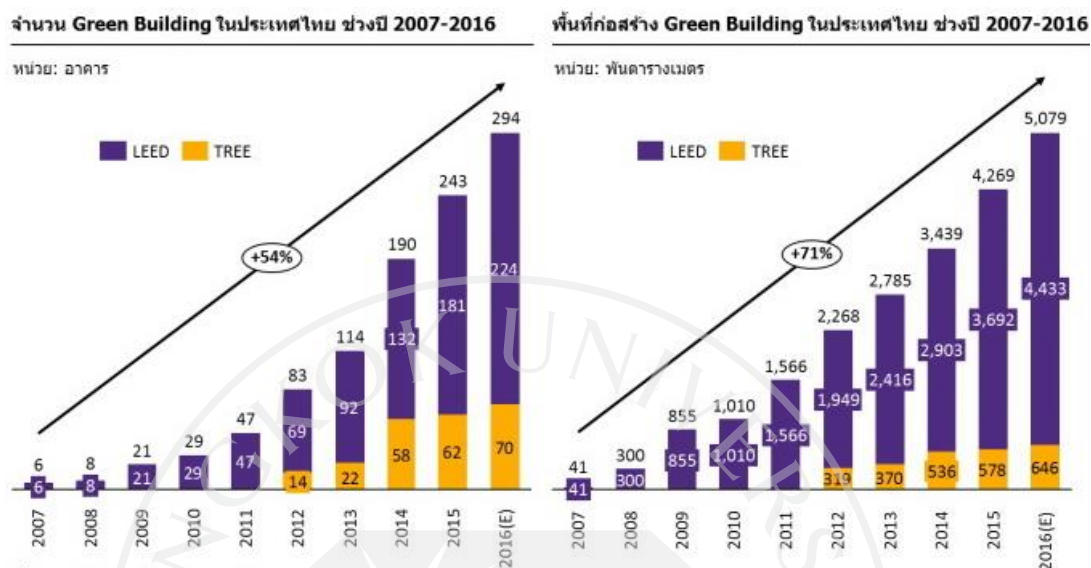
ความเคลื่อนไหวอาคารเขียว ชนิกันต์ ยัมประยูร (2558) กล่าวว่า ปัจจุบันการออกแบบอาคารเขียว (Green Building) เป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจจากวงการการออกแบบรวมทั้งเจ้าของอาคารค่อนข้างมาก เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก และการคำนึงถึงการประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม หากแต่การทำให้เป็นรูปธรรมจับต้องและตรวจวัดได้นั้น หลายหน่วยงานหันมาพึ่งพาเกณฑ์อาคารเขียว ซึ่งเป็นเกณฑ์การให้คะแนนความเขียวในการคำนึงการลดใช้พลังงาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของอาคารด้านต่างๆ

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (EIC) ธนาคารไทยพาณิชย์ (2559) วิเคราะห์ เรื่อง “เร่งปั่นวัสดุ ก่อสร้างสีเขียว รับกระแสอาคารรักษ์โลก” ได้รายงานไว้ว่า แม้การก่อสร้าง Green Building จะมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าอาคารทั่วไป แต่ประโยชน์ที่ได้รับจากการลดลงของค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและการเพิ่มขึ้นของค่าเช่าอาคารนั้นเป็นสาเหตุให้ Green Building ในไทยเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทั้งในแง่ของจำนวนอาคารและพื้นที่การก่อสร้าง

อีไอซีมองว่า ผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างโดยส่วนใหญ่มีการออกแบบและพัฒนาสินค้าของตนเองให้ตรงกับมาตรฐานของ LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) และ TREES (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) แต่มีเพียงผู้ประกอบการไม่กี่รายเท่านั้นที่มีการสื่อสารกับผู้บริโภคอย่างจริงจังว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้นเป็น green materials ที่สามารถใช้ในการก่อสร้าง Green Building ได้ Green Building ในไทยยังขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากภาครัฐ เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศอย่างในสหรัฐอเมริกา ที่ภาครัฐให้การสนับสนุนทั้งในรูปแบบของสิทธิพิเศษทางภาษีและการสนับสนุนด้านอื่นๆ

ท่ามกลางกระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน อาคารเขียว (Green Building) หรืออาคารที่ได้รับการออกแบบมาให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการใช้งานทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น เริ่มเป็นที่เห็นกันได้มากขึ้นในไทย ทั้งนี้ จากข้อมูลของสถาบันผู้รับรองการเป็น Green Building เช่น U.S. Green Business Council (USGBC) ผู้พัฒนามาตรฐาน Leading in Energy & Environment Design (LEED) ของสหรัฐฯ และ Thai Green Building Institution (TGBI) ผู้พัฒนามาตรฐาน Thai's Rating of Energy and Environment Sustainability (TREE) ของไทย พบว่าจำนวนอาคารที่ได้รับการรับรองรวมถึงที่กำลังอยู่ในขั้นตอนการรับรองให้เป็น Green Building ในไทยนั้นเพิ่มขึ้นมากในแต่ละปี จาก 6 อาคาร ในปี 2007 เป็น 243 อาคาร ในปี 2015 และคาดว่าจะสูงขึ้นเป็น 294 อาคาร ในปี 2016 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยถึง 54% ต่อปี โดยมีพื้นที่การก่อสร้างเพิ่มขึ้นจาก 4 หมื่นตารางเมตร ในปี 2007 เป็น 4.3 ล้านตารางเมตร ในปี 2015 และคาดว่าจะสูงเกิน 5.0 ล้านตารางเมตร ได้ในปี 2016 เติบโตเฉลี่ยถึง 71% ต่อปี (ภาพที่ 2.27)

ภาพที่ 2.22: จำนวนและพื้นที่ก่อสร้างในไทย ที่รับรองให้เป็น Green Building ระหว่างปี 2007-2016



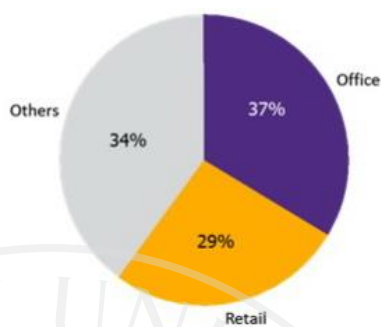
ที่มา: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (IEC) ธนาคารไทยพาณิชย์. (2559). *วิเคราะห์ธุรกิจวัสดุก่อสร้างสีเขียว รับกระแสอาคารรักษ์โลก “Green Building” ของไทยเพิ่มพรวด*. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2016/11/eic-17-11-2559/>.

ทั้งนี้ สามารถแบ่งประเภทของ Green Building ในไทยได้เป็นอาคารสำนักงานถึง 37% ร้านค้าปลีก ร้านขายของ 29% และสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม ที่อยู่อาศัย โรงแรม และสถานศึกษาอีกประมาณ 34%

ภาพที่ 2.23: ประเภทของ Green Building ในไทย

จำนวน Green Building ในประเทศไทย ช่วงปี 2007-2016

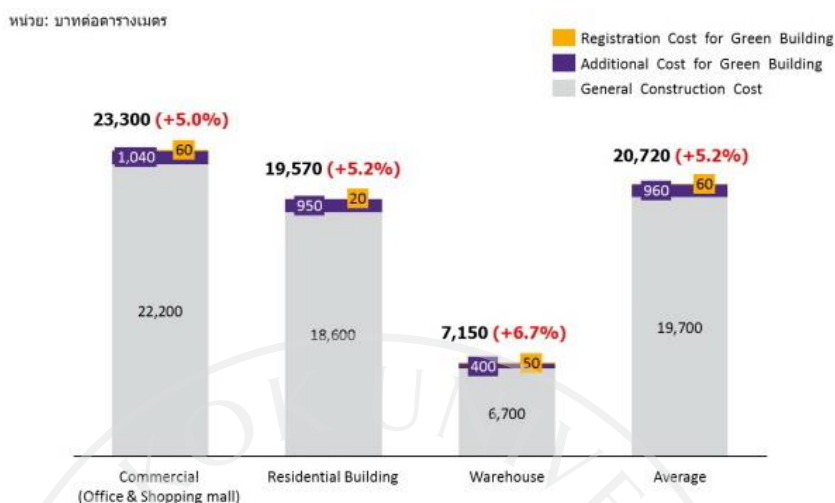
หน่วย: %



ที่มา: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (IEC) ธนาคารไทยพาณิชย์. (2559). *วิเคราะห์ธุรกิจวัสดุก่อสร้างสีเขียว รับกระแสอาคารรักษ์โลก “Green Building” ของไทยเพิ่มพรวด*. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2016/11/eic-17-11-2559/>.

แม้ต้นทุนค่าก่อสร้าง Green Building จะสูงกว่าอาคารทั่วไป แต่ประโยชน์ที่มากกว่าทำให้จำนวนอาคารขยายตัวขึ้นมากในปัจจุบัน ทั้งนี้ ในด้านของต้นทุนการก่อสร้างพบว่า ค่าก่อสร้าง Green Building โดยเฉลี่ยในไทยนั้นอยู่ที่ประมาณ 20,700 บาท/ตารางเมตร ซึ่งสูงกว่าการก่อสร้างอาคารทั่วไปที่มีค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยเท่ากับ 19,700 บาท/ตารางเมตร หรือประมาณ 5.2%

ภาพที่ 2.24: ต้นทุนการก่อสร้าง Green Building แบ่งตามประเภทอาคาร



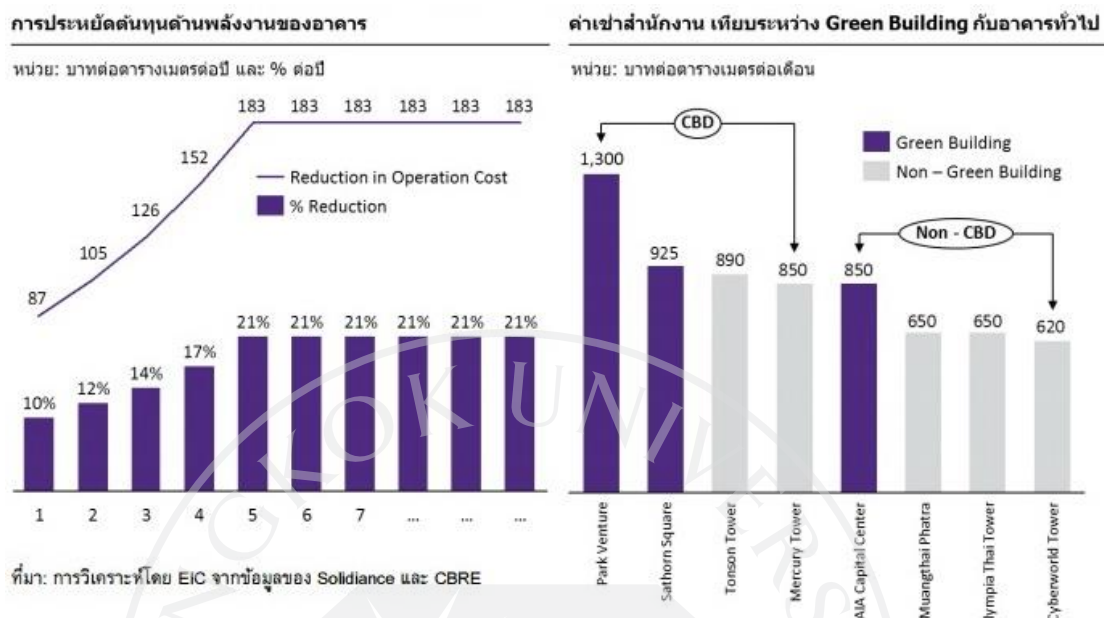
ที่มา: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (IEC) ธนาคารไทยพาณิชย์. (2559). *วิเคราะห์ธุรกิจวัสดุก่อสร้างสีเขียว รับกระแสอาคารรักษ์โลก “Green Building” ของไทยเพิ่มพรวด*. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2016/11/eic-17-11-2559/>.

เนื่องจากการก่อสร้าง Green Building จำเป็นต้องมีการเลือกใช้วัสดุก่อสร้าง การออกแบบอาคาร และงานระบบ รวมถึงค่าธรรมเนียมในการขอรับการรับรองตามมาตรฐาน LEED หรือ TREES ซึ่งล้วนแต่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม เจ้าของ Green Building จะได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากการใช้งานอาคารทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยประโยชน์ในรูปแบบตัวเงิน เช่น

1. การลดลงของค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการอาคาร เช่น ค่าไฟฟ้าและน้ำ ที่สามารถลดลงได้ราว 10% หรือประมาณ 90 บาทต่อตารางเมตรต่อปี ใน 1 ปี และสามารถลดได้สูงสุดราว 21% หรือประมาณ 180 บาท/ตารางเมตรต่อปี ใน 5 ปี หลังการก่อสร้างอาคารแล้วเสร็จ ตัวเลขดังกล่าวค่อนข้างใกล้เคียงกับการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานของ Green Building ที่เป็นที่ยูจักษ์กันอย่าง Energy Complex ซึ่งมีพื้นที่อาคารประมาณ 1.92 แสนตารางเมตร และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารอาคารได้ถึง 28 ล้านบาท/ปี หรือราว 146 บาทต่อตารางเมตร/ปี

2. อัตราค่าเช่าสำนักงานของอาคารที่สูงกว่าอาคารชนิดทั่วไป ในพื้นที่เดียวกัน อยู่ราว 30% หรือราว 230 บาท/ตารางเมตร/เดือน

ภาพที่ 2.25: ต้นทุนการก่อสร้าง Green Building



ที่มา: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (IEC) ธนาคารไทยพาณิชย์. (2559). *วิเคราะห์ธุรกิจวัสดุก่อสร้างสีเขียว รับกระแสอาคารรักษ์โลก “Green Building” ของไทยเพิ่มพรวด*. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2016/11/eic-17-11-2559/>.

ในขณะที่ประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินนั้นสามารถวัดได้จากผลผลิตภาพของพนักงาน (Productivity) ที่ทำงานอยู่ใน Green Building ที่สูงกว่าพนักงานที่ทำงานในอาคารทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนจากสถิติการลา และการเจ็บป่วยจากโรคภัยจากในอาคาร (Sick Building Syndrome)

การวิเคราะห์ถึง 10 แนวโน้มที่น่าจับตามองของอุตสาหกรรมก่อสร้างในปี พ.ศ. 2559 (“10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง”, 2559)

1. การขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือยังคงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญกันต่อไป หากกล่าวถึงวิกฤตแรงงานก็คงไม่ใช่ปัญหาใหม่ และยังเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจก่อสร้างที่ต้องใช้แรงงานมากกว่างานประเภทอื่นๆ ซึ่งปัญหาหลัก ๆ นั้น เกิดจากที่คนส่วนใหญ่มีการย้ายถิ่นลาออกจากงานไปทำงานอื่น หรือผนวกกับช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ บ้างก็ถูกเลิกจ้าง จึงส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน อันยังคงเป็นปัญหาที่แก้กันไม่ตกเสียที

2. “การก่อสร้างแบบสำเร็จรูป” จะเป็นที่นิยมมากขึ้น วิธีการก่อสร้างแบบสำเร็จรูป (Prefab Construction) ซึ่งก็คือวิธีการก่อสร้างอาคารโดยการผลิตชิ้นส่วนแต่ละชิ้นให้สำเร็จในโรงงานก่อน แล้วจึงนำมาประกอบกันที่บริเวณหน้างานก่อสร้าง การก่อสร้างรูปแบบนี้จะเป็นที่นิยมมากขึ้น

เนื่องจาก ช่วยลดปัญหาแรงงานขาดแคลน ลดค่าใช้จ่ายต้นทุน ระยะเวลาในการก่อสร้าง และขั้นตอนการทำงานที่หน้างาน อีกทั้งคุณภาพของงานก็มีมาตรฐานด้วย

3. บริษัทก่อสร้างจะเลือกรับงานให้รอบคอบมากขึ้น สืบเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ส่งผลให้บริษัทก่อสร้างต่าง ๆ ต้องพิจารณาเลือกรับงานโครงการต่างๆ มากยิ่งขึ้น โดยจะเลือกรับงานใหม่ในปริมาณและขอบเขตที่สามารถจัดการและรับผิดชอบได้เท่านั้นเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียตามมา ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทเสียชื่อเสียงได้

4. “BIM” จะกลายเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจาก Building Information Modeling เป็นเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาสำหรับการออกแบบอาคารด้วยระบบคอมพิวเตอร์ สามารถประมวลผลได้ดี และสามารถประมาณรายการประกอบแบบได้อย่างครบถ้วน ส่งผลให้การควบคุมกระบวนการต่างๆ มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ทั้งในเรื่องของแนวคิดการออกแบบ เวลาในการทำงาน การควบคุมคุณภาพของงาน รวมถึงการประสานงานกับส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งยังช่วยลดเวลาการจัดการกับเอกสารต่างๆ จึงทำให้บริษัททั้งเล็กและใหญ่หันมาใช้ BIM กันแพร่หลายมากขึ้น

5. การก่อสร้างอาคารเขียวจะเพิ่มจำนวนมากขึ้น ในปัจจุบันจะเห็นว่ามีอาคารที่อยู่อาศัยสีเขียวเพิ่มจำนวนมากขึ้นทั่วโลก สืบเนื่องมาจากกระแสรักโลกที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน รวมถึงความต้องการมาตรฐาน LEED เพื่อแสดงถึงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบที่เกี่ยวข้องกับพลังงานและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันผู้คนก็อยากจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และอยากลดค่าใช้จ่ายตลอดอายุการใช้งาน จึงหันมาสนใจอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้นด้วย ซึ่งในประเทศไทยเองทางสถาบันอาคารเขียวไทยก็มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจดทะเบียนและให้การรับรองอาคารเขียวไทยมากขึ้น

6. การเกิดอุบัติเหตุในพื้นที่ก่อสร้างอาจเพิ่มสูงขึ้น มาตรฐานความปลอดภัยในพื้นที่ก่อสร้างที่พบผู้เสียชีวิตในหลายๆ แห่งต่ำกว่ามาตรฐาน อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ภาคส่วนต่างก็คาดการณ์เกี่ยวกับการเกิดอุบัติเหตุในพื้นที่ก่อสร้างว่าจะมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งสาเหตุสำคัญก็ย้อนกลับไปสาเหตุเดิม นั่นคือมาจากการขาดแคลนแรงงานที่มีประสบการณ์เพียงพอนั่นเอง

7. การก่อสร้างอาคารชุดจะลดลง ในขณะที่การสร้างบ้านเดี่ยวจะพุ่งสูงขึ้น นักวิเคราะห์ภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างในสหรัฐอเมริกา ต่างลงความเห็นว่าแนวโน้มการสร้างอาคารชุดกำลังจะลดลง ในขณะที่การสร้างบ้านพักอาศัยเดี่ยวจะพุ่งสูงขึ้น

8. เทคโนโลยี Laser Scanner จะได้รับความนิยมมากขึ้น การใช้เทคโนโลยี 3D Laser Scanner จะเป็นที่นิยมมากขึ้น เนื่องจากมันสามารถสร้างภาพจำลองดิจิทัลของมิติ และตำแหน่งของวัตถุได้อย่างแม่นยำ จากนั้นก็จะเปลี่ยนข้อมูลดังกล่าวให้อยู่ในรูปของพอยต์คลาวด์ จึงสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและข้อมูลที่ได้อ่อนช้อยละเอียด อีกทั้งข้อมูลที่ไต่ยังสามารถนำมาใช้งานกับโปรแกรมต่างๆ เช่น Autodesk หรือ AutoCAD ได้อีกด้วย

9. การรีโนเวทรูปแบบบ้านและอาคารจะเติบโตมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดระดับไฮเอนด์

10. ผู้ที่ต้องการหาซื้อบ้านจะมองหาทำเลที่เดินทางสะดวก เข้าถึงง่าย จากผลสำรวจ Home Design Trends ของ American Institute of Architects (AIA) พบว่าการออกแบบการเข้าถึงระบบขนส่งสาธารณะ การออกแบบบ้านที่เหมาะสมสำหรับทุกวัย สิ่งอำนวยความสะดวกและการออกแบบที่ทำให้เดินไปในละแวกใกล้เคียงได้นั้น เป็นสิ่งที่ผู้ซื้อบ้านคำนึงถึงเป็นอันดับต้น ๆ

เกณฑ์การประเมินของ LEED (สุธิมา ศรีสุข, 2555)

พัฒนาขึ้นโดย United States Green Building Council หรือ USGBC โดยเกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างและออกแบบอาคาร เพื่อพัฒนาในเกิดอาคารเขียวขึ้น ตั้งแต่ปี ค.ศ.1993 ปัจจุบันมีสมาชิกมากกว่า 15,000 ราย มีทั้งหน่วยงานของรัฐ เอกชน ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ สถาปนิก วิศวกร ผู้รับเหมา มีหลักในการเปลี่ยนแปลงวิธีการออกแบบก่อสร้างและใช้อาคาร ให้มีความใส่ใจรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น

เกณฑ์นี้ได้ใช้ประเมินอาคารต่างๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ เกือบทั่วโลก มานานกว่า 10 ปี มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดทำเกณฑ์เพื่อให้ใช้ประเมินอาคารหลายประเภท ผู้ใช้จึงต้องเลือกประเภทของเกณฑ์ให้ถูกต้องเหมาะสม เช่น

LEED for Building Design and Construction (LEED BD+C) ใช้สำหรับประเมินอาคารที่สร้างใหม่ หรืออาคารที่ปรับปรุงใหญ่ โดยออกแบบสำหรับอาคารสำนักงานเป็นหลัก แต่สามารถใช้กับอาคารประเภทอื่น ๆ ได้ด้วย เช่น สรรพสินค้า โรงแรม โรงงาน เป็นต้น

LEED for Operation and Maintenance (LEED O+M) สำหรับอาคารที่สร้างเสร็จแล้วที่ต้องการดูแลรักษาอาคารให้เป็นอาคารเขียว โดยอาคารที่ผ่านแล้วการรับรองประเภท LEED BC+D แล้ว สามารถสมัครขอการรับรองประเภทนี้ต่อได้ด้วย

LEED for Homes สำหรับบ้านพักอาศัย

LEED for School สำหรับโรงเรียนตั้งแต่อนุบาลถึงมัธยมปลาย

LEED for Health Care สำหรับสถานพยาบาลต่างๆ

LEED for Core and Shell (LEED CS) สำหรับอาคารที่ผู้ประกอบการจะสร้างแต่เปลือกอาคาร คือ กรอบผนังภายนอกและหลังคาและส่วนที่เป็นแกนบริการของอาคาร ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือ ลิฟต์ บันไดและช่องท่อต่าง ๆ นั้นเอง แล้วทำการตลาดเพื่อขายหรือให้เช่าพื้นที่ภายใน โดยผู้เช่าจะเป็นผู้มาตกแต่งกันพื้นที่ภายในเอง

LEED for Interior Design & Construction เป็นแนวทางการตกแต่งภายในสำหรับผู้เช่าอาคารและผู้ออกแบบ

LEED for Neighborhood Development เป็นแนวทางการพัฒนาชุมชน หมู่บ้าน การ

เข้าถึงบริการขนส่งสาธารณะ และการใช้ประโยชน์ที่ดินร่วมกับพื้นที่พาณิชยกรรม

ภาพที่ 2.26: เนื้อหาของการประเมินการพิจารณาอาคาร



ที่มา: สุธิมา ศรีสุข. (2555). อาคารเขียว คืออะไร?. หลักเกณฑ์การประเมิน LEED. สืบค้นจาก <http://suteemasrisook.blogspot.com/2012/03/professional-practice-assignment3-leed.html>.

แบ่งการพิจารณาอาคารเป็น 3 ส่วนใหญ่ คือ

1. การออกแบบ
2. การก่อสร้าง
3. การจัดการภายในอาคาร

ประกอบด้วยเนื้อหาของการประเมินที่เหมือนกัน คือ 6 หมวดหลักได้แก่

1. สถานที่ตั้งเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Sites)
2. การใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ (Water Efficiency)
3. พลังงานและบรรยากาศ (Energy and Atmosphere)
4. วัสดุและการก่อสร้าง (Materials and Resources)
5. คุณภาพสภาพแวดล้อมในอาคาร (Indoor Environmental Quality)
6. นวัตกรรมในการออกแบบ (Innovation in Design)

ภาพที่ 2.27: เกณฑ์การประเมินของ LEED



คะแนน	LEED CERTIFIED	คือ	คะแนน 40-49 คะแนน
คะแนน	LEED SILVER	คือ	คะแนน 50-59 คะแนน
คะแนน	LEED GOLD	คือ	คะแนน 60-79 คะแนน
คะแนน	LEED PLATINUM	คือ	คะแนน 80 คะแนน ขึ้นไป

ที่มา: กมล ตันพิพัฒน์. (2558). *หลักเกณฑ์ทั่วไปที่สำคัญในการประเมินอาคารเขียว. การพัฒนา และส่งเสริม อาคารเขียวในประเทศไทย. สถาบันอาคารเขียวไทย. สืบค้นจาก* <http://www.coe.or.th/coe-2/download/documents/14-8-2558/5-1.pdf>.

ในปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทยเริ่มหันมาให้ความสนใจ ในการทำโครงการที่จะขอ รับรองอาคารเขียว บริษัทขนาดใหญ่และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจบางแห่งเริ่มมีประกาศเป็นนโยบายของ องค์กรว่าอาคารใหม่จะต้องเป็นอาคารเขียวเท่านั้น

กมล ตันพิพัฒน์ (2558) ได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์ทั่วไปที่สำคัญในการประเมินอาคารเขียว ไว้ ดังนี้

1. สถานที่ก่อสร้าง พิจารณาถึงสถานที่ก่อสร้างที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศน์ ส่งเสริมการใช้ รถสาธารณะ/จักรยาน การระบายน้ำฝน การสร้างเกาะความร้อน การสร้างมลพิษทางแสง
2. ประสิทธิภาพการใช้น้ำ พิจารณาถึงการใช้น้ำให้น้อยกว่ามาตรฐานไม่ใช้น้ำประปา (การ ผลิตและส่งเสริมพลังงาน) ไปรดน้ำต้นไม้
3. การใช้พลังงานและบรรยากาศ พิจารณาถึงการให้พลังงานให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ ขั้นต่ำ การใช้พลังงานทดแทน การทดสอบ และปรับแต่งระบบวิศวกรรม (Commissioning) ก่อนการ ใช้งาน การใช้สารทำความเย็นที่ไม่ทำลายชั้นบรรยากาศ การกำหนดแผน วิธีการตรวจวัด และติดตาม ผลการใช้พลังงานในอาคาร
4. วัสดุก่อสร้าง พิจารณาถึงการให้วัสดุก่อสร้างให้น้อยลง บริหารจัดการวัสดุเหลือทิ้งจากการ ก่อสร้าง ใช้วัสดุก่อสร้างที่นำมาใช้ใหม่ได้ ใช้วัสดุก่อสร้างในท้องถิ่น (ไม่ต้องขนส่งไกล ลดการใช้ พลังงานในการขนส่ง)
5. สิ่งแวดล้อมภายในอาคาร (อากาศ/แสง) พิจารณาถึงการมีคุณภาพอากาศในอาคารที่ดี

(ก๊าซ/กลิ่น/ฝุ่น/เชื้อโรค) มีอัตราการระบายอากาศสูงกว่ามาตรฐาน บริหารการก่อสร้างโดยคำนึงถึงคุณภาพอากาศ (ไม่ให้ฝุ่นสะสมในท่อลม/การทำความสะอาดอาคารก่อนอนุญาตให้ใช้งานได้) ใช้วัสดุก่อสร้างหรือเฟอร์นิเจอร์ที่ไม่ปล่อยสารระเหย (กาว/สี/พรม/ไม้) ปรับระดับความสว่างและอุณหภูมิ/ความชื้นได้อย่างเหมาะสมกับการใช้งาน

ตารางที่ 2.2: หลักเกณฑ์การประเมินอาคารเขียวไทย




หมวด	คะแนน (บังคับ)	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการอาคาร	3 (1)	3.5 %
2. ฝังบริเวณและภูมิทัศน์	16 (2)	18.8 %
3. การประหยัดน้ำ	6	7.1 %
4. พลังงานและบรรยากาศ	20 (2)	23.5 %
5. วัสดุและทรัพยากรในการ ก่อสร้าง	13	15.3 %
6. คุณภาพของสภาวะแวดล้อมภายในอาคาร	17 (2)	20.0 %
7. การป้องกันผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	5 (2)	5.9 %
8. นวัตกรรม	5	5.9 %
รวม	85 (9)	100 %

ที่มา: กมล ตันพิพัฒน์. (2558). *หลักเกณฑ์ทั่วไปที่สำคัญในการประเมินอาคารเขียว. การพัฒนาและส่งเสริม อาคารเขียวในประเทศไทย. สถาบันอาคารเขียวไทย. สืบค้นจาก* <http://www.coe.or.th/coe-2/download/documents/14-8-2558/5-1.pdf>.

วิวัฒนาการของกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับอาคารเขียวในประเทศไทย

พ.ศ. 2535 พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535

พ.ศ. 2538 เริ่มก่อสร้างอาคารอนุรักษ์พลังงานเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2545 ก่อตั้งกระทรวงพลังงาน

พ.ศ. 2551 กรมควบคุมมลพิษ เริ่มโครงการนำร่องสำหรับอาคารภาครัฐ

พ.ศ. 2552 ออกกฎกระทรวงพลังงาน เรื่อง กำหนดประเภท หรือขนาดของอาคาร และ

มาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการในการออกแบบอาคาร เพื่ออนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2552

พ.ศ. 2553 ก่อตั้งมูลนิธิอาคารเขียวไทย

พ.ศ. 2556 ออกกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556

หลักเกณฑ์พิจารณาเพื่อประเมินระดับการรับรอง มีดังนี้

1. การใช้ประโยชน์จากที่ตั้งอย่างยั่งยืน คือ การสร้างผลกระทบต่อที่ตั้งอาคารต่ำ ช่วยลดการใช้รถส่วนตัว เพิ่มพื้นที่เปิดโล่งสีเขียว ลดการเกิดน้ำท่วมล้น ลดปรากฏการณ์เมืองร้อนและลดการก่อกมลภาวะทางแสง

2. พลังงาน และบรรยากาศ คือ การช่วยลดการใช้พลังงานของอาคาร สนับสนุนการใช้พลังงานหมุนเวียนการตรวจสอบการใช้พลังงานของอาคารที่เป็นระบบ สารทำความเย็นที่ส่งผลกระทบต่อ การซื้อพลังงานไฟฟ้าจากโรงไฟฟ้าที่ผ่านการรับรองว่าผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน

3. คุณภาพสภาพแวดล้อมภายในอาคาร คือ การควบคุมสภาวะอากาศภายในอาคาร เพื่อสภาวะอยู่สบายและสุขภาพที่ดีของผู้ใช้อาคาร โดยพิจารณาในเรื่องการระบายอากาศการดำเนินการจัดการกับมลภาวะทางอากาศ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในระหว่างการก่อสร้างและระหว่างการใช้งานอาคาร

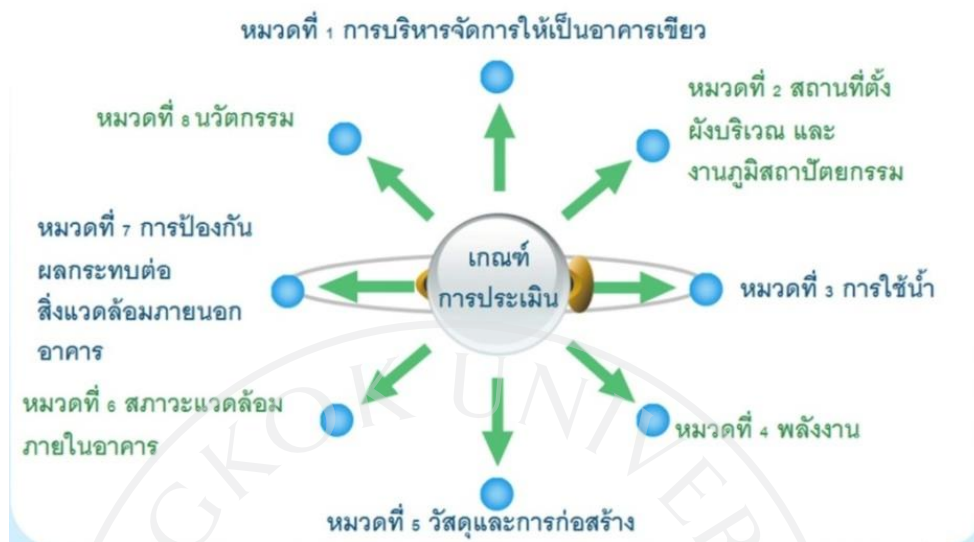
4. นวัตกรรมในการออกแบบ เป็นการส่งเสริมให้เกิดการออกแบบอาคารด้วยรูปแบบใหม่และการมีวิธีการหรือหลักเกณฑ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำอาคารที่ยั่งยืน Sustainable Building ทำได้โดยการนำวิธีหรือผลิตภัณฑ์ ที่ไม่มีกำหนดในมาตรฐานมาใช้ รวมถึงการทำได้มากกว่าเกณฑ์กำหนด และการมี LEED AP เป็นสมาชิกในทีมด้วย

5. ประสิทธิภาพการใช้น้ำ ลดความต้องการใช้น้ำประปาในพื้นที่ภูมิสถาปัตยกรรม ลดความต้องการน้ำประปาในการชำระล้างโถสุขภัณฑ์และโถปัสสาวะ ลดการใช้น้ำโดยรวมภายในอาคาร

6. วัสดุ และทรัพยากร การเลือกใช้วัสดุและทรัพยากรในการก่อสร้าง คือ มีการเตรียมพื้นที่คัดแยกขยะเพื่อ การรีไซเคิล การนำอาคารหรือองค์ประกอบของอาคารมาใช้ใหม่ การลดขยะจากการก่อสร้าง การใช้วัสดุรีไซเคิล การใช้วัสดุพื้นถิ่น การใช้วัสดุปลูกทดแทนได้เร็ว และการใช้ไม้ที่ผ่านการรับรองว่ามาจากป่าทดแทนที่มีการรับรอง

7. ลำดับความสำคัญของท้องถิ่น เนื่องจากปัญหาทางสิ่งแวดล้อมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่นจึงต้องมีการเน้นย้ำถึงความสำคัญในแต่ละท้องถิ่น โดยการทำความเข้าใจ จะได้รับคะแนนทันทีถ้าดำเนินการตามหัวข้อที่กำหนด

ภาพที่ 2.28: เกณฑ์และแนวทางในการจัดการสิ่งแวดล้อม



ที่มา: เจนจบ สุขสด. (ม.ป.ป.). เกณฑ์และแนวทางในการจัดการสิ่งแวดล้อม. อาคารเขียวในประเทศไทย. กรมควบคุมมลพิษ. สืบค้นจาก http://www.enconlab.com/unep/downloads/seminar290658/part2/08_GreenBuildingInThai.pdf.

ข้อดีของอาคารเขียว รวบรวมได้ 5 ข้อหลักๆ ดังนี้

1. เป็นการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยปกติอาคารเขียวจะช่วยลดการใช้พลังงานได้ประมาณ 10-48% ผ่านการจัดการพลังงานอย่างเหมาะสม เลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่ช่วยประหยัดพลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีการควบคุมงานในระหว่างการก่อสร้างไม่ให้เกิดมลพิษหรือส่งผลกระทบต่อชุมชนที่อยู่รอบข้าง มีการกำจัดวัสดุเศษวัสดุที่เกิดขึ้นในโครงการอย่างเหมาะสม มุ่งเน้นคุณประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศเป็นหลัก ตลอดจนการรักษาพื้นที่สีเขียวภายในโครงการได้อย่างน้อย 20% ของพื้นที่โครงการ

2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการอาคาร หลักการพื้นฐานของการพัฒนาอาคารเขียว คือต้องใส่ใจในการเลือกใช้วัสดุและอุปกรณ์ สาธารณูปโภคที่ช่วยประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ และมีอายุการใช้งานที่ยาวนานขึ้น นอกจากนี้อาจมีการนำระบบจัดการอาคารแบบอัตโนมัติ (Building Automation System หรือ BAS) ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ระบบ สาธารณูปโภคทั้งหมดของอาคารทั้งระบบไฟและระบบปรับอากาศมาใช้งาน เพื่อควบคุมการใช้พลังงานของอาคารผ่านระบบคอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพิ่มคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใช้อาคาร เนื่องจากต้องคำนึงถึงทั้ง

การเลือกใช้วัสดุก่อสร้างที่ปลอดภัยต่อสุขภาพ การเลือกใช้สารเคลือบผิว เช่น สีที่มีสารอินทรีย์ระเหยง่ายต่ำ และช่วยเพิ่มคุณภาพให้กับสภาพแวดล้อมภายในอาคาร เพื่อเสริมสร้างสุขภาพที่ดีให้กับผู้ใช้อาคารและตอบสนองการใช้งานได้อย่างมีความสุข

4. สะท้อนวิสัยทัศน์การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร การพัฒนาอาคารเขียวช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับเจ้าขององค์กรหรือเจ้าของอาคาร เพราะการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาคารเขียว นับเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สะท้อนถึงหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นด้านธุรกิจและการลงทุนได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

5. ทำให้มูลค่าอาคารเพิ่มสูงขึ้น หากมองในแง่ของอาคารที่เปิดให้เช่าพื้นที่ เมื่อมีการพัฒนาอาคารเขียว จะทำให้สามารถเพิ่มค่าเช่าพื้นที่ได้มากกว่าอาคารทั่วไป นอกจากนี้มูลค่าเพิ่มของอาคารสามารถสะท้อนผ่านการลดค่าใช้จ่ายภายในอาคารในระยะยาว

สิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างอาคารให้ผ่านการตรวจสอบและได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารเขียว คือ

1. การวางแผน
2. การบริหารจัดการงานก่อสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเลือกที่ตั้ง
4. การออกแบบ
5. การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์
6. การก่อสร้าง
7. การดำเนินการ
8. การดูแลการใช้งานอาคาร
9. การซ่อมแซมปรับปรุง

บริษัทรับเหมาก่อสร้างโดยเฉพาะผู้รับเหมาหลักต้องเตรียมตัวเผชิญกับเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ที่เข้มข้นขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันมองเห็นแล้วว่า อุตสาหกรรมผลิตวัสดุก่อสร้างเริ่มมีการขยับตัวเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขันที่จะมากับกระแส Green Building และ Green Construction เมื่อต้องใช้วัสดุก่อสร้างใหม่ เทคโนโลยีก่อสร้างใหม่ ที่สอดคล้องกับกระแส Green Building

การปรับเปลี่ยนห่วงโซ่ธุรกิจรองรับ Green Building และ Green Construction นั้นจึงไม่ใช่เป็นเรื่องของเจ้าของโครงการฝ่ายเดียวแน่นอน กิจการรับเหมาก่อสร้างก็ต้องเตรียมพร้อมเช่นกัน เพื่อสามารถได้ประโยชน์จากกระแสหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3 สมมุติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างสมมุติฐานชั่วคราวแบบอุปมัย (Hypothesis Grounded in the Data) คือการสร้างสมมุติฐานจากข้อมูลที่เก็บมาใช้ในการศึกษานี้โดยเฉพาะ เพื่อพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 บริษัทฯ กรณีศึกษา มีนโยบายขยายธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายในในอนาคต

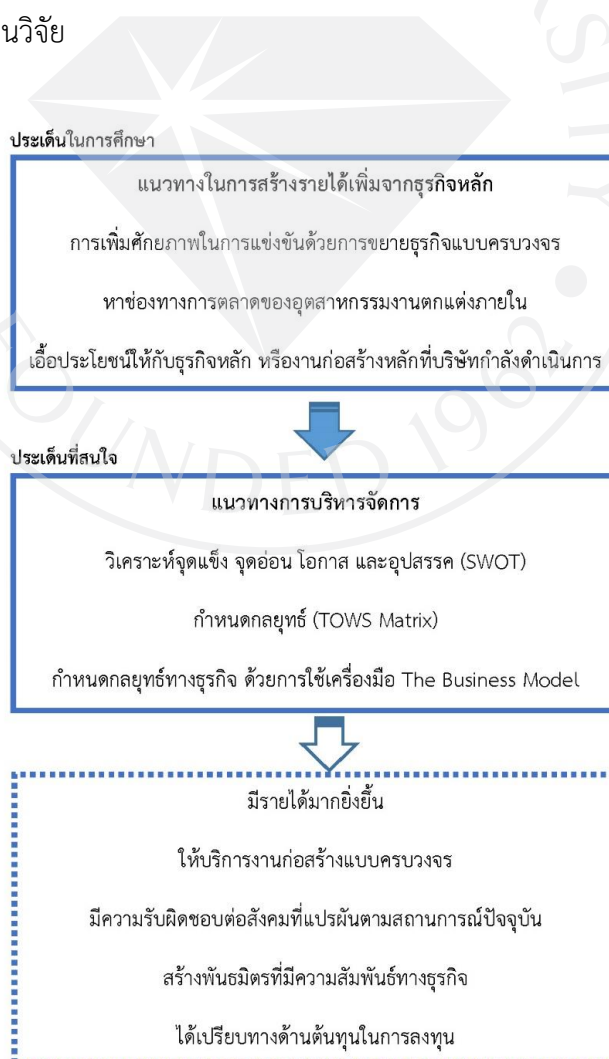
สมมุติฐานที่ 2 องค์กรมีศักยภาพในการจัดเตรียมบุคลากรสำหรับงานตกแต่งภายใน

สมมุติฐานที่ 3 องค์กรมีงบประมาณสำรอง สำหรับลงทุนขยายกิจการในระยะเวลาเตรียมการ

2.4 กรอบแนวความคิดตามทฤษฎี

ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม นำมากำหนดกรอบแนวความคิดไว้ ดังนี้

ภาพที่ 2.29: กรอบงานวิจัย



บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการ การขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน เพื่อเพิ่มผลประกอบการในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างหลัก กรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนีลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

- 3.1 ประเภทของงานวิจัย
- 3.2 กลุ่มประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.5 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.6 การสรุปข้อมูลทางประชากรศาสตร์

3.1 ประเภทของงานวิจัย

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ทำการออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Research) โดยรวบรวมข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ของบริษัท ทั้งในเรื่องประวัติความเป็นมา การดำเนินธุรกิจ ผลประกอบการ จากรายงานประจำปีของตลาดหลักทรัพย์ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมงานตกแต่งภายใน ตลอดจนศึกษากลยุทธ์และการตลาดของคู่แข่งชั้น

ส่วนที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายใน และมีอำนาจตัดสินใจในบริษัทโดยตรง

จากนั้นจึงนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วน มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในการสรุปประมวลผลโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการประมวลผล และวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของบริษัท เพื่อหาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงานรับเหมาก่อสร้างตกแต่งภายในของบริษัทกรณีศึกษา

3.2 กลุ่มประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เลือกแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก โดยการใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีวิธีการและขั้นตอนที่ไม่ซับซ้อน พิจารณา

จากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานส่วนนี้โดยตรง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้คือ คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยสร้างโครงร่างในการสัมภาษณ์จากกรอบแนวคิดที่สร้างขึ้น เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก มีการกำหนดหัวข้อการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิด เพื่อสร้างแนวทางเบื้องต้นด้วยคำถามปลายเปิดแบบกว้าง ๆ ชัดเจนและเข้าใจง่ายในประเด็นที่ต้องการศึกษา แต่ก็เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายใน และมีอำนาจตัดสินใจในบริษัทโดยตรง เครื่องมือที่ใช้ศึกษาในส่วนนี้ มีดังนี้

1. สมุด ปากกา ใช้สำหรับจดข้อมูลที่ได้
2. โทรศัพท์ ใช้สำหรับบันทึกเสียง เพื่อนำไปถอดเทปสัมภาษณ์
3. Application Line ใช้สำหรับสัมภาษณ์เพิ่มเติม เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ ตามขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ศึกษาวิธีการตั้งคำถาม จากงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นตัวอย่าง

3.4.2 สร้างโครงร่างในการสัมภาษณ์ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ

3.4.3 นำโครงร่างในการสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นมา นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบเนื้อหา และเสนอแนะจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

3.4.4 ปรับปรุงแก้ไข และนำเสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาอีกครั้ง เพื่อความความเห็นชอบ

3.4.5 ดำเนินการนัดวันเวลาเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล

3.5.1 การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้กับงานวิจัย โดยแหล่งที่มาของข้อมูลทุติยภูมิ แบ่งออกเป็น 2 แหล่งคือ

3.5.1.1 แหล่งภายในบริษัท (Internal Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มีอยู่แล้วใน

บริษัทแต่ถูกรวบรวมไว้เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการทำวิจัยได้ เช่น รายงานประจำปี (Annual Report) จะมีข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย ผลการดำเนินการ งบดุล งบกำไรขาดทุน เงินปันผลของบริษัท และข้อมูลที่ได้จากผู้ร่วมสัมภาษณ์โดยตรง

3.5.1.2 แหล่งภายนอกบริษัท (External Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลจากบริษัทในกลุ่มธุรกิจจอสั่งหาริมทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์ บทความในเว็บไซต์ บทความจากวารสาร และงานวิจัยที่มีเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ ห้องสมุด อินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัย จัดเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาอ้างอิงในงานได้ เพราะมีการตรวจสอบข้อมูลก่อนการเผยแพร่ ส่วน www.google.com จัดเป็นแหล่งที่มีข้อมูลให้ค้นหาได้รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย มีข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มขึ้นตลอด เป็นแหล่งที่ค้นหาข้อมูลที่ใหญ่ที่สุดในโลกปัจจุบัน

การเก็บข้อมูลนี้ไม่สามารถใช้ในการตอบปัญหาของงานวิจัยได้โดยตรง แต่สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหา และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5.2 การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกควบคู่ไปกับการใช้วิธีสังเกต เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

3.5.2.1 แนะนำตัวเองและอธิบายถึงงานวิจัยที่กำลังศึกษาอย่างเปิดเผย

3.5.2.2 ขออนุญาตบันทึกเสียง

3.5.2.3 การจดบันทึกระหว่างสัมภาษณ์

3.5.2.4 หลังจากนั้นทำการถอดเทปสัมภาษณ์ที่ได้จากการบันทึกไว้

3.5.2.5 รวบรวมข้อมูลที่ได้นำไปวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญทันที โดย

คำนึงถึงการรักษาความลับให้กับบริษัทด้วย

3.6 ประเภทของตัวแปร

ผู้ทำวิจัยได้กำหนดประเด็นข้อมูล ข้อคำถาม ที่ต้องการศึกษาหรือตีกรอบไว้ล่วงหน้า ไว้ดังนี้

3.6.1. แนวทางในการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจหลัก

3.6.1.1 การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันด้วยการขยายธุรกิจแบบครบวงจร

3.6.1.2 หาช่องทางการตลาดของอุตสาหกรรมงานตกแต่งภายใน

3.6.1.3 เอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจหลัก หรืองานก่อสร้างหลักที่บริษัทกำลังดำเนินการ

อยู่

3.6.2 แนวทางการบริหารจัดการ

3.6.2.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

3.6.2.2 กำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

3.6.2.3 การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ด้วยการใช้เครื่องมือ The Business Model Canvas วางแผนธุรกิจ

3.7 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ จึงใช้การวิเคราะห์เป็นหลัก ผู้วิจัยต้องทำความเข้าใจกับข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดก่อน แล้วโดยทำการวิเคราะห์ ดังนี้

3.7.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

3.7.2 ถอดเทปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แล้วนำมาทบทวนหลาย ๆ ครั้ง เพื่อพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

3.7.3 ตีความ และถอดประโยคเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

3.7.4 แจกแจงข้อความที่อยู่ในหัวข้อเดียวกัน หรือมีความหมายใกล้เคียงกัน มาจัดกลุ่มข้อมูลวิเคราะห์ปัจจัยแล้วทำการเชื่อมโยงแนวคิดกับสิ่งที่ค้นพบจากหลาย ๆ มิติ เพื่อให้เห็นภาพรวม

3.7.5 วิเคราะห์สรุปผล บรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน

3.8 การสรุปข้อมูลทางประชากรศาสตร์

จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ มีทั้งหมด 2 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 3.1: กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant)

ลำดับ	ผู้ร่วมสัมภาษณ์	ตำแหน่ง
1	คุณวิเทศ รัตนาร	กรรมการบริหาร และ ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ
2	คุณสุภาวดี เรียงชัยนาม	รักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบ โครงสร้างและสถาปัตยกรรม

บทที่ 4

บทวิเคราะห์ข้อมูล

รูปแบบการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายในกรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) โดยการนำเอาข้อมูลทุติยภูมิที่ได้ทำการศึกษาและค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษามาใช้วิเคราะห์แยกประเด็นสำคัญ โดยอาศัยแนวคิดและหลักทฤษฎีมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ และประมวลผลภายใต้รูปแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วนำมาใช้ร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายในในบริษัทโดยตรง เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาข้อมูล ด้วยการแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นผลการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากการค้นคว้าข้อมูล มีหัวข้อดังนี้

4.1 ผลการศึกษาความเกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

4.1.1 ผลการศึกษาสภาพภาพของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและรายได้จากการดำเนินงานของบริษัท

4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยความเสี่ยงต่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

4.1.3 ผลการศึกษาคู่แข่งในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

4.2 ผลการศึกษาความต้องการทางการตลาดของธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน

4.2.1 ผลการศึกษาแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม และปัจจัยสนับสนุนธุรกิจ

4.2.2 ผลการศึกษาทิศทางตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯและปริมณฑล และความต้องการทางการตลาดของธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน

ส่วนที่ 2 เป็นผลการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีหัวข้อดังนี้

4.3 ผลการศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของการขยายธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายใน

4.3.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT

4.3.2 ผลการศึกษารวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบ TOWS Matrix

4.4 ผลการศึกษาวางแผนการขยายธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน

4.4.1 ผลการศึกษาศักยภาพในการรับงานรับเหมาตกแต่งภายในและแผนการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน

4.4.2 ผลการศึกษาผลประโยชน์ที่ได้รับจากงานรับเหมาตกแต่งภายในผล การศึกษาข้อมูลในส่วนที่ 1 จากการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบริษัท มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการศึกษาความเกี่ยวข้องของธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายในกับธุรกิจหลักที่บริษัทดำเนิน กิจการอยู่ จำแนกได้ดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาสถานภาพของบริษัทในอุตสาหกรรมก่อสร้างและรายได้จากการ ดำเนินงานของบริษัท

เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นบริษัทชั้นนำในลำดับต้นๆ ที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนาน ประกอบด้วยชื่อเสียงและความไว้วางใจที่บริษัทได้ จากลูกค้าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมาโดยตลอด ส่งมอบงานให้ลูกค้าทุกรายด้วยคุณภาพมาตรฐาน ภายในราคาและเวลาที่ตกลงร่วมกัน ทำให้บริษัทมีคุณสมบัติและผลงานที่ทุกหน่วยงาน องค์กรทั้ง ภาครัฐและเอกชนยอมรับและพิจารณาให้เข้าร่วมประมูลในทุกโอกาส

รายได้จากการดำเนินงานของบริษัท สุรศักดิ์ โอสธานุเคราะห์ (2561) กรรมการและผู้ช่วย กรรมการผู้จัดการ บมจ.คริสเตียนีและนีลเส็น (ไทย) (CNT) ให้สัมภาษณ์กับข่าวคริสเตียนีและนีลเส็น (ไทย) ว่า บริษัทตั้งเป้ารายได้ในปีนี้ เติบโต 15% เป็นเงิน 9 พันล้านบาท ซึ่งมีแผนเข้าประมูล โครงการใหม่มูลค่ารวม 1.5 หมื่นล้านบาท มีสัดส่วนเป็นโครงการภาคเอกชนกว่า 70% ขณะเดียวกัน ในปีหน้าบริษัทมีแผนเข้าประมูลในโครงการรัฐที่ถูกเลื่อนออกไปจากปีนี้อีก 3-4 โครงการ มูลค่า โครงการรวมราว 5-6 หมื่นล้านบาท

ตารางที่ 4.1: โครงสร้างรายได้จากการดำเนินงานของบริษัท สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2560

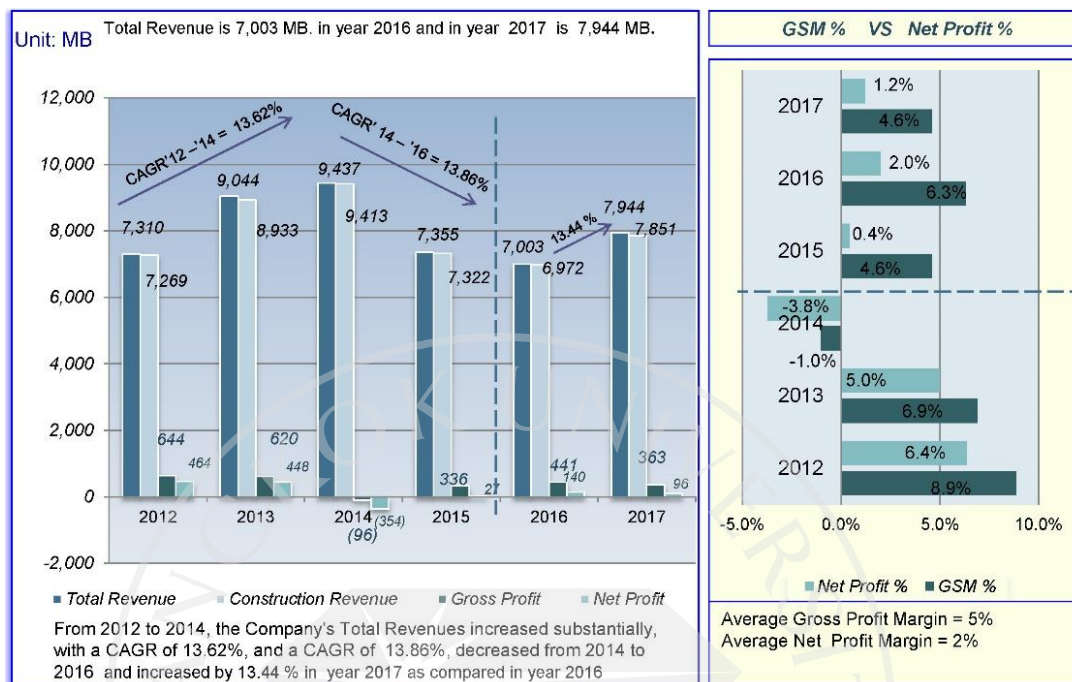
(Unit : Million Baht)	Year 2012	Year 2013	Year 2014	Year 2015	Year 2016	Year 2017
Construction Revenue	7,269	8,933	9,413	7,322	6,972	7,851
Total Revenue	7,310	9,044	9,437	7,355	7,003	7,944
Gross Profit Margin	644	620	(96)	336	441	363
Gross Margin (%)	8.9	6.9	(1.0)	4.6	6.3	4.6
Administrative Expenses	229	289	298	292	330	319
% Admin. Exps. / Total Revenue	3.13	3.20	3.16	3.97	4.71	4.02
EBIT	456	441	(369)	77	142	137
% EBIT / Total Revenue	6.2	4.9	(3.9)	1.0	2.0	1.7
Interest & Corporate Tax	(8)	(7)	(15)	50	2	41
Net Profit	464	448	(354)	27	140	96
% Net Profit Margin / Total Revenue	6.4	5.0	(3.8)	0.4	2.0	1.2
Backlog	7,943	10,324	5,210	4,449	6,469	7,904
	(31 Dec. 12)	(31 Dec. 13)	(31 Dec. 14)	(31 Dec. 15)	(31 Dec. 16)	(31 Dec. 17)

ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 4.1: การเติบโตของรายได้

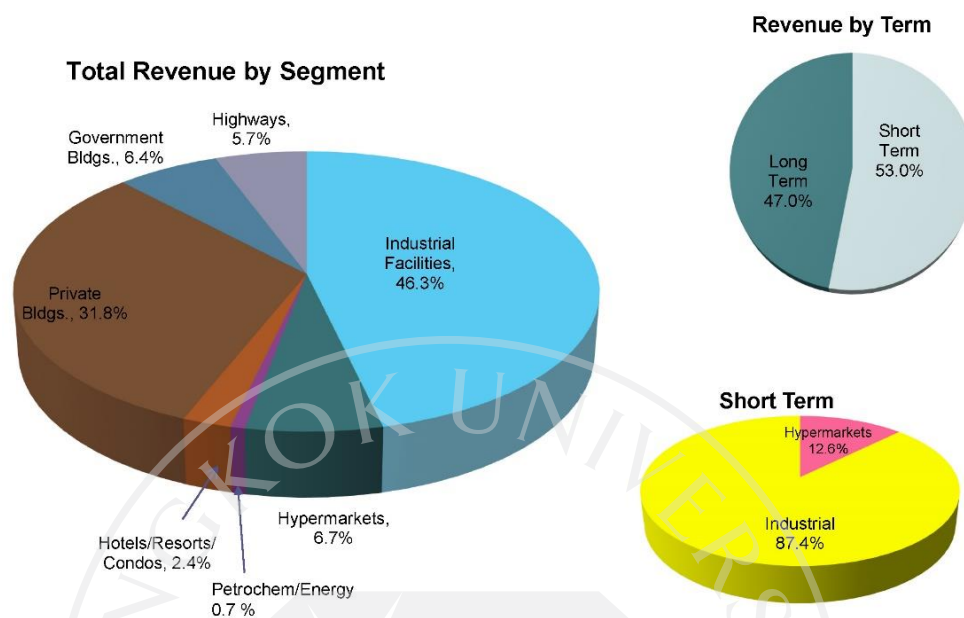


ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

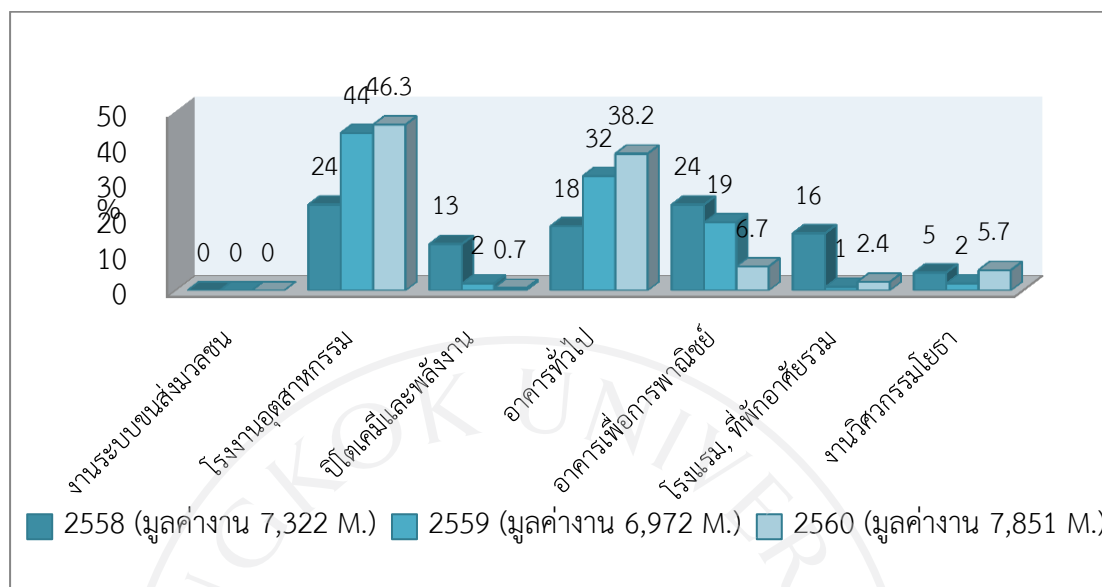
สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 4.2: สัดส่วนรายได้รวมตามงานแต่ละประเภท



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.
 เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
 สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ภาพที่ 4.3: สัดส่วนมูลค่าของงานแต่ละประเภท ในปี 2558-2560



ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

4.1.2 ผลการศึกษาปัจจัยความเสี่ยงต่อธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

บริษัทได้จัดตั้งแผนกบริหารความเสี่ยงภายใต้การดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบในกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีการประเมินผลและทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน อันอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อผู้ลงทุนรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สามารถจำแนกได้ดังต่อไปนี้

4.1.2.1 ความเสี่ยงทางการตลาด รายได้หลักมาจากงานก่อสร้างทั้งภาครัฐและเอกชน การเติบโตของบริษัทขึ้นอยู่กับสถานะตลาดภาคอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างภายในประเทศเป็นหลัก ซึ่งขับเคลื่อนไปด้วยปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้หลายประการ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์การผลิตและการส่งออก นโยบายการเงินและการคลัง ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางการเมือง

แนวทางป้องกัน มีการวางแผนในการบริหารจัดการเรื่องการรับงานให้มีความต่อเนื่อง และมีปริมาณที่เพียงพอภายใต้สภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น มีการประเมินสถานะของตลาดอย่าง

รอบคอบและได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการประมูลงานเพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยง โดยการคัดเลือกโครงการที่มีศักยภาพในการเพิ่มปริมาณงาน รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ มีการพิจารณาทบทวนและปรับอัตราค่าใดในการประมูลงานให้เหมาะสมกับภาวะการณ์การตลาดอยู่ตลอดเวลา โดยติดตามและสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด ในส่วนของนโยบายการบริหารความเสี่ยงระยะยาว มีมาตรการในการลดต้นทุนงานก่อสร้าง และเพิ่มผลผลิตเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน บริษัทได้ขยายกิจการก่อสร้างออกไปสู่ประชาคมอาเซียน (AEC) ในสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์และในราชอาณาจักรกัมพูชา บริษัทอาจจะเผชิญกับภาวะความเสี่ยงทางการตลาดในประเทศทั้งสอง เช่นเดียวกับประเทศอื่น ๆ ในกลุ่มประชาคมอาเซียน หากมีแผนที่จะขยายธุรกิจไปยังประเทศเหล่านั้นในอนาคต

4.1.2.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ บริษัทเผชิญกับความเสี่ยงในด้านการปฏิบัติการในหลายระดับ ได้แก่ อุบัติเหตุ การทำงานที่ผิดพลาดของเครื่องจักรหรือคอน เหตุการณ์ทางการเมือง การประท้วงของแรงงาน สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงสภาวะและเหตุการณ์อื่น ๆ โดยเหตุการณ์ดังกล่าวอาจจะส่งผลทำให้มีต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรืออาจทำให้รายได้ลดลง แนวทางป้องกัน ทำประกันเสี่ยงภัยทุกชนิดของผู้รับเหมา (Contractor's All Risks) ในทุกโครงการที่เข้าไปดำเนินการก่อสร้าง

4.1.2.3 ต้นทุนค่าก่อสร้าง โดยทั่วไปสัญญาจ้างก่อสร้างจะกำหนดราคาต่อหน่วยไว้แน่นอน ซึ่งหมายความว่าต้องเป็นผู้รับภาระความเสี่ยงทางด้านต้นทุนค่าก่อสร้างในบางกรณี สัญญาจ้างก่อสร้างอาจมีเงื่อนไขให้ปรับราคาเพิ่มลดได้จากการเปลี่ยนแปลงราคาต่อหน่วย ของค่าวัสดุก่อสร้างโดยกำหนดสูตรการปรับราคาไว้ อย่างไรก็ตามในการปรับราคาตามสูตรคำนวณดังกล่าวนั้น ผู้รับจ้างจะได้รับการปรับราคาเพียงบางรายการวัสดุและต้องรับภาระราคาที่เพิ่มขึ้นในส่วนแรกไม่เกิน อัตราร้อยละ 4 ของรายการดังกล่าวก่อน ส่วนที่เกินจากร้อยละ 4 จึงจะสามารถปรับราคาได้ เนื่องจากโครงการก่อสร้างจำเป็นต้องใช้เวลาในการก่อสร้าง บริษัทไม่สามารถกำหนดราคาให้สูงเพื่อสำรองกรณีค่าก่อสร้างเพิ่มขึ้นหรือสามารถเพิ่มระยะเวลาก่อสร้างได้ อันอาจมีผลให้ไม่สามารถแข่งขันได้ในการประมูล

แนวทางป้องกัน มีการบริหารจัดการในการจัดซื้อโดยรวมปริมาณการสั่งซื้อจากหลายโครงการ เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองราคาและทำสัญญาล่วงหน้าสำหรับซื้อวัสดุก่อสร้างหลักโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ และยังมีมาตรการในการลดความเสี่ยงทางด้านต้นทุนค่าก่อสร้าง โดยพิจารณารับงานก่อสร้างที่มีระยะเวลาไม่ยาวนานเกินไป หรือรับงานโดยแบ่งสัญญาเป็น Phase เพื่อให้ปรับตัวได้ทันในกรณีที่ต้นทุนค่าก่อสร้างสูงขึ้นใน Phase ถัดไป รวมถึงการตกลงให้ผู้ว่าจ้างเป็นผู้จัดหาวัสดุหลักในกรณีที่ราคาวัสดุมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงสูง

4.1.2.4 ความล่าช้าของโครงการก่อสร้าง ความล่าช้าของโครงการก่อสร้างอาจมีสาเหตุเนื่องมาจากผู้ว่าจ้างเอง เช่น การส่งมอบพื้นที่ การพิจารณาอนุมัติเรื่องต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมงานโดยไม่มีการขยายเวลาออกไปตามสมควร หรืออาจเกิดจากผู้รับจ้าง เช่น การจัดส่งวัสดุก่อสร้าง ความไม่เชี่ยวชาญของแรงงาน การขาดประสิทธิภาพในการทำงานของผู้รับจ้างช่วง หรือในบางกรณีเป็นเหตุสุดวิสัยที่ไม่อาจระบุผู้รับผิดชอบได้ เช่น เหตุจลาจลหรือภัยธรรมชาติ เป็นต้น ความล่าช้าไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากกรณีใด ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อผู้รับจ้างและผู้ว่าจ้าง นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลาที่ล่าช้าและค่าเสียหายจากการสูญเสียโอกาสการใช้ประโยชน์ในสิ่งก่อสร้างแล้ว หากผู้รับจ้างและผู้ว่าจ้างไม่สามารถตกลงกันเรื่องผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายและมูลค่าความเสียหายดังกล่าว อาจเป็นเหตุให้ประสบปัญหาการขาดทุนหรือนำไปสู่การฟ้องร้องเป็นคดี

แนวทางป้องกัน มีนโยบายในการทบทวนร่างสัญญาจ้างกับผู้ว่าจ้างอย่างรอบคอบก่อนการลงนาม เพื่อจำกัดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นประจำ รวมทั้งยังกำหนดให้ผู้จัดการโครงการทุกโครงการจัดทำแผนงานก่อสร้าง เพื่อใช้ติดตามและควบคุมการทำงานก่อสร้างอย่างรัดกุมชัดเจน และจัดให้มีการประชุมของผู้บริหารเพื่อติดตามความคืบหน้าของโครงการอย่างใกล้ชิดทุกสัปดาห์เพื่อจะได้ทราบปัญหาและสามารถจัดสรรทรัพยากรรวมถึงกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาได้อย่างทันที่

4.1.2.5 ลูกหนี้ค้างชำระ บริษัทมีรายได้หลักจากค่าก่อสร้างซึ่งตามปกติจะต้องดำเนินการก่อสร้างไปก่อนและจะได้รับชำระเงินเป็นงวด ตามความสำเร็จของงานก่อสร้าง ดังนั้นจึงอาจได้รับความเสี่ยงหากผู้ว่าจ้างมีปัญหาทางการเงินและไม่สามารถชำระหนี้ค่าก่อสร้างตามสัญญา หรืออาจกลายเป็นหนี้สูญ

แนวทางป้องกัน บริษัทให้ความสำคัญในการพิจารณาฐานะการเงินของลูกค้าก่อนการรับงาน และทบทวนสัญญาก่อสร้างก่อนลงนามอย่างรัดกุม ตลอดจนใช้มาตรการติดตามผลการตรวจรับงานและการชำระเงินจากผู้ว่าจ้างอย่างใกล้ชิด

4.1.2.6 ความเสี่ยงด้านการเงิน ปริมาณเงินทุนหมุนเวียน การดำเนินธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนค่อนข้างสูงในการดำเนินงานก่อสร้าง บริษัทฯ จะได้รับค่าจ้าง (หลังหักภาษี ณ ที่จ่าย) ภายหลังจากงานสำเร็จในแต่ละงวด หากผู้ว่าจ้างมีปัญหาในการชำระเงินตามกำหนด หรือมีการบริหารเงินทุนหมุนเวียนไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับงานโครงการใหม่ ๆ หรืออาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ

แนวทางป้องกัน มีนโยบายในการเจรจาให้ได้มาซึ่งเงื่อนไขการชำระเงินที่รัดกุม รวมถึงการขอรับชำระเงินค่าจ้างล่วงหน้าจากผู้ว่าจ้าง

4.1.2.7 ความเสี่ยงทางด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ในฐานะบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัทฯ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงานด้วยกัน การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บริษัทหรือผู้บริหารย่อมมีความเสี่ยงที่จะได้รับโทษตามบทบัญญัติที่กำหนดไว้

แนวทางป้องกัน ให้ความสำคัญอย่างสูงในการคัดสรรพนักงานที่มีคุณภาพเข้าร่วมงาน รวมถึงการกำหนดมาตรการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอในการปฏิบัติงาน เพื่อกำกับดูแลความถูกต้องให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

4.1.2.8 ความเสี่ยงจากการขยายธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายในจากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่า งานรับเหมาตกแต่งภายในมักจะเป็นงานที่ทำให้งานส่งมอบงานไม่ได้ตามเวลาที่ได้กำหนดไว้บ่อยมาก เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น แบบงานตกแต่งภายในขาดรายละเอียด ทำให้งานเกิดข้อผิดพลาดในส่วนที่เกี่ยวข้อง ต้องรี้อและทำใหม่ หรือ เจ้าของโครงการขอปรับเปลี่ยนแบบ ทำให้ต้องใช้เวลาในการสร้างงานใหม่อีกครั้ง หากงานรับเหมาตกแต่งภายในอยู่ใน Scope ของบริษัท หากส่งงานล่าช้าบริษัทต้องรับผิดชอบทั้งหมด

แนวทางป้องกัน หาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญด้านงานรับเหมาตกแต่งภายในเข้ามาร่วมงาน เพื่อช่วยกระจายความเสี่ยง เพราะหากเกิดเหตุการณ์ที่เลวร้ายบริษัทสามารถक्रमเงินคืนได้

4.1.3 ผลการศึกษาคู่แข่งชั้นในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง บริษัทรับเหมาก่อสร้างที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันในตลาดหลักทรัพย์ มีดังนี้

1. BJCHI: บริษัท บีเจซี เฮฟวี อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)
2. CK: บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน)
3. CNT: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน)
4. EMC: บริษัท อีเอ็มซี จำกัด (มหาชน)
5. ITD: บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน)
6. NWR: บริษัท เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)
7. PLE: บริษัท เพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)
8. PREB: บริษัท พรีเมิลท์ จำกัด (มหาชน)
9. PYLON: บริษัท ไพลอน จำกัด (มหาชน)
10. SEAFCO: บริษัท ซีฟโก้ จำกัด (มหาชน)
11. SQ: บริษัท สหกลอวิปเมนต์
12. SRICHA: บริษัท ศรีราชาคอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)
13. STEC: บริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

14. STPI: บริษัท เอสทีพี แอนด์ ไอ จำกัด (มหาชน)
15. SYNTEC: บริษัท ซินเท็ค คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)
16. TPOLY: บริษัท ไทยโพลีคอนส์ จำกัด (มหาชน)
17. TRC: บริษัท ทีอาร์ซี คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)
18. TTCL: บริษัท โตโย-ไทย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
19. UNIQ: บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)

จากการค้นคว้าข้อมูลพบว่า บริษัทที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดในส่วนของธุรกิจหลักประมาณ 5% บริษัทคู่แข่งมีรับเหมางานตกแต่งภายในเพียงแค่ 2 บริษัทเท่านั้น คือ บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน) และ เนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน) จึงเป็นโอกาสที่ดีที่บริษัทจะขยายฐานธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับงาน

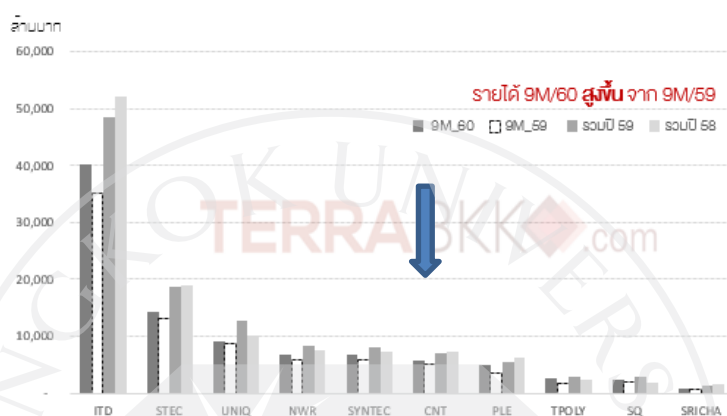
ภาพที่ 4.4: ส่วนแบ่งทางการตลาด



TerraBKK Research (2560) ได้รวบรวมผลประกอบการกลุ่ม “รับเหมาก่อสร้าง” (Construction Services) ประจำปีไตรมาส 3 ปี 2560 ย้อนหลังไปจนถึงปี 2558 ซึ่งอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยตัวเลขทางการเงินที่ได้รวบรวมมา ได้แก่ รายได้ อัตรากำไรสุทธิ อัตรากำไรต่อหุ้น และอัตราส่วนหนี้สินต่อหุ้น โดยตัวเลขเหล่านี้จะมีจุดประสงค์ในการบอกถึงสถานการณ์ดำเนินงานที่แตกต่างกัน

รายได้ (Revenue) จากการดูแนวโน้มรายได้ของทั้งกลุ่มรับเหมาก่อสร้างพบว่า แนวโน้มรายได้ของบริษัทรับเหมาก่อสร้างหลายบริษัทมีแนวโน้มลดลง และหลายๆ บริษัทมีแนวโน้มที่ดีขึ้น แตกต่างกันไป สาเหตุหลักมาจากปริมาณงานที่ลดลงและการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน

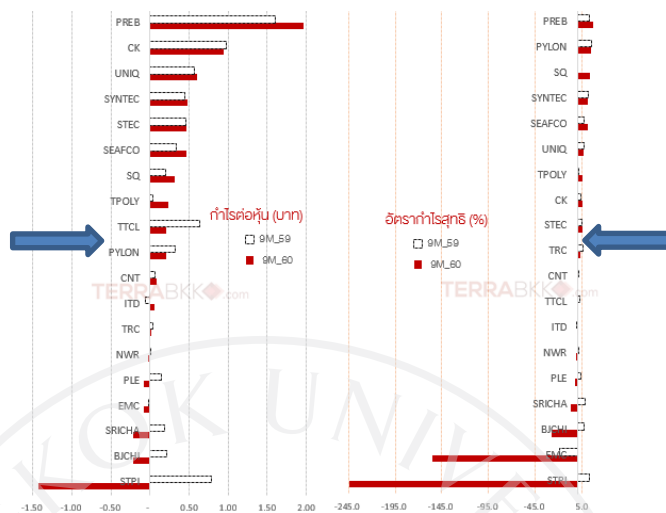
ภาพที่ 4.5: รายได้ (Revenue)



ที่มา: TerraBKK Research. (2560). สรุปผลประกอบการ “กลุ่มรับเหมา” ผลประกอบการ 9M/60. สืบค้นจาก <http://terrabbk.com/news/191890/“-กลุ่มรับเหมา-”-ผลประกอบการ-9m-60>.

ด้านตัวเลขพบ 3 บริษัทก่อสร้างที่ดูผลประกอบการแล้วน่าสนใจ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องของตัวเลขกำไรสุทธิ ทั้งรายปี (กำไรสุทธิปี 59 สูงกว่าปี 58) และราย 9 เดือน โดดเด่นที่สุดตอนนี้ คือ บริษัทอิตาเลียนไทย (ITD) สาเหตุหลักมาจากความคืบหน้าโครงการใหญ่ เช่น โครงการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1, โครงการรถไฟฟ้าสายสีส้ม สัญญาที่ 3, โครงการกรุงศรีเฟลนิจิตทาวเวอร์ เป็นต้น รวมทั้ง บริษัทสหกลอิกวิปเมนต์ (SQ) มีกำไรสุทธิโตนำกำไรสุทธิรวมทั้งปี 59 ไปกว่า 26.3 ลบ. ส่วนบริษัทไทยโพลีคอนส์ (TPOLY) ที่ โตนำกำไรสุทธิรวมทั้งปี 59 เล็กน้อย 13.7 ลบ.

ภาพที่ 4.6: อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin: NPM)



ที่มา: TerraBKK Research. (2560). สรุปผลประกอบการ “กลุ่มรับเหมา” ผลประกอบการ 9M/60. สืบค้นจาก <http://terrabbkk.com/news/191890/“-กลุ่มรับเหมา-”-ผลประกอบการ-9m-60>.

อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin : NPM) จากการสำรวจพบว่า ผลประกอบการด้านค่าเฉลี่ยอัตรากำไรสุทธิอยู่ในช่วง 1-8.5% บริษัทก่อสร้างที่มีอัตรากำไรสุทธิสูงสุด 3 อันดับแรก คือบริษัท พีริบิลท์ (PREB) 17.15%, บริษัทไพลอน (PYLON) 14.38% และ บริษัท สหกลออิควิปเมนต์ (SQ) 13.97%

สรุปผลประกอบการ “กลุ่มรับเหมา” ได้ว่า บริษัทอิตาเลียนไทย (ITD) ทำรายได้สูงสุด 4.01 หมื่นล้านบาท กำไรสุทธิสูงสุดเป็นของ บริษัท ช.การช่าง (CK) 1.59 พันล้านบาท ด้านบริษัทรับเหมาที่มีอัตราส่วนการเงินดีที่สุด คือ บริษัทพีริบิลท์ (PREB) ด้วย 4 ตัวเลขที่ดีที่สุดใน อัตรากำไรสุทธิ 17.15% ด้านบริษัทเพาเวอร์ไลน์ เอ็นจิเนียริง (PLE) มีความเสี่ยงด้านการบริการสัดส่วนเงินทุนที่สุด เพราะหนี้สินต่อทุน (D/E) สูงถึง 6.29 เท่า สูงผิดปกติในกลุ่ม

4.2 ผลการศึกษาความต้องการทางการตลาดของธุรกิจตกแต่งภายใน

เป็นผลการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ ที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางการตลาดของธุรกิจตกแต่งภายใน และผลการศึกษาเกี่ยวกับทิศทางการให้บริการของอุตสาหกรรมงานตกแต่งภายในขององค์กร ด้วยการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

(Depth Interview) จากผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายในในบริษัทโดยตรง ผลการศึกษามีดังนี้

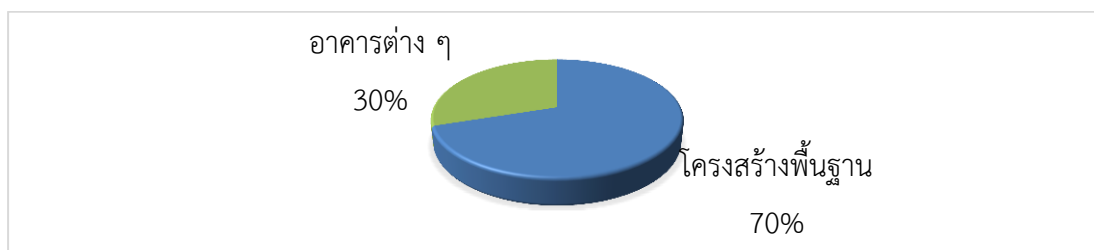
4.2.1 ผลการศึกษาแนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม

มุมมองจากนักวิเคราะห์และกลุ่มผู้ประกอบการส่วนใหญ่ของทีเอ็มวีจียกรุงศรี คาดว่ามูลค่าก่อสร้างของไทยในปี 2560-2562 จะขยายตัวเฉลี่ย 8-12% ต่อปี ส่งผลดีต่อผู้รับเหมาก่อสร้างทำให้มีปริมาณงานในมือ (Backlog) มากขึ้น โดยเฉพาะรายใหญ่และ SMEs ที่รับจ้างช่วง (Sub-Contractors) และปริมาณงานก่อสร้างในประเทศเพื่อนบ้านมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามแผนของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของรัฐ ซึ่งจะเป็นโอกาสให้ผู้รับเหมาก่อสร้างไทย สามารถขยายตลาดไปยังต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมีสัดส่วนเฉลี่ย 8.5% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) มีผลต่อการจ้างงานและมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องหลากหลาย อาทิ ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

ประเภทงานก่อสร้างในประเทศ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ งานก่อสร้างของภาครัฐและงานก่อสร้างของภาคเอกชน โดยมูลค่าการลงทุนมีสัดส่วนเฉลี่ย 55:45

งานก่อสร้างของภาครัฐ ส่วนใหญ่เป็นโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานคิดเป็นสัดส่วนกว่า 70% ของมูลค่าก่อสร้างงานภาครัฐทั้งหมด ส่วนที่เหลือเป็นโครงการก่อสร้างอาคารของรัฐ ที่พักข้าราชการ และโครงการอื่น ๆ เช่น โครงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ และการปรับปรุงระบบสาธารณสุขโรค ซึ่งผู้รับเหมาก่อสร้างรายใหญ่มักจะได้เปรียบในการรับงานภาครัฐ โดยเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ เนื่องจากมีประสบการณ์ มีความชำนาญเฉพาะด้านมีศักยภาพทางการเงิน และมีการพัฒนาเทคนิคและเทคโนโลยีในงานก่อสร้างอย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้รับเหมา SMEs จะมีโอกาสรับงานภาครัฐในลักษณะของผู้รับเหมาช่วง

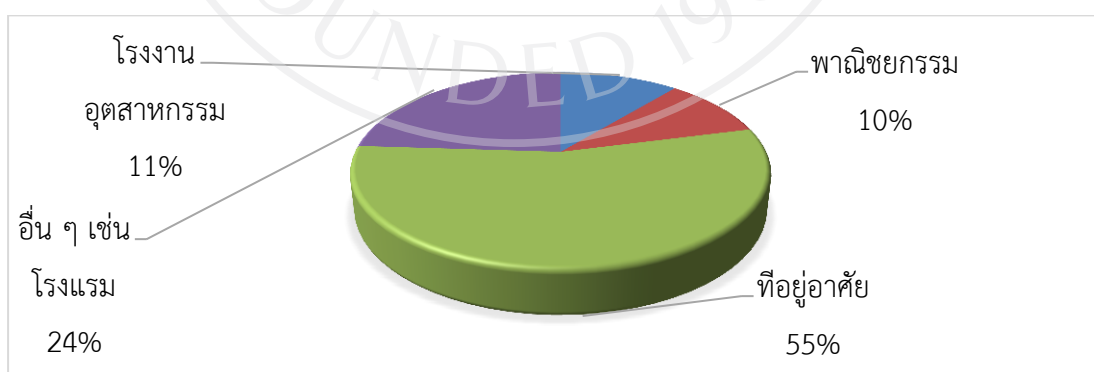
ภาพที่ 4.7: งานก่อสร้างของภาครัฐ



ที่มา: Krungsri Research. (2560). ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/351c016e-9bc2-48bb-b65f-c062a2291b0d/IO_Housing_2017_TH.aspx.

งานก่อสร้างของภาคเอกชน กระจุกตัวในงานก่อสร้างที่อยู่อาศัยถึง 55% ของมูลค่าก่อสร้างงานภาคเอกชนทั้งหมด ที่เหลือเป็นงานก่อสร้างโรงงาน อุตสาหกรรมสัดส่วน 11% พาณิชยกรรม 10% และอื่น ๆ อีก 24% อาทิ โรงแรม สนามกอล์ฟ ทั้งนี้ผู้รับเหมารายใหญ่ที่มีศักยภาพทางการเงิน ระบบบริหารจัดการที่ดี และมีประสบการณ์สูงมักได้รับงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ ขณะที่ผู้รับเหมา SMEs ได้รับงานทั่วไปที่มีมูลค่าก่อสร้างไม่สูงนัก

ภาพที่ 4.8: งานก่อสร้างของภาคเอกชน



ที่มา: Krungsri Research. (2560). ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/351c016e-9bc2-48bb-b65f-c062a2291b0d/IO_Housing_2017_TH.aspx.

โอกาสรับงานก่อสร้างในประเทศเพื่อนบ้านยังเติบโตต่อเนื่อง คาดในกลุ่มประเทศ CLM (กัมพูชา สปป.ลาว และเมียนมา) เร่งขยายการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อเนื่อง โดยเฉพาะพื้นที่ในเมืองและเขตเศรษฐกิจพิเศษที่กำลังเติบโตสูงจากการเร่งขยายการลงทุนของภาคธุรกิจและการท่องเที่ยว จึงเป็นโอกาสแก่ผู้รับเหมาไทยที่จะเข้าไปขยายฐานตลาดก่อสร้าง เนื่องจากมีความได้เปรียบจากการมีชายแดนติดต่อกัน ทำให้สะดวกต่อการขนส่งวัสดุก่อสร้างและเครื่องมือ/เครื่องจักรสำหรับใช้ในงานก่อสร้าง

ตารางที่ 4.2: การเปรียบเทียบงานก่อสร้างตามขนาดของผู้ประกอบการ

ประเภท	กลุ่มผู้รับเหมารายใหญ่	กลุ่มผู้รับเหมา SMEs
ทักษะ/ความชำนาญ	มีศักยภาพในการรับงานก่อสร้างภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ งานอาคารสูง และรับงานก่อสร้างที่มีลักษณะเฉพาะ (Specific-work) ซึ่งมีมูลค่าสูง เนื่องจากได้ประโยชน์จาก Economies of Scale	ส่วนใหญ่รับงานก่อสร้างทั่วไป แต่ผู้รับเหมารายกลางบางรายอาจสามารถรับงานก่อสร้างที่มีลักษณะเฉพาะได้ เช่น งานชุดเจาะฐานราก งานก่อสร้างถนน
ศักยภาพทางการเงิน	มีความมั่นคงทางการเงิน ทำให้มีโอกาสในการรับงานก่อสร้างขนาดใหญ่	มีเงินลงทุนจำกัด จึงเป็นข้อจำกัดในการรับงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่โดยตรง แต่จะมีการรับงานในลักษณะรับจ้างเหมาช่วง (Sub-contract)
เทคโนโลยีการก่อสร้าง	มีการลงทุนพัฒนาและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อให้สามารถดำเนินการก่อสร้างได้รวดเร็ว ประหยัดต้นทุน และลดความเสี่ยงจากปัญหาขาดแคลนแรงงาน รวมทั้งบางรายมีการลงทุนในธุรกิจวัสดุก่อสร้างด้วย อาทิ แผ่นพื้นเหล็กสำเร็จรูป ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป (Pre-fabrication)	ยังไม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีการก่อสร้างของตนเอง และยังพึ่งพาแรงงานสูง แต่ก็เริ่มหันมาใช้วัสดุก่อสร้างแบบสำเร็จรูปมากขึ้น เช่น แผ่นพื้นผนังเหล็ก
อำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์	มีความได้เปรียบจาก Economies of Scale จึงมีอำนาจการต่อรองกับผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างสูง	มีปริมาณงานน้อย จึงมีอำนาจการต่อรองกับผู้ประกอบการวัสดุก่อสร้างต่ำกว่า
การบริหารจัดการต้นทุน	มีการบริหารงานที่เป็นมืออาชีพ มีการวางแผนและจัดการสต็อกวัสดุก่อสร้างอย่างเป็นระบบ	ส่วนใหญ่เป็นการบริหารงานแบบครอบครัว การจัดการสต็อกวัสดุก่อสร้างจึงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

ที่มา: Krungsri Research. (2560). ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/351c016e-9bc2-48bb-b65f-c062a2291b0d/IO_Housing_2017_TH.aspx.

เมียนมา รัฐบาลเมียนมายังลงทุนโครงสร้างพื้นฐานต่อเนื่อง อีกทั้งการลงทุนอสังหาริมทรัพย์กลับมาฟื้นตัว โดยเฉพาะที่อยู่อาศัยและพาณิชยกรรม ทำให้เป็นโอกาสของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทย กัมพูชาคาดมีการเดินหน้าลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และยังมีงานก่อสร้างโครงการต่อเนื่องในกลุ่มอสังหาริมทรัพย์ แม้สัญญาณการลงทุนจะไม่ขยายตัวสูงเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนหน้า สปป.ลาว

คาดว่าจะมีการขยายการลงทุนโครงสร้างข่ายคมนาคมขนาดใหญ่มากขึ้น โดยเฉพาะโครงการที่ร่วมลงทุนระหว่างประเทศ จากที่ก่อนหน้านี้ มีโครงการโรงไฟฟ้าค่อนข้างมาก

ตารางที่ 4.3: แนวโน้มเศรษฐกิจ ปี 2560-2561

	ข้อมูลจริง		ประมาณการ		
	2558	2559	ปี 2560		ปี 2561
			ณ 21 ส.ค. 60	ณ 20 พ.ย. 60	ณ 20 พ.ย. 60
การขยายตัวของ GDP (%)	2.9	3.2	3.5 – 4.0	3.9	3.6 – 4.6
การบริโภคภาคเอกชน	2.2	3.1	3.2	3.2	3.1
การอุปโภคภาครัฐบาล	3.0	1.7	3.2	2.0	2.7
การลงทุนภาคเอกชน	-2.2	0.4	2.2	2.2	3.7
การลงทุนภาครัฐ	29.3	9.9	8.0	1.8	11.8
มูลค่าการส่งออก (รูปเงิน USD,%)	-5.6	0.1	5.7	8.6	5.0
เงินเฟ้อ (%)	-0.9	0.2	0.4 – 0.9	0.7	0.9 – 1.9
ดุลบัญชีเดินสะพัด (%GDP)	8.1	11.9	9.7	10.4	8.1

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). GDP ไตรมาสที่สี่ทั้งปี 2560 และแนวโน้มปี 2561. สืบค้นจาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5165.

ผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนธุรกิจ มีดังนี้

1. เศรษฐกิจโลกและการส่งออกขยายตัวต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมเร่งตัวขึ้น และสนับสนุนเศรษฐกิจมากขึ้น
2. การเร่งตัวขึ้นของการลงทุนภาครัฐตามความคืบหน้าของโครงการลงทุนสำคัญ และกรอบงบประมาณรายจ่ายลงทุนที่เพิ่มขึ้น
3. การฟื้นตัวที่ชัดเจนมากขึ้นของการลงทุนภาคเอกชน
4. แนวโน้มการขยายตัวในเกณฑ์ดี อย่างต่อเนื่องของสาขาเศรษฐกิจสำคัญ ๆ
5. การปรับตัวดีขึ้นของการจ้างงานและฐานรายได้ของประชาชนในระบบเศรษฐกิจ
6. การลดลงของแรงขับเคลื่อนจากภาคเกษตร
7. ความเสี่ยงจากความผันผวนในระบบเศรษฐกิจและการเงินโลก
8. ราคาสินค้า อัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างช้า ๆ

4.2.2 ผลการศึกษาทิศทางการตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯและปริมณฑล

Krungsri Research (2560) คาดว่าในปีนี้ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯและปริมณฑลจะทยอยฟื้นตัวช่วงครึ่งปีหลังตามกำลังซื้อที่เริ่มกลับมา หลังภาระหนี้โครงการรถคันแรกหมดลงในช่วงครึ่งหลังของปี 2560 และในปี 2561-2562 ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯและปริมณฑลจะมีทิศทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ และปัจจัยหนุนจากความคืบหน้าการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของภาครัฐ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทยมีมูลค่าการผลิตคิดเป็น 7% ของมวลรวมภายในประเทศ (GDP) จึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวม ทำให้มีเม็ดเงินหมุนเวียนในระบบจำนวนมากเกิดการจ้างงานและรายได้เพิ่มขึ้น พร้อมไปกับการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ได้แก่ ธุรกิจก่อสร้าง ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง ธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้า เพอร์เนเจอร์และการตกแต่ง เป็นต้น

อสังหาริมทรัพย์โดยทั่วไปประกอบด้วย 3 ประเภทหลัก คือ ที่อยู่อาศัย พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัยมีสัดส่วนประมาณ 2 ใน 3 ของมูลค่าตลาดอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย

มีการขยายการลงทุนพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในต่างจังหวัดเพิ่มโดยส่วนใหญ่เป็นบ้านแนวราบ เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ ส่วนโครงการคอนโดมิเนียมยังคงมีการพัฒนาในพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑลเป็นหลัก อย่างไรก็ตามการปรับตัวขึ้นอย่างมากของราคาที่ดินในจังหวัดศูนย์กลางภูมิภาคและเมืองท่องเที่ยวในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาทำให้เริ่มมีการเปิดตัวโครงการคอนโดมิเนียมในต่างจังหวัดเพิ่มมากขึ้น

ปัจจุบันที่อยู่อาศัยใหม่ในกรุงเทพฯและปริมณฑลกว่า 80% อยู่ในรูปแบบของโครงการที่อยู่อาศัยพัฒนาโดยผู้ประกอบการรายใหญ่ ครอบครองแบ่งตลาดกว่า 80% ของทั้งจำนวนยูนิตและมูลค่าตลาดที่อยู่อาศัยเปิดขายใหม่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล (ข้อมูล ณ ปี 2559) เนื่องจากมีความสามารถในการบริหารต้นทุนได้ดีกว่าจากการซื้อที่ดินสะสมไว้ก่อนทำให้ที่ดินรอการพัฒนา (Landbank) ในมือมีมากซึ่งเป็นปัจจัยให้ต้นทุนการพัฒนาโครงการต่ำ และสามารถพัฒนาที่ดินพร้อมกันหลายโครงการ ขณะที่ที่อยู่อาศัยแนวราบ ได้แก่ บ้านเดี่ยว และทาวน์เฮ้าส์ มีสัดส่วนลดลงเป็นลำดับ จากปัจจัยการขยายแนวเส้นทางรถไฟฟ้า (MRT และ BTS) ในกรุงเทพฯ และปริมณฑลตั้งแต่ปี 2550, น้ำท่วมใหญ่ปลายปี 2554, ที่ดินทำเลที่มีศักยภาพราคาปรับสูงขึ้นต่อเนื่องและเหลือน้อย ทำให้ปัจจุบันโครงการคอนโดมิเนียมครอบครองแบ่งตลาดกว่า 60% ของจำนวนยูนิตทั้งหมด

ภาพที่ 4.9: อุปทานที่อยู่อาศัยปี 2561



ที่มา: ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ สอส. (2560). ตลาดที่อยู่อาศัยปี 61 'ไม่โอเวอร์ซัพพลาย'. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/782741>.

นอกจากนี้การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) จะช่วยดึงดูดผู้ซื้อชาวต่างชาติ ตลาดที่อยู่อาศัยจะมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งตลาดในโครงการใหม่มากขึ้นกว่า 80% ของทั้งจำนวนยูนิตและมูลค่า (จากเดิมประมาณ 50%-60%) โดยคาดว่าจะมีการร่วมเป็นพันธมิตรกันมากขึ้นระหว่างรายใหญ่ในธุรกิจเดิมด้วยกัน รวมทั้งคาดว่าจะมีกลุ่มทุนต่างชาติสนใจเข้ามาลงทุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในไทยเพิ่มขึ้น เช่น จีน สิงคโปร์ โดยเฉพาะญี่ปุ่นสนใจเข้ามาลงทุนในรูปแบบการร่วมทุนกับบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ที่มีศักยภาพระดับกลาง-ใหญ่ ของไทย ซึ่งปัจจุบันมีอยู่หลายรายโดยญี่ปุ่นจะเข้ามาเสริมในเรื่องเงินทุนและเทคโนโลยี และใช้ไทยเป็นฐานขยายตลาดสู่อาเซียนหลังเปิด AEC เป็นต้น จึงคาดว่าตลาดที่อยู่อาศัยจากนี้ต่อไปจะมีการแข่งขันรุนแรงขึ้น ชาวต่างชาติมองว่าอสังหาฯ ในไทยมีราคาไม่สูงเมื่อเทียบกับประเทศตัวเองอย่าง เช่น นักลงทุนชาวจีนหันมาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น เพราะราคาในไทยต่ำกว่าจีนอยู่ประมาณ 20-25% และมีเงื่อนไขการซื้อขายที่ไม่ยุ่งยาก รวมถึงได้อัตราผลตอบแทนสูงกว่าเมื่อเทียบกับการลงทุนในประเทศจีน

วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มตลาดที่อยู่อาศัยในระยะ 1-3 ปีข้างหน้า (Krungsri Research, 2560)

ปัจจัยบวก

1. โครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ด้านการคมนาคมของภาครัฐจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและทำให้เกิดการลงทุนในตลาดอสังหาริมทรัพย์ตามมา ความพยายามของรัฐบาลที่จะเร่งพัฒนาระบบขนส่งมวลชนในกรุงเทพและปริมณฑล เป็นปัจจัยบวกต่อภาคที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะโครงการที่อยู่ตามแนวรถไฟฟ้า รวมทั้งโครงการที่อยู่ใกล้พื้นที่ค้าปลีกใหม่ในพื้นที่รอบนอก

2. เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะเติบโต 3.5-3.7% ในปี 2561 และ 2562

3. ความเชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาคที่มีเพิ่มขึ้น จะช่วยกระตุ้นความต้องการที่อยู่อาศัยของลูกค้านานาชาติ เนื่องจากการเข้ามาลงทุน การเข้ามาตั้งสำนักงานเพื่อขยายสาขา อาจนำไปสู่การลงทุนในตลาดที่อยู่อาศัยตามมาเพื่อรองรับชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในพื้นที่

4. ร่าง พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างฉบับใหม่ (บังคับใช้จริงในปี 2562) จะทำให้ที่ดินในทำเลที่มีศักยภาพมีการซื้อขายเปลี่ยนมือมากขึ้นเพื่อพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในอนาคต

ปัจจัยลบ

1. โครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐอาจล่าช้าจากแผน

2. ยูนิคเหลือขายสะสมที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญในการจำกัดการเติบโตของตลาด เนื่องจากปัจจุบันที่อยู่อาศัยมีอุปทานคงค้างอยู่ในระดับสูงต่อเนื่องโดยเฉพาะคอนโดมิเนียมจากการเร่งเปิดโครงการของผู้ประกอบการในช่วงก่อนหน้านี้ ในขณะที่ความต้องการซื้อที่อยู่อาศัยชะลอตัว และยูนิคที่ขายไปแล้วไม่สามารถโอนได้ อาจเนื่องจากกฎปฏิเสธรสสินเชื่อจากสถาบันการเงิน หรืออาจมีการทิ้งดาวนจากกลุ่มเก็งกำไร ยูนิคดังกล่าวย้อนกลับเข้ามาเป็นอุปทานในตลาดอีกครั้ง เป็นข้อจำกัดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการใหม่เข้าสู่ตลาดเพิ่มขึ้น

3. เศรษฐกิจไทยมีความเสี่ยงที่จะฟื้นตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้ และหนี้ภาครัฐเร็วที่อยู่ในระดับสูง ทำให้สถาบันการเงินยังคงระมัดระวังการปล่อยสินเชื่อ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ยเสธรสสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคของผู้ประกอบการในการระบายสต็อกระยะต่อไป

4. ต้นทุนการพัฒนาโครงการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากราคาที่ดินที่ปรับสูงขึ้น ต้นทุนค่าวัสดุก่อสร้าง ค่าแรง รวมถึงต้นทุนทางการเงิน

5. ร่าง พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างฉบับใหม่ (บังคับใช้จริงในปี 2562) อาจทำให้ผู้ประกอบการรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ทั้งในส่วนของโครงการที่อยู่ระหว่างการพัฒนา และจำนวนยูนิคเหลือขายสะสมของโครงการ

ผลการศึกษาความต้องการตลาดงานรับเหมาตึกต่างภายใน ได้จากการสรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตึกต่างภายในในบริษัทโดยตรง ได้ข้อสรุปดังนี้

บ่อยครั้งที่เห็นว่าตัวงานที่บริษัทไปรับมาคิดราคาหรือรับค่าเชิญเข้าไปร่วมประมูล มักจะมีระบุเรื่องงานตกแต่งภายในรวมอยู่ด้วย แล้วงานเหล่านี้ระยะหลังจะพบมากขึ้น เนื่องจากว่าลูกค้าจะนิยมที่จะให้มีผู้รับผิดชอบโครงการเป็นบริษัทผู้รับเหมาหลักดูแลงานให้จบจบทั้งหมดได้ แนวโน้มตัวนี้เห็นอยู่ว่ามีเพิ่ม สามารถดูได้จากอาคารที่ต้องการใช้สอยทางด้านสาธารณสุขประโยชน์ จะเห็นว่าเริ่มให้ความสนใจหรือให้รายละเอียดของด้านงานตกแต่งภายในสูงขึ้น แล้วจะเห็นเลยว่างานประมูลจะมีแบบงานตกแต่งภายในแนบติดมาด้วย ส่วนมากพบในอาคารประเภทสาธารณสุข เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงแรม รีสอร์ท ส่วนงานคอนโดมิเนียมจะไม่ค่อยเข้าร่วมประมูลเนื่องจากเป็นประเภทอาคารที่บริษัทไม่ค่อยถนัดนัก แต่ส่วนมากก็จะพบงานตกแต่งภายในในอาคารคอนโดมิเนียมติดมาด้วย

ที่ผ่านมามีบริษัทรับงานตกแต่งภายในบ้างแต่น้อยมาก เนื่องจากสภาพภายนอกของบริษัทจะเป็นงานก่อสร้างหลัก ยังไม่มีการออกตัวว่ามีความต้องการรับงานตกแต่งภายใน ที่ได้งานมาก็เนื่องจากเป็นความต้องการของลูกค้า หรือมีความต้องการติดมาใน TOR บางงานบริษัทจะจัดทีมลงไปดูแลเอง บางงานก็หาพันธมิตรมาช่วยรับช่วงไป เนื่องจากที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่ได้สร้างแผนกออกแบบตกแต่งภายใน หรือทีมงานรับเหมางานตกแต่งภายในขึ้นมาอย่างเป็นทางการ เนื่องจากนาน ๆ จะมีงานเข้ามา ซึ่งทางออกก็คือถ้าเป็นงานที่ไม่ซับซ้อนมากหรือว่างานที่ทีมงานที่สามารถดูแลได้ บริษัทก็จัดลงไปทำงาน แต่ถ้าหากงานที่มีความหลากหลายมีความซับซ้อนเยอะ บริษัทก็จะหาพันธมิตรเข้ามาช่วย

ผลงานตกแต่งภายในที่ผ่านมามีไม่มากนัก มีงานโรงพยาบาล (Design and Built) ที่ รพ.ศิริราช นอกนั้นเป็นงานก่อสร้างหลักที่รวมงานตกแต่งภายในด้วยมีอาคาร Sport Complex ที่เพิ่งก่อสร้างเสร็จไปมี Health Center ที่ SCG และโรงพยาบาลราชพฤกษ์ที่จังหวัดขอนแก่น

ในส่วนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานรับเหมาตกแต่งภายใน ที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่เคยรวบรวมข้อมูลในส่วนของงานตกแต่งภายในเลยว่า งานที่ร่วมประมูลในแต่ละปีมีปริมาณหรือมูลค่างานมากน้อยแค่ไหน มีแต่ข้อมูลที่บริษัทเข้าร่วมประมูลงานมาและเกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายใน นับว่าเป็นข้อมูลเบื้องต้นเท่านั้นที่ผู้วิจัยพอนำไปศึกษาต่อได้

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลปริมาณงานของบริษัท ที่ได้รับเชิญเข้าร่วมประมูล ในปี 2560 และคัดเอาเฉพาะโครงการที่มีงานรับเหมาตกแต่งภายในมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความต้องการทางตลาดของธุรกิจตกแต่งภายในนี้ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4: โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	หน่วยงาน	มูลค่างาน
				ก่อสร้างอาคารหลัก
The Suvarnabhumi Airport Development (Phase2)	สนามบิน	สมุทรปราการ	เอกชน	17,703,705,948
Central Plaza Mahachai	ห้างสรรพสินค้า	สมุทรสาคร	เอกชน	650,000,000
New Office Building for Ministry of Finance	สำนักงาน	กรุงเทพ	เอกชน	1,831,723,000
Bangkok Hospital Chiangrai	โรงพยาบาล	เชียงราย	เอกชน	250,000,000
Chia tai New head Office	สำนักงาน	กรุงเทพ	เอกชน	300,000,000
Whizdom 101 (South Commercial)	สำนักงาน, สपोर्टคลับ	กรุงเทพ	เอกชน	1,800,000,000
EGAT Headquarters	สำนักงาน	นนทบุรี	กฟผ.	692,357,437
Samitivej Japanese Hospital	โรงพยาบาล	กรุงเทพ	เอกชน	150,000,000
Kasemrad Hospital Ramkhamhaeng	โรงพยาบาล	กรุงเทพ	เอกชน	370,000,000
Nist Secondary Counselling HUB (Renovation)	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	เอกชน	25,000,000
Research and Development Building, New Sauce Factory Wongnoi	โรงงานอุตสาหกรรม	อยุธยา	เอกชน	250,000,000
Bangsaray Hights Condominuum	อาคารที่พักอาศัย	ชลบุรี	เอกชน	700,000,000
Intraat Hospital	โรงพยาบาล	กรุงเทพ	เอกชน	700,000,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	หน่วยงาน	มูลค่างาน
				ก่อสร้างอาคารหลัก
Ipreclinic and Research Center for Chakri Naruebodindra Medical Institute (Mahidol University)	สถาบันการศึกษา	สมุทรปราการ	รัฐบาล	1,406,543,455
BPS Nursery Building	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	เอกชน	25,000,000
Welling International School Bangkok	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	เอกชน	340,000,000
New International Building	สำนักงาน	กรุงเทพ	เอกชน	450,000,000
I-BIZA Service Apartment RCA at Rama 9 Road	อาคารที่พักอาศัย	กรุงเทพ	เอกชน	450,000,000
New Building Patrangsit Hospital	โรงพยาบาล	ปทุมธานี	เอกชน	175,000,000
Executive Residence	อาคารที่พักอาศัย	กรุงเทพ	เอกชน	214,000,000
Vidyasirimedhi Institute of Science and Technology (Phase 3.2)	สถาบันการศึกษา	ระยอง	เอกชน	218,000,000
Vanit Tower 1 (Renovation)	อาคารที่พักอาศัย	กรุงเทพ	เอกชน	140,000,000
Viharn Kaeo Dhamma Retreat	สำนักงาน	นครราชสีมา	เอกชน	270,000,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	หน่วยงาน	มูลค่างาน
				ก่อสร้างอาคารหลัก
Exat Building	สำนักงาน	กรุงเทพ	เอกชน	2,985,686,317
Suvarnabhumi midfield satellite 2nd-4th and south tunnel extension CC1/2	สนามบิน	สมุทรปราการ	เอกชน	16,176,903,875
Thai-Nichi Institute of Technology Building E	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	เอกชน	350,000,000
Rugby School Thailand (Phase 2)	สถาบันการศึกษา	ชลบุรี	เอกชน	1,000,000,000
New Office Building for Office of The NBTC	สำนักงาน	นนทบุรี	เอกชน	2,842,089,000
Central study building, Swimming pool for VISTEC (Phase 3.3)	สถาบันการศึกษา	ระยอง	เอกชน	65,000,000
Greenlatex New Factory Navanakorn	โรงงานอุตสาหกรรม	ปทุมธานี	เอกชน	365,000,000
EGAT Headquarters (Interior Work)	สำนักงาน	นนทบุรี	กฟผ.	154,132,262
CPF Korat Laboratory Building	สถาบันการศึกษา	นครราชสีมา	เอกชน	50,000,000
TARA Pattaya	อาคารที่พักอาศัย	ชลบุรี	เอกชน	190,000,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	หน่วยงาน	มูลค่างาน
				ก่อสร้างอาคารหลัก
Multi purpose building for wangchan forest	สถาบันการศึกษา	ระยอง	เอกชน	9,000,000
Betagro Tower 2	สำนักงาน	กรุงเทพ	เอกชน	950,000,000
มูลค่าโครงการทั้งหมด				54,249,141,294

ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

ผลการศึกษาข้อมูลในส่วนที่ 2 จากการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตกค้างภายในในบริษัทโดยตรง โดยสรุปประเด็นสำคัญมีรายละเอียดดังนี้

4.3 ผลการศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของการขยายธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างภายใน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสัมภาษณ์ มีดังนี้

ผู้ร่วมสัมภาษณ์ รายที่ 1

วิเทศ รัตนกร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 6 กุมภาพันธ์ 2561) ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ เพศ ชาย อายุ 52 ปี ร่วมงานกับบริษัทเป็นเวลา 25 ปี

ผู้ร่วมสัมภาษณ์ รายที่ 2

สุภาวดี เรียงชัยนาม (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 มกราคม 2561) ดำรงตำแหน่ง รักษาการผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรม เพศ หญิง อายุ 61 ปี ร่วมงานกับบริษัทเป็นเวลา 22 ปี รับผิดชอบด้านบริหารงานของแผนกออกแบบงานโครงสร้างและสถาปัตยกรรม และเป็นที่ปรึกษาโครงการต่างๆ

ผู้ให้ข้อมูล รายที่ 3 เป็นข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ตามแหล่งข่าวต่างๆ เนื่องจากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน จึงได้ข้อมูลที่สัมพันธ์กัน ผู้วิจัย จึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน โดยแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

4.3.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของบริษัท เพื่อนำมาวิเคราะห์ SWOT

4.3.1.1 ผลการศึกษา จุดแข็ง จุดเด่น ขององค์กร : Strengths (S) มีหลักๆ ดังนี้

1. Good View หรือมีชื่อเสียง เนื่องจากเป็นบริษัทที่เก่าแก่ ดำเนินการ มาเกือบ 90 ปี
 2. เป็นบริษัทก่อสร้างที่มีงานหลากหลายประเภทมากที่สุดในธุรกิจเดียวกันในเมืองไทย มีทั้งถนน โรงงาน Hiper Market โรงแรม คอนโด บีโตะเคมี มีทั้งภาคส่วนของงานราชการ และภาคเอกชน
 3. มีบริการในส่วนของ Desing and Built ส่วนมากเป็นอาคารโรงงาน อุตสาหกรรม ส่วนมากลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ
 4. มีทีมงานที่มีประสบการณ์การทำงานค่อนข้างหลากหลาย ทั้งงานก่อสร้างและงานออกแบบ ปัจจุบันมีการเขียนแบบด้วย BIM แล้วในบางโครงการ
 5. มีความเชี่ยวชาญในอาคารประเภทโรงงานอุตสาหกรรม
- อีกทั้งยังเป็นบริษัทมหาชนที่มีกำลังคนและทรัพยากรคนเยอะ ที่เด่นๆ เห็นได้ชัดๆ คือ ที่มีชื่อเสียงในท้องตลาดคือ คุณภาพงาน ความตรงต่อเวลา ระบบบริหารของงานต่างๆ ของบริษัท มี CPM Part ในการควบคุมงานทั้งหลาย ซึ่งเคยเขียนแผนไว้ตั้งแต่ปี 2557 สามารถเข้าไปศึกษาใน บทสรุปย่อในนั้นได้ การที่มองว่าเป็นจุดแข็งเนื่องจากโดยทั่วไปงานก่อสร้างจะประสบกับอุปสรรคและ ปัญหาเยอะ ความเข้มแข็งของการบริหารเรื่องเวลาของบริษัท ก็จะทำให้งานเสร็จเร็ว ตรงเวลา และ เป็นการลดต้นทุนได้ ประเภทอาคารขนาดใหญ่ก็เป็นจุดแข็งของบริษัทเช่นกัน

ในอนาคตบริษัทมีนโยบายสร้างจุดแข็งเพิ่ม ด้วยการขยายขีดความสามารถในการรับงานประเภทอื่นๆ ให้มากขึ้น ด้วยการ Set Team เพื่อรับงานรับเหมาก่อสร้างประเภท Building คอนโดมิเนียม อาคารที่พักอาศัย ให้มากขึ้น ตั้งเป้าไว้ว่า ภายใน 2 ปีนี้ จะมุ่งเน้นเข้าไปแข่งขันในอาคารประเภทที่พักอาศัยมากขึ้น เนื่องจากอาคารประเภทนี้มีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา และผลกำไร ดีที่สุดในภาคอุตสาหกรรมก่อสร้าง

นอกจากนั้นยังมีนโยบายเพิ่มจุดแข็งด้วยการพัฒนาบุคคล เพราะบริษัทต้องการที่จะ ขยายฐานมูลค่าของงานบริษัท เพิ่มสาขาแขนงของงานสถาปัตยกรรม คืองานตกแต่งภายใน ซึ่งเป็นอีกแขนงหนึ่งที่บริษัทมีโอกาสพบหรือเกือบจะได้สัมผัสงานนี้บ่อยๆ แต่เนื่องจากว่าในบริษัทยังไม่มี แผนงานตกแต่งภายใน จึงต้องปล่อยผ่านหรือส่งต่อไปให้กับพันธมิตรของบริษัท

รวมถึงขยายขีดความสามารถของงาน Desing and Built ในอาคารที่กล่าวมานี้ด้วย รวมถึงการรับงานในส่วนองงาน Interior ถ้าบริษัทก้าวไปถึงจุดนั้นจะเป็นจุดแข็งให้กับบริษัทได้เป็นอย่างดี

4.3.1.2 ผลการศึกษาจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบขององค์กร: Weaknesses (W)

บริษัทมักจะสร้างอาคารประเภทสวยงามได้แพง คือ แก่งานกันหลายรอบถึงจะออกมาสวย ทำให้ต้นทุนและความสามารถในการแข่งขันจะน้อย

ปัญหาหลักๆ ที่พบคือ

1. ความชำนาญของบุคลากรของบริษัทค่อนข้างจะเทไปทางด้านเกี่ยวกับงานก่อสร้างที่เป็นงาน Civil งาน Infrastructure เป็นงานโรงงานที่ไม่ต้องอาศัยความสวยงามมากนัก
2. การหางานเข้าบริษัท เพราะว่าตอนนี้ตลาดที่เจอมือคู่แข่งหลายระดับเข้ามา บริษัทระดับที่เล็กกว่าก็พยายามที่จะก้าวขึ้นมาเทียบเคียง แล้วเค้าได้เปรียบกว่าตรงที่เป็นบริษัทเล็กกว่า ต้นทุนจึงน้อยกว่า จึงทำให้เรื่องนี้จะเป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งไปในตัวด้วย
3. บริษัทมักจะประสบปัญหาในเรื่องของเกณฑ์การคัดเลือกจัดซื้อจัดจ้างงานของภาครัฐ โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง เนื่องจากไม่เข้าเกณฑ์การพิจารณาในบางหัวข้อ จึงทำให้ขาดโอกาสที่จะรับงานของภาครัฐและพัฒนาให้เติบโตขึ้นได้ อาทิ การกำหนดผลงานที่ผ่านมา เป็นต้น ซึ่งในบางงานบริษัทนั้นเคยก่อสร้างงานประเภทนั้นมาแล้ว แต่เป็นเพียงผู้รับเหมาช่วง ซึ่งไม่อาจนับเป็นผลงานของบริษัท

บริษัทจึงคาดหวังที่จะให้ภาครัฐมีการปลดล็อกกฎเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้กับบริษัทรับเหมาก่อสร้างหน้าใหม่ ๆ ให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น นอกจากนี้บริษัทยังมีความต้องการที่จะให้ภาครัฐปรับในเรื่องของอัตราภาษี ณ ที่จ่ายจาก 3% ลดลงเหลือ 1% ของรายได้ เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันดีว่า อุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันสูงมาก กำไรน้อย แต่กลับถูกหักภาษีไว้ 3% ของรายได้ ซึ่งนับว่าสูงมาก ผู้รับเหมาส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง และกว่าจะได้รับเงินภาษีคืนจะต้องยื่นเอกสาร และใช้ระยะเวลากว่า 2 ปี

4.3.1.3 ผลการศึกษาโอกาสในการดำเนินงานตามแผนงาน : Opportunities (O)

สำหรับทิศทางการดำเนินงานในปี นี้ บริษัทมุ่งเน้นงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยปรับสัดส่วนงานจากเดิม 30% เป็น 40% อย่างไรก็ตาม หากในปีนี้แนวโน้มของงานก่อสร้างของภาครัฐมีเพิ่มมากขึ้น บริษัทอาจมีการปรับสัดส่วนเพิ่มเป็น 50% เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันงานก่อสร้างของภาคเอกชนลงทุนน้อยลงและมีมูลค่างานสูงไม่เท่ากับภาครัฐ

ส่วนแผนการดำเนินธุรกิจในระยะสั้นนั้น บริษัทตั้งเป้าหมายที่จะขยับตำแหน่งเป็นผู้นำอันดับที่ 4 หรือ 5 ในธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างของประเทศ แต่ยังไม่มุ่งหวังที่จะติดอันดับ 1 ใน 3 ในขณะนี้ เนื่องจากผู้นำทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในกลุ่ม Top 3 เป็นบริษัทที่มี Turn Over สูงและมี

ความสามารถในการชนะการประมูลงานโครงการภาครัฐที่มีมูลค่าสูงได้หลายโครงการ ซึ่งบริษัทฯ ยังติดในเรื่องของคุณสมบัติบางประการ ซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างและพัฒนาพอสมควร

ถ้าเทียบกับธุรกิจปัจจุบันแล้ว บริษัทมีโอกาสที่เข้าไปทำน้อยอยู่คือตลาดที่พักอาศัย (คอนโด ทาวน์โฮม) ซึ่งตอนนี้ถ้าเทียบกับงานด้านภาคอุตสาหกรรมแล้ว ตลาดที่พักอาศัยจะมีแนวโน้มที่มากขึ้น แต่งานภาคอุตสาหกรรมในบ้านเราคือมีแนวโน้มจะลดลงซึ่งสวนทางกัน แต่ที่ผ่านมาบริษัทยังไม่เคยได้เข้าไปจับงานประเภทนี้เลย แต่ลักษณะการทำงานจะคล้ายๆ กับงานที่ทำอยู่คือการใช้ระบบ Precast ในการก่อสร้าง ซึ่งบริษัทสามารถควบคุมคุณภาพได้ ที่ผ่านมามีไม่มุ่งเป้าหมายที่อาคารประเภทที่พักอาศัย เนื่องจากเป็นงานที่ทำค่อนข้างยาก บริษัทยังไม่มีควมถนัด

แต่ตอนนี้กำลังเริ่มที่จะเข้าไปทำตลาดที่พักอาศัย โดยเริ่มจาก Town Home เนื่องจากมีโอกาสได้ทำห้องแถวแล้วประสบความสำเร็จ สามารถควบคุมคุณภาพได้ ก็เลยมีความกล้าที่จะทำมากขึ้น งานประเภทสำนักงาน ก็จะสร้างมาตรฐานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการแข่งขัน จึงใช้โอกาสนี้เข้าไปจับงานตลาดที่พักอาศัย ซึ่งอยู่ในช่วงเจรจาทางธุรกิจกันอยู่

การดำเนินธุรกิจงานก่อสร้างอาคารเขียว บริษัทเคยก่อสร้างธนาคารกสิกร สาขาแจ้งวัฒนะ อาคาร SCG 100 ปี และ SCG Health Center จากที่มีประสบการณ์การทำงานอาคารประเภทนี้มาคิดว่าความยากง่ายต่างกันเพียงเล็กน้อย ยากในขั้นตอนการออกแบบมากกว่า ส่วนเรื่องของผลกำไรได้เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ไม่แตกต่างจากงานก่อสร้างอาคารทั่วไปมากนัก ถ้าจะมีกำไรเพิ่มมากขึ้นเพราะการแข่งขันลดน้อยลง

งานประเภทนี้ส่วนมากลูกค้าจะต้องการผู้รับเหมาที่เคยมีประสบการณ์การทำงานอาคารประเภทนี้มา แต่ความต้องการของตลาดยังถือว่าน้อย เพราะการก่อสร้างอาคารประเภทนี้ใช้ต้นทุนที่สูง ส่วนบุคลากรบริษัทที่เคยผ่านการอบรมและได้ใบ Certificate อาคารเขียวอยู่ 2-3 ท่าน เป็นใบที่แสดงมาตรฐานตัวนี้ที่บ่งบอกว่าบุคลากรของบริษัทมีความรู้ สามารถปฏิบัติงานอาคารประเภทนี้ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ TOR ว่าจะระบุลงไปว่าต้องการหรือไม่ ความยากง่ายในการก่อสร้างอาคารประเภทนี้ จะไม่ยากถ้าเราอ่านรายละเอียดแล้วจัดการกับความต้องการในแต่ละส่วน เป็นการคู่มือไปถึงทางด้านเทคนิคซึ่งเยอะ

ทางบริษัทเคยทำอาคารเขียวมานาน่าจะเป็นข้อได้เปรียบ เพราะบริษัทจะรู้ความต้องการและรู้ว่าจะดำเนินงานอย่างไร ถ้าบริษัทนำเอากลยุทธ์การเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้นำทางด้านงานก่อสร้างอาคารเขียวได้จะดีมาก

4.3.1.4 ผลการศึกษาอุปสรรคที่อาจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินงาน: Threats

(T)

4.3.1.4.1 ประเภทงานที่บริษัทมีความถนัดมีปริมาณลดลง ซึ่งทีมงานส่วนมากก็มีความถนัดเฉพาะด้านนั้นๆ จึงต้องปรับกันพอสมควรและจะต้องทำกันในระยะเวลาอันรวดเร็ว

4.3.1.4.2 สภาวะของเศรษฐกิจในปัจจุบันก็มีส่วน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลัก ในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นนักลงทุนชาวต่างชาติที่มาลงทุนในประเทศไทย ในช่วงที่ผ่านมาลดลงไป เยอะมาก ตลาดไม่มีการขยายตัว กระทบไม่ใช่เพียงแต่ในบริษัท แต่มันกระทบต่อภาพรวมของทั้งหมด ในประเทศ แนวโน้มจะหนีไปทาง AEC ชะเยอชะเอม ถ้าเทียบกับประเทศอื่นแล้วตลาดของบริษัทจะฝ่อลง กำลังรอดูอยู่ว่า AEC จะเกิดขึ้นเมื่อไหร่และมีผลที่ดึงดูดการลงทุนชาวต่างชาติมาได้มากแค่ไหน

วิธีแก้ไขปัญหของภาพรวมใหญ่ ด้วยการปรับไปทำงานที่มีความต้องการของตลาดคือ อาคารประเภทที่พักอาศัย งานสำนักงาน งาน Mix use Community Mall งาน Infrastructure ก็ ยังเป็นผู้รับเหมาคู่แข่งรายเดิมที่ยังครองตลาดอยู่ และรอให้มีการแก้ไขด้านการเมืองชักหน่อย ให้มีความมั่นคงของการเมืองเพื่อที่จะได้ทำให้ตัวสภาพเศรษฐกิจ สามารถที่จะพัฒนาก้าวหน้าต่อไปได้

4.3.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์แบบ TOWS Matrix หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบ TOWS Matrix เป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เป็นตาราง เพื่อกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

4.3.2.1 ผลการศึกษากลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการ ประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ในเชิงรุก

ปัจจุบันบริษัทได้มีการบริหารจัดการภายในองค์กรแบบ Business Unit Control ซึ่ง แบ่งตามความถนัดของแต่ละสายการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทธุรกิจ Business Unit ได้แก่

1. ประเภทงานวิศวกรรมโยธาและโครงสร้างพื้นฐาน
2. ประเภทงานโรงงานอุตสาหกรรม
3. ประเภทงานอาคารทั่วไป โรงแรมและที่พักอาศัย
4. ประเภทสายงานเครื่องกลและระบบไฟฟ้า

โดยแต่ละประเภทสายงานจะมีทีมวิศวกรและทีมก่อสร้างที่มีคุณภาพที่สั่งสมมาอย่าง ยาวนาน มีความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญเฉพาะด้านนั้นๆ ซึ่งเมื่อแต่ละสายงานได้รับงาน โครงการแล้ว ทีมงานสามารถวางแผนและเริ่มปฏิบัติงานได้ทันที ปัจจุบันบริษัทมีทีมงานที่มีคุณภาพ ในส่วนของสำนักงาน รวมทั้งหมดกว่า 1,100 คน ที่พร้อมรองรับงานโครงการต่างๆ ในมูลค่าระดับ 10,000 ล้านบาท ในอนาคตได้อย่างเต็มที่

ตั้งเป้ารับงานปีนี้มากกว่า 10,000 ล้านบาท หภาพาร์ทเนอร์เข้าประมูลงานต่างประเทศ กำไรขั้นต้น (Gross Margin) ปีนี้ จะรักษาระดับไม่ต่ำกว่าปีก่อนที่ 6.3% ส่วนอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) จะรักษาไม่ต่ำกว่าปีก่อน 2% เช่นกัน นอกจากนี้ บริษัทยังอยู่ระหว่างเจรจากับพันธมิตรในประเทศกัมพูชาเพื่อที่จะเข้าไปเริ่มประมูลงาน และปีนี้จะเข้าประมูลงานมูลค่าไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาท

ขณะที่ประเทศเมียนมานั้น บริษัทมีบริษัทย่อยอยู่แล้ว โดยในช่วงที่ผ่านมาเข้าไปรับงานมูลค่าหลัก 10 ล้านบาท แต่ในปีบริษัทจะไปรับงานที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น หรือเป็นหลักกว่า 100 ล้านบาท โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างเสนอราคา คาดว่าจะเห็นความชัดเจนในช่วงไตรมาส 2 ปี 2560 เช่นกัน โดยในเมียนมาเชื่อว่ายังมีแนวโน้มการเติบโตอีกมาก เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ จึงมีการเข้าไปรับงานขนาดใหญ่มากขึ้น เพื่อรองรับงานที่จะออกมาใหม่

4.3.2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

4.3.2.2.1 บริษัทเน้นหนักในเรื่องของงานก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหลัก เนื่องจากบริษัทมีความสามารถค่อนข้างสูง และเป็นตัวที่สร้างรายได้หลักให้กับบริษัทสามารถจบงานและรับรู้รายได้ได้รวดเร็ว สามารถควบคุมและจบความเสี่ยงได้เร็ว โดยแตกต่างจากงานคอนโดมิเนียมซึ่งมีความเสี่ยงในการรับงานมากกว่า โดยเราพร้อมที่จะรับงานดังกล่าว แต่เราจะต้องคัดเลือกผู้ประกอบการที่น่าเชื่อถือประกอบด้วย ทั้งนี้ในทุกสายงานก่อสร้าง เรามีความพร้อมรับงานทั้งหมด แต่บริษัทจะพิจารณาเรื่องความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเราด้วย

เรื่องของ Industry บริษัทต้องรักษาคุณภาพในการทำงาน รักษาทีมงาน คือถ้าปริมาณงานเริ่มกลับมาเพิ่มขึ้นเมื่อไหร่ก็ต้องรับมือมันให้ไหวเช่นกัน เพื่อรอการกลับมาของ EEC (อุตสาหกรรมภาคตะวันออก) และ AEC

4.3.2.2.2 บริษัทมีแผนกบริหารความเสี่ยง ไว้คอยทำหน้าที่ประเมินผลและทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ ปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการณ์งานที่กำลังดำเนินงานอยู่รวมถึงในอนาคต ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดผลกระทบที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ เช่น การเข้าร่วมประมูลโครงการรถไฟฟ้าทางคู่เพิ่มเติมอยู่ระหว่างเจรจากับพันธมิตรจากทั้งในและต่างประเทศ เพื่ออยู่ 2-3 ราย ซึ่งค่อนข้างมั่นใจว่าจะสามารถได้ข้อสรุปเรื่องพันธมิตรก่อนที่จะเปิดประมูลอย่างแน่นอน

4.3.2.2.3 บริษัทใช้ระบบ QA และ QC เพื่อคอยตรวจสอบคุณภาพงาน ตรวจสอบปริมาณงาน ตลอดจนคอยควบคุมการใช้จ่าย CVC ทั้งหลาย Cost Value ตัวนี้เป็นตัวควบคุมซึ่งเป็นจุดเด่นของบริษัท ซึ่งบริษัทอื่นก็ใช้ระบบนี้เหมือนกัน แต่บริษัทเราใช้มานานและมีมาตรฐานสูงเทียบเท่ากับของทางเมืองนอก เนื่องจากว่าต้นฉบับของบริษัทมาจากทางเดนมาร์ก นำไปใช้ในทุกโครงการตั้งแต่เริ่มโครงการไปจนจบโครงการมีระบบการควบคุมเป็นระยะ ๆ ควบคุมได้ตลอด

4.3.2.2.4 บริษัทให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาศักยภาพในตัวของบุคลากรที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้น ผลักดันให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการเรียนการสอนเป็นแบบ E-Learning เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ได้สะดวกมากขึ้น

4.3.2.2.5 สรรหาและสร้างบุคลากรที่จะเป็นเลือดใหม่ (Young Engineer) โดยจะเน้นหนักทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ โดยมีการจัด Campaign ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการเปิดรับสมัครนักศึกษาฝึกงานและนักศึกษาที่ใกล้จะสำเร็จการศึกษาเข้าทำงาน ประมาณ 20-30 คน ต่อปี เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างตำแหน่งงานเพื่อรองรับความเติบโตของพวกเราด้วย

4.3.2.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้ ในองค์กรมีการประชุมของฝ่ายบริหารเพื่อที่จะพิจารณาหลายๆ เรื่อง โดยทั่วไป

แล้วจะมีการสรุปปัญหาให้ชัดเจนก่อนว่าเกิดจากอะไร แล้วพอทราบปัญหาแล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาแนวทาง หาที่ปรึกษาเพื่อที่จะชี้แนะในการแก้ไข ที่ปรึกษามีหลายระดับถ้าเป็นงานที่บริษัทมีทีมตรวจสอบแก้ไขอยู่แล้วก็จะใช้ทีมภายใน แต่ถ้าหากเป็นงานบางประเภทที่มีความละเอียดหรือว่าต้องการความชำนาญเฉพาะทางอันนั้นก็จ้างที่ปรึกษาจากภายนอก ข้อดีจากการที่ใช้ที่ปรึกษาภายในคือจะได้เรื่องความรวดเร็วในการเข้าแก้ปัญหาซึ่งก็ต้องสัมพันธ์กันกับชนิดของปัญหา เช่นเดียวกัน และข้อดีของการใช้คนภายนอกก็คือมี Third Party มาวิเคราะห์ในงานที่จะเจรจาทางเจ้าของงาน ถือว่าเป็นบุคคลที่ 3 ที่จะสามารถชี้ขาดได้ และเจ้าของงานจะฟังมากขึ้นและร่วมกันออกความคิดเห็น เพราะว่าปัญหาในแต่ละอย่างมันมีแนวทางการแก้ไขในหลายวิธี ถ้ามีความคิดเห็นที่สามขึ้นมามันก็จะช่วยทำให้มีความกระชับมากขึ้น

แนวทางในการแก้ไขจุดอ่อนนี้โดยการพัฒนาทีมงานอื่นขึ้นมา อย่างเช่นงาน M&E และงานตกแต่งภายใน โดยใช้วิธีแยกปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทใหม่ด้วยการจัดเป็น Business Unit (BU) ขึ้นมา ซึ่งตอนนี้ก็ได้เริ่มไปได้ 1 ปีแล้ว ก็เห็นผลเนื่องจากการแตกให้เป็น BU ขึ้นมานี้มันเสมือนมีบริษัทลูกเล็กๆ อยู่ข้างใน แล้วความ Flexible มีสูงกว่า สามารถที่จะปรับเปลี่ยนหรือสามารถที่จะเพิ่มสาขาได้ง่ายขึ้น

ในส่วนของบุคลากร อยู่ในช่วง Set ระบบการฝึกฝนกันอยู่ ให้ทำออกมาทีเดียวแล้ว งานจบให้ได้ ทั้งผู้ควบคุมงาน วิศวกร ถ้าก้าวผ่านการทำงานในส่วนการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพได้ แล้วก็จะไปถึงรับงานออกแบบ โดยทำกันทั้งระบบรวมถึงงาน Interior ด้วย เพื่อรองรับงานหลักของบริษัทเบื้องต้น แต่ก็ยังต้องเป็นขั้นเป็นตอนไป คืองานก่อสร้างหลักต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพให้ได้ก่อน แล้วเรื่องการรับงานออกแบบค่อยตามมา แล้วค่อยๆ ขยาย Scope ไปก็อาจจะทำไปพร้อมๆ กัน ทั้งงานออกแบบและงานรับเหมา Interior ถ้าแข่งพอแล้วอาจแยกตัวออกไปทำได้เองในระยะยาว

4.3.2.3 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน

สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ การที่บริษัทเข้าไปในตลาดที่พิกอ้าย คอนโด จริง ๆ แล้วถือว่าเป็นเชิงรับ และสร้างพันธมิตร ทางธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันมีทั้งผู้ออกแบบ Consultant งานระบบ งานตกแต่งภายใน เนื่องจากบริษัทมีความสามารถไม่เพียงพอ จึงให้ผู้ที่มีความถนัดความสามารถเฉพาะด้านมาดำเนินการแทน ผู้รับเหมา งานตกแต่งภายในบริษัทยังมีทีมน้อยอยู่ แต่ถ้าหากว่าเป็นประเภทงานสนับสนุนงานตกแต่งภายใน เช่น เฟอร์นิเจอร์ เครื่องครัว ฝ้าบาน หรืองานที่มีความชำนาญเฉพาะตัว อันนี้ก็จะมีพันธมิตรอยู่ในมือพอสมควร

แนวทางในการดำเนินงานกับพันธมิตร ถ้าบริษัทได้งานที่ผู้รับเหมารายใหญ่ก็ดีย่างตรงที่เค้าจะสามารถดูแลงานได้ทั้งหมด แต่ถ้าหากเป็นผู้รับเหมารายย่อยจะกลายเป็นอันว่า บริษัทเองจะยังต้องเป็นตัวหลักที่จะยังทำงาน Support แจกงานให้ผู้รับเหมารายย่อยที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันเป็นรายๆ ไป ไปช่วยกันทำงาน แล้วบริษัทจะเป็นผู้ประสานงานให้ต่อเนื่องกัน

ข้อดี คือการนำเอาความเก่ง ความชำนาญในแต่ละด้านของแต่ละส่วนมารวมกัน ทำให้งานผิดพลาดได้น้อยมาก และผู้รับเหมารายใหญ่คือเค้าสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ไม่ค่อยเป็นภาระในการที่บริษัทจะต้องไปสนับสนุนในเรื่องของเงินทุนหมุนเวียนให้พวกเค้า แต่ถ้าเป็นผู้รับเหมารายเล็กบริษัทต้องอุ้ม ข้อดีของผู้รับเหมารายเล็กคือได้ราคาที่ถูกกว่ารายใหญ่

ข้อเสีย ผู้รับเหมารายใหญ่ก็คือคู่แข่งบริษัท จึงไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนจากเค้า ส่วนผู้รับเหมารายเล็กบริษัทก็ต้องลงไปบริหารจัดการให้เค้าอยู่ และบริษัทต้องรับผิดชอบในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ถ้าเห็นว่าเริ่มจะเกิดเหตุการณ์ไม่ชอบมาพากลบริษัทก็จะรีบเข้าไปแทรกแซง ก่อนที่เหตุการณ์ร้ายๆ จะเกิดขึ้น

4.4 ผลการศึกษาการวางแผนการขยายธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

4.4.1 ผลการศึกษาศักยภาพในการรับงานรับเหมาตกแต่งภายใน

ศักยภาพของบริษัทตอนนี้มีแต่ไม่มาก ทั้งเรื่องความชำนาญและความสามารถเฉพาะด้าน จึงต้องใช้วิธีจ้างผู้รับเหมารายอื่นต่อ ซึ่งบริษัทคู่แข่งรายอื่นก็มักจะทำอย่างนั้น ต้องหาผู้รับเหมารายย่อยที่ไว้ใจได้ หรือเรียกอีกอย่างว่าพันธมิตร แล้วบริษัทค่อยเข้าไปช่วยบริหารจัดการผู้รับเหมารายย่อยนั้นอีกที ในเรื่องของศักยภาพในการรับงานตกแต่งภายในนี้ ในปัจจุบันบริษัทสามารถรับได้ 3 โครงการต่อปี มูลค่างาน 60-70 ล้านบาทต่อปี

ปัจจุบันเริ่มมีการเตรียมความพร้อมด้วยการมองหาบุคลากรและทีมงานที่มีแววและแนวโน้ม จะเข้ามาช่วยกันทำงาน มีการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อเพื่อที่จะให้มั่นใจที่จะมาทำงานในส่วนนี้ ส่วนทีมงานอื่น ๆ เช่นผู้รับเหมาที่เป็นพันธมิตรทั้งรายย่อยและรายใหญ่ ก็มีการแลกเปลี่ยนและขอผลงานที่เคยทำไว้เพื่อที่จะได้รู้ว่าในท้องตลาดมีทีมงานเหล่านี้อยู่มากน้อยแค่ไหน ผู้รับเหมารายใหญ่ก็มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อที่จะดูแนวทางว่าจะสรรหาคูหาบุคลากรเหล่านี้ได้จากแหล่งไหนบ้าง และมีการพูดคุยกับเหล่าผู้ออกแบบเก่าๆ ที่เป็นเพื่อนที่อยู่ในแวดวงนี้ให้ช่วยเป็นแมวมองหาคูหาบุคลากรให้บริษัทด้วย

4.4.2 ผลการศึกษาผลประโยชน์ที่ได้รับจากงานรับเหมาตกแต่งภายใน

สำหรับลูกค้าบางกลุ่มจะมีความต้องการให้บริษัททำงานแบบ 1 Stop Service คือจบในผู้รับเหมารายเดียว เป็นงาน Design and Built คือออกแบบและก่อสร้างให้ทั้งหมด เป็นการจบที่ผู้รับเหมาแค่รายเดียว ก็จะเป็นการเพิ่มศักยภาพทั้งบุคลากรและการรับงานของบริษัทได้ด้วย และสร้างรายได้รวมถึงกำไรได้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนั้นงานตกแต่งภายในยังสามารถช่วยเหลืองานสถาปัตยกรรมและงานระบบให้จบงานได้เรียบร้อยขึ้นในระยะเวลาที่จำกัด

ส่วนประโยชน์ที่ได้ หากบริษัทต้องการขยายสาขา ขยายแผนออกไปแล้วจะทำให้บริษัทให้บริการก่อสร้างอย่างครบวงจร สามารถดูแลและบริการลูกค้าได้ตั้งแต่อาคารหลัก รวมไปถึงงานตกแต่งภายในจนจบ งานตกแต่งภายในถ้าเปรียบแล้วเหมือนผู้หญิงที่พอได้รับการเสริมสวย ทา ลิปสติก แต่งหน้าทาปากซักหน่อยก็จะสวยขึ้นก็จะน่าดูน่ามอง อาคารก็เช่นกันก็จะส่งมอบงานได้สวยขึ้น ส่วนเรื่องของเวลาที่จะทำให้ส่งงานได้เร็วขึ้นมัยนั้นไม่แน่ เพราะว่างานตกแต่งภายในมันจะมีตัวแปรตัวหนึ่งที่อาจจะส่งผลทำให้งานช้าหรือเร็วได้ขึ้นอยู่กับความรวดเร็วของช่วงเวลาที่งานตกแต่งภายในเข้ามาสัมพันธ์ แต่ถ้าเป็นทีมของบริษัทเองน่าจะช่วยทำให้งานเสร็จเร็วขึ้นเพราะว่ามีการดูแลตั้งแต่ต้น มีการประสานงานตรงสู่ผู้ออกแบบสถาปัตยกรรมหลักและกับงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จะเข้ามาสัมพันธ์กัน

ตัวงานตกแต่งภายในนี้อย่างที่เปรียบเทียบไปแล้วว่า เหมือนสิ่งที่จะมาทำให้องค์ประกอบทุกอย่างครบถ้วนสวยงาม เปรียบกับผู้หญิงที่ได้รับการเสริมความงามมีความเหมาะสม ตัวนี้จะเป็นจุดที่

ทำให้ภาพรวมของงานก่อสร้างของบริษัทดูดีขึ้น คุณมีการพัฒนาขึ้น แทนที่ว่าจะเหมือนสมัยก่อนที่พอสร้างเฉพาะอาคารดิบ ๆ เสร็จ ส่วนที่เหลือก็ให้คนอื่นมาดูแล ถ้าหากมีการดูแลตั้งแต่ต้นจนจบ มีการเกลี่ยงบประมาณที่ดีตั้งแต่ต้นจนจบ ทุกอย่างก็จะสมบูรณ์แบบ และไม่เกิดการล่าช้าในเรื่องงานสถาปัตยกรรมนำไปก่อน แล้วงานตกแต่งภายในมาตามหุบตามแก้ทีหลัง ซึ่งเป็นการจ่ายล่าช้าซ้อนถ้าหากมีการประสานงานกันตั้งแต่ต้นทุกอย่าง มูลค่าก่อสร้างก็จะประหยัดทั้งทรัพยากร เวลา และได้ผลงานที่ดี ซึ่งผู้ที่ได้รับผลประโยชน์นี้จะได้ทั้งผู้รับเหมาเองและเจ้าของโครงการเช่นกัน มูลค่างานรับเหมาตกแต่งภายใน ส่วนใหญ่จะได้กำไรถึง 10% ขึ้นไปของมูลค่างานก่อสร้าง



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายในไปแล้วนั้น ในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. โอกาสในการขยายธุรกิจรับเหมาดตกแต่งภายใน
2. ศักยภาพขององค์กรที่จะทำงานรับเหมาดตกแต่งภายใน
3. ปัญหา/อุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น

จากนั้นนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องนี้มาสรุปผล วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปผลการศึกษาได้ มีหัวข้อดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.1 สรุปผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจงานรับเหมาดตกแต่งภายใน

5.1.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปขององค์กรโดยใช้ทฤษฎี SWOT

5.1.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ทฤษฎี Tows Matrix

5.1.2 สรุปผลการศึกษาหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กิจการหลัก

5.1.3 สรุปผลการศึกษาการสร้างโอกาสในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น

5.1.4 ข้อเสนอกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas เพื่อเตรียมความพร้อมในการขยายธุรกิจ

สรุปผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปขององค์กรโดยใช้ทฤษฎี SWOT ถือเป็นหัวใจสำคัญขั้นแรกของการวางแผนดำเนินงาน เนื่องจากในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในทฤษฎีนี้จะทำให้เรามองเห็นทั้งภาพรวม ข้อดีข้อเสียต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนไปถึงเข้าไปและทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนงาน ทำให้ในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุด จากผลการศึกษาสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1: ผลการวิเคราะห์ (SWOT)

จุดแข็ง Strengths (S)	จุดอ่อน Weaknesses (W)
<ol style="list-style-type: none"> บริษัทก่อตั้งมา 87 ปี เป็นที่รู้จักในวงการก่อสร้าง มีงานก่อสร้างหลากหลายประเภทมากที่สุดในธุรกิจเดียวกัน มีบริการในส่วน Desing and Built ที่ส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติ ผู้บริหารและบุคลากร มีประสบการณ์และความชำนาญในแต่ละสายงาน มีความเชี่ยวชาญในอาคารประเภทโรงงานอุตสาหกรรม 	<ol style="list-style-type: none"> เนื่องจากที่ผ่านมาบริษัทเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายโรงงานอุตสาหกรรม ช่างไม่ต้องใช้ความปรณีตมาก พอมาเจองานอาคารประเภทสวยงามทำให้ต้องมีการแก้ไขงานจนกว่าจะได้งานที่มีคุณภาพ ทำให้งานก่อสร้างอาคารประเภทนี้ใช้ต้นทุนที่สูง กำไรจึงน้อยลง
โอกาส Opportunities (O)	อุปสรรค Threats (T)
<ol style="list-style-type: none"> รัฐบาลวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาที่อยู่อาศัย (20 ปี ตั้งแต่ปี 2560-2579) ให้เป็นวาระแห่งชาติ คาดว่ามูลค่าก่อสร้างของไทย ในปี 2560-2562 จะขยายตัวเฉลี่ย 8-12% ต่อปี 	<ol style="list-style-type: none"> ยังขาดความชัดเจนในเรื่องทางการเมือง เศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้การลงทุนน้อยลง มีคู่แข่งที่เน้นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำเป็นจำนวนมาก ภัยธรรมชาติ

5.1.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ทฤษฎี Tows Matrix ที่วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และข้อจำกัดแล้ว ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ได้ 4 ประเภท คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมิน

สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ จากผลการศึกษาสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2: การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

<p><u>Internal Factor</u></p>	<p><u>จุดแข็ง Strengths (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> บริษัทก่อตั้งมา 87 ปี เป็นที่รู้จักในวงการก่อสร้าง มีงานก่อสร้างหลากหลายประเภทมากที่สุดในธุรกิจเดียวกัน มีบริการในส่วน Desing and Built ที่ส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติ ผู้บริหารและบุคลากร มีประสบการณ์และความชำนาญในแต่ละสายงาน มีความเชี่ยวชาญในอาคารประเภทโรงงานอุตสาหกรรม 	<p><u>จุดอ่อน Weaknesses (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> เนื่องจากที่ผ่านมาบริษัทเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายโรงงานอุตสาหกรรม ช่างไม่ต้องใช้ความปราณีตมาก พอมาเจองานอาคารประเภทสวยงามทำให้ต้องมีการแก้ไขงานจนกว่าจะได้งานที่มีคุณภาพ ทำให้งานก่อสร้างอาคารประเภทนี้ใช้ต้นทุนที่สูง กำไรจึงน้อยลง
<p><u>External Factor</u></p>	<p><u>SO กำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ขยายตลาดหรือหาโอกาสเข้าสู่ตลาดอาคารประเภทที่พักอาศัย สร้าง Bussiness Unit ขึ้นเพื่อแข่งขันกันในตลาดในแต่ละความชำนาญของแต่ละ BU เป็นผู้นำทางด้าน การก่อสร้างอาคารเขียว 	<p><u>WO กำหนดกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข</u></p> <ol style="list-style-type: none"> อบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทีมช่างและบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เขียนแบบด้วย BIM เพื่อลดการแก้งาน ลดข้อผิดพลาดในการก่อสร้างจริง
<p><u>โอกาส Opportunities (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> รัฐบาลวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการพัฒนาที่อยู่อาศัย (20 ปี ตั้งแต่ปี 2560-2579) ให้เป็นวาระแห่งชาติ คาดว่ามูลค่าก่อสร้างของไทย ในปี 2560-2562 จะขยายตัวเฉลี่ย 8-12% ต่อปี 		

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.2 (ต่อ): การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix

อุปสรรค Threats (T)	ST กำหนดกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน	WT กำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับ
1. ยิงขาดความชัดเจน ในเรื่องทางการเมือง เศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้การ ลงทุนน้อยลง 2. มีคู่แข่งที่เน้นกล ยุทธ์ต้นทุนต่ำเป็นจำนวน มาก 3. ภัยธรรมชาติ	1. สร้างพันธมิตรที่เป็น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2. มุ่งรักษาสัมพันธ์อันดีกับ ลูกค้าเดิม และสร้างโอกาสหา งานกับลูกค้ารายใหม่	1. ดำเนินงานด้วยการใช้ BIM ทั้งระบบ อย่างมี ประสิทธิภาพร่วมกัน เพื่อช่วย ในการวางแผน และควบคุม ต้นทุนได้อย่างแม่นยำ

5.1.2 สรุปผลการศึกษาด้านการหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กิจการหลัก

ผลการศึกษาความต้องการตลาดงานตกแต่งภายใน โดยอ้างอิงจากข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้รับ
 เชิญเข้าร่วมประมูล ในปี พ.ศ. 2560 ผู้วิจัยได้คัดเลือกเอาเฉพาะโครงการที่มีงานรับเหมาตกแต่งภายในมา
 วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 5.3: โครงการที่มีงานตกแต่งภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	มูลค่างาน	มูลค่างาน
			ก่อสร้างอาคาร หลัก	ตกแต่งภายใน
The Suvanabhumi Airport Development (Phase2)	สนามบิน	สมุทร ปราการ	17,703,705,948	5,311,111,784
Central Plaza Mahachai	ห้าง สรรพสินค้า	สมุทร สาคร	650,000,000	195,000,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกแต่งภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	มูลค่างาน	มูลค่างาน
			ก่อสร้างอาคารหลัก	ตกแต่งภายใน
New Office Building for Ministry of Finance	สำนักงาน	กรุงเทพ	1,831,723,000	549,516,900
Bangkok Hospital Chiangrai	โรงพยาบาล	เชียงราย	250,000,000	75,000,000
Chia tai New head Office	สำนักงาน	กรุงเทพ	300,000,000	90,000,000
Whizdom 101 (South Commercial)	สำนักงาน, สपोर्टคลับ	กรุงเทพ	1,800,000,000	540,000,000
EGAT Headquarters	สำนักงาน	นนทบุรี	692,357,437	207,707,231
Samitivej Japanese Hospital	โรงพยาบาล	กรุงเทพ	150,000,000	45,000,000
Kasemrad Hospital Ramkhamhaeng	โรงพยาบาล	กรุงเทพ	370,000,000	111,000,000
Nist Secondary Counselling HUB (Renovation)	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	25,000,000	7,500,000
Research and Development Building, New Sauce Factory Wongnoi	โรงงานอุตสาหกรรม	อยุธยา	250,000,000	75,000,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกค้างภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	มูลค่างาน	มูลค่างาน
			ก่อสร้างอาคารหลัก	ตกค้างภายใน
Bangsaray Hights Condominuum	อาคารที่พักอาศัย	ชลบุรี	700,000,000	210,000,000
Intraat Hospital	โรงพยาบาล	กรุงเทพ	700,000,000	210,000,000
Ipreclinic and Research Center for Chakri Naruebodinra Medical Institute (Mahidol University)	สถาบันการศึกษา	สมุทรปราการ	1,406,543,455	421,963,036
BPS Nursery Building	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	25,000,000	7,500,000
Welling International School Bangkok	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	340,000,000	102,000,000
New International Building	สำนักงาน	กรุงเทพ	450,000,000	135,000,000
I-BIZA Service Apartment RCA at Rama 9 Road	อาคารที่พักอาศัย	กรุงเทพ	450,000,000	135,000,000
New Building Patransit Hospital	โรงพยาบาล	ปทุมธานี	175,000,000	52,500,000
Executive Residence	อาคารที่พักอาศัย	กรุงเทพ	214,000,000	64,200,000

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกแต่งภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	มูลค่างาน	มูลค่างาน
			ก่อสร้างอาคารหลัก	ตกแต่งภายใน
Vidyasirimedhi Institute of Science and Technology (Phase 3.2)	สถาบันการศึกษา	ระยอง	218,000,000	65,400,000
Vanit Tower 1 (Renovation)	อาคารที่พักอาศัย	กรุงเทพฯ	140,000,000	42,000,000
Viharn Kaeo Dhamma Retreat	สำนักงาน	นครราชสีมา	270,000,000	81,000,000
Exat Building	สำนักงาน	กรุงเทพฯ	2,985,686,317	895,705,895
Suvarnabhumi midfield satellite 2nd-4th and south tunnel extension CC1/2	สนามบิน	สมุทรปราการ	16,176,903,875	4,853,071,162
Thai-Nichi Institute of Technology Building E	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพฯ	350,000,000	105,000,000
Rugby School Thailand (Phase 2)	สถาบันการศึกษา	ชลบุรี	1,000,000,000	300,000,000
New Office Building for Office of The NBTC	สำนักงาน	นนทบุรี	2,842,089,000	852,626,700

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ): โครงการที่มีงานตกแต่งภายในที่บริษัทได้รับเชิญเข้าร่วมประมูลในปี 2560

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	มูลค่างาน	มูลค่างาน
			ก่อสร้างอาคารหลัก	ตกแต่งภายใน
Central study building, Swimming pool for VISTEC (Phase 3.3)	สถาบันการศึกษา	ระยอง	65,000,000	19,500,000
Greenlatex New Factory Navanakorn	โรงงานอุตสาหกรรม	ปทุมธานี	365,000,000	109,500,000
EGAT Headquarters	สำนักงาน	นนทบุรี	154,132,262	46,239,678
CPF Korat Laboratory Building	สถาบันการศึกษา	นครราชสีมา	50,000,000	15,000,000
TARA Pattaya	อาคารที่พักอาศัย	ชลบุรี	190,000,000	57,000,000
Multi purpose building for wangchan forest	สถาบันการศึกษา	ระยอง	9,000,000	2,700,000
Betagro Tower 2	สำนักงาน	กรุงเทพฯ	950,000,000	285,000,000
มูลค่าก่อสร้างรวม			54,249,141,294	16,274,742,386.50

ที่มา: บริษัท คริสเตียนีและนิลเส็น (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). รายงานประจำปี 2560.

เอกสารนำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.

จากผลการศึกษาความต้องการตลาดงานตกแต่งภายใน เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบริษัทพบว่ามีความต้องการของตลาดมีมากพอสมควร นับว่าเป็นโอกาสที่ดีในการเพิ่มรายได้ให้กิจการหลักให้เพิ่มมากขึ้น

5.1.3 สรุปผลการศึกษาด้านการสร้างโอกาสในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเฉพาะงานที่ทางบริษัทฯ ประมูลงานก่อสร้างหลักของปี พ.ศ. 2560 มาได้ แล้วมาแจกแจงเป็นมูลค่างานรับเหมาตกแต่งภายใน ดังนี้

ตารางที่ 5.4: งานรับเหมาตกแต่งภายในปี 2560 (เฉพาะโครงการที่ได้งานรับเหมาหลัก)

ชื่อโครงการ	ประเภทอาคาร	จังหวัด	มูลค่างาน	มูลค่างาน
			ก่อสร้างอาคารหลัก	ตกแต่งภายใน
Chia tai New head Office	สำนักงาน	กรุงเทพ	300,000,000	90,000,000
EGAT Headquarters	สำนักงาน	นนทบุรี	692,357,437	207,707,231
Nist Secondary Counselling HUB (Renovation)	สถาบันการศึกษา	กรุงเทพ	25,000,000	7,500,000
Ipreclinic and Research Center for Chakri Naruebodinra Medical Institute (Mahidol University)	สถาบันการศึกษา	สมุทรปราการ	1,406,543,455	421,963,036
Central study building, Swimming pool for VISTEC (Phase 3.3)	สถาบันการศึกษา	ระยอง	65,000,000	19,500,000
EGAT Headquarters	สำนักงาน	นนทบุรี	154,132,262	46,239,678
มูลค่าก่อสร้างรวม			792,909,945	79,290,994.50

ตารางที่ 5.5: ผลการสูญเสียโอกาสในการเพิ่มรายได้ ปี 2560

งานประมุล ที่มีงานรับเหมาตกแต่งภายใน	มูลค่างาน รับเหมาตกแต่งภายใน	กำไร 10% ของมูลค่างานก่อสร้าง
งานทั้งหมดในปี พ.ศ. 2560	16,274,742,386.50	1,627,474,239
บริษัทประมุลได้ 6 งาน	792,909,945	79,290,994.50

5.2 การอภิปรายผล

การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน กรณีศึกษา บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน) อภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ว่า เพื่อศึกษาด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใน ธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายใน

ผลการวิเคราะห์สภาพโดยทั่วไปขององค์กรโดยใช้ทฤษฎี SWOT พบว่า

จุดแข็ง (Strengths) ของบริษัทมีมากที่สุดก็จะเป็นเรื่องมีชื่อเสียงที่เก่าแก่ในวงการรับเหมา ก่อสร้าง ก่อตั้งในประเทศไทยมาเป็นเวลาถึง 87 ปีแล้ว เป็นบริษัทที่เข้าตลาดหลักทรัพย์รายแรกของ กลุ่มงานรับเหมาก่อสร้าง มีผลงานก่อสร้างหลากหลายประเภท เป็นอาคารที่เป็นที่รู้จักมากมายทั่ว ประเทศไทย อาทิเช่น อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย อาคารลีลาคาร ทีมหาวิทยาลัยมหิดล อาคาร SCG ที่ บางซื่อ ในส่วนของงาน Design and Built คือบริการตั้งแต่งานออกแบบจนกระทั่งก่อสร้างแล้วเสร็จ ปัจจุบันจะมีบริการในส่วนนี้เฉพาะอาคารประเภทโรงงานอุตสาหกรรมเพราะอาคารประเภทนี้บริษัทมีความเชี่ยวชาญมาก ซึ่งลูกค้าส่วนมากจะเป็นนักลงทุนชาวต่างชาติ และในส่วนของผู้บริหารและ บุคลากร ล้วนต่างก็มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่หลากหลายในแต่ละสายงาน

จุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัทก็จะเป็นเรื่องงานก่อสร้างอาคารประเภทที่ต้องใช้ช่างที่มีความ ประณีต ซึ่งใช้ต้นทุนก่อสร้างที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ เพราะถ้างานยังทำออกไม่ได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ก็จะมีข้อแก้ไขใหม่จนกว่างานจะออกมาได้คุณภาพเป็นที่พอใจ

โอกาส (Opportunities) ของบริษัท มูลค่าก่อสร้างของไทยเริ่มขยายตัวดีขึ้นเฉลี่ยถึง 8-12% ต่อปี งานก่อสร้างประเภทที่พักอาศัยมีมากถึง 55% ของมูลค่าก่อสร้างงานภาคเอกชนทั้งหมด งาน ก่อสร้างโรงงาน อุตสาหกรรมสัดส่วน 11% พาณิชยกรรม 10% และอื่นๆ อีก 24% อาทิ โรงแรม สนามกอล์ฟ ปัจจัยหนุนจากความคืบหน้าการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของภาครัฐ

อุปสรรค (Threats) ของบริษัทก็น่าจะเหมือนกันกับบริษัทอื่น ๆ คือเรื่องความชัดเจนทาง การเมือง ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้นักลงทุนไม่กล้าตัดสินใจลงทุนในโครงการใหญ่ๆ มากนัก

ผลการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ทฤษฎี Tows Matrix

ผู้วิจัยศึกษาพบว่า จากการที่วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ได้ 4 ประเภท คือ

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) บริษัทมุ่งขยายตลาดเข้าสู่ตลาดที่พิกอาศัย เพื่อสร้างรายได้ให้บริษัทเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสัมพันธ์กับงานตกแต่งภายในที่พบมากในอาคารประเภทที่อยู่อาศัย โรงแรม สำนักงาน ห้างสรรพสินค้า และบริษัทมีแต่ละ Business Unit ที่มีความเชี่ยวชาญในอาคารแต่ละประเภทเพื่อช่วยกันทำงานเข้าบริษัท อีกทั้งบริษัทยังมีผลงานจากการสร้างอาคารเขียว (Green Building) มาแล้วหลายอาคาร ซึ่งงานประเภทนี้จะได้มาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลูกค้าต้องการผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์และผ่านงานประเภทนี้มา หากบริษัทมุ่งเน้นเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานรับเหมาตกแต่งภายในไปด้วย ก็จะเป็นการกลยุทธ์สร้างความแตกต่างได้อีกด้วย เนื่องจากยังไม่มีบริษัทรับเหมารายใดเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านนี้เลย เป็นการสร้างโอกาสขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เนื่องจากบริษัทยังไม่เคยรับงานรับเหมาตกแต่งภายในแบบเต็มตัวมาก่อน จึงต้องหาพันธมิตรทางธุรกิจมาร่วมงานเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญที่ต่างออกไปเพื่อลดความเสี่ยงในการส่งงานให้ลูกค้าล่าช้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเก่า เพราะมีลูกค้าบางกลุ่มที่ต้องการให้บริษัทเป็นผู้รับเหมาดำเนินการเพียงรายเดียว คือ 1 Stop Service เพื่อง่ายต่อการจัดการของลูกค้าเอง

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จัดหลักสูตรอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับทีมช่างและบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตัวบุคลากรเองและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทเอง และปรับเปลี่ยนการเขียนแบบด้วยระบบปฏิบัติการ BIM เปลี่ยนจาก 2D เป็น 3D

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) มีมาตรการในการลดต้นทุนงานก่อสร้าง และเพิ่มผลผลิตเพื่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งต่อเนื่องจากการเขียนแบบด้วย BIM คือทุกฝ่ายต้องใช้งานระบบปฏิบัติการนี้ร่วมกันทั้งระบบ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ สามารถช่วยวางแผนและควบคุมต้นทุนได้อย่างแม่นยำ ลดทั้งเวลาและลดต้นทุนในการก่อสร้าง เป็นการบริหารความเสี่ยงระยะยาว

พบว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัทที่ว่า กลยุทธ์ 3 เพิ่มการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยการเพิ่มทุน เพิ่มรายได้ เพิ่มกำไร และรักษาความสามารถในการแข่งขัน ดังนี้

1. สร้างความมั่นใจและความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าทุกราย
2. เน้นประสิทธิภาพ คุณภาพและความปลอดภัย รวมถึงการดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามแผนงานก่อสร้างภายในงบประมาณที่กำหนด ด้วยการกำหนดนโยบายคุณภาพตามมาตรฐาน ISO ให้หน่วยงานก่อสร้างทุกโครงการให้ปฏิบัติร่วมกัน

3. บริษัทนำเสนอวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) ในการวิเคราะห์เพื่อปรับการออกแบบก่อสร้าง ให้ได้มาซึ่งการใช้วัสดุหรือวิธีการก่อสร้าง ให้เกิดประโยชน์ตามความจำเป็นด้วยต้นทุนและเวลาที่ดีที่สุด แต่ยังคงมีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า

4. มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาเสริมสร้างทักษะให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ในงานอยู่เสมอ

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 ที่ว่า เพื่อศึกษาหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้กิจการหลัก

ผลการวิจัยพบว่า ทิศทางเศรษฐกิจและความต้องการของตลาดที่อยู่อาศัยจะทยอยฟื้นตัวมีทิศทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ งานก่อสร้างของภาคเอกชนกระจุกตัวในงานก่อสร้างที่อยู่อาศัยถึง 55% ของมูลค่าก่อสร้างงานภาคเอกชนทั้งหมด งานก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรม 11% พาณิชยกรรม 10% และอื่น ๆ อีก 24% ผู้ประกอบการรายใหญ่ยังมีแนวโน้มเติบโตดี ส่วนโรงแรมเป็นตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่คาดว่าจะมีนักลงทุนจากจีนเข้ามาลงทุนมากขึ้น ในส่วนของส่วนแบ่งทางการตลาด หากเทียบกับบริษัทที่ทำธุรกิจรับเหมาในสายงานเดียวกัน พบว่ามีรับเหมางานตกแต่งภายในเพียงแค่ 2 บริษัทเท่านั้น คือ บริษัท ช.การช่าง จำกัด (มหาชน) และเนาวรัตน์พัฒนาการ จำกัด (มหาชน)

จึงเป็นโอกาสที่ดีที่บริษัทจะขยายฐานธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับงาน เพิ่มโอกาสทางธุรกิจและกระจายความเสี่ยง อีกทั้งยังมีโอกาสรับงานก่อสร้างในต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLM ทั้งในกลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน ที่อยู่อาศัย สถานที่พักแรม พาณิชยกรรม และโรงงานอุตสาหกรรม

จากการวิเคราะห์ผลทำให้ได้ทราบถึงความต้องการทางตลาดของธุรกิจตกแต่งภายใน โดยคิดเฉพาะงานที่บริษัทถูกเชิญให้เข้าร่วมประมูล ในปี พ.ศ. 2560 ซึ่งนำมาวิเคราะห์ออกมาเป็นมูลค่างานพบว่า

โครงการที่มีงานรับเหมาตกแต่งภายใน มีทั้งหมด 35 โครงการ รวมแล้วมีมูลค่าก่อสร้างเฉพาะงานรับเหมาตกแต่งภายในทั้งหมด ประมาณ 16,274,742,386.50 บาท กำไร 10% เป็นมูลค่า 1,627,474,239 บาท

ในปีนี้บริษัทสามารถประมูลงานมาได้ 6 งาน (คิดเฉพาะงานที่มีงานตกแต่งภายในด้วย) รวมแล้วมีมูลค่าก่อสร้างเฉพาะงานรับเหมาตกแต่งภายในทั้งหมด ประมาณ 79,290,994.50 บาท กำไร 10% เป็นมูลค่า 7,929,099.45 บาท ถือว่าเป็นการสูญเสียโอกาสที่จะเพิ่มรายได้ในส่วนของงานรับเหมาตกแต่งภายในนี้ไป

สรุปผลการศึกษาความเกี่ยวข้องของธุรกิจงานรับเหมาตกแต่งภายในกับธุรกิจหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่ พบว่าบริษัทมีความได้เปรียบเกือบทุกด้าน ดังนี้

1. ได้เปรียบด้านตลาดเนื่องจากลูกค้าให้ความสำคัญกับเรื่องชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือค่อนข้างมาก ทั้งภาครัฐและเอกชนยอมรับและพิจารณาให้เข้าร่วมประมูลในทุกโอกาส ไม่ต้องลงทุนด้านการตลาดเพิ่มมากนัก มีโอกาสในการขยายฐานลูกค้าสูง
2. ปกติบริษัทตั้งงบการลงทุนแต่ละปีเฉลี่ยที่ 200 ล้านบาท แต่ในปี 60 มีการลงทุนเฉพาะด้านเครื่องจักรและแรงงานไปแล้วกว่า 400 ล้านบาท ดังนั้น ในปี 61 จะรักษาระดับการลงทุนไว้ที่ 200 ล้านบาทเพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หากขยายธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะช่วยประหยัดต้นทุนในส่วนนี้ได้พอสมควร
3. ลดค่าเตรียมการก่อนงานก่อสร้างจะเริ่ม เช่น สำนักงานสนาม ห้องน้ำ พื้นที่กองวัสดุ พื้นที่ประกอบชิ้นงาน Storage เก็บวัสดุ รวมถึงบุคลากรบางตำแหน่งสามารถใช้ร่วมกันได้ เช่น การเงิน เลขานุการ สถาปนิก วิศวกรภาคสนาม เป็นต้น
4. มีอำนาจในการต่อรองราคากับตัวแทนจำหน่ายวัสดุ ด้วยการสั่งซื้อวัสดุงานตกแต่งภายในรวมกับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างหลัก
5. งานตกแต่งภายในสามารถช่วยเหลืองานสถาปัตยกรรมและงานระบบให้จบงานได้เรียบร้อยขึ้นในระยะเวลาที่จำกัด
6. การขยายธุรกิจรับเหมาก่อสร้างภายใน ทำให้บริษัทให้บริการก่อสร้างอย่างครบวงจร เป็นการให้บริการแบบ 1 Stop Service
7. เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ช่วงเริ่มต้นในการขยายธุรกิจรับเหมาก่อสร้างภายใน อาจใช้วิธีหาพันธมิตรทั้งในธุรกิจเดียวกันและต่างธุรกิจเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งและเรียนรู้งานจากผู้เชี่ยวชาญด้านนี้ก่อน

พบว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

ทั้งนี้เนื่องจาก บริษัทเล็งเห็นว่างานตกแต่งภายในสามารถสร้างกำไรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถช่วยเหลืองานที่เกี่ยวข้องได้ เช่น ช่วยจบงานสถาปัตยกรรมและงานระบบอาคารให้สวยและเรียบร้อยขึ้นในระยะเวลาที่สั้นลง เนื่องจากทีมงานเป็นทีมเดียวกันที่ต้องประสานงานกันต่อเนื่องอยู่แล้ว ทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยลง เพียงแต่บริษัทยังต้องรอความพร้อมให้มากกว่านี้ก่อน ซึ่งในปัจจุบันก็เริ่มมีการเตรียมความพร้อมในการขยายธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างภายในไว้บ้างแล้ว เช่น สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้ต่อองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสายงานที่ใกล้เคียงกันกับงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ และระหว่างที่เตรียมความพร้อมนี้ก็ให้บุคลากรได้เรียนรู้งานจากผู้รับเหมาก่อสร้างภายในที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจทั้งรายย่อยและรายใหญ่ไปด้วย

แผนการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน มีความเป็นไปได้ ดังนี้

เริ่มต้นจากงานรับเหมาก่อสร้าง ตามมาด้วยเพิ่มแผนกออกแบบออกมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสที่มักจะมียางเข้ามาให้ทีมได้มีการซ้อมมืออยู่ ทีมที่ทำงานออกแบบด้วยและเสนอราคาไปในตัว เพียงแต่

ว่าปัจจุบันนี้มันยังไม่ได้เสร็จออกมาเป็นชิ้น อย่างน้อยก็ทำให้ทีมได้มีโอกาสได้ทำแบบฝึกหัดตรงนี้ล่วงหน้าไปก่อน และพอมมีโอกาสได้ทำงานจริงก็หวังอย่างยิ่งที่จะได้งานที่ราบรื่นและผลงานที่ดูถูกใจลูกค้า

มุ่งเน้นเรื่องความตรงเวลา ซึ่งเป็นจุดเด่นของบริษัท โดยประยุกต์การวางแผนงาน, CVC, FTC ที่ใช้ในการก่อสร้างมาบริหารงานตกแต่งภายใน และมุ่งเน้นงานประเภท Mass Product เช่น งานโรงแรม คอนโดมิเนียม สำนักงาน โห้วรุม มูลค่างานขั้นต่ำ 20 ล้านบาท

แผนการขยายธุรกิจระยะสั้น (1-3 ปี) มุ่งไปทำงานรับเหมาก่อสร้างก่อน สามารถออกแบบใน Scale ที่เล็กเพิ่มมากขึ้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานสถาปัตยกรรมที่สวยงามเป็นงานตกแต่งที่มีความผสมผสานเข้าไป ในอาคารสำนักงาน ที่พักอาศัย ที่มีความปราณีตเพิ่มขึ้น ด้านการผลิตใช้ผู้รับเหมา 100%

แผนการขยายธุรกิจระยะกลาง (3-5 ปี) เริ่มที่จะรับงานออกแบบใน Scale ที่ใหญ่ขึ้น แต่จะไม่ใหญ่มากนักเพราะถ้าใหญ่จะต้องอาศัยความชำนาญสูง ด้านการผลิตใช้ผู้รับเหมา 60% รองรับงานได้ 40%

แผนการขยายธุรกิจระยะยาว (ภายใน 10 ปี) สามารถที่จะรับงานใน Scale ที่ใหญ่ได้ด้วยตัวเอง ทั้งงานออกแบบ รับเหมาก่อสร้าง รวมถึงการมีโรงงานผลิตเป็นของตัวเอง

การวางแผนในเรื่องของมูลค่างานใน 3 ระยะที่กล่าวมา ยังไม่ได้วางเป้าไว้ขนาดนั้น แต่ก็รู้ว่าต้องพยายามเพิ่มความสามารถในการทำงานส่วนนี้ หลายๆ ครั้งที่ลูกค้าอยากให้บริษัทรับ Scope ของงานตกแต่งภายในเข้าไปด้วยในเรื่องของการบริหารจัดการก่อน

กลยุทธ์ในการดำเนินงานในอุตสาหกรรมงานรับเหมาก่อสร้างตกแต่งภายใน มีดังนี้

1. สร้างทีมมัณฑนากร ช่างเขียนแบบงานตกแต่งภายใน สำหรับงานออกแบบ
2. สร้างทีมโรงงาน ผู้จัดการ หัวหน้างานผลิต หัวหน้างานรับ-ส่งสินค้า
3. สร้างทีมติดตั้งบริหารหน้างาน PM. ผู้ประสานหน้างาน โฟร์แมน
4. หาพันธมิตรบริษัทรับเหมาก่อสร้างตกแต่งครบวงจร เพื่อเป็นมือผลิตตอนเริ่มจัดตั้งในรูปแบบของการแบ่งผลกำไร และรองรับช่วงงานล้นโรงงาน
5. เปิดตัวกับบริษัทออกแบบตกแต่งภายใน ในฐานะผู้รับเหมาขั้นต้น
6. เปิดตัวกับเจ้าของโครงการในฐานะผู้ออกแบบและก่อสร้างขั้นต้น
7. จัดตั้งโรงงานมาตรฐาน ISO18001 มีห้องอบสีพิเศษ

ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัดชา ชัยชนะพาล (2556) รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยความได้เปรียบที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันมากที่สุดคือ การกระจายความรับผิดชอบ เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันเนื่องมาจากมีความถนัดยังไม่เพียงพอ และการลดค่าใช้จ่ายใน

การลงทุนตามลำดับ ส่วนเรื่องคุณสมบัติ สถานภาพทางการเงินต้องดี รองลงมาคือคุณภาพ องค์กรมีศักยภาพเหมาะสมกับขนาดของโครงการ รวมทั้งมีราคาที่เหมาะสม

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3 ที่ว่า เพื่อสร้างโอกาสในการขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ที่ผ่านมาตรฐานลูกค้าของบริษัทส่วนมากจะเป็นงานประเภทอาคารโรงงาน อุตสาหกรรม อาคารสำนักงาน โรงพยาบาล สถานศึกษา อาคารเพื่อการพาณิชย์ เป็นต้น ในปัจจุบันเศรษฐกิจมีแนวโน้มที่จะไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้ความต้องการทางการตลาดประเภทที่อยู่อาศัย เช่น คอนโดมิเนียม ทาวน์โฮม โรงแรม กำลังมาแรง ซึ่งความต้องการงานตกแต่งภายในก็จะสัมพันธ์กับอาคารประเภทนี้เช่นกัน ส่งผลให้บริษัทใช้โอกาสนี้ขยายฐานกลุ่มลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้

ทั้งนี้เนื่องจาก การขยายฐานกลุ่มลูกค้าเป็นการสร้างขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการรับงานให้กับบริษัทเอง สร้างความแตกต่างด้วยการรับเหมาแบบครบวงจร หรือ 1 Stop Service เพื่อสร้างความประทับใจและรักษาสัมพันธ์ที่ดีให้กับลูกค้าเก่าได้ด้วย

ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี บัวขาว (2550) การกำหนดกลยุทธ์ขยายธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง กรณีศึกษา บริษัท ABC ก่อสร้าง จำกัด ที่ศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเติบโตการรวมธุรกิจในแนวตั้งแบบไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy) แบบมุ่งความแตกต่าง (Differentiate Strategy) โดยดำเนินธุรกิจให้ครบวงจร ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่าในสิ่งที่คู่แข่งส่วนใหญ่ภายในจังหวัดอยุธยาไม่มี และตอบสนองผู้บริโภคส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ครบวงจร เท่ากับเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่บริษัท ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นและมีจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ตามลำดับ พบว่าสอดคล้องและสามารถสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas จากการประเมินความสำเร็จของแผนงาน และเลือกรูปแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับธุรกิจหลัก เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของยุทธวิธี ดำเนินการผ่านโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และระบบ ซึ่งจะช่วยบริษัทในการวางแผนธุรกิจอย่างรอบด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ช่องที่ 1 Customer Segments (กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเข้าถึง)

เจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และต้องการประหยัดค่าสาธารณูปโภคในระยะยาว ส่วนลูกค้าอีกกลุ่มคือกลุ่มที่มีความต้องการให้บริษัทดำเนินการก่อสร้างเบ็ดเสร็จเพียงเจ้าเดียว เพื่อง่ายต่อการจัดการ

ช่องที่ 2 Value Proposition (คุณค่าของสินค้า/บริการ)

เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างอาคารเขียว ทั้งตัวอาคารหลักและงานตกแต่งภายในซึ่งเป็นเทรนด์ใหม่สำหรับการออกแบบและพัฒนาอาคาร เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ช่วยประหยัดค่าสาธารณูปโภคในระยะยาว และเป็นนวัตกรรมที่พัฒนาอย่างยั่งยืนกันทั่วโลก

ช่องที่ 3 Channels (ช่องทางในการสื่อสาร/ช่องทางการตลาด)

การร่วมประมูลงานตามที่ตั้งต่าง ๆ และร่วมแสดงงานเกี่ยวกับอาคารเขียว Green Building Expro in Thailand ให้เป็นที่รู้จักตามสื่อโฆษณาต่างๆ

ช่องที่ 4 Customer Relationships (รูปแบบของสัมพันธ์ภาพที่มีกับลูกค้า)

ดำเนินการกรองอากาศ ระหว่างการก่อสร้างภายในอาคาร และให้บริการฟอกอากาศทั้งอาคารก่อนส่งมอบอาคาร ต่อเนื่องเป็นเวลา 1 เดือน

ช่องที่ 5 Revenue Streams (แผนธุรกิจที่ให้ลูกค้าใช้บริการอย่างต่อเนื่อง/การซื้อบริการหลังการขาย)

อาคารเขียวสามารถเพิ่มมูลค่าให้ตัวอาคารให้สูงขึ้นถึง 3% ส่วนผู้ใช้อาคารมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เจ้าของอาคารประหยัดค่าสาธารณูปโภคในระยะยาว บริษัทสามารถนำเสนอข้อตกลงร่วมกันกับเจ้าของอาคาร ในการแบ่งเปอร์เซ็นต์จากการช่วยลดค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

ช่องที่ 6 Key Resources (ทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทที่มีความสำคัญต่อการทำให้แผนธุรกิจสัมฤทธิ์ผล)

บริษัทมีเครื่องจักร และอุปกรณ์ก่อสร้างที่พร้อมสำหรับอาคารเขียว และมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาคารเขียว คอยช่วยให้คำแนะนำและคอยช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับลูกค้า

ช่องที่ 7 Key Activities (การสร้างเวทีของธุรกิจ)

เป็นผู้นำทางด้านการก่อสร้างอาคารเขียวทั้งอาคาร และยังเป็นผู้ตรวจสอบ ควบคุมงานก่อสร้าง ในฐานะที่ปรึกษา

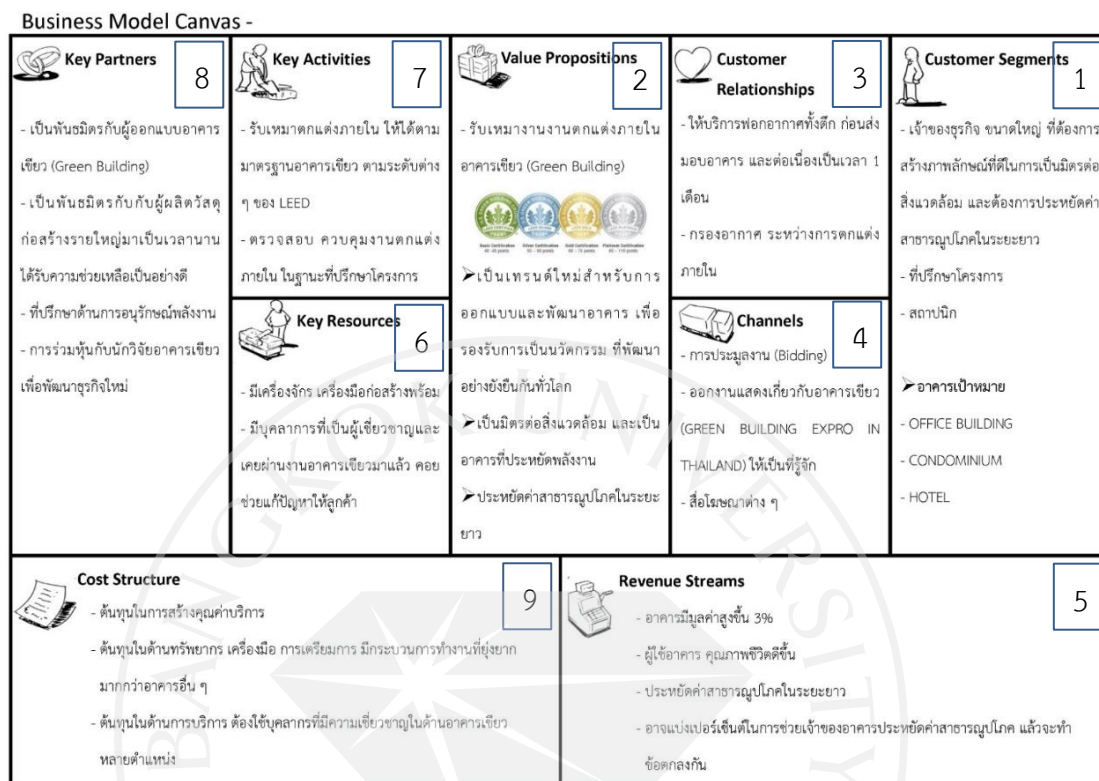
ช่องที่ 8 Key Partnerships (พันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมหุ้นเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่)

เป็นพันธมิตรกับผู้ออกแบบอาคารเขียว เป็นที่ปรึกษาด้านการอนุรักษ์พลังงาน และเจรจา ร่วมหุ้นกับทีมนักวิจัยอาคารเขียวเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่

ช่องที่ 9 Cost Structure (ต้นทุนในการให้บริการ)

ต้นทุนในการสร้างคุณค่าบริการต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านอาคารเขียวที่เพียงพอต่อความต้องการ และต้นทุนในด้านทรัพยากร เครื่องมือ ส่วนการเตรียมการจะมีกระบวนการที่ยุงยากมากกว่าอาคารอื่นๆ

ภาพที่ 5.1: The Business Model Canvas



ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas

งานวิจัยของ ขวัญ เพชรสว่าง (2559) ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัล ภายใต้นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ที่ศึกษาพบว่า การวิเคราะห์โดยใช้โมเดล Business Canvas แต่ละโครงการมีความสัมพันธ์สอดคล้องของแนวทางการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์และนโยบายระดับชาติที่เกี่ยวข้อง และมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักของผู้รับบริการที่ชัดเจน

งานวิจัยของ วิลเลียม (Williams, 2011) ที่ศึกษาพบว่า การสร้าง“กำไร” ที่ผู้ซื้อเป็นคนได้รับ ยิ่งสร้างคุณค่าให้กับผู้ซื้อเท่าไร เราจะได้กลับมาในรูปของ “กำไร” สำหรับบริษัทมากขึ้น ดังนั้นการทำธุรกิจไม่ควรมุ่งประเด็นไปที่การทำกำไรสูงสุด ควรจะมุ่งไปยัง “กำไร” ของผู้ซื้อมากกว่า โดยในแผนภาพจะประกอบด้วย การสร้าง คุณค่า (Value Creation) และ การกำหนดคุณค่าผ่านการกำหนดราคา (Value Capture)

5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

จากการศึกษาปัญหาภายในของบริษัท พบว่า

5.3.1 การจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายในของบริษัทที่ยังไม่มีระบบรองรับ ทำให้ข้อมูลเหล่านี้กระจัดกระจาย ไม่มีการรวบรวมข้อมูลไว้ และไม่เคยมีการนำมาวิเคราะห์ถึงรายได้ที่บริษัทได้สูญเสียโอกาสนั้นไปมากนักอยู่แล้ว

5.3.2 บริษัทควรตระหนักทั้งในด้านภัยคุกคามและโอกาส ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้ และเตรียมพร้อมรับมือและปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโลกธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดและเติบโต อย่างยั่งยืนตลอดไป

จากการศึกษาปัญหานอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน การส่งเสริมสนับสนุนภาคอุตสาหกรรมก่อสร้างจากภาครัฐ เป็นต้น ผู้บริหารจึงควรติดตามข่าวสารเพื่อเตรียมตัวให้พร้อมและวางแผนให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

เพื่อให้ผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถขยายต่อไปในทัศนะที่กว้างมากขึ้น หรือปัญหาอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง ผู้ทำวิจัยจึงขอเสนอแนะประเด็นสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.4.1 ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ควรมีการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ของกิจการรับเหมาก่อสร้างอื่น ๆ ด้วยว่ามีรูปแบบและกลยุทธ์ที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

5.4.2 เพื่อเป็นการขยายผลจากงานวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ควรจะมีการทำงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อเสริมในด้านแง่มุมอื่น ๆ ที่มีต่อบริษัทฯ หรืออาจทำงานวิจัยเชิงลึกโดยการไปสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงเหตุผลในการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่ลงลึกมากขึ้น

สุดท้ายผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อเสนอแนะนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการวิจัย ต่อยอดองค์ความรู้ของสาขาวิชาต่อไป

บรรณานุกรม

- กมล ตันพิพัฒน์. (2558). *หลักเกณฑ์ทั่วไปที่สำคัญในการประเมินอาคารเขียว. การพัฒนาและส่งเสริม อาคารเขียวในประเทศไทย. สถาบันอาคารเขียวไทย. สืบค้นจาก* <http://www.coe.or.th/coe-2/download/documents/14-8-2558/5-1.pdf>.
- กระทรวงพลังงาน. (2559). *แผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี พ.ศ. 2554-2573. สืบค้นจาก* http://www.enconfund.go.th/pdf/index/EEDP_Thai.pdf.
- กวี หวังนิเวศนกุล. (2547). *รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจงานก่อสร้าง. การก่อสร้างอาคารเพื่อการอยู่อาศัย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.*
- การวิเคราะห์ TOWS. (2557). สืบค้นจาก <https://www.google.co.th/search?q=Blog.pruntrunner.com>.
- ขวัญ เพชรสว่าง. (2559). *การศึกษาความเป็นไปได้ ของโครงการตามยุทธศาสตร์ส่งเสริมการสร้างบริการดิจิทัล ภายใต้นโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: วารสารเศรษฐศาสตร์รามคำแหง.*
- เจนจบ สุขสด. (ม.ป.ป.). *เกณฑ์และแนวทางในการจัดการสิ่งแวดล้อม. อาคารเขียวในประเทศไทย. กรมควบคุมมลพิษ. สืบค้นจาก* http://www.enconlab.com/unep/downloads/seminar290658/part2/08_GreenBuildingInThai.pdf.
- ชนงกรณ์ กุลบุตร. (2547). *การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.*
- ชนิกานต์ ยิ้มประยูร. (2558). *ความเคลื่อนไหวอาคารเขียว. สถาบันอาคารเขียวไทย. สืบค้นจาก* <http://www.tgbi.or.th/article/show/123>.
- ณัฐพร น้ำแก้ว. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการกำหนดกลยุทธ์ (Tow Matrix). การศึกษาการบริหารงานภายในขององค์กรเพื่อรักษาขีดความสามารถอย่างยั่งยืนสำหรับธุรกิจรับเหมาก่อสร้างกรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด หัวเขาสีบก่อสร้าง จังหวัดสุพรรณบุรี. การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- ทัศนีย์ ศรีกำเนิด. (2555). *การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT). ความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจแบบครบวงจรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กรณีศึกษาของ ป. ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง. การค้นคว้าอิสระปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*

- นพวรรณ รักฝึกฝน. (2552). *การบริหารความเสี่ยงของโครงการออกแบบตกแต่งภายใน*.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นายกรัฐมนตรี. (2559). *การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้พลังงานทดแทน*. สืบค้นจาก
<http://library2.parliament.go.th/ebook/content-issue/2559/hi2559-009.pdf>.
- บริษัท คริสเตียนีและนีลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน). (2560). *รายงานประจำปี 2560. เอกสาร
 นำเสนอบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน ไตรมาสที่ 4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*.
 สืบค้นจาก <http://cnt.listedcompany.com/misc/AR/cnt-ar2017.html>.
- พนม ภัยหน่วย. (2539). *การบริหารงานก่อสร้าง*. กรุงเทพฯ: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- พัชชา ชัยชนะพาล. (2556). *รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อ
 พัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
 เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มยุรี อนุมานราชธน. (2548). *การบริหารโครงการ (Project Management)* (พิมพ์ครั้งที่ 5).
 กรุงเทพฯ: คเนจนิจ การพิมพ์.
- ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธอส. (2560). *ตลาดที่อยู่อาศัยปี 61 'ไมโอเวอร์ซัพพลาย'*. สืบค้นจาก
<http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/782741>.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (IEC) ธนาคารไทยพาณิชย์. (2559). *วิเคราะห์ธุรกิจวัสดุก่อสร้างสีเขียว
 รับกระแสอาคารรักษ์โลก "Green Building" ของไทยเพิ่มพรวด*. สืบค้นจาก
<https://thaipublica.org/2016/11/eic-17-11-2559/>.
- สุธิมา ศรีสุข. (2555). *อาคารเขียว คืออะไร? หลักเกณฑ์การประเมิน LEED*. สืบค้นจาก
<http://suteemasrisook.blogspot.com/2012/03/professional-practice-assignment3-leed.html>.
- สุภาวดี บัวขาว. (2550). *การกำหนดกลยุทธ์ขยายธุรกิจเพื่อการเติบโตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
 กรณีศึกษา บริษัท ABC ก่อสร้าง*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
 หอการค้าไทย.
- สุรศักดิ์ โอสธานุเคราะห์. (2561). *ข่าวคริสเตียนีและนีลเสน (ไทย). CNT เปิดแผนปีจอรุงาน
 ภาครัฐเพิ่ม*. สืบค้นจาก [http://www.bizfocusmagazine.com/index.php/
 component/spsimpleportfolio/item/1](http://www.bizfocusmagazine.com/index.php/component/spsimpleportfolio/item/1).
- สุรียา อุ่มน้อย. (2555). *วงจรชีวิตของโครงการ (Project Life Cycle). การศึกษากลยุทธ์การบริหาร
 โครงการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน กรณีศึกษากลุ่มบริษัท
 เจ้าพระยามหานคร จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
 หอการค้าไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *GDP ไตรมาสที่สี่ ทั้งปี 2560 และแนวโน้มปี 2561*. สืบค้นจาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5165.
- สำนักประสานด้านการต่างประเทศ. (2557). *การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจด้วย The Business Model Canvas*. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/>.
- องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร. *การวิเคราะห์ทฤษฎี SWOT*. (ม.ป.ป.). สืบค้นจาก <http://www.mof.or.th/index2.php>.
- อภิรักษ์ วิษณุธาดา. (2556). *การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการแก้ปัญหาและลดความขัดแย้งในบริษัท ผู้รับเหมาตึกต่างภายใน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิวิชญ์ พูลสง. (2551). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและคุณภาพของงานก่อสร้างอาคารสูงและกิจกรรมตามระยะเวลาของวงจรชีวิตโครงการ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรงศนะ บุญขวัญ. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 10 แนวโน้มที่น่าจับตามอง ของอุตสาหกรรมก่อสร้างในปี พ.ศ. 2559. (2559). *Builder*, 28. CBRE Thailand. (ม.ป.ป.). *ขั้นตอนการบริหารการตกแต่งพื้นที่ภายใน*. สืบค้นจาก <https://www.cbre.co.th/th/SubServices/ProjectApproach>.
- Krungsri Research. (2560). *ตลาดที่อยู่อาศัยในกรุงเทพฯ และปริมณฑล. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2560-62*. สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/351c016e-9bc2-48bb-b65f-c062a2291b0d/IO_Housing_2017_TH.aspx.
- Millet D. (1954). *Customer added value. Management in the public service*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- TerraBKK Research. (2560). *สรุปผลประกอบการ “กลุ่มรับเหมา” ผลประกอบการ 9M/60*. สืบค้นจาก <http://terrabkk.com/news/191890/“-กลุ่มรับเหมา-”-ผลประกอบการ-9m-60>.
- Turner, J.R. (1993). *The handbook of project-based management. Improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill Book Co.
- Williams T. (2011). *Value Creation and Capture*. Retrieved from <http://www.ignitiongroup.com/guide/a-quick-way-to-understand-valuecreation/>.



ภาคผนวก ก

โครงสร้างบทสัมภาษณ์

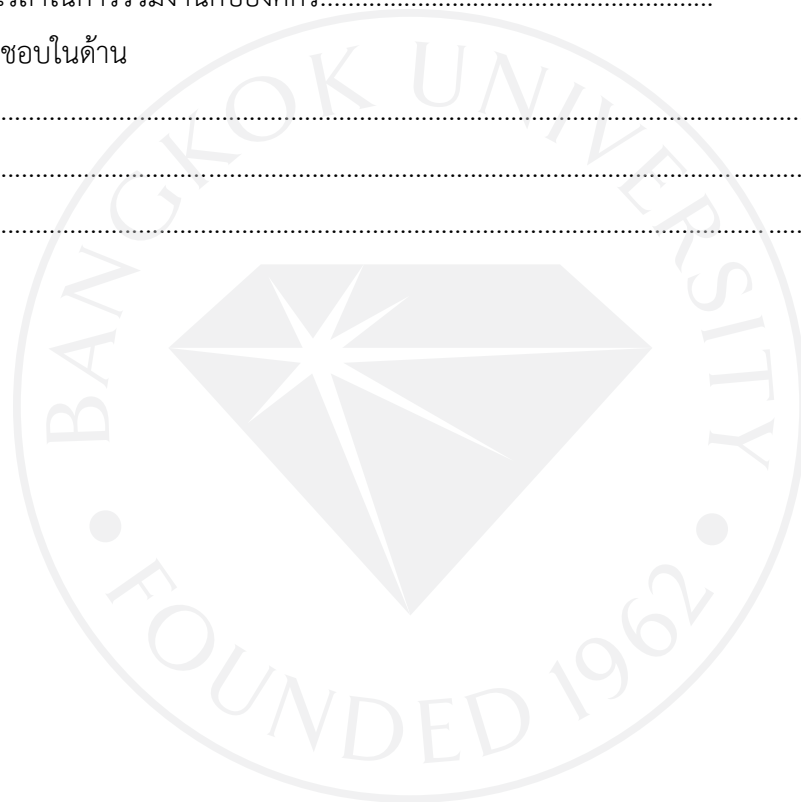
ประเด็นที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสัมภาษณ์

1. เพศ.....
2. อายุ.....
3. ตำแหน่ง.....
4. ระยะเวลาในการร่วมงานกับองค์กร.....
5. รับผิดชอบในด้าน

.....

.....

.....



ประเด็นที่ 2: สภาพทั่วไปขององค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)

ประเด็น	คำถามหลัก	คำถามตาม	คำถามเพื่อค้นหาต่อ
จุดแข็ง จุดเด่น	อะไรคือจุดแข็งของบริษัท	ทำไมถึงมองว่าเป็นจุดแข็ง	อนาคตมีนโยบายในการเพิ่มจุดแข็งอื่นเพิ่มหรือไม่ ถ้าเพิ่ม เพิ่มอย่างไร
จุดอ่อน ข้อ เสียเปรียบ	อะไรคือจุดอ่อนของบริษัท	มีแนวทางแก้ไขจุดอ่อนนี้อย่างไร	ได้มีการแก้ไขจุดอ่อนนี้แล้วหรือยัง
โอกาสทางธุรกิจ	คุณสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจให้ บริษัทได้อย่างไรบ้าง	มีแนวทางอย่างไร	วัดผลได้จากอะไร
อุปสรรค	อะไรคืออุปสรรคของบริษัทบ้าง	ในภาวะเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบัน มี ผลกระทบต่อบริษัทอย่างไร	มีวิธีแก้ปัญหอย่างไร

ประเด็นที่ 3:ทิศทางการให้บริการของอุตสาหกรรมงานตกแต่งภายในขององค์กร

ประเด็น	คำถามหลัก	คำถามตาม	คำถามเพื่อค้นหาต่อ
ความต้องการทางการตลาดของธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน	มีความต้องการมากน้อยแค่ไหน (ขอข้อมูลอ้างอิง)	สามารถดูได้จากอะไร (ขอข้อมูลอ้างอิง) พบมากในอาคารประเภทไหน	ที่ผ่านมาบริษัทรับงานรับเหมาตกแต่งภายในหรือไม่ เพราะอะไร
มูลค่างานรับเหมาตกแต่งภายใน	อัตราผลตอบแทนของงานก่อสร้างหลักและงานตกแต่งภายใน	มูลค่างานของงานในแต่ละปี (ขอข้อมูลอ้างอิง)	เสียโอกาสมากแค่ไหน (ขอข้อมูลอ้างอิง)
ศักยภาพ	บริษัทมีศักยภาพในการรับงานรับเหมาตกแต่งภายในแค่ไหน	สามารถรับได้ กี่งาน/ปี มูลค่า/งาน	มีการเตรียมความพร้อมอย่างไร
ประโยชน์ที่ได้รับจากงานรับเหมาตกแต่งภายใน	บริษัทจะได้ประโยชน์อย่างไรบ้าง		
แผนการขยายธุรกิจงานตกแต่งภายใน การจัดเตรียมบุคลากร การจัดเตรียมเงินลงทุน	ระยะสั้น (1-3 ปี)	ระยะกลาง (3-5 ปี)	ระยะยาว (ภายใน 10 ปี)

ประเด็นที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ประเด็น	คำถามหลัก	คำถามตาม	คำถามเพื่อค้นหาต่อ
การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก	มีแนวทางอย่างไรบ้าง	มีข้อดีอย่างไร	นำไปใช้อย่างไร
การกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน	มีแนวทางอย่างไรบ้าง	มีข้อดีอย่างไร	นำไปใช้อย่างไร
การกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข	มีแนวทางอย่างไรบ้าง	มีข้อดีอย่างไร	นำไปใช้อย่างไร
การกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ	มีแนวทางอย่างไรบ้าง	มีข้อดีอย่างไร	นำไปใช้อย่างไร
พันธมิตรทางธุรกิจ	มีพันธมิตรหรือไม่ เพราะอะไรถึงต้องใช้พันธมิตร	ใช้ในส่วนใดบ้าง มีแนวทางในการดำเนินงานอย่างไร	ข้อดี ข้อเสีย
ธุรกิจงานก่อสร้างอาคารเขียว	บริษัทเคยรับงานประเภทอาคารเขียวหรือไม่ (ถ้าเคย) มีอาคารอะไรบ้าง	บุคลากรมีความพร้อมแค่ไหน จากประสบการณ์ การก่อสร้างมีความยากกว่างานก่อสร้างทั่วไปอย่างไรบ้าง	ผลกำไรได้มากกว่างานก่อสร้างทั่วไป ประมาณเท่าไร ใช้เป็นกลยุทธ์ในการรับการตกแต่งภายในได้หรือไม่ (ได้) อย่างไรบ้าง
ความเสี่ยง จากการขยายธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน	บริษัทมีความเสี่ยงอะไรบ้าง	เพราะอะไร	มีแนวทางในการจัดการกับความ เสี่ยงอย่างไร

ตอนที่ 5 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับบริการงานตกแต่งภายใน และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง ที่ท่านสละเวลาในการให้ข้อมูลในครั้งนี้



ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์เชิงลึก

คุณวิเทศ รัตนากร (การสื่อสารส่วนบุคคล, 06 กุมภาพันธ์ 2561) กรรมการบริหาร และ
ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการ แทนด้วย VR

คุณสุภาวดี เรียงชัยนาม (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 มกราคม 2561) รักษาการผู้ช่วย
ผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรม แทนด้วย SUR

ข้อมูลที่ได้จากบทสัมภาษณ์ตามวารสาร ข่าวต่าง ๆ ของบริษัท (คุณสุรศักดิ์ โอสธานุเคราะห์,
2561) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, กรรมการและเลขานุการบริษัท, กรรมการบริหาร, กรรมการบริหาร
ความเสี่ยง แทนด้วย SO

คำถาม : อะไรคือจุดแข็งของบริษัท

VR : ปัจจุบันบริษัทมีจุดแข็งหลัก ๆ ดังนี้

1. Good View หรือมีชื่อเสียง เนื่องจากเป็นบริษัทที่เก่าแก่ ดำเนินการมาเกือบ 90 ปี
2. เป็นบริษัทก่อสร้างที่มีงานหลากหลายประเภทมากที่สุดในธุรกิจเดียวกันในเมืองไทย มี
ทั้งถนน โรงงาน Hiper Market โรงแรม คอนโด บีโตะเคมี มีทั้งภาคส่วนของงานราชการ
และเอกชน
3. มีบริการในส่วนของ Desing and Built โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานโรงงาน
ส่วนมากจะเป็นลูกค้าชาวต่างชาติ
4. มีทีมงานมีประสบการณ์การทำงานค่อนข้างหลากหลาย ทั้งงานก่อสร้างและงาน
ออกแบบ ปัจจุบันมีการเขียนแบบด้วย BIM
5. มีความเชี่ยวชาญในอาคารประเภท Industry หรือโรงงานอุตสาหกรรม

ในอนาคตมีนโยบายสร้างจุดแข็งเพิ่มด้วยการ ขยายขีดความสามารถในการรับงานประเภท
อื่น ๆ ให้มากขึ้นด้วยการ Set Team เพื่อรับงานรับเหมาก่อสร้างประเภท Building คอนโดมิเนียม
อาคารที่พักอาศัย ให้มากขึ้น รวมถึงขยายขีดความสามารถของงาน Desing and Built ในอาคารที่
กล่าวมานี้ด้วย รวมถึงการรับงานในส่วนของงาน Interior ถ้าบริษัทก้าวไปถึงจุดนั้นจะเป็นจุดแข็ง
ให้กับบริษัทได้เป็นอย่างดี ตั้งเป้าไว้ว่า ภายใน 2 ปีนี้ จะมุ่งเน้นเข้าไปแข่งขันในอาคารประเภทที่พัก
อาศัยมากขึ้น เนื่องจากอาคารประเภทนี้มีการขยายตัวอยู่ตลอดเวลา และผลกำไรดีที่สุดใน
ภาคอุตสาหกรรม

SUR : เป็นบริษัทมหาชนที่มีกำลังคนและทรัพยากรคนเยอะ ที่เด่น ๆ เห็นได้ชัด ๆ คือ ที่มี
ชื่อเสียงในท้องตลาดคือ คุณภาพงาน ความตรงต่อเวลา ระบบบริหารของงานต่าง ๆ ของบริษัท มี

CPM Part ในการควบคุมงานทั้งหลาย ซึ่งเคยเขียนแผนไว้ตั้งแต่ปี 2557 สามารถเข้าไปศึกษาในบทสรุปย่อในนั้นได้ การที่มองว่าเป็นจุดแข็งเนื่องจากโดยทั่วไปงานก่อสร้างจะประสบกับอุปสรรคและปัญหาเยอะ ความเข้มแข็งของการบริหารเรื่องเวลาของบริษัท ก็จะทำให้งานเสร็จเร็ว ตรงเวลา และเป็นการลดต้นทุนได้ ประเภทอาคารขนาดใหญ่ก็เป็นจุดแข็งของบริษัทเช่นกัน

ในอนาคตมีการเพิ่มจุดแข็งด้วยการพัฒนาบุคคล เพราะบริษัทต้องการที่จะขยายฐานมูลค่าของงานบริษัท เพิ่มคน และเพิ่มสาขาแขนงของงานสถาปัตยกรรม คืองานตกแต่งภายใน ซึ่งเป็นอีกแขนงหนึ่งที่บริษัทมีโอกาสพบหรือเกือบจะได้สัมผัสงานนี้บ่อย ๆ แต่เนื่องจากว่าในบริษัทยังไม่มีแผนงานตกแต่งภายใน จึงต้องปล่อยผ่านหรือส่งต่อไปให้กับพันธมิตรของบริษัท

SO : CNT ดำเนินธุรกิจด้วยคุณภาพ ด้วยชื่อเสียง และผลงานที่สะสมมานานมากกว่า 87 ปี มีผลงานเป็น Land mark ของประเทศมากมาย เช่น อนุสาวรีย์ประชาธิปไตย สะพานกรุงเทพ ท่าเรือคลองเตย และโรงแรมโอเรียนเต็ล ซึ่งถือว่าเป็นโรงแรมตึกสูงแห่งแรกของประเทศไทยในขณะนั้น

คำถาม : อะไรคือจุดอ่อนของบริษัท

VR : บริษัทฯ ไม่ค่อยถนัดงานอาคารประเภทสวยงาม คือสามารถทำได้ก็จริงแต่จะทำออกมาแล้วแพงกว่าบริษัทอื่น ๆ แก่งานกันหลายรอบถึงจะออกมาสวย ทำให้ต้นทุนและความสามารถในการแข่งขันจะน้อย ปัญหาหลัก ๆ คือ ทีมงานยังมีความประณีตไม่เพียงพอ เนื่องจากทีมงานจะถนัดในด้าน Civil งาน Infrastructure เป็นงานโรงงานที่ไม่ต้องอาศัยความสวยงามมากนัก

SUR : น่าจะเป็นเรื่องของการหางานเข้ามา เพราะว่าตอนนี้ตลาดที่เจอมียุคคู่แข่งหลายระดับเข้ามา บริษัทระดับที่เล็กกว่าก็พยายามที่จะก้าวขึ้นมาเทียบเคียง แล้วเค้าได้เปรียบกว่าตรงที่เป็นบริษัทเล็กกว่า ต้นทุนจึงน้อยกว่า จึงทำให้เรื่องนี้จะเป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งไปในตัวด้วย และเรื่องความชำนาญของบุคลากรของบริษัทค่อนข้างจะหายไปทางด้านเกี่ยวกับงานก่อสร้างที่เป็นงาน Civil ล้วน ๆ งานด้านอื่น ๆ จะน้อยกว่า

คำถาม : คุณสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจให้บริษัทได้อย่างไรบ้าง

VR : ถ้าเทียบกับธุรกิจปัจจุบันแล้ว บริษัทมีโอกาสที่เข้าไปทำน้อยอยู่คือตลาดที่พักอาศัย (คอนโด ทาวน์โฮม) ซึ่งตอนนี้ถ้าเทียบกับงานด้านภาคอุตสาหกรรมแล้ว ตลาดที่พักอาศัยจะมีแนวโน้มที่มากขึ้น แต่งานภาคอุตสาหกรรมในบ้านเราคือมีแนวโน้มจะลดลง ซึ่งสวนทางกัน แต่ที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่เคยได้เข้าไปจับงานประเภทนี้เลย แต่ลักษณะการทำงานจะคล้าย ๆ กับงานที่ทำอยู่คือการใช้ระบบ Precast ในการก่อสร้าง ซึ่งบริษัทสามารถควบคุมคุณภาพได้

ที่ผ่านมาไม่มุ่งเป้าหมายที่อาคารประเภทที่พักอาศัย เนื่องจากเป็นงานที่ทำค่อนข้างยาก บริษัทยังไม่มีความถนัด แต่ตอนนี้กำลังเริ่มที่จะเข้าไปทำ โดยเริ่มจาก Town Home เนื่องจากมีโอกาสได้ทำ

ห้องแถวแล้วประสบความสำเร็จ สามารถควบคุมคุณภาพได้ ก็เลยมีความกล้าที่จะทำมากขึ้น จึงใช้โอกาสนี้เข้าไปจับงานตลาดที่พักอาศัย Property Perfect งานประเภทสำนักงาน ก็จะสร้างมาตรฐานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้หลีกเลี่ยงการแข่งขัน

SUR : การที่สร้าง Business Unit ก็เป็นการสร้างโอกาสเหมือนกันเพราะว่า แต่ละ BU จะแข่งขันกัน และช่วยกันหาตลาดเพิ่มและแต่ละ BU จะเน้นในส่วนที่ตัวเองชำนาญ แต่ละกลุ่มจะสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมตัวเอง ให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ จึงทำให้บริษัทเข้มแข็งขึ้นอย่างเห็นได้ชัด แนวทางนี้คือแต่ละทีมจะต้องมีบุคลากร มีแผน มีขา ในกลุ่มของตัวเองให้เข้มแข็ง และดูแลตัวเองได้

SO : สำหรับทิศทางการดำเนินงานในปี นี้ บริษัทมุ่งเน้นงานของภาครัฐเพิ่มมากขึ้น โดยปรับสัดส่วนงานจากเดิม 30% เป็น 40% อย่างไรก็ตาม หากในปีนี้แนวโน้มของงานก่อสร้างของภาครัฐมีเพิ่มมากขึ้น บริษัทอาจมีการปรับสัดส่วนเพิ่มเป็น 50% เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันงานก่อสร้างของภาคเอกชนลงทุนน้อยลงและมีมูลค่างานสูงไม่เท่ากับภาครัฐ

คำถาม : อะไรคืออุปสรรคของบริษัทบ้าง

VR : ประเภทงานที่บริษัทมีความถนัดมีปริมาณลดลง ซึ่งทีมงานส่วนมากก็มีความถนัดเฉพาะด้านนั้น ๆ จึงต้องปรับกันพอสมควรและจะต้องทำกันในระยะเวลาอันรวดเร็ว รวมถึงสภาวะของเศรษฐกิจในปัจจุบันก็มีส่วน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลักในภาคอุตสาหกรรมจะเป็นนักลงทุนชาวต่างชาติที่มาลงทุนในประเทศไทย ในช่วงที่ผ่านมามีการลงทุนไปเยอะมาก กำลังรอดูอยู่ว่า AEC จะเกิดขึ้นเมื่อไหร่และมีผลที่ดึงดูดการลงทุนชาวต่างชาติมาได้มากแค่ไหน

SUR : อุปสรรคของตัวเองบริษัทเองยังไม่เห็น เพราะว่าเจ้าของบริษัทก็สนับสนุนทุกอย่าง มักจะเป็นอุปสรรคภายนอกมากกว่า ซึ่งอยู่ในเรื่องสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศไทย สิ่งให้เห็นชัด ๆ คือตลาดไม่มีการขยายตัว กระทั่งไม่ใช่เพียงแต่ในบริษัท แต่มันกระทบต่อภาพรวมของทั้งหมดในประเทศ แนวโน้มจะหนีไปทาง AEC ซะเยอะ ถ้าเทียบกับประเทศอื่นแล้วตลาดของบริษัทจะฝ่อลงวิธีแก้ไขปัญหาของภาพรวมใหญ่ จะต้องรอให้มีการแก้ไขด้านการเมืองสักหน่อย ให้มีความมั่นคงของการเมืองเพื่อที่จะได้ทำให้ตัวสภาพเศรษฐกิจ สามารถที่จะพัฒนาก้าวหน้าต่อไปได้

SO : ด้วยแนวโน้มของสภาพเศรษฐกิจที่ผ่านมา ผู้ประกอบการในภาคเอกชนได้รับผลกระทบพอสมควร จึงทำให้การลงทุนก่อสร้างมีจำนวนลดลง รวมทั้งภาครัฐเริ่มลงทุนในโครงการต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น เราจึงได้มีการปรับลดโครงสร้างสัดส่วนงานภาคเอกชน ซึ่งเดิมอยู่ที่ 70% มาเป็น 60% ในปีนี้ อย่างไรก็ตามหากเราสามารถประมูลงานขนาดใหญ่ของภาครัฐได้มากขึ้น สัดส่วนดังกล่าวก็จะขยับมาอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

บริษัทรับเหมาก่อสร้างที่ไม่ใช่บริษัทขนาดใหญ่ มักจะประสบปัญหาในเรื่องของเกณฑ์การคัดเลือกจัดซื้อจัดจ้างงานของภาครัฐ โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง เนื่องจากไม่

เข้าเกณฑ์การพิจารณาในบางหัวข้อ จึงทำให้ขาดโอกาสที่จะรับงานของภาครัฐและพัฒนาให้เติบโตขึ้นได้ อาทิ การกำหนดผลงานที่ผ่านมา เป็นต้น ซึ่งในบางงานบริษัทนั้นเคยก่อสร้างงานประเภทนั้นมาแล้ว แต่เป็นเพียงผู้รับเหมาช่วง ซึ่งไม่อาจนับเป็นผลงานของบริษัท

บริษัทจึงคาดหวังที่จะให้ภาครัฐมีการปลดล็อกกฎเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้กับบริษัทรับเหมาก่อสร้างหน้าใหม่ ๆ ให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น นอกจากนี้บริษัทยังมีความต้องการที่จะให้ภาครัฐปรับในเรื่องของอัตราภาษี ณ ที่จ่ายจาก 3% ลดลงเหลือ 1% ของรายได้ เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า อุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันสูงมาก กำไรน้อย แต่กลับถูกหักภาษีไว้ 3% ของรายได้ ซึ่งนับว่าสูงมาก ผู้รับเหมาส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง และกว่าจะได้รับเงินภาษีคืนจะต้องยื่นเอกสาร และใช้ระยะเวลากว่า 2 ปี

คำถาม : ความต้องการทางการตลาดของธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายใน มีมากน้อยแค่ไหน

VR : ที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่เคยรวบรวมข้อมูลในส่วนของการตกแต่งภายในเลยว่า งานที่รวมประมูลในแต่ละปีมีปริมาณหรือมูลค่างานมากน้อยแค่ไหน มีแต่ข้อมูลบางโครงการที่บริษัทเข้าร่วมประมูลงานมาและเกี่ยวข้องกับงานตกแต่งภายใน นับว่าเป็นข้อมูลเบื้องต้นเท่านั้นที่ผู้วิจัยพอจะนำไปศึกษาต่อได้ งานของบริษัทในปัจจุบันจะไม่ค่อยรวมงานตกแต่งภายใน จะมีน้อยมากที่ผ่านมามีแค่ 3 โครงการเท่านั้นเอง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเจ้าของโครงการจะแยกจ้าง ซึ่งถ้าบริษัทมีความสามารถที่จะทำตรงนี้เราก็สามารถที่จะเข้าร่วมประมูลงานเพื่อเอามาเป็นงานของบริษัทได้ เพราะที่ผ่านมามีใช้ผู้รับเหมา Sub มาทำงานร่วมกัน

ผลงานตกแต่งภายในที่ผ่านมามีไม่กี่งาน มีงานโรงพยาบาล (Design and Built) 1 โครงการที่ รพ.ศิริราช นอกนั้นเป็นงานก่อสร้างหลักที่รวมงานตกแต่งภายในด้วยมีอาคาร Sport Complex ที่ ฟังก่อสร้างเสร็จไปก็เป็น Health Center ที่ SCG และโรงพยาบาลราชพฤกษ์ที่จังหวัดขอนแก่น ส่วนมากที่พบจะเป็นงานโรงแรมที่ต้องการให้บริษัททำ แต่มันมีความเสี่ยงในเรื่องของความล่าช้าในการส่งมอบงาน ถ้าอยู่ใน Scope ของบริษัทคือบริษัทต้องรับผิดชอบทั้งหมด ซึ่งเรื่องล่าช้าเป็นเรื่องที่พบได้บ่อยมาก ถ้าเป็นในส่วนของผู้รับเหมาตกแต่งภายในที่เจ้าของโครงการจัดหาเองส่งงานล่าช้าแล้วทำให้บริษัทที่เป็นผู้รับเหมาหลักซึ่งต้องจบงานได้หลังจากที่งานตกแต่งภายในแล้วเสร็จนั้นล่าช้าไปด้วย บริษัทสามารถक्रमเงินคืนได้

SUR : ความต้องการทางการตลาดของธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายในในปัจจุบัน

บ่อย ๆ ที่จะเห็นว่าตัวงานที่บริษัทไปรับมาคิดราคาหรือรับค่าเชิญเข้าไปร่วมประมูล มักจะมีระบุเรื่องงานตกแต่งภายในรวมอยู่ด้วย แล้วงานเหล่านี้ระยะหลังจะเห็นเยอะขึ้น เนื่องจากว่าลูกค้าจะนิยมที่จะให้มีผู้รับผิดชอบโครงการเป็นบริษัทผู้รับเหมาหลักดูแลงานให้จบทั้งหมดได้ แนวโน้มตัวนี้เห็นอยู่ว่ามีเพิ่ม สามารถดูได้จากอาคารที่ต้องการใช้สอยทางด้านสาธารณะประโยชน์ จะเป็นว่าเริ่มให้ความ

สนใจหรือให้รายละเอียดของด้านงานตกแต่งภายในสูงขึ้น แล้วจะเห็นเลยว่างานประมูลจะมีแบบงานตกแต่งภายในแนบติดมาด้วย ส่วนมากพบในอาคารประเภทสาธารณะ เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงแรม รีสอร์ท ส่วนงานคอนโดมิเนียมจะไม่ค่อยเข้าร่วมประมูลเนื่องจากเป็นประเภทอาคารที่บริษัทไม่ค่อยถนัดนัก แต่ส่วนมากก็จะพบงานตกแต่งภายในในอาคารคอนโดมิเนียมติดมาด้วย

ที่ผ่านมามีบริษัทรับงานตกแต่งภายในบ้าง แต่น้อยมากเนื่องจากภาพภายนอกของบริษัทจะเป็นงานก่อสร้างหลัก ยังไม่มีการออกตัวว่ามีความต้องการรับงานตกแต่งภายใน ที่ได้งานมาก็เป็นเนื่องจากเป็นความต้องการของลูกค้า หรือมีความต้องการติดมาใน TOR บางงานบริษัทจะจัดทีมลงไปดูแลเอง บางงานก็หาพันธมิตรมาช่วยรับช่วงไป เนื่องจากที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่ได้สร้างแผนกออกแบบตกแต่งภายใน หรือทีมงานรับเหมางานตกแต่งภายในขึ้นมาอย่างเป็นทางการ เนื่องจากนาน ๆ จะมีงานเข้ามาที่ ซึ่งทางออกก็คือถ้าเป็นงานที่ไม่ซับซ้อนมากหรือว่างานที่ทีมงานที่สามารถดูแลได้ บริษัทก็จัดลงไปทำงาน แต่ถ้าหากงานที่มีความหลากหลายมีความซับซ้อนเยอะ บริษัทก็จะหาพันธมิตรเข้ามาช่วย

คำถาม : อัตราผลตอบแทนของงานก่อสร้างหลัก และงานตกแต่งภายใน

SUR : อัตราผลตอบแทนของงานก่อสร้างหลัก 2-4% ส่วนของงานตกแต่งภายในเยอะกว่าอย่างเห็นได้ชัด ส่วนใหญ่จะได้ถึง 10% ขึ้นไปของมูลค่างานก่อสร้าง ที่ผ่านมามีงานมีโครงการพระที่นั่งอนันตสมาคม MRI

คำถาม : บริษัทมีศักยภาพในการรับงานรับเหมาก่อสร้างตกแต่งภายในแค่ไหน

VR : ตอนนี้มีแต่ไม่มาก จึงต้องใช้วิธีจ้างผู้รับเหมารายอื่นต่อ ซึ่งบริษัทคู่แข่งรายอื่นก็มักจะทำอย่างนั้น ต้องหาผู้รับเหมารายย่อยที่ไว้วางใจได้ หรือเรียกอีกอย่างว่าพันธมิตร แล้วบริษัทค่อยเข้าไปช่วยบริหารจัดการผู้รับเหมารายย่อยนั้นอีกที ในเรื่องของศักยภาพในการรับงานตกแต่งภายในนี้ ในปัจจุบันบริษัทสามารถรับได้ 3 โครงการต่อปี มูลค่างาน 60-70 ล้านบาทต่อปี

SUR : ถือว่ายังรับได้น้อย อย่างมากที่สุด 1-2 งาน เพราะต้องยังต้องดูความพร้อมของบุคลากรประกอบด้วย แต่เรื่องมูลค่าของงานค่อนข้างที่จะได้เปรียบกว่าผู้รับเหมารายย่อย เนื่องจากว่าพื้นฐานของบริษัทเป็นบริษัทมหาชนที่มีทุนสูง

คำถาม : บริษัทจะได้ประโยชน์จากงานรับเหมาก่อสร้างตกแต่งภายในอย่างไรบ้าง

VR : สำหรับลูกค้าบางกลุ่มจะมีความต้องการให้บริษัททำงานแบบ 1 Stop Service คือจบในผู้รับเหมารายเดียว เป็นงาน Design and Built คือออกแบบและก่อสร้างให้ทั้งหมด เป็นการจบที่ผู้รับเหมาแค่รายเดียว ก็จะเป็นการเพิ่มศักยภาพทั้งบุคลากรและการรับงานของบริษัทได้ด้วย และสร้างรายได้รวมถึงกำไรได้มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนั้นงานตกแต่งภายในยังสามารถช่วยเหลืองานสถาปัตย์และงานระบบให้จบงานได้เรียบร้อยขึ้นในระยะเวลาที่จำกัด

SUR : ได้ประโยชน์แน่นอน เพราะบริษัทต้องการขยายสาขา ขยายแผนออกไปแล้วจะทำให้บริษัทให้บริการก่อสร้างอย่างครบวงจร สามารถดูแลและบริการลูกค้าได้ตั้งแต่อาคารหลัก รวมไปถึงงานตกแต่งภายในจนจบ

งานตกแต่งภายในถ้าเปรียบแล้วเหมือนผู้หญิงที่พอได้รับการเสริมสวย ทาลิปสติก แต่งหน้า ทาปากซีกหน่อยนึงก็จะสวยขึ้นก็จะน่าดูน่ามอง อาคารก็เช่นกันก็จะส่งมอบงานได้สวยขึ้น ส่วนเรื่องของเวลาที่จะทำให้ส่งงานได้เร็วขึ้นมัยนั้นไม่แน่ เพราะว่างานตกแต่งภายในมันจะมีตัวแปรตัวนึงที่อาจจะส่งผลทำให้งานช้าหรือเร็วได้ขึ้นอยู่กับความรวดเร็วของช่วงเวลาที่งานตกแต่งภายในเข้ามาสัมพันธ์ แต่ถ้าเป็นทีมของบริษัทเองน่าจะช่วยให้งานเสร็จเร็วขึ้นเพราะว่ามีการดูแลตั้งแต่ต้น มีการประสานงานตรงสู่ผู้ออกแบบสถาปัตยกรรมหลักและกับงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จะเข้ามาสัมพันธ์กัน

คำถาม : การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกมีแนวทางอย่างไรบ้าง

VR : ปรับไปทำงานที่มีความต้องการของตลาดคืออาคารประเภทที่พักอาศัย งานสำนักงาน งาน Mix use Community mall งาน Infrastructure ก็ยังเป็นผู้รับเหมาคู่แข่งรายเดิมที่ยังครองตลาดอยู่ มีการเตรียมความพร้อมในการรับงานตกแต่งภายใน ด้วยการเริ่มส่งบุคลากรไปศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม ฝึกฝนทั้งในด้านการงานและการประสานงานต่าง ๆ

อันนี้ที่บริษัทพยายามต้องไป สำหรับ Industry ที่บ้านเรายังน้อยก็ลงไปที่ AEC (ประเทศรอบบ้าน) รวมถึงงานอาคารต่าง ๆ ด้วย ถือว่าเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในระดับหนึ่ง พยายามจะตั้งเป้าว่าในระยะยาวนี่จะเป็นการสร้างที่น่าเชื่อถือ สร้างการยอมรับ ล่าสุดมีการก่อตั้งบริษัทเพิ่มที่ประเทศพม่าและประเทศกัมพูชาเมื่อปลายปี 2560

SUR : ด้วยการพัฒนามูลฐานอื่นขึ้นมา อย่างเช่นงาน M&E และงานตกแต่งภายใน โดยใช้วิธีแยกปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทใหม่ด้วยการจัดเป็น Business Unit (BU) ขึ้นมา ซึ่งตอนนี้ก็ได้เริ่มไปได้ 1 ปีแล้ว ก็เห็นผลเนื่องจากการแตกให้เป็น BU ขึ้นมานี้มันเหมือนมีบริษัทลูกเล็ก ๆ อยู่ข้างใน แล้วความ Flexible มีสูงกว่า สามารถที่จะปรับเปลี่ยนหรือสามารถที่จะเพิ่มสาขาได้ง่ายขึ้น มีการเตรียมความพร้อมด้วยการมองหาบุคลากรและทีมงานที่มีแววและแนวโน้มจะมาช่วยกันทำงานตกแต่งภายใน มีการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อเพื่อที่จะให้มั่นใจที่จะมาทำงานในส่วนนี้ ส่วนทีมงานอื่น ๆ เช่นผู้รับเหมาที่เป็นพันธมิตรทั้งรายย่อยและรายใหญ่ ก็มีการแลกเปลี่ยนและขอผลงานที่เคยทำไว้เพื่อที่จะได้รู้ว่าในท้องตลาดมีทีมงานเหล่านี้อยู่มากน้อยแค่ไหน ผู้รับเหมารายใหญ่ก็มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อที่จะดูแนวทางว่าจะสรรหาบุคลากรเหล่านี้ได้จากแหล่งไหนบ้าง และมีการพูดคุยกับเหล่าผู้ออกแบบเก่า ๆ ที่เป็นเพื่อนที่อยู่ในแวดวงนี้ให้ช่วยเป็นแมวมองหาบุคลากรให้บริษัทด้วย

SO : ตั้งเป้ารับงานปีนี้มากกว่า 10,000 ล้านบาท พาร์ทเนอร์เข้าประมูลงานต่างประเทศ กำไรขั้นต้น (Gross Margin) ปีนี้ จะรักษาระดับไม่ต่ำกว่าปีก่อนที่ 6.3% ส่วนอัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) จะรักษาไม่ต่ำกว่าปีก่อน 2% เช่นกัน นอกจากนี้ บริษัทยังอยู่ระหว่างเจรจากับพันธมิตรในประเทศกัมพูชาเพื่อที่จะเข้าไปเริ่มประมูลงาน และปีนี้จะเข้าประมูลงานมูลค่าไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาท ขณะที่ประเทศเมียนมานั้น บริษัทมีบริษัทย่อยอยู่แล้ว โดยในช่วงที่ผ่านมาเข้าไปรับงานมูลค่าหลัก 10 ล้านบาท แต่ในปีนี้นี้บริษัทจะไปรับงานที่มีขนาดใหญ่มากขึ้น หรือเป็นหลักกว่า 100 ล้านบาท โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างเสนอราคา คาดว่าจะเห็นความชัดเจนในช่วงไตรมาส 2 ปี 2560 เช่นกัน โดยในเมียนมาเชื่อว่ายังมีแนวโน้มการเติบโตอีกมาก เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ จึงมีการเข้าไปรับงานขนาดใหญ่มากขึ้น เพื่อรองรับงานที่จะออกมาใหม่

ส่วนแผนการดำเนินธุรกิจในระยะสั้นนั้น บริษัทตั้งเป้าหมายที่จะขยับตำแหน่งเป็นผู้นำอันดับที่ 4 หรือ 5 ในธุรกิจงานรับเหมาก่อสร้างของประเทศ แต่ยังไม่มุ่งหวังที่จะติดอันดับ 1 ใน 3 ในขณะนี้ เนื่องจากผู้นำทางธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในกลุ่ม Top 3 เป็นบริษัทที่มี Turn Over สูงและมีความสามารถในการชนะการประมูลงานโครงการภาครัฐที่มีมูลค่าสูงได้หลายโครงการ ซึ่งบริษัทฯ ยังติดในเรื่องของคุณสมบัติบางประการ ซึ่งต้องใช้เวลาในการสร้างและพัฒนาพอสมควร

คำถาม : มีแนวทางอย่างไรบ้างในการกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน

VR : เรื่องของ Industry ของบริษัทมีความสามารถค่อนข้างสูง และเป็นตัวที่สร้างรายได้หลักให้กับบริษัท จึงต้องรักษาคุณภาพในการทำงาน รักษาทีมงาน คือถ้าปริมาณงานเริ่มกลับมามีมากขึ้นเมื่อไหร่ บริษัทก็ต้องรับมือมันให้ไหวเช่นกัน รอคการกลับมาของ EEC (อุตสาหกรรมภาคตะวันออก) และ AEC อีกทั้งทางบริษัทยังมีแผนบริหารความเสี่ยง ไว้คอยทำหน้าที่ประเมินผลและทบทวนความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ ปักจจัยความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานที่กำลังดำเนินงานอยู่รวมถึงในอนาคต ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดผลกระทบที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้

SUR : ใช้ระบบ QA และ QC ของบริษัทจะเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันได้ ซึ่งบริษัทเองมีแผนที่จะคอยตรวจสอบคุณภาพงาน ตรวจสอบปริมาณงาน ตลอดจนคอยควบคุมการใช้จ่าย CVC ทั้งหลาย Cost value ตัวนี้เป็นตัวควบคุมซึ่งเป็นจุดเด่นของบริษัท ซึ่งบริษัทอื่นก็ใช้ระบบนี้เหมือนกัน แต่บริษัทเราใช้มานานและมีมาตรฐานสูงเทียบเท่ากับของทางเมืองนอก เนื่องจากว่าต้นฉบับของบริษัทมาจากทางเดนมาร์ก นำไปใช้ในทุกโครงการตั้งแต่เริ่มโครงการไปจนจบโครงการมีระบบการควบคุมเป็นระยะ ๆ ควบคุมได้ตลอด

SO : ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาศักยภาพในตัว ของบุคลากรที่มีอยู่ให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งอบรมและสร้างความเข้าใจถึงระบบการทำงานแบบ CNT และ วัฒนธรรมองค์กร บุคคลหรือพนักงานที่มีคุณภาพและผลงาน ก็จะได้รับดูแลเป็นพิเศษ โดยเฉพาะ เรื่องค่าตอบแทน ซึ่งบริษัทได้มุ่งเน้นการพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับบุคลากรผ่านการ ประเมินผลงาน ด้วยการมอบเป็นโบนัสและโบนัสพิเศษ (Incentive) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงาน อีกทั้งยังช่วยผลักดันให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

คำถาม : มีแนวทางอย่างไรบ้างในการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข

VR : ขณะนี้บุคลากรอยู่ในช่วง Set ระบบการฝึกฝนกันอยู่ ให้ทำออกมาทีเดียวแล้วงานจบให้ ได้ ทั้งผู้ควบคุมงาน วิศวกร ถ้าก้าวผ่านการทำงานในส่วนการก่อสร้างที่มีประสิทธิภาพได้แล้ว ก็จะไป ถึงรับงานออกแบบ โดยทำกันทั้งระบบ รวมถึง Interior ด้วย เพื่อรองรับงานหลักของบริษัทเบื้องต้น แต่ก็ยังต้องเป็นขั้นเป็นตอนไป คืองานก่อสร้างหลักต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพให้ได้ก่อน แล้วเรื่อง การรับงานออกแบบค่อยตามมา แล้วค่อย ๆ ขยาย Scope ไปก็อาจจะทำไปพร้อม ๆ กัน ทั้งงาน ออกแบบและงานรับเหมา Interior ถ้าแข่งพอแล้วอาจแยกตัวออกไปทำตัวเองในระยะยาว

SUR : มีการประชุมของฝ่ายบริหารเพื่อที่จะพิจารณาหลาย ๆ เรื่อง โดยทั่วไปแล้วจะมีการ สรุบบัญญาให้ชัดเจนก่อนว่าเกิดจากอะไร แล้วพอทราบปัญหาแล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาแนวทาง หาที่ ปรีกษาเพื่อที่จะชี้แนะในการแก้ไข ที่ปรีกษามีหลายระดับถ้าเป็นงานที่บริษัทมีทีมตรวจสอบแก้ไขอยู่ แล้วก็จะใช้ทีมภายใน แต่ถ้าหากเป็นงานบางประเภทที่มีความละเอียดหรือว่าต้องการความชำนาญ เฉพาะทางอันนั้นก็จ้างที่ปรีกษาจากภายนอก ข้อดีของการใช้ที่ปรีกษาภายในคือจะได้เรื่องความ รวดเร็วในการเข้าแก้ปัญหาซึ่งก็ต้องสัมพันธ์กันกับชนิดของปัญหาเช่นเดียวกัน และข้อดีของการใช้คน ภายนอกก็คือมี Third party มาวิเคราะห์ในงานที่จะเจรจาทางเจ้าของงาน ถือว่าเป็นบุคคลที่ 3 ที่จะ สามารถชี้ขาดได้ และเจ้าของงานจะฟังมากขึ้นและร่วมกันออกความคิดเห็น เพราะว่าปัญหาในแต่ละ อย่างมันมีแนวทางการแก้ในหลายวิธี ถ้ามีความคิดเห็นที่สามขึ้นมามันก็จะช่วยทำให้มีความกระชับ มากขึ้น

SO : ปัจจุบันบริษัทได้มีการบริหารจัดการภายในองค์กรแบบ Business Unit Control ซึ่ง แบ่งตามความถนัดของแต่ละสายการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทธุรกิจ Business Unit ได้แก่

1. ประเภทงานวิศวกรรมโยธาและโครงสร้างพื้นฐาน
2. ประเภทงานโรงงานอุตสาหกรรม
3. ประเภทงานอาคารทั่วไป โรงแรมและที่พักอาศัย
4. ประเภทสายงานเครื่องกลและระบบไฟฟ้า

โดยแต่ละประเภทสายงานจะมีทีมวิศวกรและทีมก่อสร้างที่มีคุณภาพที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน มีความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญเฉพาะด้านนั้น ๆ ซึ่งเมื่อแต่ละสายงานได้รับงานโครงการแล้ว ทีมงานสามารถวางแผนและเริ่มปฏิบัติงานได้ทันที ปัจจุบันบริษัทมีทีมงานที่มีคุณภาพในส่วนของสำนักงาน รวมทั้งหมดกว่า 1,100 คน ที่พร้อมรองรับงานโครงการต่าง ๆ ในมูลค่าระดับ 10,000 ล้านบาท ในอนาคตได้อย่างเต็มที่

คำถาม : มีแนวทางอย่างไรบ้างในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรับ

VR : การที่บริษัทเคยทำงานที่หลากหลาย เมื่อประเภทอาคารใดประเภทหนึ่งมากขึ้นหรือน้อยลง บริษัทก็ยังสามารถที่จะรับมือไหว พยายามที่จะลงทุนเองบ้าง เช่น ติด Solar บนหลังคา แต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรมมากนัก กำลังเริ่มดำเนินการ การที่เข้าไปในตลาดที่พุกอศัย คอนโด จริง ๆ แล้วถือว่าเป็นเชิงรับ

SUR : บริษัทมีการจัดอบรมการจัดการกับความเสี่ยงกันอยู่ เป็นธรรมดาของการเริ่มอะไรใหม่ ๆ โอกาสที่จะเจอปัญหาและอุปสรรคก็ย่อมมี แต่ก็ต้องให้บุคลากรเริ่มเรียนรู้และก็หาวิธีรับมือและความเสี่ยงในส่วนนี้บริษัทก็รับรู้และก็พยายามที่จะช่วยกันป้องกัน โดยการเริ่มต้นไปจากน้อยไปมาก เพื่อที่จะให้บุคลากรที่จะมาทำในส่วนนี้มีการเรียนรู้ไปก่อน และมีประสบการณ์ไปก่อนซักช่วงหนึ่ง ถึงจะขยายตัวออกไป ในปีแรก ๆ จะจำกัดมูลค่างานไม่สูงมากนัก หากเกิดความเสียหายก็ยังรับไหว

SO : ส่วนเหตุผลที่เน้นหนักในเรื่องของงานก่อสร้างโรงงานอุตสาหกรรมเป็นหลัก เนื่องจากสามารถจบงานและรับรู้รายได้ได้รวดเร็ว สามารถควบคุมและจบความเสี่ยงได้เร็ว โดยแตกต่างจากงานคอนโดมิเนียม ซึ่งมีความเสี่ยงในการรับงานมากกว่า โดยเราพร้อมที่จะรับงานดังกล่าว แต่เราจะต้องคัดเลือกผู้ประกอบการที่น่าเชื่อถือประกอบด้วย ทั้งนี้ในทุกสายงานก่อสร้าง เรามีความพร้อมรับงานทั้งหมด แต่บริษัทจะพิจารณาเรื่องความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเราด้วย ประกอบกับการมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบให้มีความเหมาะสมในความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละบุคคลได้ถูกต้อง รวมทั้งมีตำแหน่งที่พร้อมรองรับตามศักยภาพของบุคลากรด้วย อีกทั้งบริษัทยังได้มีการจัดตั้งทีม HRD ซึ่งมีหน้าที่เหมือนเป็นโรงเรียน (Training School) ในการพัฒนาทีมงาน และฝีมือแรงงานให้มีความรู้ความสามารถ และดึงศักยภาพมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งปัจจุบันเราพัฒนาการเรียนการสอนเป็นแบบ E-Learning เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ได้สะดวกมากขึ้น

คำถาม : มีพันธมิตรทางธุรกิจหรือไม่ เพราะอะไรถึงต้องใช้พันธมิตร

VR : พันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งปัจจุบันมีทั้งผู้ออกแบบ Consultant งานระบบ งานตกแต่งภายใน เนื่องจากบริษัทมีความสามารถไม่เพียงพอ จึงให้ผู้ที่มีความถนัดความสามารถเฉพาะด้านมาดำเนินการแทน ข้อดี คือการนำเอาความเก่ง ความชำนาญในแต่ละด้านของแต่ละส่วนมารวมกัน ทำให้งานผิดพลาดได้น้อยมาก ข้อเสีย คือ ต้องแบ่งกำไรให้พันธมิตร

SUR : เพื่อนฝูง (ผู้ออกแบบ) ที่ทำธุรกิจในด้านนี้ ผู้รับเหมางานตกแต่งภายในบริษัทยังมีทีมน้อยอยู่ แต่ถ้าหากว่าเป็นประเภทงานสนับสนุนงานตกแต่งภายใน เช่น เพอร์นิเจอร์ เครื่องครัว ฝ้าม่าน หรืองานที่มีความชำนาญเฉพาะตัว อันนี้ก็มีพันธมิตรอยู่ในมือพอสมควร

แนวทางในการดำเนินงานกับพันธมิตร ถ้าบริษัทได้งานที่ผู้รับเหมารายใหญ่ก็ได้อย่างตรงที่เค้าจะสามารถดูแลงานได้ทั้งหมด แต่ถ้าหากเป็นผู้รับเหมารายย่อยจะกลายเป็นอันว่า บริษัทเองจะต้องเป็นตัวหลักที่จะยังทำงาน Support แจกงานให้ผู้รับเหมารายย่อยที่มีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างเป็นราย ๆ ไป ไปช่วยกันทำงาน แล้วบริษัทจะเป็นผู้ประสานงานให้ต่อเนื่องกัน

ข้อดี ของการใช้ผู้รับเหมารายใหญ่คือเค้าสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ไม่ค่อยเป็นภาระในการที่บริษัทจะต้องไปสนับสนุนในเรื่องของเงินทุนหมุนเวียนให้พวกเค้า แต่ถ้าเป็นผู้รับเหมารายเล็กบริษัทต้องอุ้ม

ข้อดีของผู้รับเหมารายเล็กคือได้ราคาที่ถูกกว่ารายใหญ่

ข้อเสีย ผู้รับเหมารายใหญ่ก็คือคู่แข่งบริษัท จึงไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนจากเค้า

ผู้รับเหมารายเล็กคือบริษัทยังต้องลงไปบริหารจัดการให้เค้าอยู่ และบริษัทต้องรับผิดชอบในกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ถ้าเห็นว่าเริ่มจะเกิดเหตุการณ์ไม่ชอบมาพากลบริษัทก็จะรีบเข้าไปแทรกแซงก่อนที่เหตุการณ์ร้าย ๆ จะเกิดขึ้น

คำถาม : บริษัทเคยรับงานประเภทอาคารเขียวหรือไม่

VR : การดำเนินธุรกิจงานก่อสร้างอาคารเขียว บริษัทเคยก่อสร้างธนาคารกสิกร สาขาแจ้งวัฒนะ อาคาร SCG จากที่มีประสบการณ์การทำงานอาคารประเภทนี้มาคิดว่าความยากง่ายต่างกันเพียงเล็กน้อย ยากในขั้นตอนการออกแบบมากกว่า ส่วนเรื่องของผลกำไรได้เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ไม่ได้แตกต่างจากงานก่อสร้างอาคารทั่วไปมากนัก มีกำไรเพิ่มมากขึ้นเพราะการแข่งขันลดน้อยลง งานประเภทนี้ส่วนมากลูกค้าจะต้องการผู้รับเหมาที่เคยมีประสบการณ์การทำงานอาคารประเภทนี้มา แต่ความต้องการของตลาดยังถือว่าน้อย เพราะการก่อสร้างอาคารประเภทนี้ใช้ต้นทุนที่สูง

SUR : เคยก่อสร้างธนาคารกสิกร สาขาแจ้งวัฒนะ อาคาร SCG 100 ปี SCG Health Center ส่วนบุคลากรบริษัทที่เคยผ่านการอบรมและได้ใบ Certificate อาคารเขียวอยู่ 2-3 ท่าน เป็นใบที่แสดงมาตรฐานตัวนี้ที่บ่งบอกว่าบุคลากรของบริษัทมีความรู้ สามารถปฏิบัติงานอาคารประเภทนี้ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ TOR ว่าจะระบุลงไปว่าต้องการหรือไม่

ความยากง่ายในการก่อสร้างอาคารประเภทนี้ จะไม่ยากถ้าเราอ่านรายละเอียดแล้วจัดการกับความต้องการในแต่ละส่วน เป็นการดูลึกลงไปถึงทางด้านเทคนิคซึ่งละเอียด

ผลกำไรจากการก่อสร้างอาคารเขียว อาคารเขียวมักจะมีมูลค่าก่อสร้างที่ค่อนข้างสูงกว่าอาคารทั่วไป แต่ทั้งนี้เนื่องจากตัวต้นทุนของมันเองสูง คือวัสดุและขั้นตอนที่สูง ไม่ใช่ว่าผลกำไรเยอะขึ้น ผลกำไรน่าจะใกล้เคียงกับอาคารทั่วไปอยู่ หลาย ๆ บริษัทเริ่มมีงานก่อสร้างอาคารนี้แล้วเหมือนกัน เพียงแต่ว่าการที่จะผนวกเอาเรื่องอาคารเขียวเข้ามาสู่เรื่องงานตกแต่งภายใน ทางบริษัทที่เคยทำอาคารเขียวมาน่าจะเป็นข้อได้เปรียบ เพราะบริษัทจะรู้ความต้องการ และรู้อาจจะดำเนินงานอย่างไร ถ้าบริษัทนำเอากลยุทธ์การเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นผู้นำทางด้านงานก่อสร้างอาคารเขียวได้จะดีมาก

คำถาม : บริษัทมีความเสี่ยงจากการขยายธุรกิจรับเหมาตกแต่งภายในอะไรบ้าง

VR : ความรับผิดชอบเรื่องการส่งงานล่าช้าตามสัญญาก่อสร้างมีมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามงานตกแต่งภายในก็ยังสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของการบริการลูกค้าในแง่ของ 1 Stop Service ได้ และช่วยเหลือแก้อุปสรรคงานสถาปัตยกรรมและงานระบบให้งานเรียบร้อยและสวยงามขึ้นได้

SUR : เป็นธรรมชาติของการเริ่มอะไรใหม่ ๆ โอกาสที่จะเจอปัญหาและอุปสรรคก็ย่อมมี แต่ก็ต้องให้บุคลากรเริ่มเรียนรู้และก็หาวิธีรับมือ และความเสี่ยงในส่วนนี้บริษัทก็รับรู้และก็พยายามที่จะช่วยกันป้องกัน โดยการเริ่มต้นไปจากน้อยไปมาก เพื่อที่จะให้บุคลากรที่จะมาทำในส่วนนี้มีการเรียนรู้ไปก่อน และมีประสบการณ์ไปก่อนซักช่วงหนึ่ง ถึงจะขยายตัวออกไป ในปีแรก ๆ จะจำกัดมูลค่างานไม่สูงมากนัก หากเกิดความเสียหายก็ยังรับไหว

ประวัติเจ้าของผลงาน

ชื่อ-นามสกุล	ทัศนีย์ มูลจินดา
อีเมล	aoaoarch@gmail.com
ประวัติการศึกษา	
ปัจจุบัน	อยู่ในช่วงศึกษาปริญญาโท คณะสถาปัตยกรรม สาขาวิชาสถาปัตยกรรมภายใน (กลุ่มวิชาเอกการบริหารจัดการภายใน) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ระดับปริญญาตรี	คณะสถาปัตยกรรม สาขาสถาปัตยกรรมหลัก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	โรงเรียนไทยวิจิตรศิลป์
ระดับมัธยม	โรงเรียนศรีสะเกษวิทยาลัย
ประสบการณ์ทำงาน	
ปัจจุบัน	สถาปนิก (อาวุโส) บริษัท คริสเตียนีและนิลเสน (ไทย) จำกัด (มหาชน)

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 16 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2561

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) [REDACTED] อยู่บ้านเลขที่ 2349/164

ซอย งามวิทย์ 77 ถนน อนุช ตำบล/แขวง อนุช

อำเภอ/เขต งามนพวา จังหวัด กทม. รหัสไปรษณีย์ 10250

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7581100026

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา สถาปัตยกรรมภายใน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย
กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/
วิทยานิพนธ์หัวข้อ การศึกษาแนวทางทฤษฎีการวัดการขยายตัวของงานภาคทฤษฎี
กรณีศึกษา บริษัท ดรีมเวิลด์และนี่คอปัน <me> จำกัด <มหาชน>

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัย
กรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มี
กำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่
ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้
สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการ
กระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับ
บุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่น ๆ
เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณา
ได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหาย
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาที่ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์อภิญญา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและพื้นที่การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ดร.สุชาดา เจริญพันธุ์ศิริกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนธร กิตติกานต์)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร