

บทที่ 4

กลยุทธ์องค์กร (Organization Strategy)

4.1 ประวัติบริษัท

Home Solutions เป็นบริษัทหนึ่งในธุรกิจบริการซ่อมแซมบ้านของประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นโดยกลุ่มนักศึกษาปริญญาโททางด้านบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งได้ทำงานอยู่ในธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์มากกว่า 5 ปี ซึ่งได้สังเกตเห็นถึงโอกาสในการดำเนินธุรกิจดังกล่าวขึ้น และได้ก่อตั้งบริษัทขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ. 2550 โดยมีผู้ริเริ่มความคิดและสร้างรูปแบบทางธุรกิจร่วมกันทั้งสิ้น 3 ท่าน ได้แก่ นายสมหมาย พงศ์พรทรัพย์ นายอนุสรณ์ ศิริกิจพาณิชกุล และนายดุษฎี เวทวิฑู

4.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคของธุรกิจบริการรับซ่อมแซมและต่อเติมที่พักอาศัย ทำให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ในธุรกิจดังกล่าว ซึ่งนำมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจ และกลยุทธ์ของบริษัท รวมไปถึงการวางแผนงานในส่วนต่างๆ ของบริษัท ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

4.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

พวกเราจะเป็นหนึ่งในผู้นำการให้บริการด้านดูแลรักษาและปรับปรุงที่พักอาศัยอย่างครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งมั่นในคุณภาพของการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

4.2.2 พันธกิจ (Mission)

พวกเราเป็นผู้ให้บริการด้านดูแลรักษาและปรับปรุงที่พักอาศัย เพื่อสร้างความ สะดวกสบาย ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้บริโภค

4.2.3 เป้าหมายทางธุรกิจ

เป็นบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับกิจการ เพื่อให้บริษัทสามารถขยายขอบเขตการให้บริการแก่ผู้บริโภคได้ทั่วกรุงเทพมหานคร ภายในระยะเวลา 10 ปี

4.3 รูปแบบการทำธุรกิจ

ลักษณะของธุรกิจของบริษัท เป็นการซ่อมแซม ปรับปรุง บำรุงรักษา ต่อเติม บ้านและ อุปกรณ์ภายในบ้าน โดยวิศวกรและช่างผู้ชำนาญงานของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังรับปรึกษา ให้คำแนะนำปัญหาที่เกี่ยวกับบ้านต่างๆ บริษัทได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้สูงและอาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ชั้นใน โดยวางตำแหน่งทางการตลาดไว้เป็นบริษัทที่มีเป็นศูนย์รวมการให้บริการอย่างครบวงจรในด้านการบำรุงรักษา ปรับปรุง และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับที่พักอาศัย โดยเน้นในด้านคุณภาพในราคาที่คุ้มค่า ผ่านทางทีมงานให้บริการของบริษัทฯ ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นอย่างดี นอกจากนี้เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค บริษัทฯ ได้มีการรับประกันคุณภาพของการให้บริการอีกด้วย

ทางด้านการติดต่อหาลูกค้านั้น บริษัทจะติดต่อกับลูกค้าโดยผ่านทางตัวแทน (Agent) เช่น ผู้บริหารอาคารชุด บริษัทนายหน้าซื้อขายบ้านมือสอง เป็นต้น เนื่องจากตัวแทนเหล่านั้นมีฐานตลาดที่มั่นคงอยู่แล้ว อีกทั้งกลุ่มลูกค้าของตัวแทนดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะใช้บริการซ่อมแซมและต่อเติมที่พักอาศัยค่อนข้างสูง (Prospect Customer) เป็นผลให้อุปสงค์ที่ได้รับผ่านตัวแทนจะค่อนข้างสูง ต่อเนื่องและแน่นอนกว่าการที่บริษัทฯ ติดต่อหาลูกค้าเองโดยตรง อันจะทำให้รายได้ที่บริษัท จะได้รับมีความสม่ำเสมอเพียงพอและมีระยะเวลาคืนทุนที่รวดเร็วยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าตัวแทนจะทำหน้าที่เสมือนเป็นช่องทางการจัดจำหน่าย (Access Channel) ให้แก่บริษัท ซึ่งคุณค่าที่ตัวแทนจะได้รับจากทางบริษัท คือ รูปแบบการให้บริการที่หลากหลายครบวงจรมากขึ้น และผลประโยชน์ที่ตัวแทนจะได้รับนั้นคิดเป็นส่วนแบ่งค่านายหน้า (Commission Fee) ตามแต่อัตราที่ตกลงกับทางบริษัท

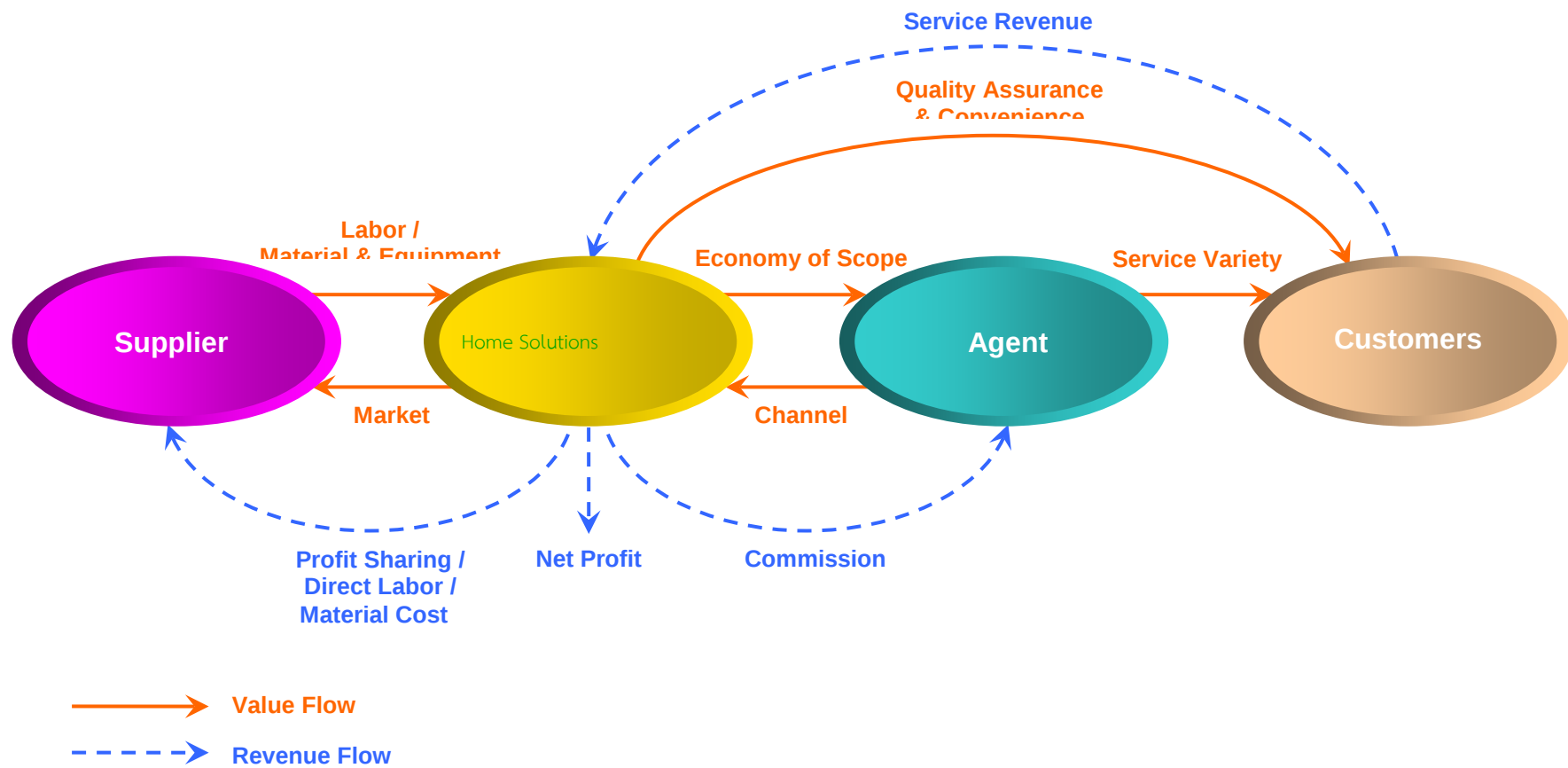
ในส่วนของรูปแบบการให้บริการของทางบริษัทนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ งานซ่อมแซม และงานต่อเติมต่อเติมที่พักอาศัย ด้วยเหตุที่งานซ่อมแซมเป็นงานที่ไม่สามารถวางแผนงานไว้ล่วงหน้าได้ ประกอบกับเป็นงานที่ใช้เวลาไม่นานนัก และลูกค้ามีความจำเป็นเร่งด่วนและต้องตอบสนองของลูกค้าโดยทันที ทำให้บริษัท จำเป็นจะต้องมีผู้ให้บริการงานด้านนี้เป็นพนักงานประจำ ในทางตรงกันข้าม งานต่อเติมเป็นงานที่ลูกค้าสามารถรอได้มากกว่า

และบริษัทสามารถวางแผนล่วงหน้าได้ ดังนั้น บริษัทจะมีการจัดจ้างพนักงานในระดับแรงงานสำหรับงานต่อเติม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะจัดจ้างในรูปแบบที่เป็นพนักงานถาวรของบริษัท อีกส่วนหนึ่งนั้นจะมาจากแหล่งภายนอก (Contract Out) ด้วยการจ้างพนักงานผ่านบริษัทตัวแทนจัดหาพนักงาน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้บริษัทสามารถลดต้นทุนในด้านแรงงานได้ค่อนข้างมาก รวมถึงยังสามารถจัดสรรทรัพยากรการให้บริการ (Service capacity) ได้อย่างยืดหยุ่นและเหมาะสมสอดคล้องตามอุปสงค์ของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สำหรับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ บริษัทจะสร้างพันธมิตรกับร้านค้าวัสดุก่อสร้างที่เชื่อถือไว้วางใจได้ทั้งในเรื่องของคุณภาพ ราคา และการส่งมอบ ทำให้บริษัท ไม่ต้องเก็บรักษาสินค้าคงคลังของวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ไว้มากเกินความจำเป็น รูปแบบการทำธุรกิจของบริษัท ได้แสดงไว้ในแผนภาพที่ 4.1

แผนภาพที่ 4.1

Home Solutions Business Model



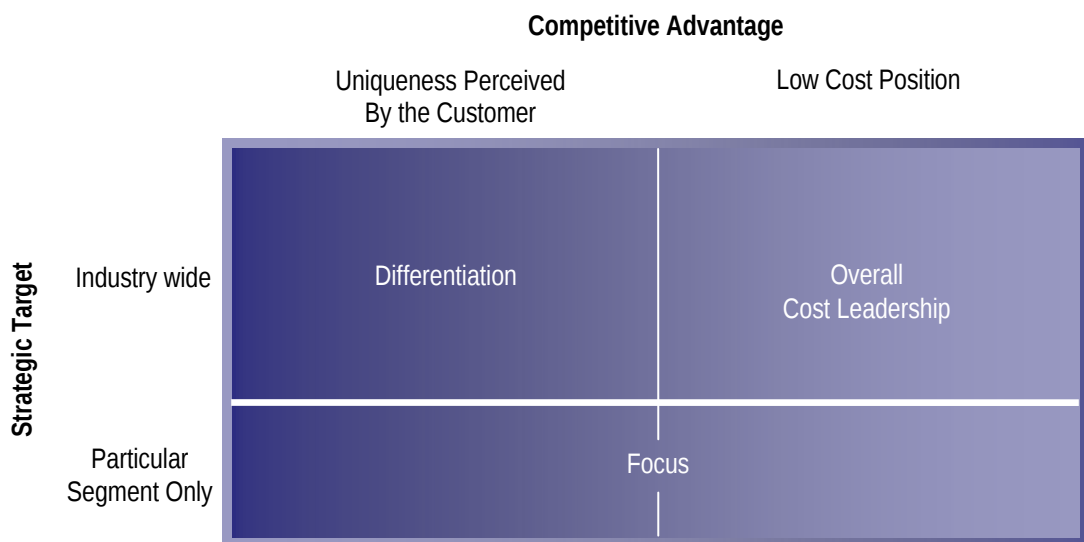
4.4 การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategy Formulation)

4.4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมาอย่างละเอียดพบว่าบริษัทจึงเลือกใช้ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบเฉพาะ (Focus Differentiation Strategy) ซึ่งทางบริษัทเชื่อว่า กลยุทธ์ดังกล่าวจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับบริษัทได้ โดยความแตกต่างที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ลูกค้าให้มูลค่าและสามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.2

แผนภาพที่ 4.2

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ



4.4.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy)

จากการที่บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยใช้ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบเฉพาะ (Focus Differentiation Strategy) เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับบริษัทนั้น ส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่งาน (Functional Strategy) ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย เพื่อที่จะสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ทางบริษัทได้วางแผนไว้ โดยบริษัทได้มุ่งเน้นในการพัฒนาในด้านต่างๆ 3 ด้าน โดยในแต่ละด้านจะมีการวางกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยม (Superior Efficiency)

เนื่องจากธุรกิจบริการรับซ่อมแซมบ้านนั้นเป็นธุรกิจบริการที่เน้นการใช้แรงงานและช่างฝีมือเป็นหลัก ประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยมของบริษัทนั้นจึงสะท้อนมากจากประสิทธิภาพที่ยอดเยี่ยมของพนักงาน ดังนั้น บริษัทจึงนำกลยุทธ์นี้มาใช้ในการด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource) เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งบริษัทได้นำเครื่องมือต่างๆมาใช้อย่างต่อเนื่อง

- กลยุทธ์การจ้างงาน (Hiring Strategy)

การที่บริษัทว่าจ้างพนักงานที่ได้คัดเลือกแล้วว่ามีคุณภาพ เหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำแล้วนั้น บริษัทย่อมสามารถอบรมและพัฒนาพนักงานเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพได้ตามที่บริษัทต้องการได้ ดังนั้น ทางบริษัทจึงกำหนดกลยุทธ์ในการจ้างงานคือ พนักงานที่บริษัทจะรับเข้ามาทำงานนั้นจะต้องมีลักษณะและทัศนคติที่สอดคล้องและเหมาะสมกับกลยุทธ์หลักขององค์กร

- การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training)

เพื่อให้พนักงานของบริษัทมีความเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานเดียวกัน บริษัทจึงได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้บริษัทยังกำหนดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในด้านจริยธรรมและคุณธรรมเพิ่มเติมอีกด้วย เนื่องจากบริษัทเห็นว่าการที่จะสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้านั้น พนักงานของบริษัทจะต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน

- การจ่ายผลตอบแทนตามประสิทธิภาพการทำงาน (Pay for Performance)

เพื่อเป็นการตอบแทนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างสูงสุด บริษัทจึงได้มีการกำหนดให้มีผลตอบแทนเพิ่มเติม โดยนอกจากจะเป็นการตอบแทนความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ของพนักงานแล้ว ยังเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานคนอื่นๆ ได้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดีอีกด้วย

2. คุณภาพที่ยอดเยี่ยม (Superior Quality)

คุณภาพในความหมายของผู้บริโภคนั้นมีอยู่สองแง่มุม คือ คุณภาพเนื่องจากความน่าเชื่อถือ (Reliability) และ คุณภาพเนื่องจากความดีเยี่ยม (Excellence) ซึ่งคุณภาพที่ยอดเยี่ยมนี้จะสามารถนำประโยชน์มาสู่บริษัทซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ ชื่อเสียงที่แข็งแกร่งของบริษัทที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับบริษัทและสามารถใช้ในการแข่งขันได้ ส่วนอีกด้านคือ ต้นทุน

ลดลงเนื่องจากกระบวนการจัดการที่มีคุณภาพ นำไปสู่กำไรที่เพิ่มขึ้นของบริษัท โดยบริษัทได้กำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่การสร้างคุณภาพที่ยอดเยี่ยมให้กับบริการของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆดังต่อไปนี้

- การกำหนดเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Set Goals, and Create Incentives)

บริษัทได้กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ที่จะนำบริการที่มีคุณภาพอย่างสูงสุดส่งมอบให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจอย่างสูงสุด ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องสื่อสารให้กับพนักงานในบริษัททราบถึงเป้าหมายดังกล่าว เพื่อที่จะให้พนักงานมีแนวทางและความเข้าใจไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้บริษัทยังได้มีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพอีกด้วย

- กำหนดวิธีการในการวัดคุณภาพ (Set Rules to Measure Quality)

เนื่องจากคุณภาพของบริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้โดยตรง ทำให้เป็นการยากในการวัดคุณภาพได้อย่างถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้การให้บริการของบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสูงสุด บริษัทจึงกำหนดการวัดคุณภาพโดยอ้างอิงกับความพึงพอใจในมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก เนื่องจากถ้าบริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้สามารถพึงพอใจได้อย่างสูงสุดแล้ว ลูกค้าก็จะรู้สึกว่าคุณภาพในการบริการที่ยอดเยี่ยม

3. การตอบสนองต่อลูกค้าที่ยอดเยี่ยม (Superior Responsiveness to Customers)

ก่อนที่บริษัทจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างยอดเยี่ยมนั้น ในขั้นแรก บริษัทจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทราบถึงความเข้าใจของลูกค้าก่อนว่าลูกค้าต้องการการให้บริการอะไรจากบริษัท ซึ่งการที่บริษัทสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างยอดเยี่ยมนั้นจะสามารถสร้างความแตกต่างและความจงรักภักดีของลูกค้าให้กับบริษัทได้ โดยบริษัทได้กำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่การสร้างการตอบสนองต่อลูกค้าที่ยอดเยี่ยมให้กับบริการของบริษัท ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆดังต่อไปนี้

- ออกแบบบริการให้สอดคล้องในแต่ละกลุ่มผู้บริโภค (Customization)

หนึ่งในกลยุทธ์ที่บริษัทใช้ในการสร้างความแตกต่างให้กับบริการของบริษัท คือ การที่ออกแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่ม หรือสามารถปรับเปลี่ยนการให้บริการให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปได้

หลังจากการบริษัทได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาในด้านต่างๆของบริษัท เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทนั้น บริษัทจึงได้นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปกำหนดวิธีการและหน้าที่ของส่วนงานต่างๆเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.2.1 ส่วนงานที่เป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities)

ส่วนงานที่เป็นกิจกรรมหลัก จะเป็นส่วนงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการของบริษัทโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยส่วนงานดังต่อไปนี้

1. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

หน้าที่ของส่วนงานนี้ ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการของบริษัท มีดังต่อไปนี้

- สร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Building Brand Loyalty)

จากข้อมูลงานวิจัยหลายๆแห่ง พบว่าค่าใช้จ่ายในการรักษาลูกค้าเดิมของบริษัทไว้ น้อยกว่าการหาลูกค้าใหม่ ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับลูกค้าที่มีอยู่ โดยการสร้าง ความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น

- การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

ติดต่อสอบถามข้อมูลจากลูกค้าในด้านความพึงพอใจหรือข้อติชมใดๆ ในการใช้บริการของบริษัท ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะสามารถนำมาประเมินและปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานของส่วนงานต่างๆได้

2. ดำเนินงาน (Service Operation)

หน้าที่ของส่วนงานนี้ ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการของบริษัท มีดังต่อไปนี้

- ควบคุมคุณภาพในการให้บริการ

ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของการให้บริการ เพื่อให้งานที่จะส่งมอบกับลูกค้า นั้นเป็นไปตามมาตรฐานและคุณภาพตามที่บริษัทได้กำหนดไว้

- พัฒนาและปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

เพื่อเป็นการสร้างความพึงใจให้กับลูกค้าอย่างสูงสุด บริษัทจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยข้อมูลจากส่วนงานการตลาด ซึ่งการพัฒนาและการปรับปรุงให้บริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะรักษาลูกค้าเดิมของบริษัทไว้ได้แล้ว ยังสามารถแบ่งส่วนการตลาดจากคู่แข่งได้อีกด้วย

4.4.2.2 ส่วนงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ส่วนงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุน จะเป็นส่วนงานไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริการของบริษัทโดยตรง ซึ่งประกอบด้วยส่วนงานดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Infrastructure)

- วัฒนธรรมขององค์กรที่ค้ำึงถึงลูกค้าเป็นอันดับแรก

บริษัทสร้างและปลูกฝังความคิดในด้านการบริการให้กับพนักงานทุกคน โดยการปฏิบัติงานใดๆก็ตาม พนักงานทุกคนจำเป็นต้องค้ำึงถึงความพึงพอใจของผู้บริโภคเป็นหลัก โดยให้พนักงานคิดไว้เสมอว่า ถ้าหากเราเป็นลูกค้าคนนั้น เราอยากได้รับการปฏิบัติเช่นไรจากพนักงาน

- โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน

เพื่อให้กลยุทธ์ของบริษัทประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่โครงสร้างองค์กรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น โดยโครงสร้างองค์กรของบริษัทนั้นจะไม่ซับซ้อนมากนัก ซึ่งแบ่งตามหน้าที่งาน นอกจากนี้ยังมีการกระจายอำนาจให้กับพนักงานทุกคนในการตัดสินใจในสิ่งต่างๆ

2. ระบบสารสนเทศ (Information System)

- ระบบในการส่งผ่านข้อมูล

ออกแบบและสร้างระบบการส่งผ่านข้อมูลจากภายนอกสู่ภายใน หรือ ภายในองค์กรกันเอง อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การออกแบบ website เพื่อรับข้อมูลหรือข้อเสนอแนะจากผู้บริโภค การออกแบบระบบการส่งข้อมูลภายในองค์กร เป็นต้น

3. ทรัพยากรบุคคล (Human resources)

- คัดเลือกบุคคลกรที่มีคุณภาพที่จะเข้ามาร่วมงานกับบริษัท

เพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรของบริษัทมีประสิทธิภาพในการทำงาน บริษัทจำเป็นต้องที่จะต้องคัดสรรบุคคล ที่จะเข้ามาเป็นพนักงานในบริษัทอย่างเข้มงวด

- อบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

สร้างโปรแกรมในการพัฒนาบุคลากรในบริษัทในด้านต่างๆ เช่น ทักษะในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการอบรมบุคลากรในด้านจริยธรรมและคุณธรรม เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด

- สร้างระบบการประเมินการทำงานสอดคล้องกับระบบการจ่ายผลตอบแทน
ออกแบบระบบประเมินการทำงานและระบบการจ่ายผลตอบแทนของบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ออกแบบและพัฒนาระบบสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม
บริษัทจำเป็นต้องสร้างระบบสวัสดิการให้กับบุคลากร เช่น การรักษาพยาบาล เป็นต้น เพื่อที่จะให้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพคงอยู่กับบริษัทอย่างต่อเนื่อง

4. บัญชีและการเงิน (Accounting and Finance)

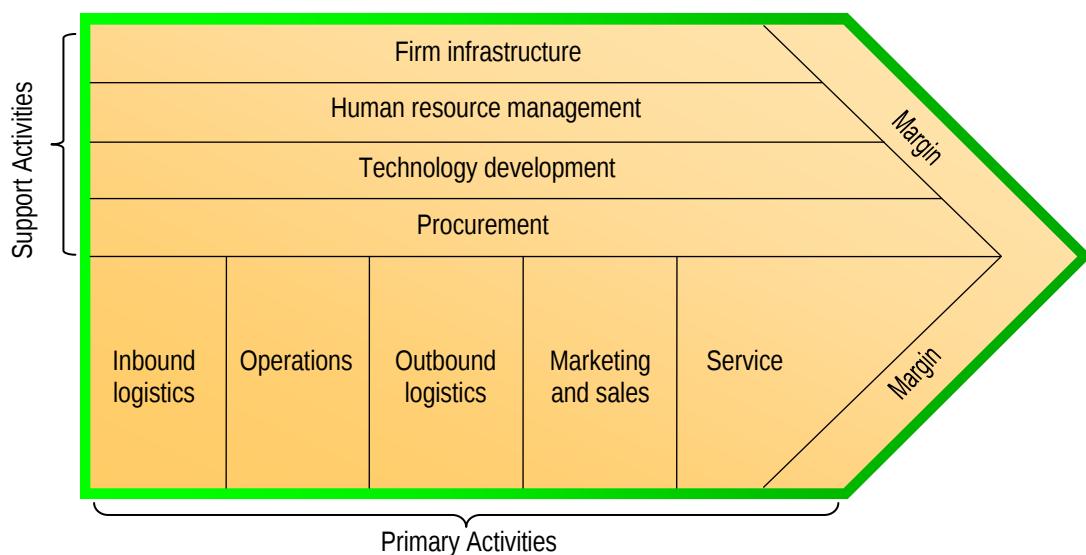
- ควบคุมและบริหารเงินอย่างเหมาะสม
เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น บริษัทจำเป็นต้องมีระบบการบริหารเงินทุนได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ สามารถวางแผนการเงินได้อย่างแม่นยำ ตรวจสอบบัญชีรายรับรายจ่ายได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เป็นต้น

4.5 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ของบริษัทโดยพิจารณาตาม Value Chain ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.3 และทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4.3

Value Chain



4.5.1 โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท

ในช่วงเปิดดำเนินการในตอนแรกนั้น บริษัทได้กำหนดมีสำนักงานเพียงแห่งเดียว ซึ่งจะ เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมคำสั่งของการขอรับบริการต่างๆจากลูกค้า โดยในระยะต่อไปทาง บริษัทมีแผนที่จะเปิดสำนักงานสาขาอีกจำนวน 3 สาขาเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่บริการทั่ว กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ บริษัทยังได้สร้างวัฒนธรรมในการทำงานของบริษัทโดยให้พนักงาน ทุกคนคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

เนื่องจากบริษัทเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการ ทำให้บริษัทมีปัญหาในด้านของเงินลงทุนที่ต้องใช้ ค่อนข้างสูง ประกอบกับต้นทุนทางการเงินที่สูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากบริษัทยังไม่มีชื่อเสียงมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม การที่บริษัทเพิ่งเปิดใหม่ ทำให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามที่วางแผน นั้นค่อนข้างจะทำได้ง่ายกว่าบริษัทที่ก่อตั้งมานานแล้ว ดังนั้นบริษัทจึงเห็นว่า ถึงแม้ต้นทุนทางการเงินของบริษัทจะสูงกว่าคู่แข่ง แต่วัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก ทำให้บริษัทมีจุดแข็ง ในด้านนี้พอสมควร

4.5.2 ทรัพยากรบุคคล

พนักงานผู้ให้บริการ ถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจการให้บริการต่างๆ รวมไปถึงธุรกิจ บริการรับซ่อมแซมบ้านด้วย เพื่อให้บริษัทสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ บริษัท จำเป็นต้องจัดหาพนักงานหรือช่างฝีมือที่มีคุณภาพด้วยเช่นกัน แต่จากการที่บริษัทเพิ่งเริ่มเปิด ดำเนินการจึงทำให้บริษัทยังไม่มีชื่อเสียงมากนัก ทำให้บริษัทไม่สามารถหาพนักงานหรือช่างฝีมือที่ มีคุณภาพได้ง่ายนัก ดังนั้นบริษัทจึงต้องสร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนที่ดีเพื่อเป็นการดึงดูดและ รักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับบริษัทได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้บริษัทจะทำการอบรมและ พัฒนาความสามารถของพนักงานโดยการจัดส่งพนักงานไปอบรมภายนอกเป็นระยะ เพื่อเพิ่ม ทักษะในการทำงาน

ในส่วนทางผู้บริหารของบริษัททั้งหมดเคยทำงานด้านวิศวกรรมมาก่อน ทั้งทางด้านงานโยธา และงานระบบ โดยมีประสบการณ์ในงานด้านนี้มากกว่า 5 ปี จึงทำให้มีประสบการณ์ต่างๆ ค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงเห็นว่าในจุดนี้ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัทอย่างหนึ่ง

4.5.3 การบริหารแหล่งจำหน่ายวัตถุดิบ

เนื่องจากวัตถุดิบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการรับซ่อมแซมบ้านนั้นส่วนใหญ่คือ อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์และวัสดุก่อสร้าง ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพตลาดวัสดุก่อสร้างและอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์นั้น พบว่าตลาดดังกล่าวมีการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้อำนาจการต่อรองของบริษัทกับแหล่งจำหน่าย

วัตถุดิบมีค่อนข้างมาก แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้บริษัทมีวัตถุดิบเพื่อใช้ในการให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงเน้นทำสัญญากับบริษัทคู่ค้าในการดูแลและจัดส่งวัตถุดิบต่างๆที่ใช้ในการซ่อมแซมบ้าน โดยในเบื้องต้นบริษัทจะทำสัญญากับบริษัทคู่ค้าที่มีพื้นที่จัดจำหน่ายอยู่ในพื้นที่ให้บริการของบริษัท ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการขนส่งสินค้า

ซึ่งจากการที่แหล่งจำหน่ายวัตถุดิบมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ผู้ประกอบการให้บริการซ่อมแซมแทบทุกรายมีอำนาจต่อรองเหนือกว่าแหล่งวัตถุดิบเกือบทั้งหมด ดังนั้นในจุดนี้บริษัทเองเห็นว่าบริษัทไม่มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบผู้ประกอบการรายอื่นๆแต่อย่างไร จึงไม่สามารถสรุปได้ว่าจุดนี้เป็นจุดแข็งของบริษัท

4.5.4 การดำเนินงาน

บริษัทได้ออกแบบระบบการบริหารงานทั้งหมด โดยอาศัยระบบคอมพิวเตอร์ ในการเก็บรวบรวมการใช้บริการของลูกค้า เพื่อให้สามารถนำข้อมูลต่างๆมาประมวลผลและสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในโอกาสข้างหน้า รวมไปถึงการส่งคำสั่งซื้อวัตถุดิบต่างๆไปยังคู่ค้านั้นจะเป็นการดำเนินการแบบรวมศูนย์ โดยความต้องการของลูกค้าทุกรายจะถูกส่งมายังส่วนกลางเพื่อดำเนินการจัดลำดับการให้บริการ และสามารถจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ในการให้บริการได้รวดเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้กับบริษัทในทุกๆขั้นตอน เพื่อเป็นการรับประกันคุณภาพการให้บริการของบริษัทและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

ซึ่งจากโครงสร้างระบบที่ได้กำหนดไว้ถือว่าเป็นระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่ง อย่างไรก็ตามการควบคุมและนำไปปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่กำหนดนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสำหรับบริษัทนั้น ถือว่าเป็นจุดอ่อนเนื่องจากผู้บริหารยังไม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานเท่าที่ควร

4.5.5 การตลาด

บริษัทเน้นการไปที่การสร้าง ความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในการรับบริการ โดยเริ่มจากการสร้างการรับรู้ในตลาดสินค้า เพื่อที่จะได้ลูกค้าได้ทราบและรับรู้การมีอยู่ของบริษัท หลังจากนั้นจึงเริ่มการทำตลาดแบบครบวงจร โดยเน้นที่การประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารให้กับผู้บริโภครู้จักบริษัทมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการสร้าง website ของบริษัทเพื่อเป็นช่องทางการติดต่อกับลูกค้าและให้ข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้ต่างๆเกี่ยวกับการดูแลบ้านให้กับลูกค้าอีกด้วย

4.6 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน รวมถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ทางได้ใช้นั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า บริษัทมีจุดอ่อนในเรื่องของเงินทุนในการดำเนินงาน เนื่องจากจำเป็นต้องทำการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าคู่แข่ง (Cost of capital, [-]) รวมไปถึงประสบการณ์ในการบริหารงานในธุรกิจบริการรับซ่อมแซมบ้านของผู้บริหารนั้นยังมีน้อยกว่าคู่แข่ง (Management Experience, [-]) ทำให้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ อาจจะได้ช้ากว่าคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทก็ยังมีจุดแข็งอยู่ที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการซ่อมแซมบ้านเป็นอย่างดี (Human capital, [+]) ตลอดจนการให้บริการอย่างครบวงจร (Service, [+]) โดยคาดว่าจะสามารถสร้างให้เกิดการรับรู้ การยอมรับ และการเริ่มใช้บริการซ่อมแซมบ้านของบริษัทได้ ซึ่งทั้งนี้จากโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่และจุดแข็งของบริษัท ทำให้มองได้ว่าบริษัทมีความพร้อมในการที่จะเข้ามาทำธุรกิจบริการรับซ่อมแซมบ้านจากศักยภาพในการแข่งขันที่มีของบริษัท

4.7 สรุปการวิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในบทที่ 2 และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในในบทนี้ ทำให้สามารถสรุปเป็นประเด็นหลักได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

SWOT Analysis

Opportunities (O) 1) แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนที่พักอาศัยในเขตกรุงเทพและปริมณฑล 2) ลูกค้าสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายขึ้นผ่านทางเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต 3) ยังไม่มีคู่แข่งรายใดสามารถสร้างตราสินค้าได้อย่างโดดเด่น	Threats (T) 1) การขาดแคลนช่างฝีมือที่มีคุณภาพ 2) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ทำได้ง่าย
Strengths (S) 1) ผู้ก่อตั้งมีความรู้ ความชำนาญในงานด้านโยธาและงานระบบ 2) การมีบริการอย่างครบวงจร	Weaknesses (W) 1) ผู้บริหารยังไม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานธุรกิจบริการมากนัก 2) มีต้นทุนทางการเงินในการดำเนินงานที่สูงกว่าบริษัทอื่น

4.8 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วนั้น บริษัทสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยใช้ TOWS Matrix เป็นโมเดลในการวิเคราะห์ เพื่อนำจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวมาสร้างเป็นทางเลือกของกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ทางบริษัทได้เผชิญอยู่ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 4.2 TOWS Matrix

	External Factors	Strengths (S) 1) ผู้ก่อตั้งมีความรู้ ความชำนาญในงานด้านโยธาและงานระบบ 2) การมีบริการอย่างครบวงจร	Weaknesses (W) 1) ผู้บริหารยังไม่มีประสบการณ์ในการบริหารงานธุรกิจบริการมากนัก 2) มีต้นทุนทางการเงินในการดำเนินงานที่สูงกว่าบริษัทอื่น
Internal Factors			
Opportunities (O) 1) แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนที่พักอาศัยในเขตกรุงเทพและปริมณฑล 2) ลูกค้าสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่ายขึ้นผ่านทางเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต 3) ยังไม่มีคู่แข่งรายใดสามารถสร้างตราสินค้าได้อย่างโดดเด่น		Strength – Opportunities Strategies ● กลยุทธ์สร้างตราสินค้าจากจุดแข็งด้านความชำนาญในงาน กับ การบริการอย่างครบวงจร (S1, 2, O3)	Weaknesses – Opportunities Strategies ● กลยุทธ์สร้างการรับรู้ในตราสินค้าโดยผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต ทำให้บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มาก (W2, O2)
Threats (T) 1) การขาดแคลนช่างฝีมือที่มีคุณภาพ 2) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ทำได้ง่าย		Strength – Threats Strategies ● กลยุทธ์สร้างความจงรักภักดีของลูกค้าต่อแบรนด์ เพื่อป้องกันการแข่งขันจากคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามา (S1, 2, T2)	Weaknesses – Threats Strategies ● กลยุทธ์พัฒนาการบริหารงานโดยเน้นการจัดการด้านบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถรักษาช่างฝีมือที่มีคุณภาพได้ (W1, T1)