

PART II

การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน และประเมินผลการดำเนินงาน

หัวข้อ

- การวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์และซัพพลายเชน
- การวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

1. การวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

การปัญหาเพื่อตัดสินใจของกลุ่มคน 4 ระดับ มีลักษณะ ดังนี้

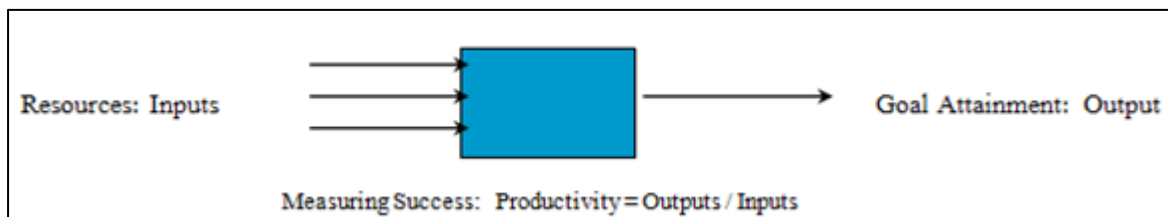
ผู้ปฏิบัติงาน	งานระดับกลยุทธ์	งานระดับบริหารจัดการ	งานระดับปฏิบัติการ	ประเภทการตัดสินใจ
1. ผู้บริหารระดับสูง	วิเคราะห์ปัญหา ปัญหาเชิงนโยบาย รูปแบบและวิธีการ บริหารงานทั้งระบบ	-	-	การตัดสินใจแบบไม่มี โครงสร้าง (Un- structured)
2. ผู้บริหารระดับกลาง	-	วิเคราะห์ปัญหาการ บริหารงานระดับ แผนก หรือ Business Unit	-	การตัดสินใจแบบกึ่ง (Semi-structured)
3. ผู้บริหารระดับล่าง	-	-	วิเคราะห์ปัญหา การควบคุม	การตัดสินใจแบบมี โครงสร้าง (Structured)
4. พนักงานระดับปฏิบัติการ	-	-	ปัญหาการ ปฏิบัติงาน ประจำวัน	การตัดสินใจแบบมี โครงสร้าง (Structured)

ตารางที่ 1.1 การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ

ซึ่งปัญหาการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน จะมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ ซึ่ง
แบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ

ซัพพลายเชนอุตสาหกรรมการผลิต->ขาย	ซัพพลายเชนอุตสาหกรรมบริการ->รับจ้าง
อุตสาหกรรมยานยนต์	อุตสาหกรรมการบิน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและสันนาการ
อุตสาหกรรมเหล็กและสินค้าอุตสาหกรรม	อุตสาหกรรมโรงแรม
อุตสาหกรรมเกษตร	อุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร
อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม	อุตสาหกรรมสื่อและสิ่งพิมพ์
อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค	อุตสาหกรรมขนส่งและโลจิสติกส์
อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์	อุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
อุตสาหกรรมสินค้าแฟชั่น	อุตสาหกรรมประกันภัยและประกันชีวิต
อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์	อุตสาหกรรมบริการเฉพาะกิจ (เช่น กำจัดขยะอุตสาหกรรม)
อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	
อุตสาหกรรมพลังงานและสาธารณูปโภค	
อุตสาหกรรมของใช้ในครัวเรือน	
อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง	

โดยกลุ่มคนทุกระดับในทุกประเภทธุรกิจ จะใช้ “กระบวนการจัดการ” เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ



อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานทางธุรกิจนั้นแวดล้อมไปด้วยปัญหา โดยปัญหาการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ได้แก่

- ปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายของบริษัท และเครือข่ายโลจิสติกส์
- ปัญหาการประสานงานเพื่อการส่งมอบสินค้าหรือบริการออกสู่ตลาด
- ปัญหาการดำเนินงานในกิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้งหมด
- ปัญหาการตลาด (Marketing)
- ปัญหาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product development)
- ปัญหาการเงิน (Finance)
- ปัญหาการบริการลูกค้า (Customer service)
- ปัญหาระบบ (System)
- ปัญหากลยุทธ์ (Strategy)
- ปัญหาคน (People)
- ปัญหาเทคโนโลยี (Technology) และสารสนเทศ (Information)

- ปัญหาทรัพยากร (Resource)
- ปัญหาการบูรณาการเพื่อจัดการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการจากแหล่งต้นต้นน้ำ (Upstream) สู่ปลายน้ำ

(Downstream)

- ปัญหาการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า
- ปัญหาการแปรรูปวัตถุดิบหรือวัสดุให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finish goods)

ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ 1) วางแผน (Planning) 2) จัดองค์กร (Organizing) 3) ประสานงาน (Coordinating) 4) ตัดสินใจ (Decision) และ 5) ควบคุม (Control) เพื่อตอบโต้กับปัญหานั้น

อย่างไรก็ดี โลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของซัพพลายเชน ซัพพลายเชนจะหมายความรวมถึงเครือข่ายโลจิสติกส์และกิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้งหมด และเพิ่มเติมด้วยกิจกรรมอื่นอีกดังนั้นซัพพลายเชนจึงมีขอบข่ายที่กว้างกว่าโลจิสติกส์

จากคำจำกัดความ “การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management: SCM)” หมายถึง การจัดการการอุปทานสินค้า (Goods Supply Management: GSM) อย่างเป็นระบบ ใช้กลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ บูรณาการกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวก ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย ตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) การผลิตและประกอบ (Manufacturing and Assembly) การแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Transform raw materials into finished goods) ซึ่งสินค้าจะเพิ่มมูลค่าเมื่อผ่านแต่ละกระบวนการ เช่น การจัดหา การผลิต การจัดการคลังสินค้า การติดตามสินค้าคงคลัง การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การส่งมอบผลิตภัณฑ์แก่ลูกค้าผ่านระบบการกระจายสินค้าทุกช่องทาง โดยองค์กรมุ่งตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าคนสุดท้าย สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด เพื่อกำไรระยะยาว

จากคำจำกัดความข้างต้น มีคำถามดังนี้:

1. อะไรบ้างที่อาจเป็นสาเหตุทำให้ “ระบบการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน” ไม่มีประสิทธิภาพ?
2. เมื่อ “ระบบการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน” ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว “จะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร ตามมา”?
3. เมื่อ ทำการวิเคราะห์และทราบถึงสาเหตุของปัญหาแล้ว จะมี “วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร”?
4. เมื่อนำ วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพ ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ “จะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร ตามมา”?

2. แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

สามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้โดยวิธี

1. ลด
2. เพิ่ม
3. ปรับปรุง
4. ควบคุม

5. ป้องกัน

6. ประยุกต์ใช้แนวคิด/ทฤษฎี ตัวอย่างเช่น

<u>แนวคิด</u>	<u>ทฤษฎี</u>
Kaizen	ทฤษฎีการจัดการ
<u>kanban</u>	ทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) :
Lean	Theory X & Theory Y
Agility	ทฤษฎีของ Z (<u>Ouchi's Theory Z</u>)
Resilience	การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory)
<u>5 ส.</u>	
The 7 Wastes	การเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Bloom (Bloom's Taxonomy)
CSR	
CRM	การเรียนรู้ตามทฤษฎีของไทเลอร์ (Tylor)
SRM	ทฤษฎีการเรียนรู้ 8 ชั้น ของกาเย่ (Gagne)
Risk Management	ทฤษฎีการเชื่อมโยงของธอร์นไคค์ (Thorndike's Connectionism Theory)
Total Quality Management: TQM	
Postponement	ทฤษฎีแรงจูงใจ
Transshipments	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ(Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

ตัวอย่าง: การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการลดความเสี่ยง

บางองค์กรใช้การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการจัดการและรับมือกับความเสี่ยง เนื่องจากการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของบริษัท และมีปัจจัยเสี่ยงอีกจำนวนมากที่ส่งผลต่อการผลการดำเนินงานของบริษัท (Schoenherr et al., 2008) อีกทั้งในทุกกิจกรรมของโซ่อุปทานก็ล้วนมีความเสี่ยงแฝง และการลดความเสี่ยงด้วยวิธีการกักตุนสินค้าเพื่อให้เพียงพอต่อคำสั่งซื้อของลูกค้านั้นไม่ใช่ กลยุทธ์ที่ดีเสมอไป (Kull and Closs, 2008) นอกจากนี้บริษัทหนึ่ง ๆ อาจมีหลายคู่ค้าที่ไม่ได้ทำงานเชื่อมต่อกันโดยตรง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบในการบริหารจัดการที่ดีตั้งแต่การผลิตตามสั่ง การจัดการเหตุการณ์ การจัดการความเสี่ยงเมื่อการทำงานหยุดชะงัก เพื่อบูรณาการความสามารถร่วมกับเครือข่ายคู่ค้า (Giannakis and Louis, 2011)

ตัวอย่าง: การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อเพิ่มความสามารถ

การใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ (IS & IT) เชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ข้อควรตระหนักในการทำธุรกิจ คือ การแข่งขันทั่วโลกไม่ใช่แค่เพียงแข่งขันในเรื่องของราคาและคุณภาพ แต่ยังเกี่ยวข้องกับการให้บริการและเวลา ด้วย และสภาพของการแข่งขันได้เกี่ยวพันกับหลายฝ่ายตั้งแต่ผู้ซื้อ ผู้ขาย พ่อค้าส่ง ผู้ให้บริการด้านการเงิน และแรงงาน ดังนั้นไอทีจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บริษัทสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้จะต้อง

ลงทุนในระยะยาว และอาจต้องปรับผังโครงสร้างองค์กรใหม่ (Reorganization) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการติดต่อกับลูกค้าและผู้ค้าส่ง และความสำเร็จทางกลยุทธ์ด้านไอที สามารถนำบริษัทไปสู่การเป็น “ผู้นำในการแข่งขัน” นอกจากนี้ การใช้ระบบสารสนเทศที่ใช้งานบนเว็บจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานในด้าน

1. Service: ปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น และสามารถให้บริการใหม่ ๆ ได้
2. Cost: ลดต้นทุนในการดำเนินงาน
3. Speed: การให้บริการที่รวดเร็ว
4. Quality: ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ
5. Innovation: สามารถสร้างนวัตกรรมและผลงานใหม่ ๆ
6. เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในองค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น
7. เชื่อมคู่ค้าทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. รวบรวมข่าวสารและวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์

ตัวอย่าง: การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ

แรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (Porter's Five Force Model)

- 1) การแข่งขันภายในวงการอุตสาหกรรม
- 2) การคุกคามของผู้แข่งขันใหม่
- 3) การคุกคามของสินค้าและบริการที่เข้ามาทดแทน
- 4) อำนาจการต่อรองของลูกค้า และ
- 5) อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์

กลยุทธ์ในการตอบสนองของต่อแรงกดดันทางธุรกิจ (RESPONSE STRATEGIES) (PORTER, 1985)

1. Cost Leadership: ความเป็นผู้นำด้านราคา
2. Differentiation: สร้างความแตกต่าง
3. GROWTH: คือ การขยายกำลังการผลิตสินค้าและบริการอย่างกว้างขวางขึ้น สร้างการเติบโต
4. ALLIANCES: คือ การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับพันธมิตรทางธุรกิจกับลูกค้า
5. INNOVATION: หาดหนทางใหม่ๆ ในการทำธุรกิจ พัฒนาของสินค้าและบริการ หรือ อาจทำให้เกิดการบุกตลาดที่

เป็นเอกเทศ (Unique Markets)

6. IMPROVE INTERNAL EFFICIENCY: ปรับปรุงประสิทธิภาพภายใน เพื่อทำให้เกิดความพอใจของพนักงานและลูกค้า
7. CRM: สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผูกใจลูกค้าเข้ากับผลิตภัณฑ์และแบรนด์ของบริษัท ทำให้ลูกค้าภักดีต่อบริษัท ไม่หนีไปไหน เช่น มีการส่งของขวัญวันเกิด, ให้กินฟรีในวันเกิด เป็นต้น
8. Quality: คุณภาพ

ตัวอย่าง: เพิ่มประสิทธิภาพโดยการเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มคุณค่า และนำไปสู่กำไร

Porter's Value Chain Model

กิจกรรมหลักของระบบ Supply Chain (PRIMARY ACTIVITIES)

1. In bound logistics (in puts)
2. Operations (manufacturing & testing)
3. Outbound logistics (storage & distribution)
4. Marketing & sales
5. Service

กิจกรรมที่สนับสนุนการทำงานของกิจกรรมหลัก (SUPPORT ACTIVITIES)

1. Firm Infrastructure :โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย ทุก ๆ แผนกในองค์กร
2. Human Resources Management : การจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. Technology Development :การพัฒนาเทคโนโลยี
4. Procurement : ระบบการจัดหา สรรหา (จัดซื้อ-จัดหา)

ทุกขั้นตอนของกิจกรรมหลักใน supply chain สินค้าจะเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มคุณค่าขึ้นเรื่อย ๆ เรียกสิ่งนี้ว่า “Value System” ตัวอย่างเช่นบริษัท Frito Lay นำไอทีมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าในกระบวนการผลิต ทั้งนี้จะนำ Value Chain Model มาใช้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์บริษัทในการวางกลยุทธ์ด้านการผลิต และ 2) ลงทุนด้านไอทีเพื่อให้เกิดห่วงโซ่ที่มีคุณภาพและให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด

ตัวอย่าง: เพิ่มประสิทธิภาพโดยการเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้า

เข้าใจวงจรของวัฏจักรลูกค้า

(1-7)

1. ประเมินความต้องการของลูกค้า
2. ระบุความต้องการของลูกค้า
3. เลือกแหล่งซื้อ-จัดหาสินค้าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
4. ส่งคำสั่งซื้อ
5. รับสินค้าและบริการ
6. คาดหวังที่จะได้มาซึ่งบริการและสินค้าที่ดี
7. ทดสอบและยอมรับสินค้าและบริการ

(8-13)

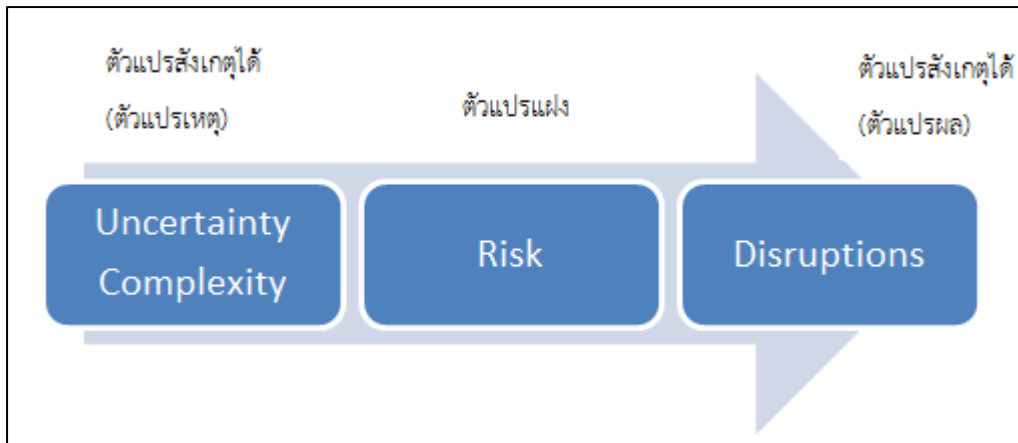
8. บูรณาการสู่การจัดการสินค้าคงคลัง
9. ติดตามการใช้และพฤติกรรม
10. ปรับปรุงทุกอย่างให้ดีขึ้น ถ้าจำเป็น
11. ทำการดูแล บำรุงรักษาสินค้า
12. ถ่ายโอนหรือกำจัดผลิตภัณฑ์หรือบริการ
13. การบัญชีสำหรับการซื้อ

3. การวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

สามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่จะมี KPI ที่ทุกบริษัทใช้กัน และมี KPI บางส่วนที่แตกต่างกัน ออกไปตามบริษัทของบริษัทนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น “Disruptions” ก็เป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดที่บางบริษัทนำมาใช้วัดผลการดำเนินงาน

ณภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2560), *วิธีการวิเคราะห์ระบบการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, วิทยาลัยโลจิสติกส์

และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.



การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measuring)

การดำเนินงานโซ่อุปทานและคุณสมบัติพื้นฐานเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาวัดผลจาก ค่าใช้จ่าย/ต้นทุน (cost) คุณภาพ (quality) การส่งมอบ (delivery) ความยืดหยุ่น (flexibility) ความทนทาน (durability) นวัตกรรมและการบริการ (innovation and service) และการวัดผลการดำเนินงานอาจใช้วิธีดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ซึ่งวัดจาก 1) มุมมองทางการเงิน (Financial) 2) มุมมองของลูกค้า (Customer) 3) มุมมองกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Business) และ 4) มุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) (Kaplan and Norton, 1992) และยังมี ความแตกต่างระหว่างการวัดค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน (tangible) และที่ไม่ใช่ตัวเงิน (intangible) ซึ่งแต่ละตัวชี้วัดพึ่งพิงกันและอาจส่งผลต่อการวัดผลการดำเนินงานโซ่อุปทานที่ผิดพลาด (Chen and Paulraj, 2004) การวัดเวลา (Time) และคุณภาพ (Quality) จะสะท้อนความสามารถสูงต่อการให้บริการแก่ลูกค้า ขณะที่การวัดความยืดหยุ่น (Flexibility) และนวัตกรรม (Innovativeness) จะสะท้อนความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุปสงค์ (Lee, 2004; Morgan, 2004) นอกจากนี้

- **การปรับปรุงผลการดำเนินงาน (Improve performance)** จะวัดได้จาก ค่าเฉลี่ยการเติบโตของยอดขายที่สูงขึ้น ต้นทุนลดลง สินค้าคงเหลือลดลง และการมีคุณค่าแก่ลูกค้าในโซ่อุปทานซึ่งจะบ่งบอกถึงความพึงพอใจในระดับการดำเนินงานของบริษัทเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยความพึงพอใจเกิดจาก 1) การจัดส่งผลิตภัณฑ์ (สินค้าหาย/ส่งผิด/เกิดความเสียหาย/บกพร่องระหว่างจัดส่ง) (Kroes and Ghosh, 2010) 2) การรับประกัน/ค่าใช้จ่ายในกระบวนการส่งคืน (Kroes and Ghosh, 2010) 3) ตรงกับข้อกำหนดของลูกค้า และ 4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Chen and Paulraj, 2004) ในขณะที่

- **ผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Business performance)** จะวัดได้จาก การเพิ่มกำไร ผลผลิตต่อตลาด ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น

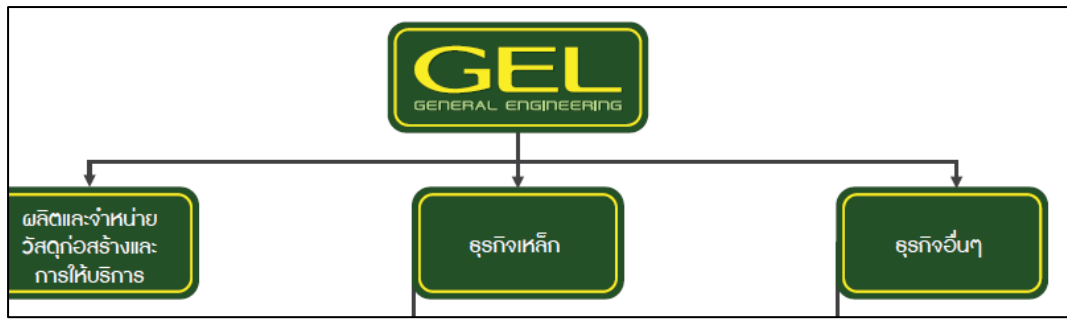
อย่างไรก็ตาม การวัดผลการดำเนินงานโซ่อุปทานควรวัดภาพรวม เช่น ความยั่งยืนและแข่งขันได้ (Gunasekaran et al., 2001) การวัดทางการเงินเหมาะสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการวัดการปฏิบัติงานประจำวันจะดีกว่าถ้าใช้การวัดแบบไม่ใช่ตัวเงิน (Gunasekaran et al., 2001; Martin and Patterson, 2009) อย่างไรก็ตาม ควรใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งทางการเงิน สภาพแวดล้อม ความยืดหยุ่น นวัตกรรม การบูรณาการ และการปฏิบัติงาน (Carvalho et al., 2011)

กรณีศึกษา : บริษัท GEL

Vision: เราจะทำให้การก่อสร้างเป็นเรื่องง่าย และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด

Mission: มุ่งมั่นในการดำเนินงานให้สำเร็จผล โดยผ่านแนวคิด

- Total Solution Provider: เราจะเป็นศูนย์กลางในการให้บริการและให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถควบคุมต้นทุน และระยะเวลาการก่อสร้างตามแผนที่วางไว้ ให้เกิดคุณภาพสูงสุด
- เป็นที่หนึ่งในใจลูกค้า: เราจะผลิตสินค้าและให้บริการเพื่อทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด
- โครงสร้างธุรกิจ



- การกำหนด KPI

ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน	รอบการสำรวจ			
	ก.ค.-ธ.ค.59	ม.ค.-มิ.ย.59	ก.ค.-ธ.ค.58	ม.ค.-มิ.ย.58
1. ความเป็นมืออาชีพของบริษัทฯ	82.48	79.55	84.27	85.13
2. คุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้	81.90	81.12	85.60	88.29
3. การส่งมอบสินค้าเป็นไปตามกำหนดเวลา	77.90	75.73	84.53	80.06
4. การบริการหลังการขาย	76.38	75.51	82.40	78.16
5. สามารถแก้ไขปัญหาของลูกค้าได้ทันทีที่เกิดปัญหา	74.48	72.13	80.53	78.48
% รวม	78.63	76.81	83.47	82.02

- การตลาดและการแข่งขัน

เนื่องจากราคา น้ำมันและราคาวัตถุดิบมีความผันผวนสูง และเกิดปัญหาขาดแคลน แรงงานที่มีคุณภาพ ทำให้ให้บริษัทฯ มีต้นทุนผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น รวมทั้งปัญหาเสถียรภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจ ภายในประเทศและต่างประเทศ ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการขายตัวของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการก่อสร้าง ทำให้เกิดการชะลอตัวในอุตสาหกรรมก่อสร้างตามภาวะเศรษฐกิจโดยรวม เพราะอุตสาหกรรม ก่อสร้างจะควบคู่ไปกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ

แม้ว่าจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมในด้านลบ แต่ภาวะเศรษฐกิจในปี 2559 เริ่มปรับตัวดีขึ้น จากปี 2558 โดยมีการกระตุ้นเศรษฐกิจเพิ่มเติมจากภาครัฐ เช่น การเริ่มพัฒนาโครงการพื้นฐานด้านคมนาคมและ

พื้นที่ เศรษฐกิจภาคตะวันออก และการลงทุนภาคเอกชนที่มีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมก่อสร้าง ยังคงมีการแข่งขันกันสูง ทั้งด้านราคา คุณภาพ และนวัตกรรมใหม่ๆ

1) อุตสาหกรรมการผลิตวัสดุก่อสร้าง กลุ่มลูกค้าประกอบด้วย

ลูกค้า	ข้อมูลลูกค้า
1 ผู้รับเหมาขนาดใหญ่	เป็นบริษัทฯ ที่มีศักยภาพในการเข้าประมูลงานขนาดใหญ่ เช่น อาคารสูงและงานสาธารณูปโภค
2 เจ้าของโครงการ	ต้องการจะซื้อวัสดุในการก่อสร้างเอง เพราะมีความมั่นใจในคุณภาพ ของสินค้า และการบริการโดยไม่ผ่านบริษัทฯ ผู้รับเหมาก่อสร้าง
3 สถาปนิกและวิศวกร	เป็นผู้ออกแบบและคำนวณแบบ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้ ผลิตภัณฑ์นั้นๆ เป็นอย่างดี และสามารถจะแนะนำเจ้าของโครงการให้ใช้ผลิตภัณฑ์ได้
4 ทั่วๆ ไป	ลูกค้ามีความประสงค์จะนำสินค้าไปใช้กับอาคาร หรือเพื่อตกแต่งให้สวยงาม

2) กลยุทธ์การตลาด

(1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ บริษัทฯ มีนโยบายมุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าและบริการโดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล มีความปลอดภัย มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดทีมงานที่มีความรู้ความชำนาญมาดูแลงานเพื่อมิให้การส่งมอบงานล่าช้าหรือเกิดความเสียหาย ด้วยประสบการณ์การดำเนินงานด้านการผลิตวัสดุก่อสร้างและการให้บริการมากกว่า 54 ปี ลูกค้าให้ความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าและบริการของบริษัทฯ

(2) กลยุทธ์ด้านราคา บริษัทฯ มีนโยบายในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าและดูแลอย่างใกล้ชิด รวมทั้งศักยภาพของบริษัทฯ ในการทำงานให้ลูกค้าเสร็จทันเวลา หรือไม่มีความเสียหายที่อาจทำให้ลูกค้าต้องมียกจ่ายมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในราคาสินค้าและบริการของบริษัทฯ

(3) กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด บริษัทฯ มีสินค้าหลากหลายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อวัสดุก่อสร้างต่างๆ ได้จากผู้ผลิตเดียว เช่น ในการก่อสร้างอาคาร บริษัทฯ จะมีผลิตภัณฑ์เสาเข็มคอนกรีตอัดแรงพร้อมบริการตอกพื้นคอนกรีตอัดแรงในที่ชนิดไร้คาน ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์คอนกรีตเสริมใยแก้วเพื่อตกแต่งอาคารตามที่สถาปนิกออกแบบ เป็นต้น บริษัทฯ จะมีความสัมพันธ์อันดีกับสถาปนิกและวิศวกรเนื่องจากมีความเชื่อมั่นในคุณภาพสินค้าของบริษัทฯ รวมทั้งบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกราย การประชาสัมพันธ์องค์กรโดยการติดป้ายบริษัทฯ ในบริเวณโครงการที่ฯ รับดำเนินการ ให้นิสิตนักศึกษาและผู้สนใจมาเยี่ยมชมโรงงาน เพื่อจะได้ทราบคุณสมบัติต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์

(4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนา บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการรักษาการเป็นผู้นำของธุรกิจได้ บริษัทฯ จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ มีความแตกต่างจากคู่แข่งอื่น การเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า และให้สอดคล้องกับการออกแบบอาคารที่ทันสมัยในปัจจุบัน

(5) กลยุทธ์การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย ช่องทางการจำหน่าย แบ่งได้ดังนี้

จำหน่ายให้แก่	2559			2558		
	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	รวม	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	รวม
เจ้าของโดยตรง	3	26	29	-	57	57
บริษัทผู้รับเหมา	15	53	63	1.70	40.30	42
บริษัทผู้ออกแบบ	-	1	1	-	1	1
อื่นๆ	-	2	2	-	-	-
% รวม	18	82	100.00	1.70	97.30	100.00

หมายเหตุ เป็นตัวเลขจากจำนวนงานที่เกิดขึ้นในแต่ละปีของบริษัทฯ

3) สภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตวัสดุก่อสร้างที่มีความแข็งแกร่ง ด้วยประสบการณ์ที่ยาวนานกว่า 54 ปีรวมทั้งการมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

ผลิตภัณฑ์	จำนวนคู่แข่งรายใหญ่ (ราย)			
	2559	2558	2557	2556
ผลิตและจำหน่ายเสาเข็มคอนกรีตอัดแรง	10	10	10	10
ผลิตและติดตั้งผนังคอนกรีตสำเร็จรูป	4	12	10	3
ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตเสริมใยแก้ว จี.อาร์.ซี	4	2	3	3
ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตอัดแรงในที่ชนิดไร้คาน	5	5	5	5
ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ซีเมนต์พิเศษเตนโก้	12	12	12	5
ผลิตภัณฑ์ STEEL	-	-	3	14
ผลิตภัณฑ์คอนกรีตผสมเสร็จ	-	-	-	7

•การจัดการผลิตภัณฑ์หรือบริการ

1) การผลิต กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตจริง

การผลิต	ปี 2559				ปี 2558		
	กำลังการผลิตเต็มที่	ปริมาณการผลิตจริง	อัตราการใช้กำลังผลิต (ร้อยละ)	ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น (ร้อยละ)	กำลังการผลิตเต็มที่	ปริมาณการผลิตจริง	อัตราการใช้กำลังผลิต (ร้อยละ)
ผลิตภัณฑ์เสาเข็มคอนกรีตอัดแรง (ลบ.เมตร)	165,000	100,344	60.81	3.51 =(100,344-96,943)*100/96,943	165,000	96,943	58.75
ผลิตภัณฑ์พื้นคอนกรีตอัดแรงในที่ชนิดไร้คาน (ตร.เมตร)	600,000	455,869	75.98	21.45	500,000	375,348	75.07
ผลิตภัณฑ์จี.อาร์.ซี.	2,500,000	530,240	21.21	(36.27)	1,700,000	831,980	48.94

ผลิตภัณฑ์ซีเมนต์พิเศษ	21,000,000	21,396,050	101.89	272.16	15,000,000	5,749,225	38.33
ผลิตภัณฑ์พื้นและผนังคอนกรีตสำเร็จรูป	700,000	404,434.12	57.78	72.84	700,000	233,997	33.43

**โดยปกติเทียบ 3 ปี ** ข้อมูลจากระบบสารสนเทศขององค์กร

2) การจัดหาวัตถุดิบในการผลิตเพื่อจำหน่าย ในปี 2559 วัตถุดิบประมาณร้อยละ 99 บริษัทฯ จัดซื้อจากผู้ผลิตภายในประเทศ สำหรับสินค้าที่สั่งซื้อจากต่างประเทศ บริษัทฯ สามารถหาทดแทนได้จากผู้ผลิตอื่นในประเทศ และวัตถุดิบที่ซื้อในประเทศ บริษัทฯ สามารถหาทดแทนได้เนื่องจากมีผู้จำหน่ายหลายรายราคาวัตถุดิบในปีนี้มีราคาปรับตัวลดลงกว่าปีก่อน อันเนื่องมาจากปริมาณความต้องการของตลาดที่ปรับตัวลดลงซึ่งมีผลมาจากปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมือง และความผันผวนของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ทำให้ผู้จัดจำหน่ายต้องปรับราคาสินค้าให้เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับในปีนี้มีผู้จำหน่ายเกิดขึ้นใหม่หลายราย มีผลทำให้ต้นทุนการสั่งซื้อวัตถุดิบของบริษัทฯ ในปีนี้มีราคาลดลง และบริษัทฯ ยังได้รับโอกาสในการต่อรองราคาวัตถุดิบเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ได้วางแผนการจอร์จราคาวัตถุดิบกับผู้ผลิตเพื่อรองรับโครงการที่บริษัทฯ จะเสนอราคา เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากราคาที่มีความผันผวน และการสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อสำรองการผลิตประจำวัน นอกจากนี้บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีเครดิตทางการค้าที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและจัดเตรียมวัตถุดิบให้เพียงพอ อีกทั้งในปี 2559 บริษัทฯ มีการพัฒนาระบบการจัดจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และมาตรฐานไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งในปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาต้นทุนการขนส่ง เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในกำหนดราคากลาง และนำไปสู่กระบวนการจัดการประมูล เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาระบบการจัดจ้างแล้ว จึงส่งผลให้ในปีนี้ บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้ถึง 12.14 % เมื่อเปรียบเทียบกับค่าขนส่งเดิมในปี 2558

3) จำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบหลัก

ปูนซีเมนต์	ซื้อจากผู้จำหน่าย 2 ราย
เหล็กเส้น PC Wire / PC Stand	ซื้อจากผู้จำหน่าย 4 ราย
เหล็กเส้น	ซื้อจากผู้จำหน่าย 9 ราย
หินทราย	ซื้อจากผู้จำหน่าย 3 ราย

ทั้งนี้ การสั่งซื้อจากผู้จำหน่ายขึ้นอยู่กับคุณภาพราคาและเงื่อนไขทางการค้า

4) ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทผลิตรายแรกก่อสร้าง จึงอาจจะมีมลภาวะเกิดขึ้นคือ ฝุ่น เสียง และเศษวัสดุอุตสาหกรรม โดยบริษัทฯ ตั้งอยู่ในพื้นที่โซนที่สามารถประกอบอุตสาหกรรมประเภทซีเมนต์ได้บริษัทฯ ได้มีมาตรการป้องกันแก้ไขในเรื่องของฝุ่นและเสียง มีการพัฒนาเครื่องจักรเครื่องมือ ศึกษาเทคนิคในการลดฝุ่น เสียง อีกทั้งสถานที่ผลิตตั้งอยู่ห่างไกลจากสถานที่ข้างเคียง บริษัทฯ มีหน่วยงานความปลอดภัย เพื่อดูแลด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในโรงงาน บริษัทฯ ได้รับการรับรองคุณภาพ ISO 9001:2008 ซึ่งจะรวมถึงการควบคุมมลภาวะสภาพการทำงาน เรื่องเสียง แสง และฝุ่นด้วย สำหรับเศษวัสดุที่ไม่ใช้แล้วออกนอกบริเวณโรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรมมีมาตรการกำหนดระเบียบกฎหมายให้บริษัทฯ ต้องปฏิบัติในการกำจัดสิ่งปฏิกูลหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้วออกนอกบริเวณโรงงาน รวมถึงต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ

การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และบทบัญญัติเทศบาลตำบลบางกะดี เรื่อง การควบคุมกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ พ.ศ. 2548

•งานที่ยังไม่ได้ส่งมอบ

ณ วันสิ้นสุดของงบการเงินรวม บริษัทฯ มีสัญญาการขายและบริการ ซึ่งยังไม่ได้ส่งมอบสินค้า ดังนี้

(หน่วย : ล้านบาท)	31 ธันวาคม 2558	31 ธันวาคม 2557
จำนวนที่ยังไม่ได้ส่งมอบ	1,634.72	715.31

•ปัจจัยความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

(1) ความเสี่ยงจากการประกอบธุรกิจสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity Market) ด้วยเหตุที่ธุรกิจสินค้าโภคภัณฑ์ มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ทำให้ราคาของสินค้าโภคภัณฑ์ถูกกำหนดโดยอุปสงค์ และอุปทานของตลาดโลก เมื่อราคาสินค้าโภคภัณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันทั่วโลก จะส่งผลทำให้กำไรขึ้นลงตามภาวะเศรษฐกิจ เมื่อตลาดเป็นช่วงขาขึ้นความต้องการของผู้บริโภคสูงขึ้น บริษัทฯ จะมีกำไรอย่างมาก แต่หากตลาดเป็นช่วงขาลงเกิดวิกฤติเศรษฐกิจความต้องการของผู้บริโภคจะลดลงอย่างมาก ซึ่งอาจสวนทางกับกำลังการผลิตที่ยังสูงต่อเนื่องจากช่วงเศรษฐกิจรุ่งเรือง ทำให้เกิดภาวะสินค้าล้นตลาด (Oversupply) กำไรของบริษัทฯ อาจลดลง ทั้งนี้บริษัทฯ จึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยงโดยมีการติดตามการเสนองานลูกค้าโดยใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ Sales force ในการบริหารการขาย การให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (Total Solution Provider) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้ารวมถึงการขยายตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้น

(2) ความเสี่ยงด้านนวัตกรรมใหม่ทำให้ทดแทนสินค้าเดิม ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นของโลก ไร้พรมแดน กัดดันให้องค์กรต้องคิดค้นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน นั่นคือการสรรหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดพฤติกรรมหันมาใช้สินค้าและบริการ จึงทำให้นวัตกรรมกลายเป็นเครื่องมือใหม่ทางยุทธศาสตร์ของการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงตลอดปีที่ผ่านมาราคาสินค้า โภคภัณฑ์ในตลาดโลกได้ปรับตัวลดลงอย่างมาก มีการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก หากบริษัทฯ ไม่มีการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่เดิมให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายแล้ว อาจมีสินค้าใหม่มาทดแทนได้ บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีขั้นสูงในการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงเพื่อเพิ่มยอดขาย โดยมีการจัดตั้งแผนก Product Development เป็นการทำงานร่วมกับแผนกผลิตที่เกี่ยวข้อง เพื่อการกำหนดทิศทางของนวัตกรรมใหม่ การมองหาความแตกต่างของสินค้า การพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมทางธุรกิจ มุ่งเน้นการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจโดยการสร้างภาพลักษณ์และตราสินค้าให้กับบริษัทฯ ให้เป็นที่จดจำมากขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เป็นการสร้างสรรค์ธุรกิจของบริษัทฯ นำไปสู่สากล (สอดคล้องกับหลักการ Porter's Five force model)

(3) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต เพื่อเตรียมความพร้อมทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการขยายธุรกิจในอนาคต บริษัทฯ จึงปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อาทิ มีการเตรียมกำลังพลเพื่อรองรับการขยายงานโดยใช้วิธีการประเมินการกำลังพลและมีการพัฒนาความสามารถพนักงาน รวมถึงมีการทดลองวางระบบการบริหารพนักงานที่มีความสามารถสูงของบริษัทฯ โดยจะดูแลพนักงานเป็นองค์รวม ทั้งเรื่องค่าจ้าง ผลตอบแทน ความเติบโต การพัฒนา รวมทั้ง

ณัฏภัทรศญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2560), *วิธีการวิเคราะห์ระบบการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, วิทยาลัยโลจิสติกส์

และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานด้วย ในส่วนของการพัฒนาความสามารถพนักงาน แต่ละระดับ จะได้รับการพัฒนาความรู้ทางด้านธุรกิจ โดยบริษัทฯ ได้จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับ รวมถึงหลักสูตร พัฒนาทักษะด้านภาวะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมเพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจในอนาคต

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ บริษัทฯ นั้นครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่จะไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายนอก และภายใน อาทิ กฎหมายนโยบายรัฐบาล การทุจริตคอร์รัปชัน จรรยาบรรณ ซึ่งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านี้มีโอกาสเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามไม่ครบถ้วนอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทฯ การลงโทษและค่าปรับ หรือเสียโอกาสทางธุรกิจได้ ในปี 2558 สภานิติบัญญัติแห่งชาติผ่าน พ.ร.บ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2558 ซึ่งเป็นการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายป้องกันและปราบปรามการทุจริตโดยเพิ่มบทลงโทษให้รุนแรงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และปลูกฝังเป็นวัฒนธรรมองค์กร การทุจริตคอร์รัปชันนั้น ก่อให้เกิดผลเสียมากมายต่อการดำเนินธุรกิจ อาทิ เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงเกินกว่าที่ควรเป็น เกิดความไม่ยุติธรรมต่อคู่ค้ารายอื่น ลูกค้าน่าความไว้วางใจในสินค้าและองค์กร ดังนั้นตลอดปี 2559 บริษัทฯ จึงจัดทำนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-corruption) และมีการสื่อสารให้กับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับทราบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ในเรื่องคุณธรรมจรรยาบรรณ และนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ให้ความรู้ และป้องกันในเรื่องการทุจริตคอร์รัปชันเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งจะป้องกันไม่ให้เกิดค่าใช้จ่ายที่จำเป็น คู่ค้าให้ความสนใจที่จะทำธุรกิจกับองค์กรเพราะเชื่อมั่นว่าจะได้รับความเป็นธรรมต่อคู่ค้าอย่างเท่าเทียม และลูกค้าให้ความไว้วางใจในการซื้อสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นอกจากการสื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอแล้วนั้น บริษัทฯ ยังได้แสดงเจตนารมณ์ในการส่งเสริม ขยายแนวคิดนี้ออกไปยังบริษัทฯ ต่างๆ ในประเทศไทยและคู่ธุรกิจให้ร่วมกันนำหลักการและแนวคิดการปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองดีควบคู่กับการกำกับดูแลกิจการเพื่อพัฒนาชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม เป็นการขยายผลออกสู่สังคมในวงกว้าง อันจะนำมาซึ่งการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

ความเสี่ยงด้านการผลิต

(1) ความเสี่ยงด้านการควบคุมราคาต้นทุนวัตถุดิบ ด้วยธรรมชาติของการจำหน่ายเสาเข็มและแผ่นผนังคอนกรีตสำเร็จรูปของบริษัทฯ มีความจำเป็นที่ต้องผลิตตามคำสั่งของลูกค้าทำให้ความสามารถในการควบคุมต้นทุนเป็นไปได้ยาก และไม่เกิดการประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) รวมถึงปัจจัยเสี่ยงตลอดสายโซ่อุปทาน โดยเริ่มตั้งแต่ระบบการจัดการวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการขายและการจัดส่งสินค้าและบริการ เพราะหากกระบวนการจัดการโซ่อุปทานเกิดความไม่สอดคล้องกันในสายโซ่อุปทานอาจส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของลูกค้าผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการ และจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจต่อไปในการบริหารจัดการ ทั้งนี้บริษัทฯ จึงมีแนวทางการจัดการความเสี่ยง โดยมีการใช้ระบบ ERP เข้ามาช่วยในการควบคุมราคาต้นทุนวัตถุดิบดังกล่าว

(2) ความเสี่ยงด้านการหาวัตถุดิบ วัตถุดิบที่บริษัทฯ ใช้ในการผลิตร้อยละ 99 ของปริมาณการใช้วัตถุดิบทั้งหมดเป็น วัตถุดิบที่ผลิตในประเทศ เมื่อราคาวัตถุดิบปรับตัวสูงขึ้นทำให้ต้นทุนสูงขึ้น สิ่งที่มาคือการขาดแคลนวัตถุดิบในช่วงเวลา วัตถุดิบบางรายการเป็นการขายแบบผูกขาดทำให้การต่อรองเป็นไปได้น้อยในกรณีนี้บริษัทฯ ได้แก้ไขปัญหาโดยการติดตามข้อมูลข่าวสารของราคาและแหล่งวัตถุดิบอย่างใกล้ชิดมีการวางแผนการซื้อวัตถุดิบอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับการ

ผลิต มีการซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าหากมีสัญญาการขาดแคลน นอกจากนี้บริษัทฯ เป็นที่เชื่อถือของบริษัทฯ ผู้ผลิตวัตถุดิบ และการจัดซื้อในแต่ละครั้งมีปริมาณที่สูงมากทำให้ผู้ผลิตจัดเตรียมวัตถุดิบให้บริษัทฯ ได้เพียงพอและทันเวลาที่บริษัทฯ ต้องการใช้

(3) ความเสี่ยงด้านการควบคุมคุณภาพสินค้า ปัจจุบันภาวะการแข่งขันของตลาดการค้ามีการแข่งขันอย่างสูง ความต้องการของผู้บริโภคมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ผลิตจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคอีกทั้งต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ออกมาเพื่อโน้มน้าวจิตใจของผู้บริโภคให้เกิดความต้องการในสินค้าที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่นี้ ในสภาวะการตลาดที่แข่งขันอย่างรุนแรงนี้ สินค้าที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคเท่านั้นจึงจะยืนหยัดอยู่ในตลาดและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ ต้องมีสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย คือ ลูกค้าของตนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพโดยการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้จัดให้มีการอบรมเรื่องสินค้าของบริษัทฯ ให้ได้มาตรฐานแก่พนักงานรายไตรมาส มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าและบริการโดยมีเกณฑ์ที่เข้มงวดมากขึ้น

(4) ความเสี่ยงการขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่เพิ่มขึ้น โลกของเรารวมถึงประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จำนวนประชากรในวัยทำงานเริ่มลดลง ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานในอนาคต ธุรกิจที่ต้องพึ่งพาแรงงานจำนวนมากย่อมได้รับผลกระทบอาจเกิดการแย่งชิงแรงงานในบางพื้นที่และการปรับขึ้นค่าแรงได้ รวมถึงการขาดแคลนแรงงานก่อสร้างก็เป็นปัญหาใหญ่ของธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เช่นกัน จากปัญหาการขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะสายช่างในประเทศไทยดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการหลายรายเริ่มมองหาเทคโนโลยีการก่อสร้างแบบสำเร็จรูปที่ช่วยลดระยะเวลาก่อสร้าง และลดการใช้แรงงาน บริษัทฯ มองเห็นถึงความเสี่ยงของการขาดแคลนแรงงานและค่าแรงที่เพิ่มขึ้น จึงได้มีการดำเนินกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานภายนอกรู้จักบริษัทฯ รวมถึงมีโครงการรับนักศึกษาเข้าฝึกงานและทำงาน

จำนวนบุคลากรหรือพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2559 บริษัทฯ มีพนักงานทั้งหมด 961 คน ดังนี้

สายงานหลัก	จำนวนพนักงาน (คน)
สำนักบริหาร	6
ธุรการและบริการองค์กร	51
ทรัพยากรบุคคล	5
บัญชีและการเงิน	25
ขายบริการและออกแบบ	438
โรงงานผลิต	436
รวม	961

บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรหรือพนักงาน ในรูปของเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เงินโบนัส เงินประกันสังคม และเงินได้อื่นๆ ในปี 2558 จำนวน 185,501,227.90 บาท ในปี 2559 จำนวน 220,749,769.56 ล้านบาท (ไม่รวมค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร) นอกจากนี้ ได้สมทบเงินเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้แก่พนักงาน ทุกเดือนเท่ากันร้อยละ 3 ของเงินเดือน ปี 2558 จำนวน 3,166,485.75 บาท และปี 2559 จำนวน 4,071,596.01 บาท และไม่มีข้อพิพาทด้านแรงงานในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

อย่างไรก็ดี ประเด็นความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้น เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง ซึ่งมีความเสี่ยง 5 ด้านที่จะต้องกำกับดูแล ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ และความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน

• สิ้นค้าคงเหลือ – สุทธิ

	2559	2558
สินค้าสำเร็จรูป	245,719,000	179,381,000
สินค้าระหว่างผลิต	105,426,000	54,242,000
วัตถุดิบและอะไหล่	40,516,000	39,540,000
สินค้าระหว่างทาง	17,000	-
รวม	391,678,000	273,163,000
หัก ค่าเผื่อสินค้าเสื่อมคุณภาพ	(4,121,000)	(4,121,000)
สุทธิ	387,557,000	269,042,000

• ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต ในปี 2560 แนวโน้มตลาดจะมีการแข่งขันด้านราคาขายสูงขึ้น ธุรกิจวัสดุก่อสร้างมีแนวโน้มเติบโตที่ดีจากการที่ได้รับ อานิสงค์ของการเร่งรัดการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ทั้งโครงการต่อเนื่องและโครงการใหม่ๆ รวมถึงโครงการของภาคเอกชนที่ทยอยปรับตัวดีขึ้นเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นโครงการที่อยู่อาศัย โรงงานอุตสาหกรรม และอาคารพาณิชย์กรรม ซึ่งเป็นเหตุผลสนับสนุนให้บริษัทมั่นใจว่าผลประกอบการกลับมาดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ต้องทำกลยุทธ์ด้านราคาเนื่องจากต้องการเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น แต่บริษัทฯ ต้องรักษาคุณภาพและมาตรฐาน ISO 9001 และผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมมาตรฐาน (มอก.) บริษัทฯ ได้เตรียมมาตรการในการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย ให้รัดกุมยิ่งขึ้น โดยเบื้องต้นบริษัทจะวัดประสิทธิภาพการทำงานของทุกระดับ โดยการวัดประสิทธิภาพในการทำงานด้วยระบบ Key Performance Indicator (KPI) เป็นตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตามในปี 2560 บริษัทฯ มุ่งเน้นการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมีนโยบายการสร้างผลกำไรจากธุรกิจหลัก และขยายตัวไปสู่ธุรกิจก่อสร้างแบบครบวงจรมากขึ้น จะให้ความสำคัญกับขยายฐานลูกค้าและมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพราะจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปได้ ในกรณีที่เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ

• ข้อมูลจากรายงานการประชุม

-ช่วง 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในปีถัดไป บริษัทฯ คาดว่าสถานการณ์ทางเศรษฐกิจอาจเกิดความผันผวนได้ ถึงแม้ว่าบริษัทฯ อาจจะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ยังคงมีปริมาณคำสั่งซื้อ (order) อย่างสม่ำเสมอ

-ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ต้องปรับตัวในเข้ากับเศรษฐกิจและการเมืองที่ค่อนข้างมีความผันผวน ส่งผลให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เกิดความล่าช้า

-การเติบโตของผลิตภัณฑ์ในปี 2558 เป็นปีที่มีการแข่งขันของผลิตภัณฑ์เสาเข็มค่อนข้างสูง ทำให้ยอดขายได้จากการขายลดลง และในปีนี้บริษัทฯ ได้ดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูปแล้วเสร็จ ส่งผลให้ยอดขาย

รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูปสูงขึ้น และมีส่วนช่วยในช่วงที่ยอดรายได้จากการขายเสาเข็มลดลง บริษัทฯ ได้ดำเนินการก่อสร้างโรงงานเซียงรอกน้อย จังหวัดปทุมธานี เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยมี 2 โรงงานที่เกิดขึ้นใหม่ ส่งผลให้บริษัทฯ มีกำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้นจากเดิม ทำให้โอกาสในการขยายฐานลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้น บริษัทฯ มีความตั้งใจที่จะขยายฐานลูกค้าไปสู่ภาคตะวันออกของประเทศ ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสาขาย่อยที่จังหวัดระยอง และเริ่มมีคำสั่งซื้อจากทางภาคตะวันออกแล้ว

-ส่วนธุรกิจในประเทศพม่า บริษัทฯได้นำพื้นคอนกรีตไร้คาน เข้าไปในจำหน่ายในประเทศพม่า ซึ่งบริษัทฯ ได้ให้ความระมัดระวังในการทำการตลาดใหม่ๆ เนื่องจากประเทศพม่าเป็นประเทศที่ธุรกิจการก่อสร้างเพิ่งจะเริ่มขยายตัว เทคนิคการก่อสร้างของบริษัทฯ ถือว่าเป็นการนำเทคโนโลยีของประเทศไทยไปใช้ ทำให้การก่อสร้างในประเทศพม่าในขณะนี้ มีต้นทุนที่ลดลง และการก่อสร้างมีความรวดเร็วมากขึ้น อย่างไรก็ตามการดำเนินการงานในประเทศพม่าค่อนข้างมีความล่าช้า และบริษัทฯ ยังคงต้องใช้ความระมัดระวังในดำเนินธุรกิจถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะมีหุ้นส่วนที่ตีก็ก็ตาม และในส่วนของยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ในปี 2558 ที่ประเทศพม่าเริ่มมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา บริษัทฯ มีความมั่นใจว่าเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่บริษัทฯ สามารถเติบโตได้จากตลาดนี้ และผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตผสมใยแก้ว สามารถนำไปก่อสร้างได้นอกเหนือจากการก่อสร้างเป็นอาคารที่อยู่อาศัย โดยยังสามารถนำไปก่อสร้างเป็นเจดีย์ต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย

-ธุรกิจผลิตเสาเข็มซึ่งถือเป็นดัชนีชี้วัดว่า เศรษฐกิจในปัจจุบันมีทิศทางเป็นอย่างไร เนื่องจากโครงการก่อสร้างแต่ละโครงการต้องเริ่มจากงานเสาเข็มเป็นหลัก และเมื่อยอดการขายเสาเข็มลดลง ยอดขายผลิตภัณฑ์อื่นๆ ก็จะลดลงตามไปด้วย บริษัทฯ มีแผนในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับ 3 ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์แผ่นพื้นสำเร็จรูป 2) ผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตผสมใยแก้ว 3) ผลิตภัณฑ์ซีเมนต์พิเศษ

คำถาม: จากผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจ

1. เหตุใดยอดจำหน่ายเสาเข็มที่มีปริมาณลดลง เนื่องจากได้ทราบว่าคุณสมบัติเสาเข็มขาดตลาด ทำให้ผู้บริโภครายต้องจองเสาเข็ม จึงอยากทราบถึงสาเหตุ

คำตอบ: สาเหตุที่ยอดจำหน่ายเสาเข็มลดลง ในปี 2557 เป็นปีที่เสาเข็มขาดตลาดหากมีความประสงค์จะใช้เสาเข็มจะต้องจองล่วงหน้าเป็นเดือนหากพิจารณาจากกราฟรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในปี 2557 เท่ากับ 1,006 ล้านบาท ส่วนในปี 2558 ลดลงมาเท่ากับ 702 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2558 เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ และโครงการในปี 2558 เกิดความล่าช้าจึงถูกขยายเวลาออกไปในปี 2559

2. ผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป สามารถนำไปใช้ในงานก่อสร้างใดได้บ้าง

คำตอบ: สามารถนำไปใช้ในงานก่อสร้างโรงงาน หมู่บ้าน คอนโด อาคารสูง ซึ่งงานที่บริษัทฯ ได้รับส่วนใหญ่มักจะเป็นงานอาคารสูง

3. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ สามารถใช้กับงานก่อสร้างบนทางด่วนได้หรือไม่

คำตอบ: บริษัทฯ ได้ผลิตผลิตภัณฑ์กำแพงกันเสียง (Noise Barriers) ตั้งแต่เริ่มโครงการทางด่วน ปัจจุบันยังมีผลิตภัณฑ์ให้เห็นบนทางด่วนเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว

4. โครงการก่อสร้างจากทางราชการที่บริษัทฯ ได้รับนั้น บริษัทฯ จำหน่ายด้วยตนเองหรือจำหน่ายผ่านผู้รับเหมา

คำตอบ: มีทั้งรับจากผู้รับเหมาและรับมาด้วยตนเอง แต่ส่วนใหญ่จะได้รับจากผู้รับเหมา ซึ่งจะเป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่ แต่จะมีบางโครงการที่เป็นงานเฉพาะด้าน บริษัทฯ รับงานลักษณะนี้ด้วยตนเอง

5. โครงการรถไฟความเร็วสูง หรือโครงการรถไฟความเร็วปกติ จากทางราชการที่กำลังจะเกิดขึ้นมีโอกาสนำมาใช้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ หรือไม่

คำตอบ: บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายสามารถนำไปเสนอขายในตลาดได้ เช่น รถไฟรางคู่ บริษัทฯ ก็ได้รับออเดอร์, กำแพงกันเสียง (Noise Barriers), ผลิตภัณฑ์คอนกรีตผสมใยแก้ว มีส่วนช่วยในการตกแต่งตามสถานีรถไฟต่างๆ ซึ่งจากที่กล่าวมานี้บริษัทฯ มีผลิตภัณฑ์ต่างๆที่สามารถนำไปเสนอขายให้กับลูกค้าได้อย่างครบวงจร

6. ภาพรวมของธุรกิจเสาเข็มน่าจะมีหลายขนาด ลูกค้ารายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ใดบ้าง

คำตอบ: งานเสาเข็มของบริษัทฯ จะแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) เสาเข็มตอก เป็นเสาเข็มที่หล่อออกมาจากโรงงานและตอกลงไปในพื้นดิน 2) เสาเข็มเจาะ เป็นการขุดให้ดินเป็นรูและเทคอนกรีตลงไป ในส่วนของการเสนอขายให้กับลูกค้าส่วนใหญ่แล้วบริษัทฯ จะรับงานในพื้นที่นอกเขตเมืองหากเป็นงานเสาเข็มตอก เนื่องจากมีแรงสั่นสะเทือนค่อนข้างสูงซึ่งในเขตกรุงเทพฯ ชั้นในผู้ดูแลโครงการส่วนใหญ่จะไม่ได้รับอนุญาต ลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทฯ จะอยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ ชั้นนอกและปริมาณมากกว่า

7. กำลังการผลิตของผลิตภัณฑ์เสาเข็ม และผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีต เป็นร้อยละเท่าใด กลุ่มลูกค้าในปัจจุบันของบริษัทฯ เป็นผู้ใด และโรงงานที่เชียงรายก็น่าจะมีกำลังการผลิตเท่าใด มีเป้าหมายในการดำเนินงาน ในอนาคตอย่างไรบ้าง

คำตอบ: บริษัทฯ สามารถรองรับการผลิตทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์ได้อย่างเต็มความสามารถ ลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัทฯ ในช่วงนี้เป็นกลุ่ม developer ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินงานร่วมกับ developer เพื่อพัฒนางานก่อสร้างให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมกับระบบการก่อสร้าง ในส่วนของแผนในอนาคตจะเริ่มมีการขยายฐานลูกค้าให้มีความหลากหลายมากขึ้น และเริ่มกระจายสินค้าไปสู่ภาคตะวันออกให้มากขึ้นเนื่องจากบริษัทฯ มีแผนที่จะก่อสร้างโรงงานไปยังภาคตะวันออกของประเทศ

8. Developer ใดที่บริษัทฯ ได้เข้าไปดำเนินการก่อสร้าง และในปี 2559 มีกี่อาคาร

คำตอบ: งานที่บริษัทฯ ได้เข้าไปดำเนินการก่อสร้างได้รับการตอบรับว่าเป็นอาคารที่ก่อสร้างเสร็จได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งหากดำเนินการก่อสร้างแบบเดิม ตัวอาคารจะใช้พื้นคอนกรีตไร้คาน (Post tension) ภายนอกอาคารจะใช้แผ่นผนังคอนกรีตสำเร็จรูป เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนการก่อสร้างเป็นแบบใหม่แล้ว ก็จะใช้แผ่นผนังคอนกรีตสำเร็จรูป ทุกชั้นจะหล่อมาจากโรงงาน และนำไปประกอบที่หน้างาน

9. จากการดำเนินงานที่ติดลบเกิดจากสาเหตุใด และปี 2559 จะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นหรือไม่

คำตอบ: ในช่วงที่บริษัทฯ เริ่มดำเนินโครงการก่อสร้างโรงงานใหม่จะมี Fix cost ที่เกิดขึ้นค่อนข้างสูง เนื่องจากยังผลิตได้ไม่เต็มกำลังการผลิตของโรงงานใหม่ที่สามารถรองรับได้ และยังมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นคือการเช่าโรงงานสำหรับผลิตผลิตภัณฑ์ เพื่อรอให้โรงงานใหม่สร้างเสร็จ จึงจะย้ายฐานการผลิตเข้าไป

10. กำลังการผลิต 1,000,000 ตารางเมตร/ปี แสดงว่าขณะนี้ 1 กะ จะใช้กำลังการผลิต 500,000 ตารางเมตร/ปี ใช่หรือไม่ และกำลังการผลิต 1,000,000 ตารางเมตร/ปี คิดเป็นยอดขายได้เท่าใด และอัตรากำไรสุทธิของโรงงานใหม่ทำได้อยู่ที่เท่าใด

คำตอบ: 1,000,000 ตารางเมตร/ปี หมายถึง 2 กะ หากดำเนินการผลิต 1 กะ มีกำลังการผลิต 500,000 ตารางเมตร/ปี และในส่วนของกำลังการผลิต 1,000,000 ตารางเมตร/ปี คิดเป็นยอดขายประมาณ 900-1500 บาท/ตารางเมตร และ Gross Profit Margin ส่วนใหญ่อยู่ที่ร้อยละประมาณ 10-15

11. ในปี 2558 ได้มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูปบ้างหรือไม่ และคู่แข่งของบริษัทฯ เป็นกลุ่มใด

คำตอบ: ปีที่ผ่านมาหากดูจากกราฟรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป ในช่วงก่อนที่ผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาดำเนินงานรายได้จากการขายอยู่ที่ 44-73 ล้านบาท แต่หลังจากนั้นรายได้จากการขายเพิ่มสูงขึ้นในทุกๆ ปี ในปี 2556 เท่ากับ 126 ล้านบาท ในปี 2557 เท่ากับ 270 ล้านบาท และปี 2558 เท่ากับ 344 ล้านบาท รายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นเนื่องมาจากผู้บริหารชุดใหม่ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการขาย และการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันมีธุรกิจที่ผลิตเสาเข็มเป็นจำนวนมากกว่าเดิม บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนแนวทางโดยการนำผลิตภัณฑ์อื่นๆ เข้ามาช่วยบริษัทฯ มีรายได้ที่ดีขึ้น ซึ่งนับว่าบริษัทฯ เป็นบริษัทฯ ที่มีประวัติอันยาวนาน และได้รับความน่าเชื่อถือ ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ไว้วางใจ ในส่วนของคู่แข่งทางตรงของบริษัทฯ ไม่มีเนื่องจากว่า บริษัทฯ ขายผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจร และแต่ละบริษัทฯ ล้วนแล้วแต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของกำลังการผลิต และเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต

12. ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ กลุ่มใดบ้างที่มีส่วนช่วยให้เกิดยอดขายให้กับบริษัทฯ ในปี 2559

คำตอบ: บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ มียอดขายเพิ่มขึ้นในทุกๆ ผลิตภัณฑ์ แต่หากให้พิจารณาถึงความพร้อม และโอกาสในการดำเนินธุรกิจบริษัทฯ คาดว่าผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุดในปี

13. แนวโน้มของเสาเข็มในอนาคตมีการใช้เสาเข็มประเภทใดมากกว่ากัน ระหว่างเสาเข็มแบบตอกหรือเสาเข็มแบบเจาะ และบริษัทฯ มีกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับอุปสงค์การใช้เสาเข็มในอนาคตอย่างไร

คำตอบ: ในอนาคตอุปสงค์การใช้เสาเข็มแบบเจาะมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทฯ คาดว่ามีเทคโนโลยีที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการจัดเตรียมเสาเข็มในโรงงานให้แล้วเสร็จก่อนที่จะนำไปสู่หน้างาน และช่วยลดปัญหาการดำเนินงานที่หน้างานได้ บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการศึกษาเทคโนโลยีดังกล่าวมากกว่าดำเนินงานที่หน้างาน

14. ได้ทราบข้อมูลว่ามีบริษัทแห่งหนึ่ง เป็นผู้จำหน่ายผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูปเช่นเดียวกันกับบริษัทฯ ซึ่งบริษัทดังกล่าวมีกำลังการผลิตอยู่ที่ 3,000,000 ตารางเมตร บริษัทฯ ได้มีกลยุทธ์หรือวิธีการทำการตลาดอย่างไร

คำตอบ: จากที่ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทดังกล่าว จึงขอชี้แจงว่า บริษัทดังกล่าวถือเป็นบริษัทที่มีความแข็งแกร่ง และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการดำเนินงาน โดยที่ผ่านมาได้มีการพัฒนาโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์ผนังคอนกรีตสำเร็จรูป ทั้งนี้บริษัทฯ มองว่าแต่ละบริษัทที่มีความถนัดในธุรกิจแตกต่างกันไป บริษัทฯ มีความเชื่อมั่นว่าประสบการณ์และลักษณะเฉพาะด้านของบริษัทฯ สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เติบโตในธุรกิจเช่นเดียวกัน

15. บริษัทฯ ได้มีแผนการดำเนินการงานในต่างประเทศอย่างไรบ้าง และในปี 2559 คาดว่าจะมีผลกำไรเท่าใด

คำตอบ: ในส่วนของการคาดการณ์ผลกำไรบริษัทฯ ไม่สามารถชี้แจงได้ เนื่องจากเข้าข่ายตามข้อห้ามฯ ในการเปิดเผยข้อมูล แต่บริษัทฯ ได้มีการลงทุนร่วมกับบริษัท มิลล์คอน สตีล โดยได้เข้าไปเช่าที่ดินในนิคมอุตสาหกรรมเพื่อผลิตเหล็กโครงสร้างรูปพรรณ ซึ่งมองว่าต้นทุนในการผลิต และแหล่งในการหาวัตถุดิบนั้นมีความได้เปรียบมากกว่าการผลิตในประเทศไทย และในส่วนธุรกิจคอนกรีตของบริษัทฯ บริษัทฯ ได้นำเข้าไปจำหน่ายแล้วแต่อาจจะมีความล่าช้าในการดำเนินงาน คาดการณ์ว่ายอดขายในปี 2559 มีโอกาสเติบโตประมาณร้อยละ 30 และในปีนี้เป็นบริษัทฯ มีแผนที่จะก่อสร้างโรงงานผลิตลวดแรงดึงสูงขั้นคุณภาพพิเศษที่จังหวัดระยอง ซึ่งคาดว่าจะมีโอกาสรับรัฐรายได้ประมาณปี 2560 ขณะที่ที่ตั้งอยู่ที่ประเทศพม่า ในเขตนิคมอุตสาหกรรม บริษัทฯ ถือเป็นบริษัทของประเทศไทยรายแรกที่มีโอกาสดำเนินธุรกิจในบริเวณดังกล่าว อีกทั้งบริษัทฯ มีหุ้นส่วนที่เป็นบุคคลท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำธุรกิจในประเทศพม่าเป็นอย่างดี

16. ในปี 2559 บริษัทฯ มีกลยุทธ์ในการบริหารงานให้เกิดมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นหรือไม่ เนื่องจากค่าใช้จ่ายในปี

2558 เพิ่มขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

คำตอบ: ในปี 2558 บริษัทฯ มีรายได้ลดลง และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นเกิดจาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานก่อสร้างโรงงานใหม่ อย่างไรก็ตามคาดว่าในปี 2559 นี้บริษัทฯ จะสามารถบริหารเรื่องค่าใช้จ่ายให้ดีขึ้นได้ และกลยุทธ์ในการบริหารงาน บริษัทฯ ได้มีการนำระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ซึ่งเป็นระบบสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีความสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งบริษัทฯ ได้นำระบบสารสนเทศเข้าไปสนับสนุนงานของฝ่ายขาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และได้ดำเนินการเปลี่ยนระบบไฟฟ้าภายในองค์กร เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้

ที่มา: www.gel.co.th

ให้ทำ : จงวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

1. อะไรคือปัญหาที่พบ
2. จงเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา
3. หลังใช้แนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว คาดว่าจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- Carvalho, H., Duarte, S. and Cruz Machado, V. (2011). "Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2 No. 2, pp. 151-179.
- Chen, I.J. and Paulraj, A. (2004), "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 119-150.
- Cheng, S.K. and Kam, B.H. (2008), "A conceptual framework for analysing risk in supply networks", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 345-360.
- Giannakis, M. and Louis, M. (2011), "A multi-agent based framework for supply chain risk management", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 17, pp. 23-31.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and Tirtiroglu, E. (2001), "Performance measures and metrics in a supply chain environment", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Nos 1/2, pp. 71-87.
- Kull, T. and Closs, D. (2008), "The risk of second-tier supplier failures in serial supply chains: Implications for order policies and distributor autonomy", *European Journal of Operational Research*, Vol. 186, pp. 1158-1174.
- Kroes, J.R. and Ghosh, S. (2010), "Outsourcing congruence with competitive priorities: impact On supply chain and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 124-143.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, (January-February), pp. 71-79.
- Lee, H.L. (2004), "The triple-A supply chain", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 10, pp. 2-12.
- Morgan, C. (2004), "Structure, speed and salience: performance measurement in the supply chain", *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 522-36.
- Martin, R. and Patterson, J.W. (2009), "On measuring company performance within a Supply chain", *International Journal of Production Research*, Vol. 47 No. 9, pp. 2449-2460.

ณภัทรศรญา เศรษฐโชติสมบัติ. (2560), *วิธีการวิเคราะห์ระบบการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน*, วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

Porter, M.E. (2001). Value Chain Model . www.valuebasedmanagement.net <http://steel-ford.blogspot.com/2014/03/scm-supply-chain-management.html>

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Schoenherr, T., Tummala, V.M.R. and Harrison, T.P. (2008), "Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process: Providing decision support for the offshoring decision by a US manufacturing company", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, pp. 100-111.

www.gel.co.th