

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง SMEs กลุ่มธุรกิจรับเหมาก่อสร้างรายย่อย ในเขตเทศบาลตำบลแสนสุข จังหวัดชลบุรี ซึ่งได้ประมวลแนวคิด ความสัมพันธ์ ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ
2. แนวคิดการบริหารงานภายในองค์กร
3. แนวคิดด้านการบริหารการตลาด
4. แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การตลาด
5. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานก่อสร้าง
  - 5.1 ลักษณะของงานก่อสร้าง
  - 5.2 ประเภทของก่อสร้าง
6. ความหมายของการจัดการก่อสร้าง
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการ

สำหรับความหมายของผู้ประกอบการได้มีการให้ความหมายของผู้ประกอบการเอาไว้ อย่างกว้างขวาง ซึ่งมีดังต่อไปนี้

ในความหมายของการเป็นผู้บริหารกิจการ ผู้ประกอบการจะหมายถึง ผู้ที่ทำการจัดตั้ง องค์กรใหม่ หรือคนที่ริเริ่มกิจการขึ้นมา คอยผลักดันให้กิจการก้าวหน้าต่อไป และเป็นคนที่คอย ป้อนพลังงานให้แก่กิจการ (ปรีชา ทิวะหุด และสุพัชรา มั่นพลศรี, 2536, หน้า 1 ) หรือผู้ที่จัดตั้ง องค์กรและพัฒนารับรวมทั้งยอมรับความเสี่ยงทางกิจการเพื่อผลกำไร (Kuratko & Hodgetts, 1998, p.30 )

ส่วนในความหมายของการเป็นผู้ดำเนินการจัดการกิจการ โดยหน้าที่พื้นฐานแล้ว ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่นำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ ทุน ที่ดิน และแรงงาน มาผสมผสานจัดสรร ทำการเสี่ยง และการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อก่อให้เกิดการผลิตหรือบริการเพื่อ จำหน่ายให้แก่บุคคลทั่วไปด้วยตนเอง (ปราโมทย์ เจนการ, 2523, หน้า 20) รวมทั้งจะต้องเป็นบุคคล

ที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาโอกาสทางกิจการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และจะต้องมีความอดทน มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงในการที่จะนำความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของตนเอง นั้นมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลคุ้มค่าในเชิงพาณิชย์อีกด้วยและต้องเป็นผู้ที่ริเริ่มและยินดีที่จะรับ ความเสี่ยงในการลงทุนประกอบกิจการ โดยรวบรวมผสมผสานปัจจัยการผลิตทั้งหลายเข้าด้วยกัน และนำสติปัญญา ประสบการณ์ และวิทยาการด้านการผลิตและการจัดการที่เหมาะสมจัดการให้เกิดการผลิตสินค้า หรือการจำหน่าย หรือการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง (อาทิตย์ วุฒิกะโร, 2543, หน้า 3)

ดังนั้นผู้ประกอบการจะหมายถึงบุคคลที่ก่อตั้งองค์กรเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนและดำเนินการโดยยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกิจการ เพื่อผลกำไรและความพอใจ หรือเป็นผู้กระตุ้นในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ โดยเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการค้นหา มีการวางแผนอย่างรอบคอบ และตัดสินใจตามกระบวนการประกอบกิจการ รวมทั้งผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีมุมมองในแง่ดีตามพันธะ ในการจัดสร้างแหล่งทรัพยากรใหม่หรือนำความสามารถเก่าไปรวมกันเป็นลักษณะใหม่ เพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์ความมั่งคั่งแก่กิจการ

ผุสดี รุมาคม(2544) ได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการหมายถึงบุคคลซึ่งจัดระเบียบและบริหารองค์การธุรกิจ โดยยอมรับความเสี่ยงเพื่อต้องการกำไร โดยแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในการสร้างและพัฒนาสินค้าและบริการชนิดใหม่ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ นอกจากนี้เป็นผู้ประกอบการยังนำเงินทุนซึ่งเป็นที่ต้องการในการริเริ่มธุรกิจมารวมกัน จัดระเบียบ และนำธุรกิจสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ประกอบการมักจะแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในการบริหาร ซึ่งดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจเอกชน

กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์ (2544) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ริเริ่มทำธุรกิจด้วยความกล้าเสี่ยง และมุ่งมั่นอดสาหะสู่ความสำเร็จโดยสร้างสรรค์ธุรกิจขึ้นมา ผู้ประกอบการจะแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจ และพยายามอย่างเต็มที่เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจและตนเองพร้อมกัน

สมสกุต ศรีเมฆ (2546) ให้ความหมายของผู้ประกอบการไว้ว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง ผู้ที่ขายสินค้าหรือบริการในทางธุรกิจหรือวิชาชีพ ได้แก่ บุคคลธรรมดา คณะบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญมิใช่นิติบุคคล กองมรดก หรือ หน่วยงานอื่นใดไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ และได้ให้ความหมายของบุคคล คณะบุคคลที่มีมิใช่นิติบุคคล และนิติบุคคล ไว้ดังนี้

1. บุคคล หมายถึง บุคคลธรรมดา รวมถึงกองมรดกที่ยังไม่ได้แบ่ง
2. คณะบุคคลที่มีมิใช่นิติบุคคล หมายถึง ห้างหุ้นส่วนสามัญ มูลนิธิ หรือกองทุนที่มีมิใช่นิติ

บุคคล และความหมายรวมถึงหน่วยงานหรือกิจการของเอกชนที่กระทำโดยบุคคลธรรมดาตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีมิใช่นิติบุคคล

3. นิติบุคคล หมายถึง บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล องค์การของรัฐบาล สหกรณ์ และองค์กรอื่นๆ ที่กฎหมายกำหนดเป็นนิติบุคคล

โดยลักษณะของผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจ มีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. กล้าเสี่ยง
3. มีความรู้ความชำนาญทั้งในทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านการบริหาร
4. มีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จ โดยต้องการกำไรจากการประกอบการจากการลงทุนลงแรงทำงาน
5. ขยันขันแข็ง สามารถทำงานหนัก และทำงานเกินเวลาได้อย่างไม่ย่อท้อ
6. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก
7. มีความเอาใจจริงเอาใจ และมีความวิริยะในการทำงาน

### บทบาทของผู้ประกอบการ

การที่ผู้ประกอบการคือ ผู้ริเริ่มกิจการขึ้นมาและดำเนินงานกิจการอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งที่จะให้กิจการประสบความสำเร็จและก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป โดยธรรมชาติแล้วผู้ประกอบการส่วนมากมักจะเริ่มกิจการของตนจากขนาดเล็กแล้วจึงค่อยๆเติบโตขึ้นเมื่อการดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จเป็นขั้นๆตามลำดับ ขณะเดียวกันผู้ประกอบการในกิจการขนาดเล็กนับได้ว่าเป็นผู้ที่สังเกตเห็นถึงโอกาสหรือความต้องการที่สามารถจัดตั้งกิจการขึ้นมาให้บริการตอบสนองลูกค้าและสังคมได้ กิจการขนาดเล็กกลายเป็นกิจการจำนวนมากมาย และมีบทบาทยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจในการสร้างคุณค่าต่างๆทั้งภาคการผลิต การขาย และการบริการต่างๆ(Kuratko & Hodgetts, 1992, pp.1-3)

โดยบทบาทของผู้ประกอบการในกิจการขนาดเล็กเริ่มต้นจากเจ้าของกิจการ นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศและโอกาสที่กิจการเหล่านี้จะเติบโตกลายเป็นกิจการขนาดใหญ่ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ประกอบการจะปฏิบัติภารกิจในบทบาทดังต่อไปนี้

1. บทบาทของนักลงทุน เนื่องจากการเริ่มกิจการส่วนมากเกิดจากผู้ประกอบการมั่นใจในความคิดของตนเอง แต่ไม่มีผู้ร่วมทุนทำให้การลงทุนในกิจการครั้งแรกต้องเป็นเงินส่วนตัว ดังนั้นผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงลงทุน เพื่อลงมือทำประโยชน์ต่อสังคม โดยพิสูจน์ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

2. บทบาทของผู้จัดการ แม้ว่ากิจการที่ตั้งขึ้นจะเป็นเพียงกิจการขนาดเล็กในฐานะผู้ประกอบการจำเป็นต้องประกอบภารกิจในฐานะผู้จัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมาย

ของกิจการได้จนบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้ประกอบการต้องหาความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ในการจัดการและต้องพยายามสร้างสมประสพการณ์ในการจัดการให้มากขึ้นด้วย

3. บทบาทของผู้นำ โดยปกติกิจการขนาดเล็กมักจะจ้างบุคคลเข้ามาทำงานตาม ความเหมาะสมขององค์กร ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพงานปัจจุบัน และผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยศิลปะในการปกครอง ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจ อีกทั้งพัฒนาลูกน้องให้เติบโตก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

4. บทบาทของผู้สร้างสรรค์สังคม เมื่อผู้ประกอบการได้ริเริ่มกิจการเพื่อช่วยเหลือและทำประโยชน์กับสังคมและผู้บริโภคในเชิงเศรษฐศาสตร์แล้ว หากว่ากิจการเติบโตและขยายตัวออกไป นอกจากเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว ผู้ประกอบการยังสามารถกระทำเพื่อรับผิดชอบต่อสังคมโดยไม่มุ่งกิจการแบบมุ่งกำไรเพียงอย่างเดียว หรือทำกิจการที่ก่อให้เกิด ผลเสียต่อผู้บริโภคหรือชุมชน จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณค่าสมควรแก่การยกย่องของสังคม และการสนับสนุนของประชาชนหรือลูกค้าต่อไป และเมื่อเปรียบเทียบการเป็นลูกจ้างของผู้อื่นกับการทำธุรกิจของตนเองนั้น จะเห็นได้ว่าต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไปในแง่ของผลประโยชน์ที่ได้รับและความเหมาะสมกับอุปนิสัยเฉพาะบุคคล บางคนกลายเป็นผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมโดยไม่ได้ตั้งใจ เช่น ถูกเลิกจ้าง ไม่ประสบผลสำเร็จในการเลื่อนตำแหน่งงานที่ทำอยู่ มีปัญหาในที่ทำงานจนต้องขอลาออกจึงทดลองประกอบอาชีพอิสระดูบ้าง ฯลฯ แต่บางคนตั้งใจอย่างยิ่งที่จะทำธุรกิจของตนเอง

### แนวคิดการบริหารงานภายในองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเริ่มต้นเกิดขึ้นในสมัยการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม โดยในสมัยนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทางด้านอุตสาหกรรมทำให้มีการติดต่อกันทางธุรกิจมากขึ้น แนวคิดทางการจัดการจึงเริ่มขึ้นตั้งแต่สมัยนั้นและมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนารูปแบบทางการบริหารจัดการเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน โดยผู้บริหารตระหนักดีว่าไม่มีทฤษฎีการบริหารใดใช้ได้ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด นักบริหารได้คิดค้นและกำหนดรูปแบบทางการบริหารเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุดตลอดเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน จึงทำให้ในปัจจุบันมีแนวคิดทางการบริหารเกิดขึ้นมากมายหลายทฤษฎีแนวคิดทางการบริหารสมัยใหม่เริ่มต้นมาจากแนวคิดทางการบริหารสมัยดั้งเดิมที่มีมาก่อนเป็นระยะเวลายาวนานตั้งแต่สมัยคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา และได้มีวิวัฒนาการ และปรับปรุงตลอดมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2547, หน้า 233) ได้กล่าวว่า นักวิชาการที่นำเอาแนวคิดของทฤษฎีระบบการอธิบายขององค์การมีความเชื่อว่าองค์การคือระบบๆ หนึ่งหรือเป็นกลุ่มของระบบย่อยซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและแยกตัวออกมาต่างหาก จากสภาพแวดล้อมขององค์การอย่างเด็ดขาด องค์การมีหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ปัจจัยการผลิต หรือ วัตถุดิบ หรือทรัพยากรการบริหารอื่นๆ โดยผ่านกระบวนการแปรสภาพ เป็นต้นว่า ระบบการวางแผน ระบบการจัดการองค์กร ระบบการอำนวยความสะดวก ฯลฯ ให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออกในรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรต้องการ เช่น ผลผลิต สินค้า บริการ หรือความพึงพอใจ

ความสำคัญของการจัดการ การจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เช่น ผู้จัดการโรงงานสามารถดำเนินการผลิตสินค้าสิ่งของเครื่องใช้อุปโภคบริโภคมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถหาตลาดในการจัดจำหน่ายสินค้าเหล่านั้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีศักยภาพในความสามารถจัดหาแรงงานและพนักงานเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานในองค์กรลุล่วงไปได้ ผู้จัดการแต่ละฝ่ายอาจมีพื้นฐานความรู้ทางการบริหารแตกต่างกันและมีการศึกษาที่แตกต่างกันหลายที่ ต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งไม่เฉพาะเป็นการกระทำเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่เป็นการกระทำที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องมีความรู้เบื้องต้นในงานด้านการบริหาร (Management Task) และกระบวนการบริหาร (Management Process) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal Attainment) ภายใต้การจัดการทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งคำว่า “การจัดการ” โดยทั่วไปได้หมายถึง ลักษณะของการปฏิบัติงาน แต่คำว่า “การบริหาร” โดยทั่วไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัติตามรวมถึงการบริหารราชการและการบริหารธุรกิจ อย่างไรก็ตามคำทั้งสองได้นำมาใช้แทนกันอยู่เสมอ โดยที่การบริหารจะเน้นในเรื่องการบริหารและการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายชั้นสูงหรือส่วนราชการ การจัดการ จะเน้นในเรื่องการจัดการหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือ ใช้กับกิจกรรมที่ประกอบธุรกิจ

### **แนวคิดด้านการบริหารการตลาด**

อคุลย์ จาตุรงค์กุล (2542) ในขั้นตอนของการบริหารการตลาดนั้นใช้หลักเกณฑ์เหมือนกับการบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการตลาด (Marketing Planning) การปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing Implementation) และการประเมินผลการดำเนินงานทางการตลาด (Performance Evaluation)

โครงสร้างการตลาดและบทบาทการตลาดในองค์กร โดยทั่วไปองค์กรประกอบด้วยหน้าที่ที่สำคัญคือ การผลิต การเงิน การตลาด และการบุคลากร และการตลาดก็เป็นหน้าที่หนึ่งในองค์กรนั้น ในองค์กรจะมีตำแหน่งที่สูงที่สุด คือ ประธาน ตำแหน่งรองลงมา คือ รองประธานฝ่ายต่างๆ ประกอบด้วย รองประธานฝ่ายการผลิต รองประธานฝ่ายการเงิน รองประธานฝ่ายการตลาด และรองประธานฝ่ายบุคลากร หน้าที่การตลาดที่สำคัญ ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายส่งเสริมการขาย ฝ่ายวิจัยการตลาด ฝ่ายการขาย ฝ่ายการจัดจำหน่าย ฝ่ายการจัดกิจกรรมการตลาดอื่นๆ โดยแต่ละฝ่ายมีผู้จัดการเป็นผู้บริหาร

บทบาทการตลาดในองค์กร บทบาทของการตลาด มีจุดเริ่มต้นที่ถือว่าการตลาดเป็นหน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญเท่ากับหน้าที่อื่นๆ ในองค์กร แล้วเปลี่ยนเป็นการตลาดที่มีความสำคัญมากกว่าหน้าที่อื่นๆ การตลาดเป็นหน้าที่หลัก ถูกกำหนดหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ และการตลาดเป็นตัวประสานงานต่างๆ เข้าด้วยกัน

ขั้นตอนในการบริหารการตลาด ขั้นตอนการบริหารการตลาด จะเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ การตลาด (Marketing) กับการจัดการหรือการบริหาร (Marketing หรือ Administration) การตลาดได้ให้ความหมายไว้แล้วในบทที่ 1 ส่วนคำว่า การจัดการ หรือ การบริหารตรงกับภาษาอังกฤษว่า Management มีความหมายคล้ายกับคำว่า Administration ซึ่งหมายถึง “กระบวนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และการประเมินผล (Controlling)” ตามลำดับ ซึ่งขั้นตอนในการบริหารการตลาดสามารถอธิบายได้ดังนี้

การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives) การเลือกกลยุทธ์ (Strategies) และยุทธวิธี (Tactics) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย (Objectives and Goals) วัตถุประสงค์ คือ ความมุ่งหมายที่ได้จำแนกรายละเอียดในการปฏิบัติงานไว้ เช่น ต้องการส่วนครองตลาดร้อยละ 25% จุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่กระชับกว่าวัตถุประสงค์ หรืออาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์รองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองคำนี้มีความหมายคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ “เป็นสิ่งที่ต้องการได้รับหรือคาดหวังเอาไว้ในอนาคต” และสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้

กลยุทธ์ หมายถึง “แผนการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย” ถ้าวัตถุประสงค์กำหนดไว้ว่าปีหน้าต้องการยอดขายเพิ่มเป็นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา กลยุทธ์นี้อาจเป็นการเพิ่มความพยายามทางการตลาด โดยการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบโฆษณาและส่งเสริมการขาย

ยุทธวิธี “เป็นการนำเอารายละเอียดของกลยุทธ์มาปฏิบัติ” ยุทธวิธีจะแสดงรายละเอียด และมีลักษณะเฉพาะเจาะจงยิ่งกว่ากลยุทธ์ และใช้ยุทธวิธีภายในช่วงเวลาสั้นกว่ากลยุทธ์

โปรแกรม (Program) หมายถึง แผนงานที่มีความสมบูรณ์ เป็นแผนที่รวมนโยบายกลยุทธ์วิธีการปฏิบัติ มาตรฐาน งบประมาณและส่วนประกอบอื่นๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแต่ละวัตถุประสงค์จะต้องกำหนดว่า จะทำอะไร จะทำเมื่อใด จะทำโดยใคร จะทำอย่างไร และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเท่าใด

นโยบาย (Policy) หมายถึง “หลักการที่กำหนดขอบเขตอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” นโยบายจึงเสมือนเป็นแนวทางในการกระทำหรือการดำเนินงาน นโยบายจะเป็นที่ยอมรับสำหรับทุกระดับในองค์กรหนึ่ง ตั้งแต่ประธานจนถึงพนักงาน นโยบายจะเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการผลิต การเงิน การตลาดและการบุคลากรซึ่งฝ่ายต่างๆจะเป็นแนวทางอย่างกว้างๆในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายนี้

การปฏิบัติการ ประกอบด้วย การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กร (Organizing) การจัดการบุคคลเข้ามา (Staffing) และการปฏิบัติการตามแผน (Operating)

การประเมินผลการทำงาน (Performance Evaluation) เป็นขั้นตอนที่ประสานงานในกระบวนการบริหาร กล่าวคือ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับจุดมุ่งหมาย การประเมินผลจึงเป็นตัวเชื่อมระหว่างการทำงานในอดีตและการวางแผนการทำงานในอนาคต

การบริหารการตลาด (Marketing Management) หมายถึง กระบวนการวางแผนการตลาด (Marketing Planning) การปฏิบัติตามแผนการตลาด (Marketing Implementation) และการประเมินผลการทำงานทางการตลาด (Performance Evaluation) ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จะเห็นว่าความหมายของการบริหารการตลาดเป็นการนำกระบวนการบริหาร 3 ขั้นตอนมาใช้กับการตลาดนั่นเอง

ขั้นตอนในการบริหารการตลาดก็จะใช้หลักเกณฑ์เดียวกับขั้นตอนการบริหารทั่วไปซึ่งประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การวางแผนการตลาด ขั้นที่ 2 การปฏิบัติทางการตลาด และขั้นที่ 3 การประเมินผลการทำงานทางการตลาด

### **กระบวนการวางแผน**

กระบวนการวางแผนการตลาด (Marketing Planning Process) “ประกอบด้วยขั้นตอนคือ (1) วิเคราะห์สถานการณ์ (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการตลาด (3) การเลือกตลาดเป้าหมายและวัดขนาดความต้องการซื้อของตลาด (4) การออกแบบส่วนประสมทางการตลาดและ (5) การจัดเตรียมแผนการตลาดสำหรับปี”

การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis) หมายถึง การสำรวจโปรแกรมการตลาดในปัจจุบันของบริษัทเพื่อพิจารณาว่าโปรแกรมการตลาดในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร รวมทั้งต้องวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (ส่วนประสมทางการตลาด หรือ ปัจจัยทางการตลาดและสิ่งแวดล้อมภายในอื่นๆ นอกเหนือจากปัจจัยทางการตลาด) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (สิ่งแวดล้อมจุลภาคและสิ่งแวดล้อมมหภาค) ที่มีอิทธิพลต่อโปรแกรมการตลาด

การพิจารณาวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Determine the Marketing Objective) เป็นการกำหนดเป้าหมายทางการตลาดซึ่งต้องเป็นจริง มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและวัดได้ ตัวอย่างวัตถุประสงค์ทางการตลาดของบริษัทขายน้ำยาปรับผ้านุ่ม ประกอบด้วย ต้องการรายได้จากการขาย 9 ล้านบาท ยอดขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 10 ปริมาณการขาย 70,000 หน่วย คิดเป็นส่วนครองตลาดร้อยละ 5 สามารถขยายการรับรู้ของผู้บริโภคในตราหือจากร้อยละ 15 เพิ่มขึ้นร้อยละ 30 สามารถขยายจำนวนร้านค้าปลีกเป็นร้อยละ 10 ฯลฯ

การเลือกตลาดเป้าหมายและวัดความต้องการซื้อของตลาด (Select and Measure Target Market) เป็นการวิเคราะห์ตลาดในปัจจุบัน เพื่อหาโอกาสในตลาดที่คาดหวัง (Potential Market) แล้วเลือกตลาดที่ธุรกิจมีความสามารถในการตอบสนองความพอใจตลาดนั้นได้

การออกแบบส่วนประสมทางการตลาดและยุทธวิธีการตลาด (Marketing Mix Strategies and Tactics Design) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาด (4Ps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กล่าวคือ สามารถสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายให้พึงพอใจและสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของตลาด โดยมีจุดเริ่มต้นที่การกำหนดและวิเคราะห์ตลาดเป้าหมาย (Target Market) แล้วจึงพัฒนาโปรแกรมทางการตลาดและส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ทางการตลาดคือ ความพึงพอใจของลูกค้า

การวางแผนการตลาดสำหรับปี (Annual Marketing Plan) เป็นแผนรวมกิจกรรมการตลาดของทั้งปีสำหรับธุรกิจ หรือผลิตภัณฑ์หนึ่งอย่าง ในแผนประกอบด้วย (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (2) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (3) กลยุทธ์และยุทธวิธีการตลาด (4) ข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณที่ใช้สำหรับกิจกรรมการตลาด

การปฏิบัติการทางการตลาด การปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing Implementation) เป็นขั้นตอนที่สองในการบริหารการตลาดมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) การจัดองค์กรทางการตลาด (2) การจัดบุคคลเข้าทำงานในองค์กรนั้น และ (3) การปฏิบัติการทางการตลาด โดยมีรายละเอียดดังนี้

การจัดองค์กรทางการตลาด (Marketing Organization) หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่ และโครงสร้างทางการตลาดขององค์กร โดยถือเกณฑ์การตลาดเป็นวิธีการจัดการองค์กรการตลาด



ที่ใช้กันแพร่หลายจำนวนมาก ตำแหน่งที่สูงสุดด้านการตลาด คือรองประธานด้านการตลาด และกำหนดหน้าที่ให้กับผู้จัดการฝ่ายต่างๆตามหน้าที่ ประกอบด้วยผู้จัดการฝ่ายโฆษณา ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมการขาย ผู้จัดการฝ่ายวิจัยการตลาด ผู้จัดการฝ่ายการขาย ผู้จัดการฝ่ายกระจายสินค้า ผู้จัดการฝ่ายกิจกรรมการตลาดอื่นๆ ผู้จัดการแต่ละฝ่ายจะควบคุมงานแต่ละฝ่าย เช่น ผู้จัดการฝ่ายการขายจะควบคุมแต่ละหน่วยงานการขายภาคสนาม เป็นต้น

การจัดองค์กรตลาดตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organization) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรการตลาดตามอาณาเขตทางภูมิศาสตร์ ตำแหน่งสูงสุดคือผู้บริหารการตลาดระดับสูง จะควบคุมผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ซึ่งมีการแบ่งองค์กรการตลาดตามหน้าที่ก่อน ในส่วนที่เป็นฝ่ายการขายทั่วไป จะแยกความรับผิดชอบตามเขตภูมิศาสตร์ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการภาคเหนือ ผู้จัดการภาคใต้ ผู้จัดการภาคตะวันออก ผู้จัดการภาคตะวันตก ผู้จัดการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้จัดการภาคก็จะควบคุมดูแลพนักงานขายประจำภาคของตน

การจัดองค์กรการตลาดตามผลิตภัณฑ์หรือตราหือ (Product or Brand Organization) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรการตลาด โดยแยกประเภทลักษณะผลิตภัณฑ์หรือตราหือ ถือว่ามีกรจัดโครงสร้างองค์กรตามผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ ก ข ค อยู่ภายใต้ผู้จัดการฝ่ายขายทั่วไป หรือแยกเป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ขึ้นตรงต่อผู้บริหารการตลาดระดับสูงก็ได้

การจัดองค์กรการตลาดตามประเภทลูกค้า (Customer Organization) เป็นการกำหนดภาระหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรการตลาด โดยแยกตามกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ตัวอย่างผู้จัดการฝ่ายขายทั่วไปสำหรับรถกระบะจะแยกภาระความรับผิดชอบตามประเภทลูกค้า เช่น ผู้จัดการขายสำหรับผู้บริโภค ผู้จัดการขายสำหรับกลุ่มเกษตร ผู้จัดการขายสำหรับกลุ่มธุรกิจ ผู้จัดการขายสำหรับกลุ่มข้าราชการ เป็นต้น

การจัดโครงสร้างการตลาดโดยอาศัยหลักเกณฑ์หลายวิธีร่วมกัน (Combination Organization Bases) มักจะใช้ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ โครงสร้างขององค์กรการตลาดซึ่งแยกตามหน้าที่ร่วมกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staff) ประกอบด้วย การสรรหา(Recruitment) และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในองค์กร ในกระบวนการเลือกบุคคลเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะหน่วยงานขาย เพราะหน่วยงานนี้เป็นหน่วยที่สร้างรายได้และกำไร โดยเหตุนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการคัดเลือกหน่วยงานขายดีเนื่องจาก

1. พนักงานที่ดียากที่จะสรรหา และทำให้เกิดความลำบากในการคัดเลือกด้วย

2. การที่ได้พนักงานที่ไม่มีคุณภาพเมื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการก็จะกลายเป็นผู้จัดการไม่มีคุณภาพ
3. การคัดเลือกที่ดีจะทำให้งานการบริหารง่ายขึ้น พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกที่ดีจะง่ายต่อการฝึกอบรม ควบคุมและจูงใจ
4. การคัดเลือกที่ดี โดยทั่วไปจะลดอัตราการออกจากงานและลดต้นทุนในการสรรหา การคัดเลือก และฝึกอบรมด้วย
5. พนักงานชายที่ได้รับการฝึกอบรมที่ดีสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

การปฏิบัติการทางการตลาด (Marketing Operating) ในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับการสั่งการ และปฏิบัติการทางการตลาดตามโปรแกรมที่วางไว้ งานที่เกี่ยวข้องในขั้นนี้จะประกอบด้วย การมอบหมายงาน การประสานงาน การจูงใจและติดต่อสื่อสาร ดังนี้

การมอบหมายงาน (Delegation) ในขั้นนี้ผู้บริหารจะมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บริหารอาจจะวัดความสามารถของตัวเอง หรือวัดจากความสามารถในการมอบหมายงานก็ได้

การประสานงาน (Coordination) หมายถึงการจัดให้กลุ่มบุคคลระหว่างฝ่ายต่างๆสามารถทำงานร่วมกันได้โดยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงการชักนำ หรือ โน้มน้าวคนให้มีทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางที่ผู้จูงใจต้องการ การที่จะจูงใจพนักงานได้สำเร็จนั้นต้องขึ้นอยู่กับเทคนิคของผู้บริหารที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ผู้จูงใจของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางขององค์กร

การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง “การถ่ายทอดข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยที่ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสารต่างก็มีความเข้าใจในข่าวสารนั้น” การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการปฏิบัติการทางการตลาด เพราะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

### แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) (อัจจิมา เศรษฐบุตร, 2539) หมายถึงวิธีการใช้ส่วนประสมทางการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมาย ส่วนผสมทางการตลาดมีอยู่ 4 อย่าง คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา สถานที่ และการส่งเสริมการจัดจำหน่าย งานของนักการตลาดเริ่มตั้งแต่ก่อนที่บริษัทจะผลิตสินค้าและรวมถึงงานหลังจากที่ได้จากการขายเรียบร้อยแล้ว นักการตลาดที่ดีควรจะศึกษาถึงความต้องการและความปรารถนาของผู้บริโภคและพยายามพัฒนาแนวความคิดสินค้าออกแบบลักษณะสินค้า จัดการหีบห่อ และตั้งชื่อตราหือ กำหนดราคาที่ครอบคลุมผลกำไรอย่างสมเหตุสมผลและทำการจัดจำหน่าย ติดต่อสื่อสารกับประชาชนให้รู้จักสินค้า ให้ผู้บริโภครู้ว่า จะหา

ซื้อสินค้าได้จากที่ใด และจัดทำแผนงานการตลาดให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ นั่นคือ จะต้องศึกษากลยุทธ์การตลาดซึ่งเป็นกระบวนการวิเคราะห์หาโอกาส เลือกวัตถุประสงค์ พัฒนากลยุทธ์ กำหนดแผนงาน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม

ขั้นตอนของกระบวนการกลยุทธ์การตลาดมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเพื่อตั้งจุดประสงค์ขององค์กร ส่วนประสมการตลาดและกำหนดแผนงานการตลาด

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมเป็นการนำแผนการตลาดไปปฏิบัติและควบคุมผลการตลาด

กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Marketing – Mix Strategy) (Kotler, 1997, p.91) เป็นการศึกษาว่า จะกำหนดขอบเขตการเสนอสินค้าให้กับตลาดเป้าหมายอะไร นั่นคือ ต้องพิจารณาส่วนประสมการตลาด ซึ่งคือกลุ่มของตัวแปร ที่บริษัทสามารถควบคุมได้และใช้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อ โดยได้กำหนดส่วนประสมการตลาดไว้ 4 อย่าง ดังที่ได้แสดงไว้ดังภาพ

<p><b>ผลิตภัณฑ์สินค้า (Product)</b></p> <p>สินค้าให้เลือก คุณภาพสินค้า ลักษณะและการออกแบบ ตราสินค้า การบรรจุภัณฑ์ การรับประกันสินค้า</p>		<p><b>การจัดจำหน่าย (Place)</b></p> <p>ช่องทาง ความครอบคลุม การเลือกคนกลาง ทำเลที่ตั้ง การขนส่ง การคลังสินค้า</p>
	<p><b>ตลาดเป้าหมาย</b></p> <p>(ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย)</p>	
<p><b>ราคา (Price)</b></p> <p>ราคาสินค้าในรายการ ส่วนลดและส่วนยอมให้ ระยะเวลาในการชำระเงิน ระยะเวลาในการให้สินเชื่อ</p>		<p><b>การส่งเสริมการตลาด (Promotion)</b></p> <p>การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงาน การส่งเสริมการขาย การให้ข่าวเลปประชาสัมพันธ์</p>

ตารางที่ 2-1 กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด (Kotler, 1997, p.92)

การกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

1.ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขาย โดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์จึงประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กรหรือบุคคล ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามนึกถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (kotler, 1997, p.10) จะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1.1 ผลิตภัณฑ์หลัก (Core Product) หมายถึง ประโยชน์พื้นฐานสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคได้รับจากการซื้อสินค้าโดยตรง

รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ (Tangible Product) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ผู้บริโภคสามารถสัมผัสหรือรับรู้ได้ ซึ่งเป็นส่วนที่เสริมผลิตภัณฑ์ให้ทำหน้าที่สมบูรณ์ขึ้นหรือเชิญชวนให้ยิ่งขึ้นได้แก่ คุณภาพ (Quality) รูปร่างลักษณะ (Feature) รูปแบบ (Style) การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)

1.2 ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) หมายถึง กลุ่มของคุณสมบัติและเงื่อนไขที่ผู้ซื้อคาดหวังจะได้รับและใช้เป็นข้อตกลงเมื่อมีการซื้อสินค้า ในการเสนอผลิตภัณฑ์ที่คาดหวังควรคำนึงถึงการเสนอความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

1.3 ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented Product) หมายถึงผลประโยชน์เพิ่มเติมหรือบริการที่ผู้ซื้อจะได้รับควบคู่ไปกับการซื้อสินค้า ประกอบด้วย บริการก่อนและหลังการขาย

1.4 ศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Potential Product) หมายถึง คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาไปเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต

2. ราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาคือต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าผลิตภัณฑ์กับราคาผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาเขาก็จะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

2.1คุณค่าที่รับรู้ (Perceived Value) ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาว่าการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์สูงกว่าราคาผลิตภัณฑ์นั้น

2.2 ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

2.3 การแข่งขัน

2.4 ปัจจัยอื่นๆ

ราคา เป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปของเงินตรา จากความหมายนี้จะเห็นว่าราคาเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนสินค้า (สิ่งที่จับต้องได้) และบริการ (สิ่งที่จับต้องไม่ได้) ราคาของสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งย่อม หมายถึงมูลค่าของสินค้าชนิดนั้น จำนวนหนึ่งหน่วยในรูปของตัว

เงินเสมอ โดยที่มูลค่า หมายถึง สามารถแลกเปลี่ยนของผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง ในรูปจำนวนหน่วยและอัตราประโยชน์ หมายถึงความพึงพอใจที่ได้รับจากการบริโภคสินค้าบริการ ซึ่งก็คือคุณสมบัติผลิตภัณฑ์สามารถสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภค ในการเสนอผลิตภัณฑ์ซึ่งสิ่งนี้ที่การตลาดต้องคำนึงถึงราคา มูลค่าและอัตราประโยชน์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันกล่าวคือ ศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ แล้วเสนอผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงว่า ผลิตภัณฑ์นั้นสามารถสร้างอัตราประโยชน์ (ความพึงพอใจ) แก่ผู้บริโภคได้อย่างไร ซึ่งทำได้โดยสร้างมูลค่าของสินค้าให้สูงขึ้นในสายตาผู้ซื้อ โดยสร้างประโยชน์ที่แท้จริงของผลิตภัณฑ์ และสร้างผลิตภัณฑ์ส่วนที่มองเห็นได้ (Tangible Added) ให้กับผลิตภัณฑ์ อันจะเป็นผลทำให้นักการตลาดสามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นได้และขณะเดียวกันผู้บริโภคพึงพอใจในระดับราคานั้น เพราะเขาคิดว่าเขาได้รับประโยชน์ที่แท้จริง จากสินค้านั้นหรือประโยชน์ทางใจที่เป็นนามธรรมซึ่งสัมผัสไม่ได้แต่ลูกค้ารู้สึก ซึ่งนักการตลาดจะมีกลยุทธ์การตั้งราคาตามคุณภาพของสินค้าที่หลายวิธีดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 กลยุทธ์การตั้งราคาตามคุณภาพของสินค้า (คูกร เสรีรัตน์, 2539, หน้า 190)

ระดับราคาสูง	ระดับราคาปานกลาง	ระดับราคาต่ำ
1. กลยุทธ์สินค้าราคาสูง คุณภาพดี	1. กลยุทธ์เจาะตลาด	1. กลยุทธ์สินค้าราคาสูง คุณภาพดี
2. กลยุทธ์สินค้า ราคาสูงเกินกว่าคุณภาพ	2. กลยุทธ์สินค้าและคุณภาพปานกลาง	2. กลยุทธ์สินค้าคุณภาพเหนือราคา
3. กลยุทธ์การตั้งราคาหลอกลวง	3. กลยุทธ์สินค้าเลียนแบบ	3. กลยุทธ์สินค้าราคาสูง

1. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place/ Distribution) หมายถึง กิจกรรมซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่หาง่ายสำหรับลูกค้าเมื่อต้องการซื้อไม่ว่าเวลาใดและที่ไหนก็ตามหรือโครงสร้างช่องทาง (สถาบันและกิจกรรม) ที่ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด

ลักษณะองค์ประกอบของการจัดจำหน่ายประกอบด้วย

1.1 การจัดช่องทางการจัดจำหน่ายหรือช่องทางการตลาด หมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์และ/ หรือกรรมสิทธิ์ของผลิตภัณฑ์เคลื่อนย้ายไปยังตลาด หรือหมายถึงกลุ่มบุคคลและองค์การซึ่งอำนวยความสะดวกเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ จากผู้ผลิตไปยังลูกค้า เป็นงานในช่องทางจัดจำหน่าย

1.2 การกระจายสินค้า หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวสินค้าจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือหมายถึง กิจกรรมการขนส่งและเก็บรักษาสินค้าของธุรกิจภายในระบบ

ช่องทาง เพื่อให้เกิดการประสานงานและให้เกิดต้นทุนในการจัดจำหน่ายต่ำสุดโดยมีระดับการให้บริการลูกค้าที่เหมาะสม

2. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาดหรือการติดต่อสื่อสารทางการตลาด เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ หรือหมายถึงเครื่องมือที่ใช้เพื่อการแจ้งข่าวสาร จูงใจ และเตือนความทรงจำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร หรือหมายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารทางการตลาด โดยใช้คนหรือใช้สื่อในการเตือนความจำ แจ้งข่าวสาร และจูงใจ ผู้ซื้อที่มีศักยภาพเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร ดังนั้น การส่งเสริมทางการตลาดถือว่าเป็นตัวหนึ่งของส่วนประสมการตลาด

## ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานก่อสร้าง

### ลักษณะของงานก่อสร้าง

กวี หวังนิเวศน์กุล[2] งานก่อสร้างในปัจจุบันถือว่าเป็นงานผลิตทางอุตสาหกรรมประเภทหนึ่ง (ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ถือว่างานก่อสร้างเป็นการจ้างทำของ) แต่งานก่อสร้างมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างไปจากอุตสาหกรรมอื่นๆ อีกหลายประการคือ

1. เป็นงานผลิตที่ต้องใช้เวลานานในท้องถิ่นที่มีภูมิประเทศต่างกัน และภายใต้สภาพภูมิอากาศที่ผันแปร อยู่ในที่โล่งแจ้งไม่มีโรงเรือนปกคลุม ทำให้การควบคุมปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน กระทำได้ยาก

2. เมื่อการผลิตต้องใช้ระยะเวลายาวนาน จึงทำให้เกิดโอกาสเสี่ยงสูงมากถ้าเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจหรือวิกฤตทางด้านวัสดุขาดแคลน หรือเกิดเหตุภัยธรรมชาติ เช่น เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ ทำให้ต้นทุนวัสดุสูงขึ้น วัสดุขนส่งไม่ได้ ซึ่งถ้าผู้รับเหมาก่อสร้างได้ทำสัญญาแบบตายตัวไว้ย่อมต้องแบกรับความรับผิดชอบไว้เองจนถึงขั้นขาดทุนได้ และอาจทำให้ต้องทิ้งงานไปในที่สุด

3. เป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรหลายประเภทหลายระดับ เช่น ระดับช่างเทคนิค ช่างฝีมือเฉพาะ คนงานกรรมกร มาตรฐานความรู้และทักษะฝีมือแตกต่างกันมาก นอกจากนี้ การโยกย้ายเข้าออกงานเกิดขึ้นได้ง่ายและเร็ว ยิ่งทำให้งานก่อสร้างประสบปัญหาเกี่ยวกับระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการ จึงต้องอาศัยการวางแผนการจัดการปรับเปลี่ยนแผนงานให้ทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

4. งานก่อสร้างเป็นงานผลิตที่ต้องนำวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เข้าไปดำเนินการก่อนที่จะเริ่มมีการก่อสร้างและเริ่มการก่อสร้างจนแล้วเสร็จ ซึ่งแตกต่างจากการผลิตทางอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ต้องรอให้งานก่อสร้างเสร็จก่อนจึงจะสามารถนำวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรเข้าไปได้

5. งานก่อสร้างเป็นงานผลิตที่ต้องผลิตให้ตรงกับรูปแบบที่ได้คำนวณออกแบบมาแล้วอย่างเคร่งครัด ผู้รับเหมาจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลง ดัดแปลง เพิ่มลด ให้ผิดไปจากรูปแบบได้เลย เนื่องจากเนื่องจากมีกฎหมายควบคุมอาคารเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับความปลอดภัยของอาคาร ซึ่งถ้าเป็นอุตสาหกรรมอื่น ก็อาจสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมกว่า

สรยุทธ กิจพจน์ [3] งานก่อสร้างในปัจจุบันเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์และปัจจัย 4 ที่สำคัญในการดำรงชีวิตอยู่ จึงทำให้มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับก่อสร้างอาคารประเภทต่างๆ จึงทำให้งานก่อสร้างในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์จากการอยู่อาศัยไปเป็นงานก่อสร้างอาคารทางธุรกิจ และสาธารณูปโภค จึงจัดได้ว่างานก่อสร้างเป็นงานผลิตประเภทธุรกิจหรืออุตสาหกรรมการก่อสร้าง ที่มีลักษณะเป็นของตนเองโดยเฉพาะที่แตกต่างจากอุตสาหกรรมผลิตประเภทอื่น คือ

1. งานก่อสร้างเป็นงานผลิตในที่ หมายถึง ผลผลิตเกิดขึ้นในแหล่งผลิต เมื่อผลิตแล้วเคลื่อนย้ายได้ยากและการบริการก็เกิดขึ้นในแหล่งผลิต เช่นเดียวกัน ส่วนอุตสาหกรรมผลิตอื่นผลิตในแหล่งผลิตเมื่อผลิตเสร็จแล้วการบริการ การจำหน่าย และการใช้สอยเกิดขึ้นนอกแหล่งผลิต ทำให้การจัดการการผลิตแตกต่างกัน

2. ลักษณะและรูปแบบของผลผลิตเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมต่างๆ ดังนี้

2.1 ตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของอาคาร หรือผู้ใช้บริการจากสิ่งก่อสร้าง

2.2 ตามสภาพแวดล้อมของภูมิประเทศ สภาพดิน ฟ้า อากาศ ฤดูกาล ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีที่แตกต่างกัน

2.3 ตามสภาพของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ชุมชน และข้อกำหนดในท้องถิ่น

3. การก่อสร้างใช้ระยะเวลานาน และใช้ต้นทุนการผลิตสูง ทำให้มีอัตราเสี่ยงในการทำธุรกิจสูง การผันแปรทางด้านต่างๆที่มีผลต่อโครงการควบคุมได้ยาก ซึ่งมีผลให้ระยะเวลาในการก่อสร้างยาวนานขึ้น มีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จนบางครั้งต้องล้มเลิกโครงการ

4. การผลิตใช้บุคลากรจำนวนมากหลายระดับหลายสาขาวิชาซึ่งรวมถึงแรงงานไร้ฝีมือจำนวนมาก ทำให้การจัดสรรบุคลากรทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานฝีมือแรงงานหรือการเคลื่อนย้ายแรงงาน ทำให้การทำงานล่าช้า งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งผลทำให้ต้องมีการปรับแผนการทำงานตลอดเวลา

ดังนั้น การจัดการก่อสร้างจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องมีการวางแผนงาน และระบบงานที่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการก่อสร้างไม่ว่าส่วนใดก็ตาม จึงจำเป็นต้องเข้าใจพื้นฐาน ความเปลี่ยนแปลงที่

จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อโครงการ เพื่อให้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นลดลงหรือไม่เกิดขึ้น  
ในขณะที่ดำเนินโครงการ

### ประเภทของก่อสร้าง

กวี หวังนิเวศน์กุล[2] งานก่อสร้างถือว่าเป็นปัจจัยจำเป็นต่อการดำรงชีวิตหนึ่งในปัจจัยสี่  
ของมนุษย์ งานก่อสร้างจึงต้องเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองกิจกรรมต่างๆของมนุษย์ เช่น สร้างเพื่อ  
กิจกรรมด้านการศึกษา ด้านการพยาบาล ด้านการคมนาคม ด้านการพานิช ด้านการสาธารณสุขโลก  
และด้านการอุตสาหกรรม จากกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการก่อสร้างประเภทต่างๆดังนี้

1. ประเภทอาคารพักอาศัย(Residential Construction) เป็นการก่อสร้างเพื่อใช้เป็นอาคารพัก  
อาศัย ซึ่งปัจจุบันนี้อาคารพักอาศัยได้พัฒนารูปแบบต่างๆกัน เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ทาวน์เฮาส์  
แฟลต อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม ฯลฯ

2. ประเภทอาคารสาธารณะ(Public/Building Construction) เป็นการก่อสร้างอาคารเพื่อ  
รองรับปริมาณผู้คนที่เข้ามาชุมนุมพบปะกันเป็นจำนวนมากพร้อมกัน เช่น โบสถ์ สำนักงาน  
โรงงาน โรงเรียน โรงพยาบาล โรงภาพยนตร์ คลังสินค้า อาคารพานิช อาคารกีฬา ฯลฯ

3. ประเภทงานโยธา(Civil/Heavy Construction) เป็นงานก่อสร้างในแนวพื้นราบเพื่อ  
ประโยชน์ต่อระบบสาธารณสุขโลกของประชาชนทั่วไป เช่น ถนนทางหลวง สะพาน สนามบิน  
เขื่อน ท่อระบายน้ำ สถานีบำบัดน้ำเสีย คลองส่งน้ำชลประทาน ทางด่วนยกระดับต่างๆ ฯลฯ

4. ประเภทงานอุตสาหกรรม (Industrial Construction) เป็นงานก่อสร้างโรงงานต่างๆเพื่อใช้  
สำหรับเป็นแหล่งผลิตสินค้าอุตสาหกรรม การออกแบบอาคารประเภทนี้ ทั้งวิศวกรและสถาปนิกต้อง  
ศึกษารายละเอียดอุตสาหกรรมนั้นๆเพิ่มเติมให้ลึกซึ้ง จึงจะทำให้ได้โรงงานที่สมบูรณ์แบบ เช่น  
โรงงานผลิตเหล็ก โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานกลั่นน้ำมัน โรงผลิตไฟฟ้า โรงงานผลิตสารเคมี  
 ฯลฯ

พนม ภัยหน่าย ได้แบ่งประเภทของงานก่อสร้างดังนี้

1. ประเภทเกี่ยวกับอาคาร เช่น อาคารเรียน อาคารพาณิชย์ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก  
อาคารสโมสร อาคารที่พักอาศัย โรงพยาบาล อาคารแสดงสินค้า เป็นต้น

2. ประเภทเกี่ยวกับทางหลวง เช่น ถนนประเภทต่างๆ สะพาน ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ การ  
ขุดดิน การทำไหล่ถนน การทำบาทวิถี รั้ว เป็นต้น

3. ประเภทงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น เขื่อนกั้นน้ำ สนามบิน โรงเครื่องจักร งานเดินท่อน้ำ  
และท่อระบายน้ำเสีย โรงงานอุตสาหกรรม อูรีเออ เป็นต้น [1]



ศรยุทธ กิจพจน์ [3] งานก่อสร้างได้มีการแบ่งประเภทของงานได้หลายวิธีโดยยึดหลักการอยู่ 2 ประเด็นคือ กำหนดจากวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์ของอาคาร และอีกประเด็นหนึ่งคือ กำหนดตามลักษณะทางกายภาพของอาคาร โดยแบ่งได้ดังนี้

1. งานอาคารพักอาศัย คือ อาคารที่สร้างขึ้นมาจากมีวัตถุประสงค์

### ความหมายของการจัดการก่อสร้าง

พนม ภัยหน้าย[1] ให้ความหมายของการจัดการก่อสร้างไว้ว่า “การจัดการก่อสร้าง เป็นการบริหารงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง แต่ก็ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการก่อสร้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เพราะจะต้องสอดคล้องดูแลและกำกับให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามแบบรูป รายการก่อสร้าง และข้อกำหนดอื่นๆ โดยมุ่งหวังให้งานก่อสร้างสนองเจตนารมณ์ของผู้ลงทุน สถาปนิก-วิศวกร ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นทุกฝ่ายต้องปรึกษาหารือกัน ร่วมมือซึ่งกันและกัน หาทางประนีประนอม เพื่อให้งานก่อสร้างบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง ผู้จัดการก่อสร้างจึงต้องศึกษาข้อมูลของโครงการที่ระดมได้ละเอียด หาทางขจัดปัญหาเอาไว้แต่เนิ่นๆ การดำเนินงานก่อสร้างจะได้เป็นไปด้วยความราบรื่น”

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วุฒิ ฉลวยศรี (2552) ศึกษาเรื่องแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ในจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ด้านการบริหารจัดการงานองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการจัดคลังวัสดุ เครื่องมือ ที่มีระบบอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ประเด็นสินค้าและบริการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การประกันคุณภาพ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ประเด็นราคาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการทำรายการราคาวัสดุและค่าแรงงานเพื่อคำนวณราคาที่เหมาะสมต่อผู้บริโภคไว้อย่างชัดเจน

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ประเด็นช่องทางการหางานก่อสร้าง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ติดต่อสอบถามจากบุคคลที่เคยใช้บริการหรือคนที่รู้จัก

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ประเด็นการส่งเสริมการตลาด อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ทำป้ายโฆษณา หรือ ติดต่อตามป้ายโฆษณาของบริษัท

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีเบี้ยขยันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน

7. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มความสำเร็จและศักยภาพด้านการบริหารงานของผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ด้านการบริหารการเงินและการบัญชีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีความสามารถในการควบคุม กบ่าไรขาดทุนเป็น

8. การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจก่อสร้าง ในจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีอายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีศักยภาพด้านการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สวัสดี พลศักดิ์ (2551) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการด้านการตลาดของห้างหุ้นส่วนจำกัด ประเทรียบหมากก่อสร้าง กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไลอันเมคคานิค 3 อำเภอหมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานด้านสินค้าและบริการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์ด้านงานบริหารงานก่อสร้างโดย วิเคราะห์จากสถานการณ์ปัจจุบัน

2. การบริหารงานด้านราคาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการสำรวจราคา จ้างงาน ในลักษณะที่มีรูปแบบคล้ายกับงานที่ทำ ในห้องตัวอย่าง สม่ำเสมอ

3. การบริหารงานด้านช่องทางการหางานก่อสร้าง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ติดต่อสอบถามจากบุคคลที่เคยใช้บริการมาแล้ว

4. การบริหารงานด้านการส่งเสริมการตลาด อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ลงหนังสือ นิตยสาร ที่เกี่ยวกับงานก่อสร้าง

เนตรดาว กองทิพย์ (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลร้านจำหน่ายวัสดุก่อสร้างในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความเห็นต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นลำดับแรก คือ มีสวัสดิการที่ดีต่อพนักงาน รองลงมา คือ มีการอบรมพนักงานในด้านความรู้ความสามารถด้านฝีมือแรงงาน และมีค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงานนอกเวลา

สุรติ ใหญ่ท้วม (2553) ศึกษาเรื่องแนวทางการควบคุมต้นทุนของผู้ประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. การก่อสร้างใช้ระยะเวลาาน และใช้ต้นทุนการผลิตสูง ทำให้มีอัตราเสี่ยงในการทำธุรกิจสูง การผันแปรทางด้านต่างๆที่มีผลต่อโครงการควบคุมได้ยาก ซึ่งมีผลให้ระยะเวลาในการก่อสร้างยาวนานขึ้น มีผลทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จนบางครั้งต้องล้มเลิกโครงการ

2. การผลิตใช้บุคลากรจำนวนมากหลายระดับหลายสาขาวิชาชีพรวมถึงแรงงานไร้ฝีมือจำนวนมาก ทำให้การจัดสรรบุคลากรทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานฝีมือแรงงานหรือการเคลื่อนย้ายแรงงาน ทำให้การทำงานล่าช้า งานเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งมีผลทำให้ต้องมีการปรับแผนการทำงานตลอดเวลา