

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าเดิม เพื่อรักษารายได้หลักและเพิ่มรายได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับธุรกิจการสื่อสารและไอทีขององค์กรจากประเทศญี่ปุ่น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวประณดา ทวีผล
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสัน ทิมทรัพย์,
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์



สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการรักษาฐานลูกค้าเดิม เพื่อรักษารายได้หลักและเพิ่มรายได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับธุรกิจการสื่อสารและไอทีขององค์กรจากประเทศญี่ปุ่น

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นางสาวประณยา ทวีผล
ผู้วิจัย

พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

คุณวุฒิ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.

คุณวุฒิ

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D.

คุณวุฒิ

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กลยุทธ์ในการรักษารฐานลูกค้าเดิม เพื่อรักษารายได้หลักและเพิ่มรายได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ
องค์กร สำหรับธุรกิจการสื่อสารและไอทีขององค์กรจากประเทศญี่ปุ่น

STRATEGIES TO RETAIN EXISTING CUSTOMERS, MAINTAIN AND INCREASE
REVENUE

TO ACHIEVE CORPORATE GOALS FOR JAPANESE COMPANY, COMMUNICATION
AND IT BUSINESS

ประณยา ทวีผล 5650374

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการรักษารฐานลูกค้าเดิม เพิ่ม
รายได้หลักและเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าและบริการ รวมไปถึงแนวทางในการขยายฐานลูกค้า
ใหม่ให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างในการวิจัยคือ บริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีการ
วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ โดยการใช้เครื่องมือ PESTEL 5's Force VRIN และใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและ
ผลในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเพิ่ม
โอกาสในการสร้างรายได้และกำไรให้เพิ่มมากขึ้น ใช้กลยุทธ์มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
(Competitive Advantage) ให้กับสินค้าและบริการขององค์กร และใช้กลยุทธ์ในการเป็นพันธมิตร
(Strategic Alliances Strategy) เพื่อเป็นการลดการแข่งขันในอุตสาหกรรม ข้าพเจ้าหวังว่าสารนิพนธ์
ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน หากเนื้อหาหรือข้อมูลในสารนิพนธ์ฉบับนี้ผิดพลาด
ประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมาใน ณ ที่นี้ด้วย

คำสำคัญ: รักษารฐานลูกค้าและรายได้หลัก / เพิ่มรายได้ / องค์กรญี่ปุ่น / การสื่อสารและไอที

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรม	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	4
1.3 สภาพปัญหา	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	10
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	10
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis (แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ)	14
2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria	18
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจ	21
3.1 การใช้แผนภูมิม่วงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจ	21
3.2 โครงสร้างของปัญหา	22
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	25
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	26
4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)	26
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)	27
4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)	27
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	28
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	29

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	29
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	33
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	33
5.1.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	33
5.1.2 Balanced Scorecard (BSC)	35
5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard	36
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน	50
5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการรักษฐานลูกค้าเดิมขององค์กร	51
5.3.2 การทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan)	55
5.4 สรุปผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	55
บรรณานุกรม	57
ประวัติผู้วิจัย	60

บทที่ 1

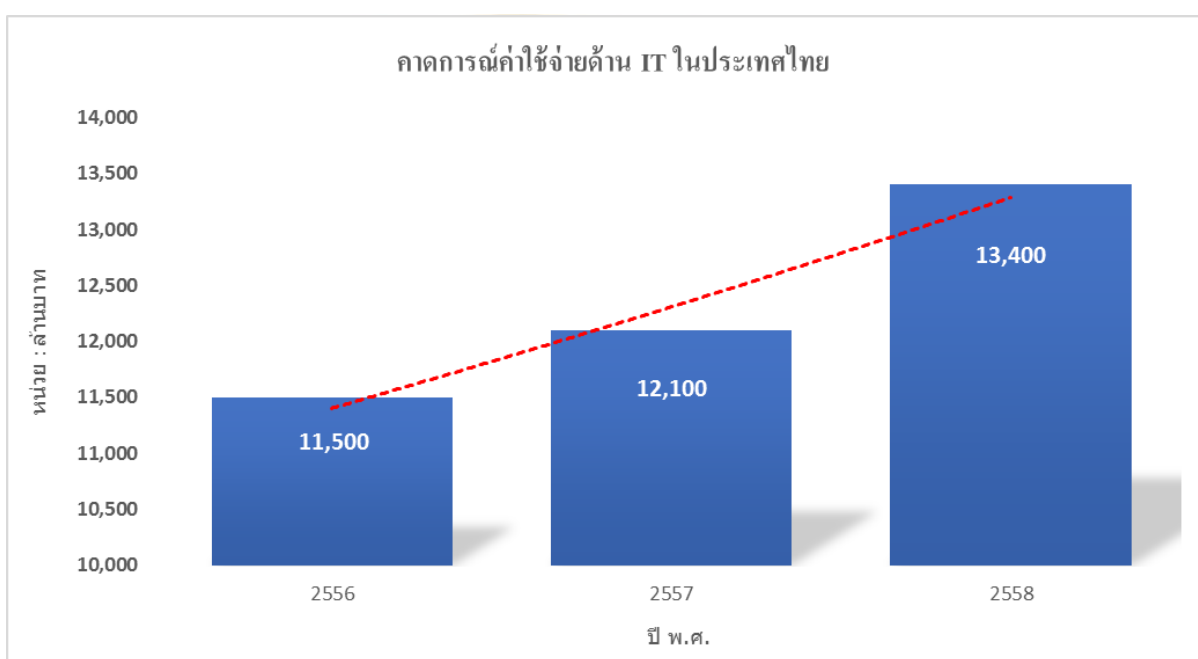
บทนำ

ในปัจจุบัน การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลหรือองค์กรก็ตามต่างก็มีความหลากหลายของช่องทางในการที่จะส่งสารถึงกัน และหนึ่งในช่องทางการติดต่อสื่อสารก็จะต้องรวมการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตไว้เป็นอีกหนึ่งทางเลือกหลักด้วย ดังจะพิจารณาได้จาก แนวโน้มความต้องการในการใช้งานอินเทอร์เน็ตที่มีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยเสริมให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ไอที (IT) นั้นเป็นธุรกิจที่มีบทบาทมากยิ่งขึ้นเช่นกัน และเพื่อรองรับการใช้งานที่ขยายตัวขององค์กร เป็นสิ่งผลักดันให้ผู้ใช้ให้บริการอินเทอร์เน็ตต่างๆ ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ในขณะเดียวกัน การรักษาสถานลูกค้าเก่า และเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการพิจารณาและวางแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสม เนื่องจาก เมื่อสภาวะการเติบโตของตลาดที่มากขึ้นย่อมส่งผลให้การแข่งขันสูงมากยิ่งขึ้นไปด้วย ดังนั้น การที่องค์กรจะคงไว้ซึ่งยอดขายและเพิ่มยอดขายให้เติบโตขึ้นจากกลุ่มลูกค้าหลักจึงเป็นเรื่องที่ต้องนำมาวิเคราะห์ถึงแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

1.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรม

มีการวิเคราะห์ว่า ในปี 2558 จะเป็นยุคสำคัญที่เทคโนโลยีสารสนเทศและธุรกิจต้องเชื่อมโยงเพื่อเป้าหมายเดียวกัน และถึงเวลาที่เทคโนโลยีสารสนเทศจะเปิดรับ แพลตฟอร์มที่สาม หรือ “the 3rd Platform” คลื่นลูกใหม่ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน อาทิ อุปกรณ์เคลื่อนที่และแอปพลิเคชันต่างๆ บริการด้านคลาวด์คอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ Big Data และโซเชี่ยลมีเดีย ซึ่งผู้บริหารระดับสูงด้านสารสนเทศจำต้องตอบสนองความจำเป็นเหล่านี้ พร้อมปรับตัวให้เป็นผู้ให้บริการทางธุรกิจมากกว่าที่จะเป็นผู้สร้างเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นแต่โครงสร้างไอทีของศูนย์ข้อมูลเท่านั้น ส่งผลให้ผู้ใช้บริการด้านเครือข่ายต่างๆ และผู้ใช้บริการด้านไอที ต่างพยายามผลักดันโซลูชันใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับองค์กรต่างๆ มาก อัตราการเติบโตการใช้จ่ายด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ หรือ IT Spending ของไทยที่ยังไม่รวมภาคโทรคมนาคมปี 2558 คาดว่าจะกลับมาเติบโต 10.6% คิดเป็นมูลค่า 13,400 ล้านดอลลาร์ (มูลค่าประมาณ 442,200 ล้านบาท) จากปี 2557 เติบโตที่ 5% มูลค่า 12,100 ล้านดอลลาร์ (มูลค่าประมาณ 390,000 ล้านบาท) จากในปี 2557 ที่มีผลกระทบโดยตรงจากการเมือง เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าทางไอที ทำให้การลงทุนชะงัก โดยอ้างอิงกับการเติบโตทางเศรษฐกิจมวลรวมของประเทศที่ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดว่าปี 2557 จะโตที่ 1.5% แต่จะปรับตัวดีขึ้นหรือโตได้ 4.5% ในปี 2558 โดย บริษัทที่ปรึกษาและวิจัยการตลาดไอทีชั้นนำในประเทศไทย



ภาพที่ 1.1 แสดงคาดการณ์ค่าใช้จ่ายไอทีในประเทศไทยปี 2558 เทียบกับปี 2557

ที่มา : http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1417074792

โดยการแข่งขันในอุตสาหกรรมไอทีและการสื่อสารนั้นมีผู้ให้บริการหลากหลาย ทั้งบริษัทในประเทศและต่างประเทศ โดยกลุ่มผู้ให้บริการที่เป็นกลุ่มบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาให้บริการกลุ่มอุตสาหกรรมญี่ปุ่นนั้นก็ยังมีหลายราย เช่น

- ฟุจิตซี ซีเอสเต็ม บิสซิเนส (ประเทศไทย) (FSBT) : ฟุจิตซี คือบริษัทผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) จากประเทศญี่ปุ่น ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ โซลูชัน และบริการด้านเทคโนโลยีไอทีแบบครบวงจร

ที่มา: <http://www.fujitsu.com/th/th/>

- ซอฟท์แบงก์ (Softbank) : บริษัท เอสบี เทเลคอม (ประเทศไทย) จำกัด เริ่มก่อตั้งวันที่ 16 ตุลาคม 2555 เป็นบริษัท ในเครือ Softbank Telecom Corp. ซึ่งเป็นผู้นำทางด้าน ICT Solutions อันดับต้นของญี่ปุ่น ก่อตั้งเพื่อให้บริการและนำเสนอระบบ คอมพิวเตอร์แบบครบวงจรให้กับลูกค้าในองค์กรบริษัท ญี่ปุ่น และ ไทย ทั้งภาครัฐ และ เอกชน

ที่มา: <http://tm.softbank.jp/global/support/english/asia3/>

- บริษัท เน็ตมาร์ค (ประเทศไทย) จำกัด ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและวางแผนระบบเครือข่ายข้อมูลให้กับภาคอุตสาหกรรม เป็นหนึ่งในเจ็ดสาขาของ Netmarks Inc. ในประเทศญี่ปุ่น เริ่มดำเนินธุรกิจในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 เน็ตมาร์ค เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเป็น System Integrator (SI)

ที่มา: <http://www.netmarks.co.th/>

- เน็ตแบนด์ คอนซัลติ้ง (Netband) เป็นสมาชิกของวีเน็ตแคปิตอล (Vnet Capital Co., Ltd.) ก่อตั้งขึ้นในปี 1996 ให้คำปรึกษากับลูกค้าทั้งในด้านไอทีฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และบริการ (Service)

ที่มา: www.netband.co.th

ในขณะที่เดียวกันกลุ่มให้บริการไอทีและการสื่อสารในประเทศไทยก็มีหลายหลายเช่นกัน เช่น

- บริษัท ทู อินเทอร์เน็ต คาต้าเซ็นเตอร์ จำกัด หรือ True IDC ก่อตั้งขึ้นเมื่อเดือนเมษายน 2546 เป็นบริษัทร่วมทุนแห่งแรก ภายใต้แบรนด์ "TRUE" เกิดจากการร่วมทุน กันของ 2 องค์กรระดับประเทศของไทย และเกาหลี ซึ่งได้แก่ บริษัท ทู อินเทอร์เน็ต จำกัด ในเครือ TRUE องค์กรเทคโนโลยีการสื่อสารชั้นนำจากเกาหลี ซึ่งมีเครือข่ายโทรคมนาคม เชื่อมต่อทั่วโลก True IDC เริ่มให้บริการลูกค้าอย่างเป็นทางการ ตั้งแต่เดือนเมษายน 2547 เป็นต้นมา True IDC ให้บริการเก็บรักษาข้อมูลและอุปกรณ์ ICT (Co-location Service) การบริการระบบคลาวด์คอมพิวติ้ง (Cloud Computing Service) การบริการประชุมทางไกลครบวงจร (Video Conference Service) การบริการระบบสำรองและกู้ข้อมูลยามเกิดพิบัติภัย (Disaster Recovery Service) รวมถึงมีบริการศูนย์สำนักงานสำรองยามเกิดพิบัติภัย (Disaster Recovery Center) (Web Hosting Service) และการบริการเสริมอื่นๆ ซึ่งเป็นพื้นฐาน ของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่มา : www.trueidc.co.th

- บริษัท ซีเอส ล็อกซอินโฟ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ให้บริการ อินเทอร์เน็ตคุณภาพชั้นนำ ของประเทศไทยภายใต้ชื่อ ซีเอส ล็อกซอินโฟ (CS Loxinfo) ด้วยประสิทธิภาพในการบริหารเครือข่าย พร้อมกับบริการเสริม และบริการหลังการขาย ที่ตรงกับ ความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ จึงเป็นผู้นำในการให้บริการ อินเทอร์เน็ตคุณภาพ แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายทั่วประเทศ

ที่มา : <http://www.csloxinfo.com/>

- บริษัท เมโทรซิสเต็มส์คอร์ปอเรชัน จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์และให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศครบวงจร โดยแบ่งการบริหารออกเป็น 3 กลุ่มผลิตภัณฑ์ ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์ฮาร์ดแวร์ กลุ่มผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ โซลูชัน และกลุ่มผลิตภัณฑ์วัสดุสิ้นเปลือง รวมถึงการดำเนินการโดยกลุ่มบริษัทย่อยและบริษัทร่วมทุนทั้งสิ้น 8 บริษัท เพื่อให้ครอบคลุมภาคการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

ที่มา : www.metro-systems.co.th

1.2 ข้อมูลบริษัท

บริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชันส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทในเครือของ Nippon Telegraph and Telephone (NTT Group) องค์กรที่ให้บริการด้านการสื่อสารระดับโลกจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีสำนักงานสาขาตั้งอยู่ใน 109 เมืองใน 35 ประเทศ และมีขอบเขตการให้บริการทางด้านเน็ตเวิร์คได้มากกว่า 159 ประเทศทั่วโลก

บริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชันส์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2543 โดยบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชันส์ คอร์ปอเรชัน ประเทศญี่ปุ่น ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการอินเทอร์เน็ต และใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมแบบที่ 1 (ขายต่อบริการวงจรหรือช่องสัญญาณเช่า ขายต่อบริการอินเทอร์เน็ต) จากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.)

บริษัท เอ็นทีที (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ให้บริการด้าน Global IP Network และ IT Service โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อรองรับระบบไอทีสำหรับกลุ่มลูกค้าสัญชาติญี่ปุ่นที่มีการเชื่อมต่อกับสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก นอกจากนี้ ยังได้มีการขยายกลุ่มลูกค้าไปยังกลุ่มอื่นๆ เช่น กลุ่มลูกค้าโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางทั้งที่เป็นสัญชาติญี่ปุ่นและอื่นๆ ด้วย โดยมีการจัดแบ่งการให้บริการเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การจัดการระบบเน็ตเวิร์กระหว่างประเทศ (Global Private Network Service “Arcstar™”)

โครงข่ายระบบไฟเบอร์ออฟติกใต้มหาสมุทร เชื่อมต่อระหว่างจุดศูนย์กลางเครือข่ายที่ตั้งอยู่ทุกทวีปด้วยระบบสื่อสารแบบปิดและแผนผังการวางโครงข่ายแบบสำรองเส้นทาง (Redundancy Multiple cables and Routes) เพื่อเพิ่มความปลอดภัยของการส่งข้อมูลและศักยภาพของระบบการสื่อสาร

2. บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงสำหรับลูกค้าองค์กร (Digi-Path™)

Digi-Path Premier: คือ บริการอินเทอร์เน็ตที่มีการตั้งจุดเชื่อมต่อสัญญาณ (Gateway) อยู่ที่ศูนย์ข้อมูลไอซีทีของเอ็นทีที (NTT Data Center) เชื่อมต่อกับ Global Tier 1 IP ของ NTT (ntt.net) และยังร่วมมือกับ ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตในประเทศ National ISP เช่น กสท และ TRUE เพื่อรองรับความต้องการที่หลากหลาย ได้ตามความต้องการขององค์กร

3. ศูนย์ข้อมูลไอซีทีและบริการเช่าพื้นที่ (NTT iDC Co-location & Hosting Service)

ศูนย์ข้อมูลไอซีทีและบริการเช่าพื้นที่ก่อสร้างตามมาตรฐานการบริการระดับ Tier 4 ซึ่งทางเอ็นทีทีมี datacenter ให้บริการแก่ลูกค้ามากกว่า 120 แห่งทั่วโลก และมีความพร้อมให้การเชื่อมต่อวงจรข้อมูลแบบ IP-VPN หรือ Internet ตามความเหมาะสมของการใช้งาน

4. บริการระบบซิสเต็มครบวงจร (System Integration)

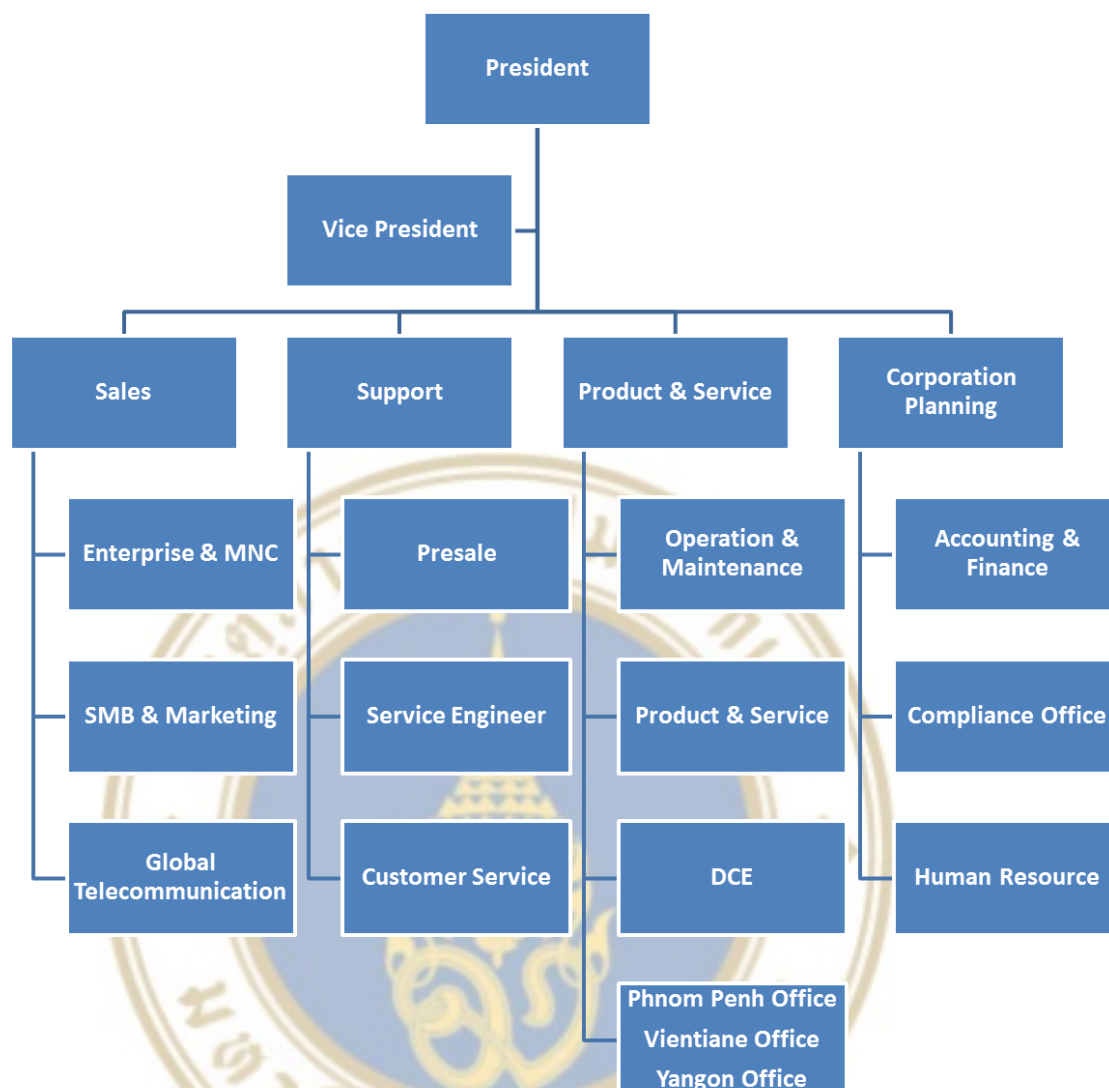
บริการอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครื่องแม่ข่าย ระบบความปลอดภัย และบริการการซ่อมบำรุง ฯลฯ

วิสัยทัศน์ขององค์กร คือ “Global ICT Partner” คือ การเป็นพันธมิตรด้านไอซีทีทั่วโลก
ภารกิจหลัก ประกอบไปด้วย

นวัตกรรม (Innovation) : บริการไอซีทีที่เป็นนวัตกรรมใหม่รวมถึงระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยให้ลูกค้าประสบความสำเร็จในโลกที่ซับซ้อนมากขึ้นนี้

น่าเชื่อถือ (Reliable) : เราให้บริการที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้ได้รับความไว้วางใจของลูกค้า

มีความต่อเนื่อง (Seamless) : บริการไอซีทีที่ให้บริการบนพื้นฐานที่มีความต่อเนื่องในตลาดทั่วโลก รองรับมาตรฐานที่ครอบคลุมของการดำเนินงานทั่วโลก เพิ่มขีดความสามารถด้วยเครื่องมือที่ทันสมัยและการใช้งานสำหรับวิธีการใหม่ของการสื่อสารที่จะยกระดับการให้บริการไอซีทีที่มีความปลอดภัยและสะดวกสบาย ภารกิจ



ภาพที่ 1.2 แสดงแผนผังองค์กร

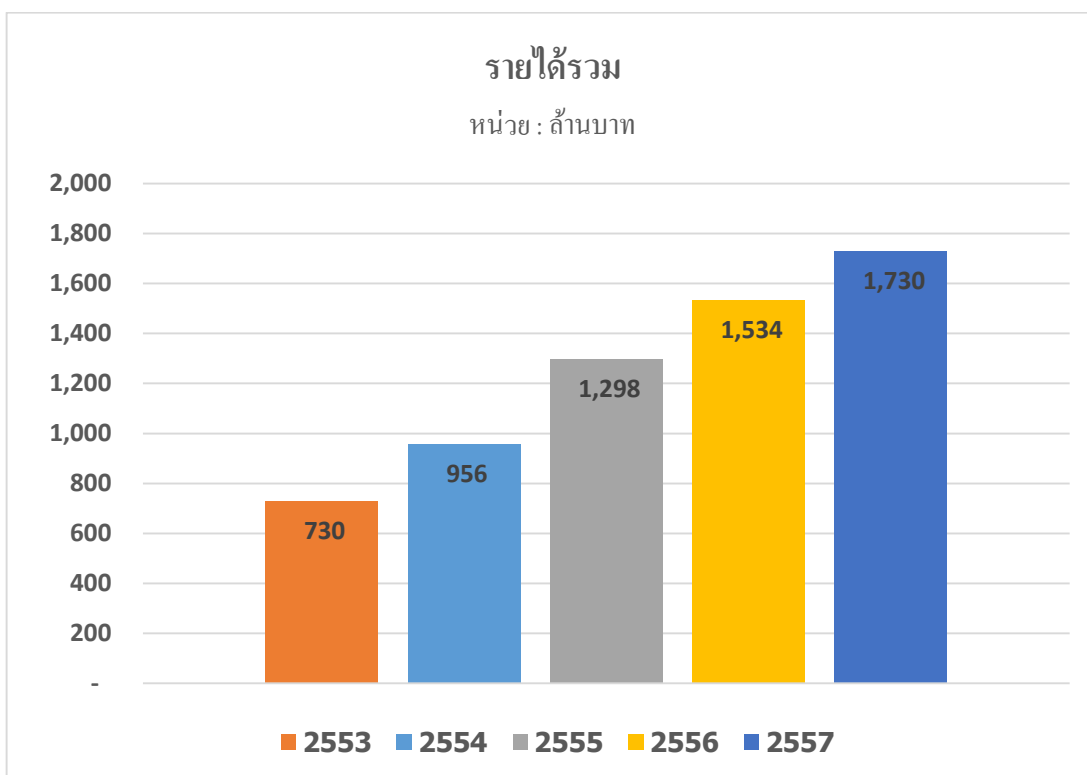
ที่มา: แผนผังองค์กรบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากแผนผังองค์กร ประธาน รองประธาน และผู้อำนวยการในแผนกต่างๆ จะได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานใหญ่ โดยมีวาระ 4 ปี

ประธานบริษัท จะเป็นผู้ดูแลนโยบายของสำนักงานประเทศไทย รวมไปถึงสำนักงานสาขาของประเทศไทยในกลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขง ได้แก่ สาขานมเปญ ประเทศกัมพูชา สาขาเวียงจันทน์ ประเทศลาวและสาขayangon ประเทศพม่า

รองประธานบริษัท จะเป็นผู้ช่วยประธานบริษัทในการบริหารจัดการภายในสำนักงาน ผู้อำนวยการฝ่ายขายแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- ผู้อำนวยการฝ่ายขายสำหรับลูกค้าองค์กรญี่ปุ่นขนาดใหญ่ และลูกค้าอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มลูกค้าญี่ปุ่น
 - ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด และฝ่ายขายสำหรับลูกค้าองค์กรญี่ปุ่นขนาดกลางและเล็ก
 - ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาธุรกิจด้านการสื่อสาร ดูแลกลุ่มลูกค้าผู้ให้บริการการสื่อสารระหว่างประเทศ
 - ผู้อำนวยการฝ่ายบริการ รับผิดชอบส่วนงานในการให้บริการลูกค้าทางด้านเทคนิควิศวกรรม
 - ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการ รับผิดชอบส่วนงานด้านผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการโดยสำนักงานใหญ่ และมีหน้าที่ในการดูแลสำนักงานสาขา
- ฝ่ายวางแผนองค์กร จะประกอบไปด้วย 3 ส่วนงาน คือ ส่วนบัญชีและการเงิน ดูแลในส่วนการเงิน ส่วนสำนักงานข้อกำหนดและนโยบายตามสำนักงานใหญ่ ดูแลในส่วนของการข้อกำหนดและนโยบายจากสำนักงานใหญ่ และความสอดคล้องกับกฎหมายในประเทศไทย ส่วนทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบส่วนงานในการจัดหาบุคลากรและประสานงานกับสำนักงานใหญ่ในด้านบุคลากรต่างๆ
- ทางด้านโครงสร้างรายได้ของเอ็นทีทีนั้นแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ประกอบไปด้วย
- ค่าบริการรายเดือน (Monthly Charge) ประกอบไปด้วย ค่าบริการเครือข่ายรายเดือน ทั้งวงจรเช่าเครือข่ายระหว่างประเทศ (International Network), บริการอินเทอร์เน็ต (Internet Service Provider), การขายต่อวงจรเช่าเครือข่ายภายในประเทศ (Domestic Network), ค่าบริการเช่าอุปกรณ์เครือข่าย และค่าบริการอื่นๆ เช่น บริการตรวจสอบระบบเครือข่าย (Network monitoring) และการให้บริการบำรุงรักษา (Maintenance) เป็นต้น
 - ค่าบริการสินค้าและบริการอื่น (One Time Charge) ประกอบไปด้วย การขายสินค้าและบริการทางด้านไอที (System Integration – SI)
- โดยเมื่อพิจารณาผลประกอบการที่ผ่านมาของเอ็นทีที จะเห็นได้ว่าการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง ดังที่แสดงในกราฟ 1.1 แสดงรายได้รวมเปรียบเทียบย้อนหลัง 5 ปี



ภาพที่ 1.3 แสดงรายได้รวมเปรียบเทียบย้อนหลัง 5 ปี

ที่มา : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า

1.3 สภาพปัญหา

จากสภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมไอทีและการสื่อสารในปัจจุบันที่มีเพิ่มมา
ยิ่งขึ้น จากความต้องการในการใช้งานที่เพิ่มมากขึ้นของผู้บริโภค เอ็นทีที เองก็มีการเติบโตไปใน
ทิศทางเดียวกับอุตสาหกรรมเช่นกันจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะส่งผลให้มีผล
กำไรเพิ่มเช่นเดียวกัน แต่จากการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้เองก็ส่งผลให้ผู้ให้บริการด้านไอทีจาก
ญี่ปุ่นในประเทศไทยก็มีจำนวนมากขึ้น ได้แก่ Softbank, Fujitsu, Netmark, Netband ส่งผลให้เกิด
การแข่งขันในกลุ่มลูกค้าจากญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้นมีมากขึ้น และนอกจากกลุ่มผู้ให้บริการไอทีญี่ปุ่นที่
มีเพิ่มมากขึ้น กลุ่มผู้ให้บริการไอทีและการสื่อสารในประเทศไทยเองก็เริ่มเข้ามาเป็นคู่แข่งที่สำคัญ
มากยิ่งขึ้นอีกด้วย เช่น True IDC, CSLoxinfo, Metro และอื่นๆ

แม้ว่าเอ็นทีทีจะมีการเติบโตทางด้านยอดขายอย่างต่อเนื่องอ้างอิงจากรายได้
ย้อนหลัง 5 ปี หากแต่รายได้ส่วนใหญ่เกิดจากกลุ่มลูกค้าหลักคือ กลุ่มลูกค้ารายใหญ่จากญี่ปุ่นและ

รายได้ส่วนใหญ่มาจากการเก็บค่าบริการรายเดือนจากการขายต่อวงจรถ่านและบริการอินเทอร์เน็ต ที่แม้ว่าจะมีแนวโน้มในการใช้งานสูงขึ้นแต่ราคาค่าบริการนั้นมีแนวโน้มลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน และจากการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมไอทีและการสื่อสาร จากเดิมที่ เอ็นทีที ที่ เป็นบริษัทญี่ปุ่นที่ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการอินเทอร์เน็ต และใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมแบบที่ 1 (ขายต่อบริการวงจรถ่านหรือช่องสัญญาณเช่า ขายต่อบริการอินเทอร์เน็ต) จากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เท่านั้น แต่ในปัจจุบันบริษัทผู้ประกอบการจากญี่ปุ่นรายอื่น เช่น Fujitsu และ Softbank ก็ได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคมแบบที่ 1 แล้วเช่นกัน ส่งผลให้ความได้เปรียบในการแข่งขันของเอ็นทีทีลดลง ปัญหาหลักของเอ็นทีที คือ การที่ต้องวางแผนในการที่จะรักษายอดขายเดิมไว้คงอยู่ และเพิ่มยอดขายในส่วนอื่น เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร



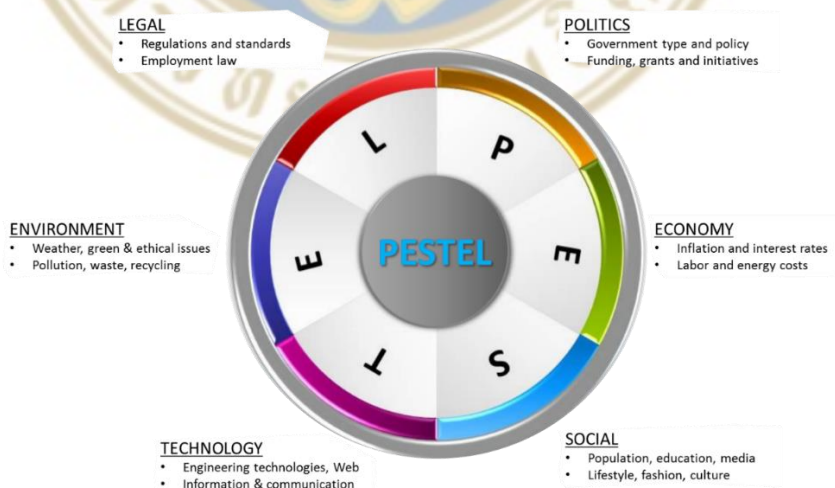
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพการแข่งขันในตลาดไอทีและการสื่อสารที่มีมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อรักษายอดขายและฐานลูกค้า ขยายยอดขายและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เพิ่มขึ้น แต่จากสภาวะปัจจัยหลายอย่างทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น ส่งผลให้องค์กรจะต้องมีการพิจารณาแนวทางในการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมความพร้อมสำหรับปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis

PESTEL Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดง PESTEL Analysis model

ที่มา : <http://incquity.com/articles/pest-analysis>

Political Analysis : ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อตกลงกฎหมายทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ

Economic Analysis : ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

Social Analysis : ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพสังคม วัฒนธรรม และวิถีการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ 'ได้ถูกทาง' เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

Technology Analysis : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้ สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

Environment Analysis : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนิเวศวิทยา ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น ภาวะโลกร้อน

Legal Analysis : ปัจจัยทางกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงตามกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ PESTEL ที่มีผลกระทบต่อบริษัทเป็นดังนี้

Political Analysis :

จากสภาวะทางการเมืองที่ไม่แน่นอนในปัจจุบัน อีกทั้งรัฐบาลปัจจุบันอยู่ในสถานะรัฐบาลชั่วคราวที่เกิดจากการรัฐประหาร ส่งผลให้ความเชื่อมั่นในการลงทุนของกลุ่มลูกค้าต่างชาติยังคงชะลอตัว เพื่อประเมินสถานการณ์ และรอดูแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และนโยบายต่างๆ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงหลังจากมีการเลือกตั้งแล้ว จึงมีผลกระทบกับบริษัทฯ ในบางโครงการที่ได้มีการทำแผนงานไว้แล้ว

Economic Analysis :

เศรษฐกิจโลกในปี 2557 IMF คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.3 ภาพรวมเศรษฐกิจของโลกฟื้นตัวดีขึ้น เศรษฐกิจหลายๆ ประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2556 เศรษฐกิจสหรัฐฯ ขยายตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการว่างงานลดลงอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจสหภาพยุโรปขยายตัวแต่ยังคงมีปัญหา อัตราการว่างงานยังคงอยู่ในระดับสูงและอาจเข้าสู่ภาวะเงินฝืด เศรษฐกิจญี่ปุ่นขยายตัว

แนวโน้มภาคอุตสาหกรรมไทยปี 2558 ภาพรวมอุตสาหกรรมไทย ปี 2558 คาดว่าจะมีการขยายตัวที่ดีขึ้น จากแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลกในปี 2558 การฟื้นตัวของการลงทุน การปรับฐานสู่ภาวะปกติของอุตสาหกรรมรถยนต์ปี 2557 และการลดลงของราคาน้ำมันในตลาดโลกซึ่งทำให้คาดการณ์ในปี 2558 GDP อุตสาหกรรมจะขยายตัวร้อยละ 2-3 และดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรมขยายตัวร้อยละ 3-4

จากสถานการณ์โดยรวมของทั้งเศรษฐกิจไทย และเศรษฐกิจโลกทำให้ปี 2558 บริษัทฯ มีแนวโน้มในการขยายตัวได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดไอทีที่มีแนวโน้มขยายตัวตามความต้องการที่เพิ่มมากขึ้น (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2558)

Social Analysis :

สภาพสังคมไทยในปัจจุบันนั้น เป็นไปทิศทางเดียวกับสังคมโลก คือพึ่งพาเทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น มีการใช้งานระบบอินเทอร์เน็ตมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สังคมรอบคร้วในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ มีเวลาให้กันน้อยลง อาศัยเทคโนโลยีในการสื่อสารกันมากขึ้น ในขณะที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นแต่ในขณะเดียวกัน กลุ่มคนวัยทำงานเริ่มมีการให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น จึงเกิดกิจกรรมทางสังคมร่วมกันมากขึ้น ดังนั้น วิธีการใช้ชีวิตของสังคมคนเมืองจึงมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็พยายามเตรียมความพร้อมในด้านการสื่อสารและไอที เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไป

Technology Analysis :

มีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ขึ้นมารองรับการเติบโต และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนาระบบการสื่อสารผ่านระบบ 3จี (3G) และ 4จี (4G) เพื่อรองรับการใช้งานที่มากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาาระบบเครือข่ายและไฮสปีดอินเทอร์เน็ต (Hi-speed internet) ให้มีประสิทธิภาพสูง เพื่อรองรับการใช้งานผ่านระบบไอทีมากยิ่งขึ้น

Environment Analysis :

ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมนั้นส่งผลในด้านผลกระทบในการลงทุนของกลุ่มลูกค้าต่างชาติค่อนข้างมาก เช่น เหตุการณ์มหาอุทกภัยในปี 2554 นั้น ส่งผลให้หลายบริษัทมีการปิดตัวลง แต่ในขณะเดียวกันก็ได้สร้างการขยายตัวให้กับองค์กรอย่างมากเช่นกัน เนื่องจากลูกค้าต้องมีการลงทุนระบบไอทีใหม่เพื่อทดแทนที่เสียหายไป

Legal Analysis :

จากที่รัฐบาลได้ออกกฎหมายทางด้านไอทีเพื่อให้มีการเก็บข้อมูลการใช้งานอินเทอร์เน็ต เพื่อรองรับการใช้งานอินเทอร์เน็ตที่มากขึ้นนั้น เป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนตลาดไอทีให้มีบทบาทมากยิ่งขึ้น

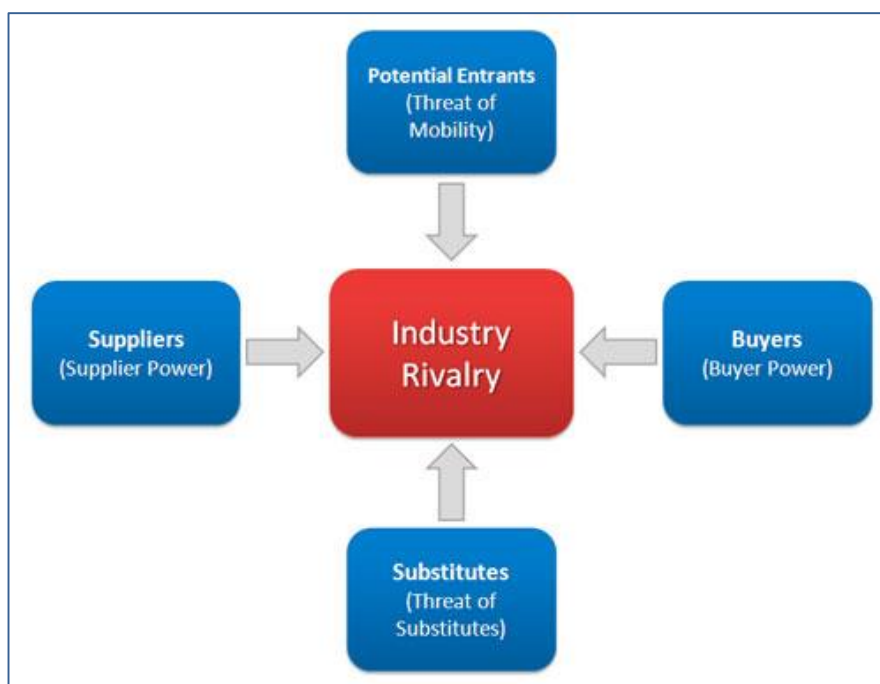
จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่กระทบต่อบริษัทด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis พบว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และกฎหมาย เป็นปัจจัยเชิงบวกให้กับธุรกิจไอที และการสื่อสาร ในขณะที่ปัจจัยทางการเมือง และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมยังคงเป็นปัจจัยเชิงลบเนื่องจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น อาจส่งผลในระยะยาวในด้านการลงทุนหรือการย้ายฐานการผลิตของกลุ่มลูกค้าญี่ปุ่น ทั้งนี้สามารถสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ

ผลกระทบของสิ่งแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบที่มีต่อบริษัท
1. สภาพการเมือง	ระดับปานกลาง-สูง
2. สภาพเศรษฐกิจ	ระดับสูง
3. สภาพสังคม	ระดับปานกลาง-สูง
4. การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี	ระดับปานกลาง-สูง
5. สภาพสิ่งแวดล้อม	ระดับปานกลาง-สูง
6. กฎหมาย	ระดับปานกลาง-สูง

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis (แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ)

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) โดย Michael E. Porter (Porter, 1980) เพื่อบอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Analysis Model

ที่มา : <http://www.assignmentpoint.com/>

1. Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มี

อยู่ในอุตสาหกรรม)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้เกิดความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้

3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อมักจะมีอำนาจการต่อรองสูง

4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)

การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อนหน้านั้น จึงควรพยายามติดตามสถานการณ์ และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่ และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)

อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด

ผลการวิเคราะห์ Five Force ของบริษัทเป็นดังนี้

1. Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่) ในตลาดไอทีนั้นจะมีผู้เล่นรายใหม่ๆ เข้ามาอยู่ตลอด หากแต่บริการของบริษัทนั้น เป็นบริการที่ต้องอาศัยความชำนาญและความน่าเชื่อถือ ดังนั้น แรงกดดันจากผู้เล่นรายใหม่จึงไม่สูง

2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม) การแข่งขันในตลาดไอทีปัจจุบันนั้น มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงมาก อีกทั้งกลุ่มผู้ให้บริการจากประเทศญี่ปุ่นเริ่มมีการพัฒนาตัวเองกันมากขึ้น ทำให้การแข่งขันมีความกดดันมากยิ่งขึ้น ดังนั้น แรงกดดันจากการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมมีสูง

3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ) ลูกค้าในปัจจุบันนั้น มีการรูปแบบและวิธีการในการจัดซื้อกันมากยิ่งขึ้น แม้บริษัทฯ จะมีข้อได้เปรียบในด้านการให้บริการในรูปแบบ โกลบอล หากแต่รูปแบบในการจัดซื้อของลูกค้าที่จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบราคา และมีการตั้งเงื่อนไขในการจัดซื้อมากขึ้น ดังนั้น แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อมีสูง

4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน) ระบบไอที สำหรับองค์กรนั้น ต้องมีการวางแผนและพิจารณาความเหมาะสมก่อนที่จะติดตั้งก่อนเสมอเนื่องจาก จะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กร ดังนั้น แรงกดดันจากสินค้าหรือบริการทดแทนนั้นไม่สูง

5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ) ปัจจุบันมีการพยายามในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระหว่างลูกค้า (end user) กับ ผู้ขาย (reseller) หรือผู้ขาย (reseller) กับผู้จัดจำหน่ายไม่ว่าจะเป็นตัวแทนจัดจำหน่าย (distributor) หรือเจ้าของสินค้าเอง (product owner/brand) ดังนั้น ในการนำเสนอสินค้าและบริการใดๆ จะต้องมีการลงทะเบียนเพื่อจองสิทธิ์ในการเป็นผู้จำหน่ายในแต่ละโครงการ เพื่อให้ได้สิทธิ์ในการได้รับ ส่วนลดพิเศษจากสินค้านั้นๆ ดังนั้น อำนาจการต่อรองของผู้ขายมีค่อนข้างสูง

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัท

จากการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัทพบว่า การแข่งขันในธุรกิจ ไอที โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ให้บริการที่เป็นบริษัทจากประเทศญี่ปุ่นด้วยกัน จะส่งผลให้การแข่งขันมีมากยิ่งขึ้น การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเพิ่มยอดขายในกลุ่มลูกค้าหลักจะมีมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในการรักษารายได้และการทำกำไรของบริษัท ดังนั้น บริษัทจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้สามารถสรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัท ด้วยเครื่องมือ

Five Forces Analysis ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัท

แรงผลักดัน	ผลกระทบที่มีต่อบริษัท
1. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	ระดับต่ำ-ปานกลาง
2. การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	ระดับปานกลาง-สูง
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
4. การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับต่ำ-ปานกลาง
5. อำนาจการต่อรองของผู้ขาย	ระดับปานกลาง-สูง

2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในของธุรกิจโดยใช้เครื่องมือ VRIN Criteria

การใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัทบนทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ เช่น คน สิทธิทรัพย์สิน กระบวนการ เป็นต้น โดยจะสามารถพิจารณาการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) จากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ

1. คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value) หมายถึง ความสำคัญของทรัพยากรที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน
 2. ความหายากของสินค้าและบริการ (Rareness) หมายถึง ความหายากของทรัพยากรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 3. ความยากในการลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ (Imitability) หมายถึง ความยากที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบเพื่อให้เกิดทรัพยากรนั้นได้
 4. การไม่มีสินค้าและบริการอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) หมายถึง การไม่มีทรัพยากรอื่นสามารถทดแทนได้ ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม
- สำหรับอุตสาหกรรมการสื่อสารและไอทีในประเทศไทย เอ็นทีที มีความสามารถในการแข่งขันด้านต่างๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ทรัพยากร	คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value)	ความหายากของสินค้าและบริการ (Rareness)	ความยากในการลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ (Imitability)	การไม่มีสินค้าและบริการอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)	ผลการวิเคราะห์
1. บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
2. เทคโนโลยี	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. คุณภาพ	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
4. เงินทุน	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
5. มูลค่าเพิ่มที่ให้ลูกค้า	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ จะเห็นได้ว่าบุคลากรผู้เชี่ยวชาญถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปได้ด้วยความราบรื่น อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีถือเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากถือเป็นความเชี่ยวชาญและทักษะเฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล การสรรหาบุคลากรมาเพิ่มเติมเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กร และการสรรหาบุคลากรอื่นมาทดแทนบุคคลเดิมนั้นจึงถึงเป็นสิ่งที่ไม่ง่าย แต่หากวิเคราะห์ไปยังทรัพยากรของบริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน บริษัทคู่แข่งย่อมมีบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเช่นเดียวกัน ดังนั้น หากวิเคราะห์ในด้านความหายากของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ และความสามารถในการทดแทนได้ เอ็นทีที ถือว่าสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระดับเสมอภาคเท่าเทียมกันเท่านั้น เนื่องจากบริษัทคู่แข่งต่างก็มีศักยภาพในการแข่งขันด้านทรัพยากรนี้เช่นกัน

ด้านเทคโนโลยี สำหรับธุรกิจไอทีและการสื่อสารนั้น เทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันของธุรกิจ เป็นทรัพยากรที่หายาก อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีขององค์กรสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่ง อีกทั้งเทคโนโลยีบางประเภทมีสินค้าและบริการอื่นที่สามารถทดแทนได้โดยที่ให้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพใกล้เคียงหรือเท่าเทียมกัน จึงทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันทางด้านเทคโนโลยีได้ชั่วคราวเท่านั้น

ด้านคุณภาพ สินค้าและบริการเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เป็นทรัพยากรที่หายากและมีการลอกเลียนแบบได้ยาก อย่างไรก็ตาม คุณภาพของสินค้าและบริการนั้นสามารถถูกทดแทนด้วยสินค้าและบริการอื่นของคู่แข่งกันได้เช่นกัน ดังนั้นจึงทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ชั่วคราวเท่านั้น

ด้านเงินทุน ปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กรนั้น เงินทุนถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม เอ็นทีที ในประเทศไทยอาจจะเป็นองค์กรที่มีขนาดกลาง แม้จะมีสำนักงานใหญ่ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น หากแต่บริษัทคู่แข่งตนเองมีทั้งองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ดังนั้น องค์กรเหล่านั้นเองต่างก็มีความสามารถในการหาเงินทุนได้สูง โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ จึงทำให้ความหายากของทรัพยากร ความยากในการลอกเลียนแบบ และความสามารถในการทดแทนมีน้อย องค์กรจึงมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระดับเสมอภาคเท่าเทียมกันเท่านั้น

ด้านมูลค่าเพิ่มที่ให้ลูกค้า การส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้านั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถหาได้ยาก บริษัทคู่แข่งนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย หากแต่บริษัทคู่แข่งสามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มอื่นทดแทนให้กับสินค้าและบริการเหล่านั้นได้ จึงทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับชั่วคราวเท่านั้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของเอ็นทีทีในทรัพยากรแต่ละด้าน จะเห็นได้ว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ เงินทุนจากสำนักงานใหญ่ที่ให้การสนับสนุน และการส่งมอบมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ซึ่งช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระยะยาวได้ดีกว่าด้านอื่น ส่วนในด้านเทคโนโลยีนั้น จะเห็นได้ว่าองค์กรสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น เนื่องจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมไอทีและการสื่อสารนั้น แต่ละบริษัทต่างก็มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีกันอย่างมากเพื่อให้ก้าวทันตามเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนในด้านคุณภาพนั้น องค์กรมีศักยภาพในระดับที่แข่งขันได้ เนื่องจากองค์กรมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนี้มาเป็นเวลานาน รวมถึงมาตรฐานของบริษัทญี่ปุ่นที่ต้องมีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดแล้ว ส่งผลให้การรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการนั้นสามารถแข่งขันได้ และสำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้านั้น จากการที่องค์กรมีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้าอยู่เสมอ จึงส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ดี หากแต่คู่แข่งเองก็มีการพัฒนามูลค่าเพิ่มที่ส่งมอบให้ลูกค้าในทิศทางที่แตกต่างกันออกไปมาทดแทน จึงทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น

จากภาพรวมการวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรม ปัจจัยภายนอกบริษัท และปัจจัยภายในของเอ็นทีที พบว่า ผลกระทบในระดับมหภาคได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายนั้นมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรค่อนข้างสูง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจทางด้านไอทีและการสื่อสารนั้นจะได้รับผลกระทบได้หลายรูปแบบ เพราะแม้จะมีการใช้งานด้านไอทีอย่างหลากหลายมากขึ้น แต่หากเหตุของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ก็จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรด้วยเช่นกัน และเมื่อวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น ถึงแม้ว่าแรงกดดันจากคู่แข่งรายใหม่และสินค้าทดแทนจะมีไม่มาก แต่เอ็นทีทีได้รับความกดดันจากลูกค้าสูงมาก อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบจากการแข่งขันของคู่แข่งในอุตสาหกรรม และผู้ขายค่อนข้างสูงด้วยเช่นกัน ดังนั้น เอ็นทีทีจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งต่างๆ ในอุตสาหกรรม และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการมากยิ่งขึ้นไปอีก

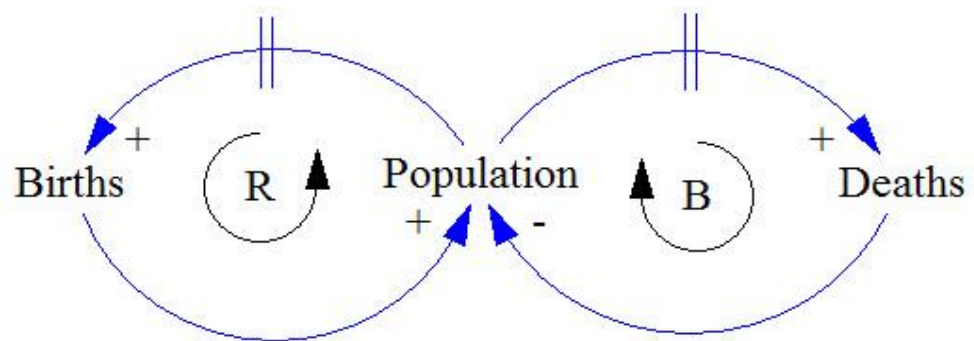
บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันย่อมมีปัญหาและความท้าทายต่างๆ เกิดขึ้น โดยปัญหาหรือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนั้นอาจเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร และเพื่อให้องค์กรได้แนวทางในการป้องกันและแก้ไขเหตุต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเหล่านั้น จึงต้องมีการคิดวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

3.1 การใช้แผนภูมิจริงเหตุและผล (Causal Loop Diagram) ในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจ

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิจริงเหตุและผล ซึ่งเป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกัน ทำให้สามารถพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและทำให้สามารถออกแบบระบบและแนวทางดำเนินงานที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ วิธีการเขียนแผนภูมิจริงเหตุและผลเริ่มต้นจากการกำหนดปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ศึกษาและพิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยใช้ลูกศร (Arrow) เชื่อมโยงจากเหตุไปผล และถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางขึ้นหรือลงเหมือนกันให้ใส่เครื่องหมาย + แต่ถ้าวุเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมาย - เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันกลายเป็นแผนภูมิจริงเหตุและผล Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น สำหรับ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลในการแก้ปัญหาานั้น ตัวอย่างที่แสดงการเขียนแผนภูมิจริงเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



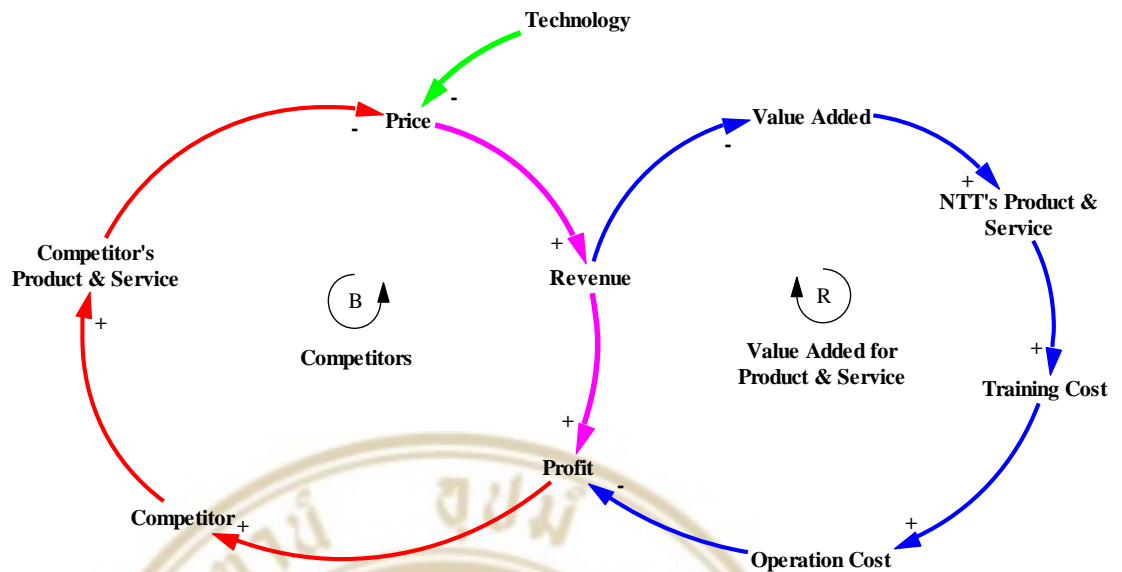
ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

ที่มา : <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

จากภาพตัวอย่างแสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของอัตราประชากรนั้น แสดงการเกิดและการตายของประชากร สามารถอธิบายได้ดังนี้ เมื่อมีอัตราการเกิดของประชากรเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้จำนวนประชากรมีมากขึ้นและเมื่อการเกิดของประชากรลดลงก็จะส่งผลให้จำนวนประชากรน้อยลงเช่นเดียวกัน การเชื่อมโยงของเหตุและผลนี้เป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก หมายความว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันเมื่อมีการเสียชีวิตของประชากรเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้จำนวนประชากรลดน้อยลง และเมื่อประชากรมีการเสียชีวิตน้อยลง จำนวนของประชากรก็จะเพิ่มขึ้น การเชื่อมโยงของเหตุและผลนี้เป็นไปในเชิงลบ หมายความว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม

3.2 โครงสร้างของปัญหา

สำหรับเอ็นทีทีนั้น ประสบปัญหาคู่แข่งในตลาดมีมากขึ้นในลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรม จากญี่ปุ่น ทั้งจากผู้ให้บริการไอทีและการสื่อสารจากญี่ปุ่นเอง และผู้ให้บริการภายในประเทศ ส่งผลให้มีการแข่งขันในตลาดมีสูงมากยิ่งขึ้น และถึงแม้ว่าฐานลูกค้าของเอ็นทีทีเองจะมีความแข็งแกร่งค่อนข้างมาก แต่จากเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การให้บริการด้านเครือข่ายมีราคาที่ลดลง จึงกระทบต่อรายได้หลักขององค์กร ซึ่งมาจากการเรียกเก็บค่าบริการเครือข่ายรายเดือน ส่งผลให้การรักษารายได้ขององค์กรให้คงอยู่ และเพิ่มยอดขายจากค่าบริการรายเดือนเป็นไปได้ยากมากขึ้น ดังสรุปปัญหาได้ตามแผนภูมิวงรอบเหตุและผลตามภาพที่3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 3.2 แสดงให้เห็นแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยประกอบไปด้วย 2 วงรอบ ได้แก่

1. วงรอบการแข่งขันของคู่แข่งในตลาด

จากภาพ จะเห็นได้ว่าเมื่อตลาดมีการเติบโตมากขึ้น ส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้น (Revenue) ทำให้ผลกำไรสูงขึ้นตามไปด้วย (Profit) และเมื่อการเติบโตของตลาดที่มีมากขึ้น ส่งผลให้คู่แข่ง (Competitor) ทั้งในประเทศ และคู่แข่งในกลุ่มผู้ให้บริการจากญี่ปุ่นมีมากขึ้นเช่นกัน และเมื่อคู่แข่งในตลาดมีมากขึ้นก็จะส่งผลให้สินค้าและบริการในตลาดมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

(Competitor's Product & Service) ดังนั้น จะมีผลกระทบต่อราคาสินค้าในตลาด ทำให้ราคา (Price) นั้นลดลง จึงมีผลให้ระดับรายได้ขององค์กรเองลดลงด้วยเช่นกัน เนื่องจากต้องมีการปรับราคาสินค้าและบริการให้ใกล้เคียงกับราคาตลาดมากที่สุด เพื่อรักษาลูกค้าและฐานรายได้หลักไว้ให้คงอยู่ โดยความสัมพันธ์ของวงรอบการแข่งขันของคู่แข่งในตลาดนั้นเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน คือ Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลในการแก้ปัญหาที่

2. วงรอบการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของเอ็นทีที

จากภาพ จะเห็นได้ว่า เมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ (Technology) เข้ามา ทำให้การพัฒนาด้านเครือข่ายและไอทีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ราคาสินค้าและบริการ (Price) นั้นลดลง จึงกระทบต่อรายได้ขององค์กร (Revenue) โดยเฉพาะรายได้หลักที่เกิดจากให้บริการเครือข่ายนั้นมีอัตราการลดลงของราคาในทุกปี ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่องค์กรจะยังคงรักษาระดับรายได้หลักให้คง

อยู่ได้อย่างยั่งยืน จึงต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าโดยการพัฒนาการให้บริการในปัจจุบัน รวมไปถึงการเพิ่มสินค้าและบริการ (NTT's Product & Service) ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่เมื่อมีการเพิ่มสินค้าและบริการใหม่ๆ มากขึ้น ก็จำเป็นต้องมีการเพิ่มความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการที่จะนำเสนอและให้บริการกับลูกค้า จึงต้องมีการจัดการฝึกอบรมมากขึ้น ต้นทุนในการฝึกอบรมก็เพิ่มสูงขึ้นด้วย (Training Cost) และเมื่อต้องมีการฝึกอบรมกันมากขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operation Cost) ก็สูงขึ้นด้วยเช่นกัน จากต้นทุนต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้ก็จะส่งผลให้ผลกำไร (Profit) ก็จะลดลงไปโดยปริยาย โดยความสัมพันธ์ของวงรอบการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุกัน

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผลเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของปัญหาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า เอ็นทีที นั้นมีแนวโน้มในการประสบกับปัญหาด้านการรักษายอดขายให้คงอยู่อย่างยั่งยืน อันเป็นผลมาจากปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามากระทบ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในด้านการแข่งขันอันเนื่องมาจากการเติบโตของตลาด และปัจจัยในด้านเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้นส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานให้มีราคาลดลง หากแต่ปัจจัยทางด้านนี้อาจจะไม่เป็นผลดีต่อเอ็นทีทีนัก เนื่องจากการที่ราคาของสินค้าและบริการที่ลดลง ส่งผลให้ยอดขายของเอ็นทีทีที่ลดลงด้วย ดังนั้นเอ็นทีทีจึงต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งแม้จะทำให้มีสินค้าและบริการที่มากขึ้น และส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น แต่ก็จะต้องมีการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้น และกำไรมีแนวโน้มลดลงต่อไป

บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงและสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของภาคธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจ เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการแข่งขันพร้อมทั้งต้องมีการปรับกลยุทธ์นั้นๆ ให้เหมาะสมตลอดเวลา เพื่อสร้างรายได้เปรียบและดำรงความอยู่รอดของธุรกิจให้ยั่งยืน

กลยุทธ์ (Strategy) ในทางเศรษฐกิจ หมายถึง วิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อการระดมและจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อที่จะช่วยให้บรรลุถึงซึ่งเป้าหมายของธุรกิจ กล่าวคือ กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมาย ที่ได้ถูกกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) โดยที่การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน แต่กลยุทธ์ทั้งสามระดับต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ
ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชาหลักการจัดการ (Principles of Management)

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ โดยจะเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีการกำหนดว่าองค์กรควรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด รวมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องสามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้กับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะสามารถแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่เน้นการเติบโต หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตหรือเพื่อความอยู่รอด กลยุทธ์เติบโต คือ กลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม (Intensive Growth), กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจ (Integrative Growth) และ กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Diversification Growth) โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านโฆษณาการเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่

- Product Development คือ การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

4.1.1.2 Integrative Growth คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

4.1.1.3 Diversification Growth คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ จะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิม หรือการจำกัดการเจริญเติบโต โดยจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงานและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้เพื่อที่จะสามารถทำกำไรได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์นี้นิยมใช้ในธุรกิจที่มีการขยายตัวเต็มที่ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการนำมาใช้ในระยะยาวจะส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพมี 3 กลยุทธ์หลักคือ

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่ ดำเนินการด้วยความระมัดระวัง เฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาจนำมาใช้เมื่อกำลังพิจารณาสถานการณ์ในตลาด

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่เพื่อรักษาเสถียรภาพนั้นและจะไม่มีเปลี่ยนแปลงการดำเนินการใด

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) หมายถึงการดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่ แต่ยังคงมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาด เป็นกลยุทธ์เชิงรับ มุ่งเน้นการลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ โดยกลยุทธ์การตัดทอนสามารถแบ่งออกเป็น

4.1.3.1 การฟื้นฟู (Turnaround) คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้าง การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อฟื้นฟูสถานะของบริษัท โดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvesting) กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลดการลงทุนภายในของบริษัท เพื่อการทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด โดยอาจใช้วิธีการขึ้นราคาหรือการลดต้นทุน

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divestiture) คือ การกำจัดกิจการขององค์กรที่ไม่ทำกำไร โดยเฉพาะกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นหรือกิจการที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร

4.1.3.4 การเลิกกิจการ (Liquidation) หมายถึง การยุติการดำเนินธุรกิจต่างๆและการขายสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อทำการชำระหนี้สินทั้งหมด

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Advantage) หมายถึง การกำหนดวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจมีความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรมาก โดยกลยุทธ์ระดับนี้จะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ กลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้สามารถลดความกังวลเรื่องการแข่งทางต้นทุน

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด (เช่นกลุ่มฟังเพลงอินดี้) โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั้น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ หมายถึง กลยุทธ์ระดับกิจกรรมที่ตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการดำเนินงานของทุกหน่วยงานในองค์กร โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและกิจกรรมเพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยกลยุทธ์ระดับนี้จะรับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น แบ่งตามแผนกและหน้าที่ความรับผิดชอบ

4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหา วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกที่มีผลกระทบต่อเอ็นทีทีแล้ว จึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ สำหรับเอ็นทีทีได้ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) บริษัทฯ ควรดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเพิ่มยอดขายและกำไรให้เพิ่มมากขึ้น โดยเลือกใช้ **Intensive Growth** คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- **Market Development** คือ การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ โดยบริษัทฯ ควรมีการขยายฐานลูกค้า จากเดิมที่มีการให้ความสำคัญเฉพาะกับกลุ่มลูกค้าญี่ปุ่น ก็ให้มีการจัดงานสัมมนาเพื่อเปิดตัวบริษัทฯ ให้เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ไม่เฉพาะกลุ่มลูกค้าญี่ปุ่น แต่ให้ขยายฐานลูกค้าออกไปยังกลุ่มลูกค้าในประเทศไทย (สัญชาติไทย) และกลุ่มลูกค้าจากประเทศอื่นๆ ที่มีอยู่ในประเทศไทยด้วย และยังคงมีการเพิ่มจำนวนพนักงานขายให้ครอบคลุมกับกลุ่มลูกค้าทั้งในกลุ่มลูกค้าหลัก (ลูกค้ากลุ่มญี่ปุ่น) และลูกค้ารายอื่นๆ (ลูกค้าในประเทศไทย และลูกค้าอื่นที่ทำธุรกิจในประเทศไทย) รวมไปถึงเพิ่มจำนวนวิศวกรที่ให้บริการกับลูกค้าด้วย

- **Product Development** คือ การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว โดยให้บริษัทฯ มีการเพิ่มโซลูชันที่ให้บริการลูกค้า โดยให้มีการศึกษาเทคโนโลยีในปัจจุบัน ให้มีการศึกษาสินค้าและตลาดไอทีและการสื่อสารในปัจจุบัน เพื่อให้รู้ถึงความต้องการและทิศทางของตลาด มีการประสานงานและประเมินโซลูชันของสำนักงานใหญ่ เพื่อดูแลแนวโน้มและทิศทางที่จะนำสินค้าและบริการจากสำนักงานใหญ่ (จากประเทศ

ญี่ปุ่น) เข้ามานำเสนอให้ลูกค้าในประเทศเพิ่มเติม รวมไปถึงการปรับปรุงโซลูชันและบริการที่มีอยู่ ในปัจจุบันให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ดี และมีประสิทธิภาพที่ดีด้วย

4.4.2 กลยุทธ์สำหรับธุรกิจ (Business Level Strategy) คือ กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้าและบริการขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สินค้า/บริการขององค์กรสำหรับเอ็นทีทีนั้น ควรใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยใช้ความได้เปรียบขององค์กรในภาพรวมที่สามารถให้บริการในแบบโกลบอล กล่าวคือ มีสินค้าและบริการที่รองรับการขยายตัวของธุรกิจและเทคโนโลยีในระดับโกลบอล พร้อมทั้งนำเสนอสินค้าและบริการที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าให้มากที่สุด เช่น การนำเสนอโกลบอลคลาวด์ (Global Cloud) ที่เป็นสินค้าและบริการจากสำนักงานใหญ่ที่มีความมั่นคงสูงร่วมกับ การให้บริการระบบควบคุมการใช้อุปกรณ์สื่อสารขององค์กร (Mobile Device Management : MDM) เพื่อเพิ่มความปลอดภัยให้กับลูกค้า ในกรณีที่มีการใช้ระบบไอทีจากภายนอกผ่านอุปกรณ์ Smart Device เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับ Corporate Strategy เอ็นทีทีเองก็ยังคงมีการใช้กลยุทธ์ในการเป็นพันธมิตร (Strategic Alliances Strategy) เพื่อเป็นการลดการแข่งขันในอุตสาหกรรมลง ดังนั้น บริษัทจึงต้องมองหาพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ ไม่เพียงแต่กับคู่แข่งด้วยกันเองเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการเป็นพันธมิตรกับผู้ขายสินค้าและบริการให้กับองค์กรด้วย เพื่อเป็นการลดแรงกดดันที่มีอยู่ในน้อยลง และให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการได้ราบรื่นยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้เอ็นทีทีสามารถที่จะพัฒนาสินค้าและบริการ กล่าวคือ สามารถนำเสนอโซลูชันที่หลากหลายให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

- การเป็นพันธมิตรกับคู่แข่ง ในกรณีนี้ เอ็นทีที อาจจะมีการร่วมมือกันกับ ฟุจิตซี เพื่อเป็นพันธมิตรกันสำหรับโครงการต่างๆ เช่น เอ็นทีที มีการตกลงกับ ฟุจิตซีในการนำเสนอ อินเทอร์เน็ตของเอ็นทีทีกับลูกค้าของฟุจิตซี ในขณะเดียวกัน เอ็นทีที ก็จะมีการช่วยนำเสนออุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ของฟุจิตซีสำหรับลูกค้าของเอ็นทีทีด้วยเช่นกัน

- การเป็นพันธมิตรกับผู้ขาย โดยให้มีการจัด Workshop ร่วมกันระหว่างเอ็นทีทีกับผู้ขาย และลูกค้า เพื่อให้ผู้ขายมีความเชื่อมั่นในการที่จะดำเนินธุรกิจกับเอ็นทีที ว่าจะต่างคนต่างช่วยกันสนับสนุนให้เกิดการขายสินค้าและบริการที่ทั้งสององค์กรจะได้รับผลประโยชน์ร่วมกันเป็นอย่างดี เช่น เอ็นทีที และ ไมโครซอฟท์ มีการจัด Workshop สำหรับลูกค้าที่มีความสนใจผลิตภัณฑ์ Microsoft Office 365 เป็นต้น

4.2.3 กลยุทธ์สำหรับระดับปฏิบัติการ (Operation Level Strategy) สำหรับเอ็นทีทีนั้น เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ได้มากขึ้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์สำหรับหน่วยงานในองค์กรโดยจะมุ่งเน้นกลยุทธ์สำหรับ 3 ส่วนงาน ดังนี้ ด้านการขาย ด้านการดำเนินงาน ด้านทรัพยากรบุคคล

4.2.3.1 กลยุทธ์ด้านการขาย มุ่งเน้นในการเพิ่มยอดขายทั้งจากฐานลูกค้าปัจจุบันและขยายฐานลูกค้าออกไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ

- ขยายฐานลูกค้าเดิม โดยการนำเสนอการสินค้าและบริการใหม่ๆ จากเดิมที่มีอยู่โดยเน้นในด้านของการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าและบริการเดิมที่มีการนำเสนออยู่แล้ว เช่น ลูกค้าที่มีการใช้งานระบบเน็ตเวิร์คเพียงอย่างเดียว อาจให้มีการขยายการนำเสนอไปในส่วนของระบบพื้นฐานอื่นๆ รวมไปถึงโกลบอลคลาวด์ที่เป็นสินค้าและบริการเป้าหมายที่สำนักงานใหญ่ให้ความสำคัญอีกด้วย

- ขยายฐานลูกค้าใหม่ จากกลุ่มลูกค้าเดิมที่ เอ็นทีที มีอยู่ในปัจจุบันอันได้แก่กลุ่มลูกค้าธุรกิจจากประเทศญี่ปุ่นนั้น ควรมีการขยายฐานลูกค้าออกไปยังกลุ่มลูกค้าจากประเทศอื่นๆ (Multi National Corporate) และกลุ่มลูกค้าในประเทศไทยด้วยเช่นกัน รวมไปถึง กลุ่มลูกค้าที่มีการขยายธุรกิจไปยังประเทศในกลุ่มลุ่มน้ำโขง อันได้แก่ ลาว พม่า กัมพูชา เนื่องจากเริ่มมีการลงทุนในกลุ่มประเทศเหล่านี้มากยิ่งขึ้นและโดยส่วนใหญ่เป็นการขยายฐานจากประเทศไทยออกไป ดังนั้น จึงถือเป็นช่องทางในการขยายฐานลูกค้าที่สร้างโอกาสได้อย่างดียิ่งขึ้น

4.2.3.2 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน โดยการมุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐาน และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- จัดให้มีการบันทึกข้อมูลการซื้อขายพร้อมทั้งแผนภาพที่ดำเนินงานให้กับลูกค้า พร้อมทั้งส่งรายงานและปรับปรุงข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงให้ลูกค้าอย่างเป็นระบบ
- มีการประเมินความพึงพอใจในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการติดตั้ง ช่วยเหลือ หรือแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง
- มีการเตรียมความพร้อมของข้อมูลและแผนงานในการทำงานทั้งก่อนและหลังการขายสินค้าและบริการ
- จัดให้มีการประสานงานกับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่งในตลาด เพื่อสร้างความร่วมมือในการเป็นพันธมิตรทางการค้า

4.2.3.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นจึงควรให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดย

- จัดให้มีการฝึกอบรมด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้วิศวกรที่ให้บริการลูกค้ามีความรู้ความสามารถในการนำเสนอและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - จัดให้มีการประเมินผลงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และชัดเจน เพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กรที่อาจเกิดขึ้น
 - จัดให้มีการวิเคราะห์โครงสร้างรายได้ของพนักงานและประเมินโครงสร้างรายได้พื้นฐานของอุตสาหกรรม เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น
- ทั้งนี้ จากการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ สำหรับเอ็นทีทีที่สามารถสรุปได้ตามภาพ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ สำหรับบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

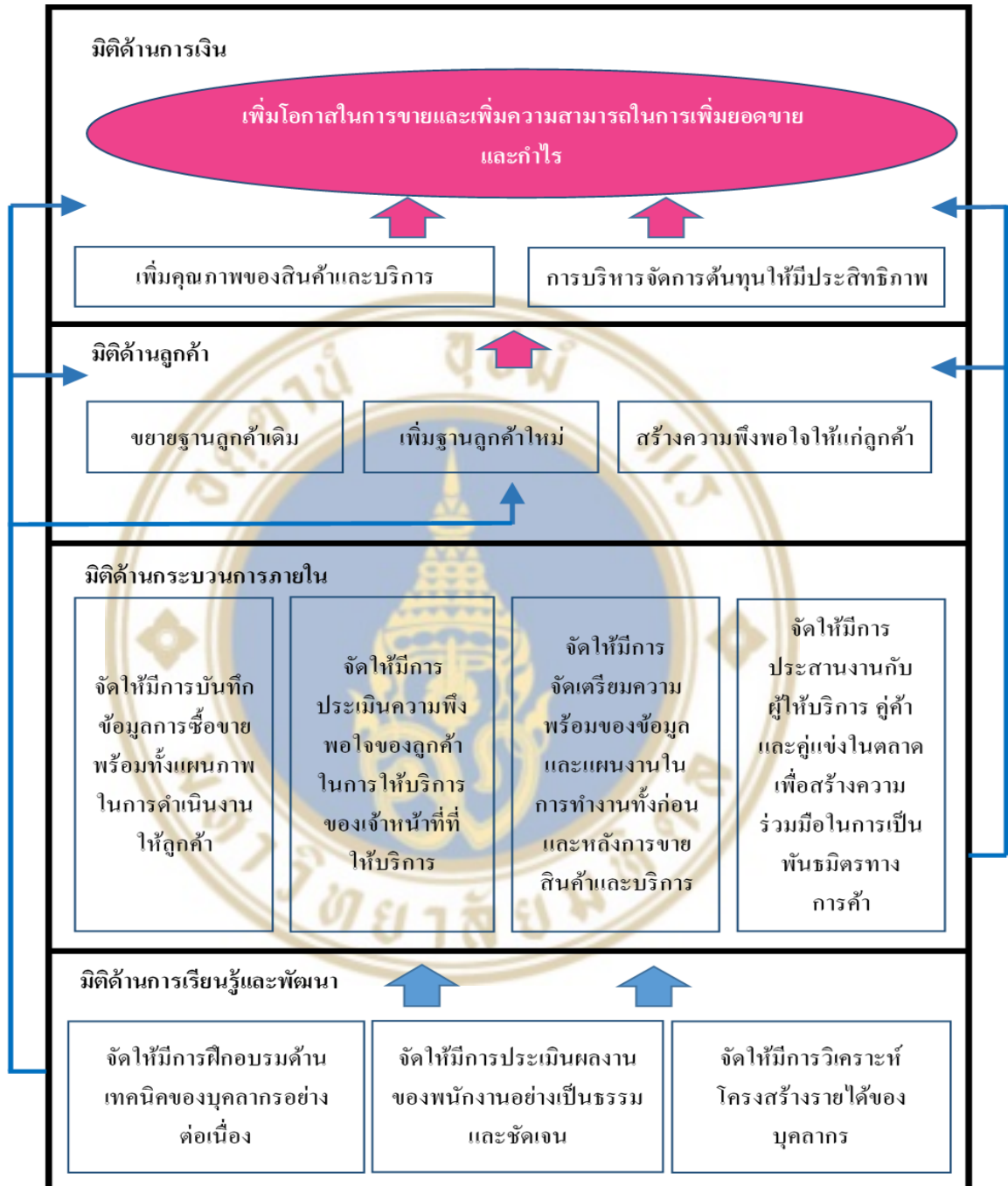
เมื่อทราบถึงปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาของบริษัทแล้วนั้น การที่จะแปลงแนวทางดำเนินกลยุทธ์จากทฤษฎีไปสู่แนวทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องมีเครื่องทางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วย โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกมาใช้ คือ การนำแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้มาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยง สร้างให้เกิดเป็น แผนที่ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy Map แล้วจึงนำไปผนวกเข้ากับ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicators ;KPIs เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกด้าน อันจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

การที่องค์กรจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อที่จะเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กรให้ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน หากแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ก็จะมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติตนเอง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีแผนที่กลยุทธ์ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์กรในแต่ละด้าน นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

5.1.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของ ความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) ที่เชื่อมโยงกันเป็นความสัมพันธ์ถึงผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มิติหรือ 4 มุมมอง คือ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ตามการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจถึงแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ จึงต้องอธิบายถึงแนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลก่อน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้กับเอ็นทีทีไว้แล้วนั้น สามารถกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับเอ็นทีทีในแต่ละมุมมองได้ดังนี้

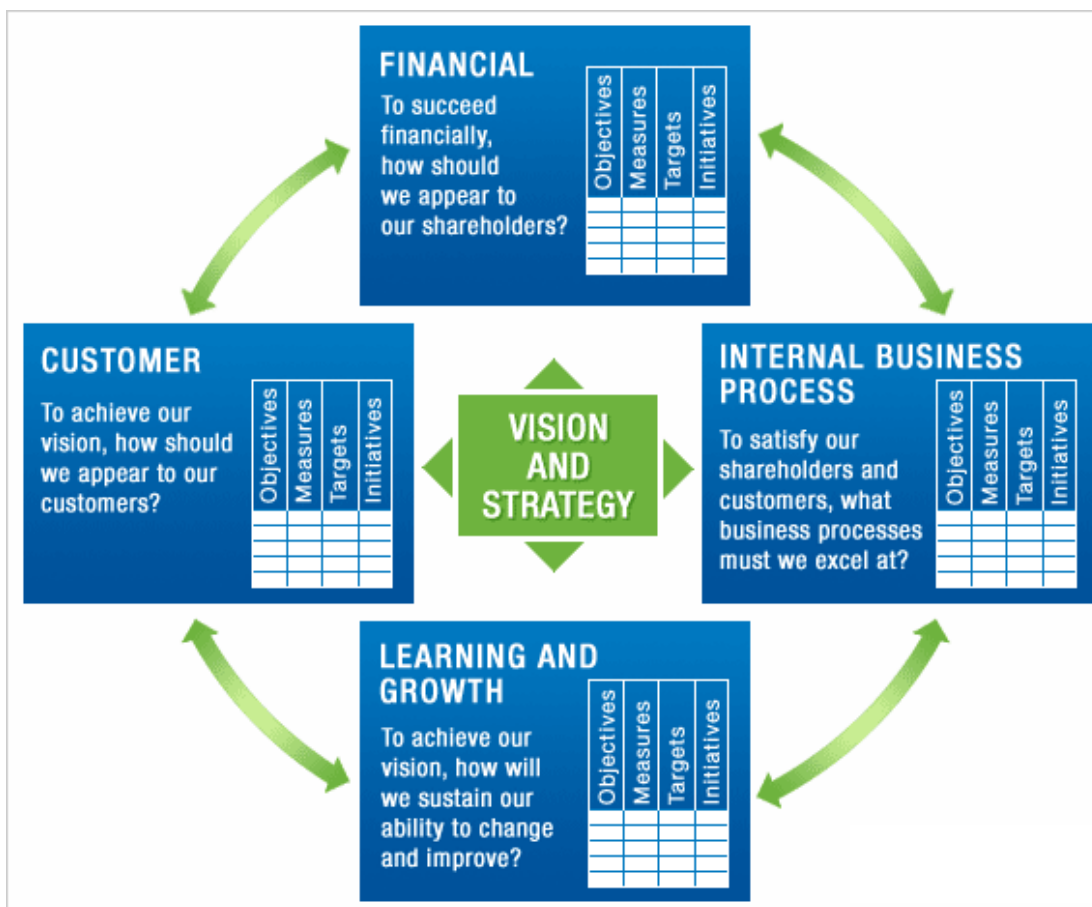


ภาพที่ 5.1 แสดงรูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นแผนที่ยุทธศาสตร์ของเอ็นทีที โดยเริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรมีการฝึกอบรมด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทักษะและความรู้ความเข้าใจในสินค้าและบริการ รวมทั้งกระบวนการทำงานของบุคลากร มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรมและชัดเจน มีการประเมินโครงสร้างรายได้ของบุคลากร เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความตั้งใจในการทำงาน ส่งผลด้านกระบวนการภายในคือ เมื่อเข้าใจระบบการดำเนินงานเป็นอย่างดี การจัดเก็บข้อมูลและการเตรียมความพร้อมของข้อมูลสำหรับลูกค้าก็จะมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการประสานงานกับผู้ให้บริการ ผู้ขาย และคู่แข่งเพื่อเพิ่มความรู้และแนวทางในการนำเสนอโซลูชันใหม่ๆ ให้ลูกค้า ส่งผลต่อมุมมองด้านลูกค้าคือ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ช่วยให้การนำเสนอโซลูชันอื่นๆ ต่อลูกค้าได้รับความไว้วางใจ สร้างโอกาสในการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อมุมมองด้านการเงินคือ การนำเสนอสินค้าและบริการขององค์กรมีประสิทธิภาพที่ดี ในระยะยาวจะส่งผลให้องค์กรมีการจัดการต้นทุนได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่ม โอกาสและความสามารถในการเพิ่มยอดขายและกำไรขององค์กร

5.1.2 Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการกลยุทธ์ให้บรรลุผล โดยการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของใบคะแนน (Scorecard) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่ม (มิติ) ของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน 4 กลุ่มด้วยกัน โดยที่เป้าประสงค์ใน 4 กลุ่มนี้ มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล ความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลในใบคะแนนนี้ ยังครอบคลุมถึงกิจกรรม (เหตุ) ที่จำเป็นในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย (ผล) และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดและบริหารจัดการกลยุทธ์ ทั้งนี้ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ Robert Kaplan และ David Norton (Kaplan and Norton, 1992) ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรไว้ด้วยกัน 4 ด้าน คือ

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://www.vectorstudy.com/management-theories/balanced-scorecard>

5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนด ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นกลไกสำคัญ

5.2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และมีความสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

5.2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

5.2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5.2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

โดยเมื่อนำแต่ละมิติ มาเชื่อมโยงในรูปแบบของความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationship) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ และที่สำคัญ แผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะจะทำให้ทราบว่า สิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรนั้น มีเรื่องใดบ้าง และในขณะเดียวกันในแต่ละมิติ ยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันอีกด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าแผนที่ยุทธศาสตร์ ที่มีการประเมินและพิจารณาในมิติทั้ง 4 ตามหลักการ BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์ที่ได้กำหนดให้กับองค์กรไว้แล้วนั้น สามารถนำเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ Balanced Scorecard (BSC) มาประยุกต์ใช้กับเอ็นทีทีได้ โดยกำหนดแผนระยะสั้น (1 ปี) ได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ปรับปรุงการบริหารจัดการ ต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของขั้นตอนการดำเนินงานที่สำเร็จ ต่อขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วน ความสำเร็จของผลการดำเนินงานที่ ได้รับมอบหมาย
	ร้อยละของโครงการที่สำเร็จต่อโครงการ ทั้งหมดที่บริษัทได้รับ	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วน ความสำเร็จของโครงการที่ได้รับ มอบหมาย
	อัตราของยอดขายที่เพิ่มขึ้น	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วน ความสำเร็จของยอดขายที่เพิ่มขึ้น

การประเมินและวัดผลงานทางการเงินของเอ็นทีทีนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ วัดจากการดำเนินงานของโครงการต่างๆ โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานของแต่ละโครงการ และความสำเร็จของโครงการทั้งหมดที่บริษัทได้รับ หากโครงการมีการดำเนินงานได้ตามแผนงานที่วางไว้จะส่งผลให้เอ็นทีทีสามารถควบคุมต้นทุนของแต่ละโครงการให้เป็นไปตามแผนงานได้ และหากโครงการที่มีอยู่ทั้งหมดของเอ็นทีทีมีความสำเร็จตามแผนงานที่วางเป้าหมายไว้ทั้งหมด นอกจากที่องค์กรจะสามารถควบคุมต้นทุนได้ดีมากขึ้นแล้ว ยังส่งผลให้องค์กรสามารถวางแผนทางการเงินได้ดีมากยิ่งขึ้น และจะส่งผลให้มีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นจากการบริหารจัดการที่ดีขึ้น



2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการขยาย ฐานลูกค้าเดิม	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้น จากการขยายฐานลูกค้าเดิม	รายได้รวมจากการขยายฐานลูกค้าเดิม เพิ่มขึ้นมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้ รวมที่เพิ่มขึ้นจากการมีลูกค้าเดิม
ความสามารถในการขยาย ฐานลูกค้าใหม่	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้น จากการขยายฐานลูกค้าใหม่	รายได้รวมจากการขยายฐานลูกค้า เพิ่มขึ้นมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้ รวมที่เพิ่มขึ้นจากการมีลูกค้าใหม่
ความสามารถในการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า	อัตราการลดลงของผลตอบรับใน เชิงลบ (Negative Feedback) หรือ อัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับใน เชิงบวก (Positive Feedback)	Negative Feedback ต่ำกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ หรือ Positive Feedback มากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการเพิ่มขึ้น หรือลดลงของ Negative และ Positive Feedback

การประเมินและวัดผลงานด้านลูกค้าของเอ็นทีทีนั้น ประกอบไปด้วย ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าเดิม ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าใหม่ และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยในการขยายฐานลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่นั้น มีเป้าหมายในการเพิ่มสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าเดิมให้มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ และการเพิ่มสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าใหม่ให้มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ โดยเปรียบเทียบจากยอดขายรวมจากปีก่อนหน้าของฐานลูกค้าเดิมและฐานลูกค้าใหม่ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า มีเป้าหมายในการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบหรืออัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก โดยประเมินจากจำนวนของผลตอบรับจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้าและจำนวนผลตอบรับทั้งหมดที่แจ้งมายังเอ็นทีที



3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีระบบสำรวจและบันทึก ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน อย่างเป็นมาตรฐาน	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด เทียบกับปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด ลดลงมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานแสดงสัดส่วนอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด
จัดให้มีการบันทึกข้อมูลผ่านระบบ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด เทียบกับปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด ลดลงมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานแสดงสัดส่วนอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด
จัดให้มีการติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างใกล้ชิด	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ ทันเวลา โดยวัดจากอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด เทียบกับปีก่อน หน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด ลดลงมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานแสดงสัดส่วนอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด
มีการร่วมมือกันกับผู้ให้บริการ คู่ ค้า และคู่แข่งในการนำเสนอ โซลูชันให้ลูกค้า	จำนวนโครงการที่มีการนำเสนอ โซลูชันให้กับลูกค้าร่วมกันและ ประสบความสำเร็จ	จำนวนโครงการที่นำเสนอ ร่วมกันและประสบความสำเร็จ เพิ่มขึ้นมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของ โครงการที่เพิ่มขึ้นและโครงการที่ ประสบความสำเร็จ

การประเมินและวัดผลด้านกระบวนการภายในของเอ็นทีที ประกอบไปด้วยการจัดให้มีระบบสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เป้าหมายคือการลดอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดลง 50 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดจากปีก่อนหน้า การจัดให้มีการบันทึกข้อมูลผ่านระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ มีเป้าหมายโดยการลดอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดลงมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดจากปีก่อนหน้า การจัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด มีเป้าหมายในการเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาตามข้อตกลงระดับบริการ SLA (Service Level Agreement) ของลูกค้าแต่ละราย โดยการลดอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดลงมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับอัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาดปีก่อนหน้า และจัดให้มีการประสานงานกับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่งในการนำเสนอโซลูชันให้ลูกค้า โดยมีเป้าหมายให้โครงการที่นำเสนอร่วมกันประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า



4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีระบบติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ	บุคลากรทุกระดับผ่านการอบรมทักษะเฉพาะที่จำเป็นอย่างครบถ้วน	บุคลากรผ่านการอบรมทักษะเฉพาะที่จำเป็น 100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำระบบติดตามทักษะของบุคลากร และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน
จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัท โดยเปรียบเทียบกับอัตรารายได้ของบุคลากรภายในอุตสาหกรรม	สัดส่วนการลาออกของพนักงาน โดยเทียบจากปีก่อนหน้า	อัตราการลาออกของพนักงานลดลง 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนการลาออกของพนักงาน โดยเทียบจากปีก่อนหน้า

การประเมินและวัดผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของเอ็นทีที ประกอบด้วยการจัดให้มีระบบติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ โดยประเมินจากการที่บุคลากรทุกระดับผ่านการอบรมทักษะเฉพาะที่จำเป็นอย่างครบถ้วน และการจัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัทเปรียบเทียบกับอัตรารายได้ของบุคลากรภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน มีเป้าหมายในการลดอัตรการลาออกของพนักงานลง 20 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับอัตรการลาออกของบุคลากรปีก่อนหน้า

หลังจากที่ได้จัดทำ การประเมินผลด้วยเครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) ตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้สำหรับเอ็นทีทีแล้ว สามารถสร้างแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ดังแสดงในตารางที่ 5.1



ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ด้านการบริหารจัดการ													
1	จัดให้มีการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา	เริ่มต้น	ดำเนินการ										วัดผล
2	จัดให้มีระบบการสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล
3	จัดให้มีการเจรจากับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่งในการร่วมเป็นพันธมิตรในการเสนอสินค้าและบริการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ										วัดผล

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<u>ด้านลูกค้า</u>												
4	ขยายฐานลูกค้าเดิม	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
5	จัดหากลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งลูกค้ากลุ่มญี่ปุ่นและอื่นๆ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
6	จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าในการให้บริการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
	<u>ด้านการปฏิบัติการ</u>												
7	ทำการปรับปรุงระบบการบันทึกข้อมูลลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล						
8	จัดให้มีการบันทึกข้อมูลผ่านระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง	เริ่มต้น	ดำเนินการ								วัดผล		

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<u>ด้านบุคลากร</u>												
9	จัดให้มีการพัฒนาและเรียนรู้เทคโนโลยีปัจจุบัน แนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคตและเทคโนโลยีของสำนักงานใหญ่	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
10	จัดให้มีระบบการติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
11	จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัท	เริ่มต้น	ดำเนินการ								วัดผล		
12	จัดให้มีการประเมินผลการทำงาน และผลตอบรับจากการประเมินผลงานของบุคลากรในทุกระดับ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านในการดำเนินการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ ด้านลูกค้า ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร โดยแต่ละการดำเนินงาน และด้านลูกค้า จะมีการแบ่งประเมินผลในระยะสั้นและระยะยาวตามแต่ละการดำเนินงาน แม้ว่ากลยุทธ์ขององค์กรคือกลยุทธ์ในการเติบโตโดยมุ่งเน้นที่การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม แต่เนื่องจากธุรกิจด้านการสื่อสารและไอทีนั้นมีการปรับตัวทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นอัตราการเติบโตของยอดขายทั้งสำหรับลูกค้าเก่า ลูกค้าใหม่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และระบบการสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานนั้น จึงต้องมีการประเมินผลในแต่ละปี หากแต่ในกิจกรรมการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการนั้น จะทำการประเมินและวัดผลในระยะ 3 ปี เนื่องจากในแต่ละโครงการที่มีการดำเนินงานนั้น บางโครงการมีการดำเนินการระหว่างปี และ/หรือ คาบเกี่ยวกันในแต่ละช่วงปี รวมถึงการจัดให้มีการเจรจากับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่งในการร่วมเป็นพันธมิตรในการเสนอลิขสิทธิ์และบริการ ใช้เวลาในการดำเนินการและวัดผลในระยะเวลา 3 ปี เนื่องจาก องค์กรต้องมีการประเมินทั้งผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่งชั้นต่างๆ ว่าจะสามารถร่วมเป็นพันธมิตรกับบริษัทใดได้บ้าง และรูปแบบในการร่วมมือกันจะกำหนดให้เป็นอย่างไร เนื่องจากแนวทางของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันส่งผลให้ต้องมีการเจรจาที่แตกต่างกัน

- **ด้านการปฏิบัติการ** ในการปรับปรุงระบบการบันทึกข้อมูลของลูกค้า นั้น มีเป้าหมายในการดำเนินการ 2 ปี เนื่องจากต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่จัดเก็บอยู่เดิมมาเพิ่มเติมให้ครบถ้วน และปรับปรุงให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้งานได้ง่าย จากนั้นจึงให้มีการจัดเก็บข้อมูลลูกค้าต่างๆ ให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ โดยมีเป้าหมายในการประเมินและวัดผล 3 ปี

- **ด้านบุคลากร** เนื่องจากการเติบโตของเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลนั้นมีอัตราที่รวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรในหน่วยงานให้บริการด้านการสื่อสารและไอที จึงควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรอื่นในหน่วยงาน ควรได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมเช่นเดียวกัน ระยะเวลาประเมินและวัดผลทุกปี สำหรับเรื่องรายได้ของ

บุคลากรในองค์กรนั้น เป็นผลมาจากการประเมินผลงานของหัวหน้างานในแต่ละปี ดังนั้น หลังจากที่ได้รับการประเมินผลจากหัวหน้างานควรมีการประเมินผลตอบรับของบุคลากรเหล่านั้นในแต่ละปีด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการติดตามและประเมินโครงสร้างรายได้ของบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจอื่นสำหรับบุคลากรในองค์กรต่อไป

5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการ หรือเครื่องมือ ในการบริหาร ที่จะใช้ลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากรisk หรือลดระดับและขนาดของความเสียหายจากรisk ที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีความสอดคล้อง กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้สำหรับในระดับแผนกหรือระดับฝ่าย การ กำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร โดยดูจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยปกติการระบุความเสี่ยงจะดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาหรือการคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในอนาคต

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร โดยจัดระดับไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
5	บ่อยมาก	ร้ายแรง
4	น่าจะเกิดมาก	กระทบมาก
3	ปานกลาง	กระทบปานกลาง
2	ไม่น่าเกิดขึ้น	กระทบเล็กน้อย
1	ยากที่จะเกิด	ละเลยได้

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กร และประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5. การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring)

องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กร

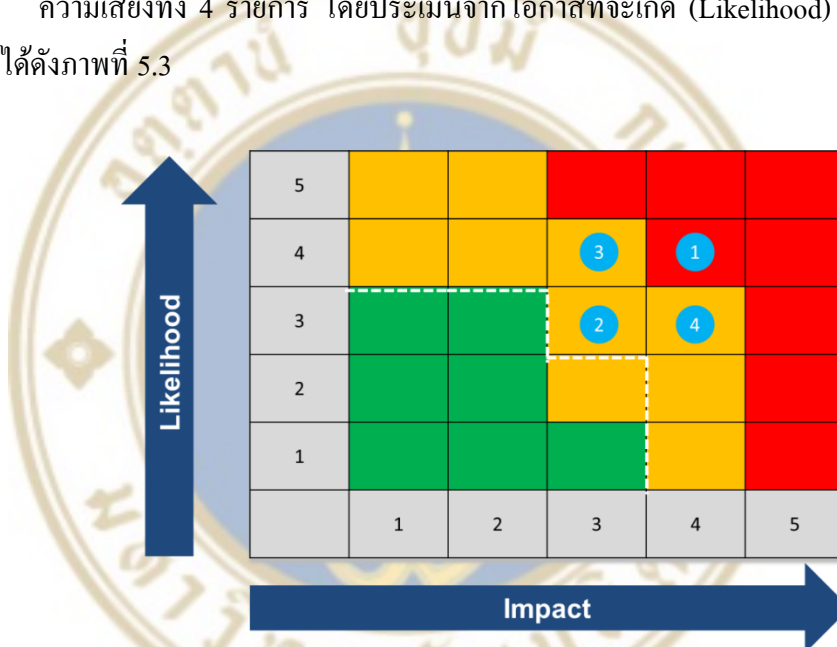
เนื่องจากฐานลูกค้าเดิมขององค์กรนั้นคือกลุ่มลูกค้าญี่ปุ่นเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่การนำเสนอสินค้าและบริการจะมีความต้องการมาจากสำนักงานใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น หากแต่ในปัจจุบันทั้งตลาดในประเทศญี่ปุ่น และตลาดในประเทศไทยเองก็มีการแข่งขันที่สูงมากยิ่งขึ้น จึงเป็นที่มาในการกำหนดกลยุทธ์ในการเจริญเติบโต เพื่อให้ยังคงรักษาฐานลูกค้าญี่ปุ่นที่ถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักเหล่านี้ให้มีความยั่งยืน ดังนั้นเอ็นทีทีจะต้องมีการพิจารณาความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นจากการให้บริการในปัจจุบัน และการนำเสนอโซลูชันใหม่ให้ลูกค้าเพื่อหาแนวทางในป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

- 1.1 ลูกค้าไม่พึงพอใจในการให้บริการหรือความพึงพอใจในการให้บริการลดลงมาก
- 1.2 ไม่สามารถนำเสนอโซลูชันที่เหมาะสม หรือลูกค้าไม่พึงพอใจในโซลูชันที่นำเสนอ
- 1.3 ราคาที่นำเสนอสูงกว่าคู่แข่ง
- 1.4 ผู้ให้บริการมีการนำเสนอบริการตรงให้กับลูกค้า

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ความเสี่ยงทั้ง 4 รายการ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 รายการของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากภาพที่ 5.3 แสดงให้เห็นว่าโอกาสที่ลูกค้าไม่พึงพอใจในการให้บริการหรือความพึงพอใจในการให้บริการลดลงมากมีความน่าจะเป็นในการเกิดมาก และหากเกิดขึ้นก็จะส่งผลกระทบมากเช่นกัน โอกาสในการที่จะไม่สามารถนำเสนอโซลูชันที่เหมาะสม หรือลูกค้าไม่พึงพอใจในโซลูชันที่นำเสนอ นั้นมีปานกลาง และผลกระทบที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง โอกาสที่ราคาที่นำเสนอของเอ็นทีทีจะสูงกว่าคู่แข่งน่าจะเป็นการเกิดมาก และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบในระดับปานกลาง โอกาสที่ผู้ให้บริการมีการนำเสนอบริการตรงให้กับลูกค้ามีระดับปานกลาง และหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบมาก

3. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

จากความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ และการประเมินความเสี่ยงในแต่ละรายการนั้น เอ็นทีทีทิวร มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงทั้ง 4 รายการดังต่อไปนี้

- ป้องกันความเสี่ยง (Prevent) จากความเสี่ยงแต่ละรายการนั้น สามารถกำหนดแนวทางในการป้องกันได้โดย

- ลูกค้าไม่พึงพอใจในการให้บริการหรือความพึงพอใจในการให้บริการลดลงมากนั้น สามารถหลีกเลี่ยงได้โดย การปรับปรุงระบบการบันทึกข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ง่ายต่อการให้บริการ จัดให้มีการควบคุมและติดตามการแก้ปัญหาของทีมให้บริการ (support) ให้เป็นไปตามข้อตกลงระดับบริการ SLA (Service Level Agreement) ของลูกค้าแต่ละราย และมีการทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นข้อมูลขององค์กรในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

- โอกาสในการที่จะไม่สามารถนำเสนอโซลูชันที่เหมาะสม หรือลูกค้าไม่พึงพอใจในโซลูชันที่นำเสนอ นั้น สามารถป้องกันได้โดยการฝึกอบรมบุคลากร โดยเฉพาะวิศวกรที่มีหน้าที่ในการนำเสนอโซลูชัน (Presale) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีภาพกว้าง เพื่อจะได้นำเสนอโซลูชันได้ตรงตามความต้องการ หรือใกล้เคียงกับความต้องการของลูกค้าได้มากที่สุด และมีการร่วมมือเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่ง เพื่อสามารถนำเสนอโซลูชันได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น

- โอกาสที่ราคาที่น่าสนใจของเอ็นทีทีจะสูงกว่าคู่แข่ง สามารถป้องกันได้โดย จัดให้มีการสำรวจราคาสินค้าและบริการพื้นฐานของสินค้าและบริการที่ใกล้เคียงกันของตลาดการสื่อสารและไอที เพื่อให้สามารถประเมินราคาของคู่แข่งรายอื่นได้ใกล้เคียงที่สุด และมีการร่วมมือเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่ง เพื่อลดการแข่งขันทางด้านราคาจนอาจส่งผลให้เกิดสงครามทางด้านราคา (Price war) ในอนาคต

- โอกาสที่ผู้ให้บริการมีการนำเสนอบริการตรงให้กับลูกค้า สามารถป้องกันได้โดย การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ให้บริการต่างๆ ที่มีความร่วมมือกันอยู่ และจัดให้มีกิจกรรมทางการตลาดร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อรักษาความเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) ให้ยั่งยืนต่อไป

- บรรเทา (Reduction) ในส่วนของการบรรเทาความเสี่ยงให้ลดลงหลังเกิดเหตุ นั้น สามารถกำหนดได้ดังนี้ หากเกิดความไม่พึงพอใจหรือความพึงพอใจของลูกค้าลดลงขึ้น ควรมีการชี้แจงเหตุและผล พร้อมทั้งให้มีการประชุมร่วมกันกับลูกค้า เพื่อหารือร่วมกัน และแนวทางในการ

ให้บริการในอนาคต เพื่อเป็นการแสดงความจริงใจให้ลูกค้าได้รับทราบถึงความตั้งใจจริงในการแก้ปัญหา การที่ไม่สามารถนำเสนอโซลูชันที่เหมาะสมหรือนำเสนอโซลูชันที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ บรรเทาได้โดยการขอโอกาสในการนำเสนอโซลูชันที่เหมาะสมให้กับลูกค้าใหม่ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากราคาที่น่าเสนอให้ลูกค้าไปสูงกว่าคู่แข่ง แนวทางในการบรรเทาทำได้โดย นำเสนอราคาที่เหมาะสมให้ลูกค้า หรือขอโอกาสในการเสนอราคาที่เหมาะสมใหม่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ ละครณีของการเสนอราคา การที่ผู้ให้บริการนำเสนอบริการตรงกับลูกค้า สามารถบรรเทาได้โดยการเจรจากับผู้ให้บริการรายอื่นๆ เพื่อหาแนวทางในการทำงานร่วมกัน

4. การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring)

หลังจากที่เตรียมแผนงานในการป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงตามที่ได้ประเมินความเสี่ยงไว้ทั้ง 4 รายการแล้วนั้น องค์กรต้องจัดให้มีการติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อที่เตรียมความพร้อมก่อนความเสี่ยงเกิดหรือแก้ไขหากความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้นแล้ว โดย จำนวนการร้องเรียน (Complain) ของลูกค้าลดลง หรือไม่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันกับปีก่อนหน้า จำนวนโครงการที่ได้รับจากลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนโซลูชันที่นำเสนอไป จำนวนโครงการที่ได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่เสนอราคาไป จำนวนการขอยกเลิกสัญญาให้บริการเมื่อเปรียบเทียบกับสัญญาให้บริการที่มีอยู่

จากการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และติดตามประเมินผลความเสี่ยง ทั้ง 4 รายการแล้ว จะเห็นได้ว่า ถึงแม้จะมีการพิจารณาแผนธุรกิจอย่างรอบคอบแล้ว โอกาสที่ความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นนั้นสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป สถานการณ์การแข่งขันในตลาดที่มีมากยิ่งขึ้น ดังนั้น นอกจากการเตรียมแผนในการป้องกันและบรรเทาสำหรับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องมีการประเมินและพิจารณาแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และถึงแม้ว่าการป้องกันความเสี่ยงต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้องค์กรจะต้องมีการลงทุนในการบริการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ เช่น การปรับปรุงระบบการเก็บข้อมูลลูกค้า การเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการลูกค้า แต่หากเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเหล่านี้ หรือเหตุการณ์อื่นที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กรได้มากกว่านั้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนสำหรับความเสี่ยงเหล่านั้นเมื่อเปรียบเทียบกับความเสียหายหากไม่ได้มีการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงด้วย

5.3.2 การทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan)

จากที่ได้มีการจัดเตรียมแผนงานต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งแผนป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น อย่างไรก็ตาม อาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ทำให้แผนงานไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น องค์กรจึงต้องมีการกำหนดแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plan) เพื่อให้มีแนวทางในการเตรียมความพร้อมในการรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที โดยแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินสำหรับเอ็นทีทีที่ได้กำหนดไว้คือ หากเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าขึ้น จะต้องมีการจัดให้มีการประชุมภายในเพื่อหาสาเหตุที่เกิดขึ้น หากเกิดจากความผิดพลาดจากตัวบุคคล ก็ให้มีการเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการลูกค้าโดยให้ระดับบริหารงานเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด โดยให้มีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาตามระดับของปัญหา และตามข้อตกลงระดับบริการ SLA (Service Level Agreement) ของลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 8x5xNBD คือ การให้บริการ 8 ชั่วโมงในวันทำการปกติ (จันทร์-ศุกร์) และจะให้บริการที่สถานที่ลูกค้า (Onsite) ในวันทำการถัดไป และ 24x7 คือการให้บริการทุกวัน (จันทร์-อาทิตย์) 24 ชั่วโมง

ในการณ์อื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้น ต้องให้มีการจัดการประชุมโดยผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ หรือเหตุการณ์ และผู้บริหารระดับจัดการ ของแต่ละแผนกที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารในระดับสูงกว่า (แล้วแต่กรณี) เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

5.4 สรุปผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

บริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การเติบโตนั้นเป็นไปได้อย่างยั่งยืน ในสภาวะการแข่งขันของตลาดไอทีและการสื่อสารที่รุนแรงในปัจจุบัน การกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะเป็นแนวทางให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดการปฏิบัติการด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy) และมีการใช้ Balanced Scorecard มาควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้าน นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม และถึงแม้จะมีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับมาเป็นอย่างดี มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ มีเครื่องมือควบคุมในการดำเนินงาน และมีแผนงานที่กำหนดไว้อย่างดีแล้ว หากแต่อนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิด

เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น และเหตุการณ์เหล่านั้นอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจประเมินเป็นมูลค่าได้ หรือไม่ได้ก็ตาม เช่น ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และแผนรองรับกรณีฉุกเฉิน (Contingency Plan) ไว้เพื่อให้องค์กรได้มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือ และแก้ไขหากมีปัญหากเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที



ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ทรัพยากร	คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value)	ความหายากของสินค้าและบริการ (Rareness)	ความยากในการลอกเลียนแบบสินค้าและบริการ (Imitability)	การไม่มีสินค้าและบริการอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)	ผลการวิเคราะห์
1. บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
2. เทคโนโลยี	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
3. คุณภาพ	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
4. เงินทุน	✓	✗	✗	✗	แข่งขันได้เท่าเทียม
5. มูลค่าเพิ่มที่ให้กับลูกค้า	✓	✓	✓	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนให้ มีประสิทธิภาพ	ร้อยละของขั้นตอนการดำเนินงานที่สำเร็จ ต่อขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนความสำเร็จ ของผลการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย
	ร้อยละของ โครงการที่สำเร็จต่อ โครงการ ทั้งหมดที่บริษัทได้รับ	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนความสำเร็จ ของโครงการที่ได้รับมอบหมาย
	อัตราของยอดขายที่เพิ่มขึ้น	100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนความสำเร็จ ของยอดขายที่เพิ่มขึ้น

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าเดิม	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าเดิม	รายได้รวมจากการขยายฐานลูกค้าเดิมเพิ่มขึ้นมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการมีลูกค้าเดิม
ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าใหม่	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการขยายฐานลูกค้าใหม่	รายได้รวมจากการขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการมีลูกค้าใหม่
ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า	อัตราการลดลงของผลตอบรับในเชิงลบ (Negative Feedback) หรืออัตราการเพิ่มขึ้นของผลตอบรับในเชิงบวก (Positive Feedback)	Negative Feedback ต่ำกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ หรือ Positive Feedback มากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของ Negative และ Positive Feedback

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีระบบสำรวจและบันทึก ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน อย่างเป็นมาตรฐาน	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด เทียบ จากปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด ลดลงมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานแสดงสัดส่วนอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด
จัดให้มีการบันทึกข้อมูลผ่าน ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด เทียบ จากปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด ลดลงมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานแสดงสัดส่วนอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด
จัดให้มีการติดตามผลการ ดำเนินงานอย่างใกล้ชิด	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ ทันเวลา โดยวัดจากอัตราการดำเนินงาน ที่ผิดพลาด เทียบกับปีก่อนหน้า	อัตราการดำเนินงานที่ผิดพลาด ลดลงมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานแสดงสัดส่วนอัตราการ ดำเนินงานที่ผิดพลาด
มีการร่วมมือกันกับผู้ให้บริการ คู่ ค้า และคู่แข่งในการนำเสนอ โซลูชันให้ลูกค้า	จำนวนโครงการที่มีการนำเสนอ โซลูชัน ให้กับลูกค้าร่วมกันและประสบ ความสำเร็จ	จำนวนโครงการที่นำเสนอร่วมกัน และประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนของ โครงการที่เพิ่มขึ้นและโครงการที่ ประสบความสำเร็จ

4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีระบบติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ	บุคลากรทุกระดับผ่านการอบรมทักษะเฉพาะที่จำเป็นอย่างครบถ้วน	บุคลากรผ่านการอบรมทักษะเฉพาะที่จำเป็น 100 เปอร์เซ็นต์	จัดทำระบบติดตามทักษะของบุคลากรและจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน
จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัท โดยเปรียบเทียบกับอัตรารายได้ของบุคลากรภายในอุตสาหกรรม	สัดส่วนการลาออกของพนักงาน โดยเทียบจากปีก่อนหน้า	อัตรการลาออกของพนักงานลดลง 20 เปอร์เซ็นต์	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนการลาออกของพนักงาน โดยเทียบจากปีก่อนหน้า

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<u>ด้านการบริหารจัดการ</u>												
1	จัดให้มีการควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานของโครงการในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา	เริ่มต้น	ดำเนินการ									วัดผล	
2	จัดให้มีระบบการสำรวจและบันทึกปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
3	จัดให้มีการเจรจากับผู้ให้บริการ คู่ค้า และคู่แข่งในการร่วมเป็นพันธมิตรในการเสนอสินค้าและบริการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ									วัดผล	

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<u>ด้านลูกค้า</u>												
4	ขยายฐานลูกค้าเดิม	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
5	จัดหากลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งลูกค้ากลุ่ม ญี่ปุ่นและอื่นๆ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
6	จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจ ของลูกค้าในการให้บริการ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
	<u>ด้านการปฏิบัติการ</u>												
7	ทำการปรับปรุงระบบการบันทึก ข้อมูลลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล						
8	จัดให้มีการบันทึกข้อมูลผ่านระบบ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง	เริ่มต้น	ดำเนินการ								วัดผล		

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	ด้านบุคลากร												
9	จัดให้มีการพัฒนาและเรียนรู้เทคโนโลยีปัจจุบัน แนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคต และเทคโนโลยีของสำนักงานใหญ่	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
10	จัดให้มีระบบการติดตามทักษะของบุคลากรในทุกระดับ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			
11	จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากรภายในบริษัท	เริ่มต้น	ดำเนินการ								วัดผล		
12	จัดให้มีการประเมินผลการทำงานและผลตอบรับจากการประเมินผลงานของบุคลากรในทุกระดับ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล			

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ	13
2.2 แสดงผลของแรงผลักดันทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่อบริษัท	17
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	18
5.1 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 3 ปี ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	46
5.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง	51

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แสดงคาดการณ์การใช้จ่ายไอทีในประเทศไทยปี 2558 เทียบกับปี 2557	2
1.2 แผนผังองค์กรบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	6
1.3 แผนภูมิรูปภาพแสดงรายได้รวมเอ็นทีทีที่เปรียบเทียบย้อนหลัง 5 ปี	8
2.1 PESTEL Analysis model	10
2.2 Five Force Analysis Model	14
3.1 ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	22
3.2 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	23
4.1 กลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	25
4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ สำหรับบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	32
5.1 รูปแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	34
5.2 โครงสร้างของ Balanced Scorecard	36
5.3 การประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 รายการของบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด	52

บรรณานุกรม

ภาพรวมอุตสาหกรรมไอที 2015 (TOP 10 TREND IT 2015), เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://marketeer.co.th/2014/12/trend-it-2015/>

คาดการณ์มูลค่าการใช้จ่ายด้านไอทีปี 2558, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1417074792

ข้อมูลทั่วไป เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ คอร์ปอเรชั่น และบริษัท เอ็นทีที คอมมิวนิเคชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.th.ntt.com/en/index.html>

งบการเงินประจำปี, เข้าถึงข้อมูลได้จาก <http://www.dbd.go.th/main.php?filename=index>

PEST Analysis เครื่องมือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในการธุรกิจ, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://incquity.com/articles/pest-analysis>

Analysis of Poter's Five Forces, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.assignmentpoint.com/business/analysis-of-poters-five-forces.html>

VRIN Framework, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>,

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html, <http://www.managementstudyguide.com/resource-based-view.htm>

Guidelines for Drawing Causal Loop Diagrams By: Daniel H. Kim The Systems Thinker, Vol 3,

No 1, pp5-6 (Feb 1992), เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.cs.toronto.edu/~sme/SystemsThinking/GuidelinesforDrawingCausalLoopDiagrams.pdf>

แผนภูมิวงจรรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD), เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B9%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%95%E0%B8%B8%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%9C%E0%B8%A5-causal-lo/>

บรรณานุกรม (ต่อ)

Causal Loop Diagram (CLD), เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.thwink.org/sustain/glossary/CausalLoopDiagram.htm>

Causal Loop Diagrams: Little Known Analytical Tool, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.isixsigma.com/tools-templates/cause-effect/causal-loop-diagrams-little-known-analytical-tool/>

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy), เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.oknation.net/blog/tor/2007/04/29/entry-1>

การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://www.slideshare.net/UtaiSukviwatsirikul/ss-22903427>

เขาเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์กันอย่างไร, สมควร ทรัพย์บำรุง, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<https://somkuansub.files.wordpress.com/2010/12/e0b980e0b882e0b8b2e0b980e0b882e0b8b5e0b8a2e0b899e0b981e0b89ce0b899e0b897e0b8b5e0b988e0b8a2e0b8b8e0b897e0b898e0b8a8e0b8b2e0b8aae0b895.pdf>

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map), เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://www.cpl-](http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Strategy_map.html)

[consult.com/Balanced%20scorecard/Strategy_map.html](http://www.cpl-consult.com/Balanced%20scorecard/Strategy_map.html)

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

http://www.planning.kmutnb.ac.th/data/Strategy%20Map_presentation.pdf

แนวคิด Balance Scorecard, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://portal.aviation.go.th/site/106/Balance%20Scorecard.pdf>

Balanced Scorecard Basics, เข้าถึงข้อมูลได้จาก [http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-](http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard)

[Balanced-Scorecard](http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard)

การวัดผลงานเชิงคุณภาพ : Balanced Scorecard, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

http://www.dpu.ac.th/laic/kmexternal/?page_id=176

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง, เข้าถึงข้อมูลได้จาก

http://www.eg.mahidol.ac.th/qa/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=113

การบริหารความเสี่ยง, เข้าถึงข้อมูลได้จาก http://www.kpru.ac.th/th/internal-audit/1/qa_kpru.pdf

บรรณานุกรม (ต่อ)

การบริหารจัดการความเสี่ยง (ERM และ COSO), เข้าถึงข้อมูลได้จาก

<http://ermthailand.blogspot.com/p/erm-coso.html>

Risk management, เข้าถึงข้อมูลได้จาก <https://www.theirm.org/about/risk-management/>

