

กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากเพื่อเพิ่มยอดขายและให้สลากไทยทัดเทียมสลากโลก



ณัฐสุดา อุทัยรัตน์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มยอดขายและให้สลากไทยก้าวทันสลากโลก

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....  
นางสาวณัฐสุดา อุทัยรัตน์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตเดช,  
D.B.A.  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์



## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มยอดขายและให้สลากไทยก้าวทัน สลากโลก จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัย การจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ รวมทั้งแนะนำแนวทางกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างเต็มความสามารถ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณเกศิดดาว โล่ห์เพชร Senior Marketing and Planning Department Manager ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและให้ ข้อคิดเห็นต่างๆ ในการวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อ วรวิทย์ อุทัยรัตน์ และคุณ แม่วัลภา แจ่มจันทร์ ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

ณัฐสุดา อุทัยรัตน์

กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ล็อตเตอรี่เพื่อเพิ่มยอดขายและให้สลากไทยทัดเทียมสลากโลก  
กรณีศึกษา สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

DEVELOPMENT STRATEGY IN LOTTERY PRODUCTS TO INCREASE SALES AND  
THAILAND LOTTERY EQUALLY ADVANCED COUNTRIES

A CASE STUDY OF EHE GOVERNMENT LOTTERY OFFICE

นางสาวณัฐสุดา อุทยรัตน์ 5650364

กจ.ม

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D. พาสน์ ทิมทรัพย์,  
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, DBA.,

บทคัดย่อ

เนื่องจากในปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของสำนักงานฯ มีเพียงแบบเดียวเท่านั้นคือ ลอตเตอรี่ที่  
ซึ่งผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลายประกอบกับสำนักงานฯ ไม่ได้ขายลอตเตอรี่ให้กับลูกค้าโดยตรง  
ต้องผ่านพ่อค้าคนกลางจึงส่งผลให้ราคาลอตเตอรี่ค่อนข้างสูง ส่งผลให้ยอดขายลดลง ซึ่งในประเทศ  
ต่างๆ ได้มีการปรับรูปแบบการขายลอตเตอรี่แบบออนไลน์เพื่อเป็นการขจัดปัญหาดังกล่าวและมีการ  
พัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นจากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า ยอดขายสลากแบบเดิมลดลง ดังนั้นสำนักงาน  
สลากควรจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า เพื่อส่งผลให้  
ยอดขายเพิ่มขึ้น

จากการวิเคราะห์ Five Force และ PESTEL พบว่ากลยุทธ์ที่ใช้ในการแก้ปัญหา คือ กล  
ยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากให้เกิดความแตกต่างจาก  
แบบเดิม โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้และในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถ  
ทำได้ เพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอย่างยั่งยืนได้

คำสำคัญ : ลอตเตอรี่/ Five Force/ Pestel/ Differentiation

78 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญรูปภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และ ความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	4
1.3 ภาพรวมองค์กรสลาकिनแบ่งรัฐบาล	10
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทางธุรกิจ	17
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรม	21
2.2 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL	22
2.3 VRIN Analysis	30
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	36
3.1 การคิดเชิงระบบ ( Systems Thinking )	36
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันธุรกิจ	42
4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	42
4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	44
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	53
5.1 Balanced Scorecard (BSC)	53
5.2 การจัดการ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Project Management)	58
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	62
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	75
บรรณานุกรม	76
ประวัติผู้วิจัย	78

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการของธุรกิจสลาก	21
2.2 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	33
4.1 แสดง Segmentation Target และ Positioning Mapping ของผลิตภัณฑ์ต่างๆ	52
5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานด้านการเงิน	59
5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานด้านลูกค้า	56
5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายด้านกระบวนการภายใน	57
5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา	58
5.5 แสดงแผนการดำเนินงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากออนไลน์	61
5.6 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก	65
5.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับ โอกาสในการเกิดและผลกระทบ	66
5.8 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยใน	66
5.9 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	68
5.10 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	70
5.11 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร	71
5.12 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยความเสี่ยงภายใน (Contingency Plan)	73
5.14 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยความเสี่ยงภายใน (Contingency Plan)	74



## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 แผนภูมิวงกลมแสดงยอดจำหน่ายล็อตโต้ (Lotto) ปี 2013	2
1.2 กราฟแสดงแนวโน้มการขยายตัวของยอดจำหน่ายเกม Lotto ในทวีปต่างๆทั่วโลก	3
1.3 ยอดจำหน่าย Lotto ครั้งปีแรกของปี ค.ศ. 2014	3
1.4 แสดงยอดจำหน่าย Lotto ครั้งปีแรก ค.ศ. 2012 จำแนกตามภูมิภาคใน 5 ทวีป	4
1.5 กราฟแสดงยอดขายลอตเตอรี่ทั่วโลก	5
1.6 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ใน 5 ทวีป	6
1.7 กราฟแสดงภาพรวมตลาดลอตเตอรี่ในประเทศจีน	7
1.8 แสดงการจัดสรรส่วนแบ่งรายได้	8
1.9 แสดงสัดส่วนเงินจากการขายสลาก	8
1.10 แสดงรายได้รวมของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	9
1.11 แสดงกำไรสุทธิและกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษี	10
1.12 แสดงโครงสร้างสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	12
1.13 แสดงรายได้ของอุตสาหกรรมการพนันและเกมต่างๆทั่วโลก	16
2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	19
2.2 แสดง PESTEL ANALYSIS Model	24
2.3 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ในประเทศอเมริกาตั้งแต่ปี 2009 – 2014	25
2.4 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ที่ประเทศจีน	26
2.5 แสดงยอดของลอตเตอรี่ทั้ง 5 ทวีป ในปี 2014	26
2.6 แสดงสถิติจำนวนผู้ใช้ Internet โดยเฉลี่ยของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน	28
2.7 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ออนไลน์ในประเทศยุโรป	29
2.8 แสดงการวิเคราะห์ PESTEL ที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	30
2.9 VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีภายในบริษัท	31
3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	37
3.2 การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามช่วงเวลา	37



## สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล	38
3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์	39
3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผล ในส่วนของลูกค้า	40
4.1 แสดงยอดขายสลากชุดทั่วโลกในปี ค.ศ.2008-2014	44
4.2 แสดงตัวอย่างสลากออนไลน์	49
4.3 แสดงการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ลอตเตอรี่ สลากชุด และ สลากออนไลน์	51
5.1 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง	54
5.2 Project Life Cycle	59
5.3 แสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงในองค์กร	63
5.4 แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน(1) และความเสี่ยงที่เกิดจาก ปัจจัยภายนอก	69

## บทที่ 1

### บทนำ (Introduction)

#### 1.1 ความเป็นมา และ ความสำคัญของปัญหา

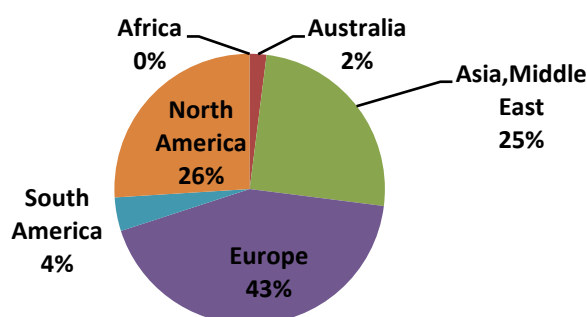
“ลอตเตอรี่” ถือเป็นวิธีการเสี่ยงโชคอย่างหนึ่งที่คนในสังคมไทยให้ความสนใจเกือบทุกระดับชั้น โดยเฉพาะชั้นรากหญ้าจึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าลอตเตอรี่เป็นสิ่งที่อยู่คู่กับคนไทยมาอย่างยาวนานหลายยุคหลายสมัยซึ่งปัจจุบันการซื้อลอตเตอรี่ของคนไทยต้องจะอยู่ที่ประมาณ 17 ล้านบาท เฉลี่ยคนเสี่ยงโชคด้วยลอตเตอรี่จะอยู่ที่ 9,711 บาท ต่อคนต่องวด หรือเดือนละกว่า 20,000 บาท และเมื่อนำมาวิเคราะห์จากจำนวนเงินที่ประชาชนจะต้องจ่ายไปเพื่อซื้อลอตเตอรี่ พบว่าส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ราคาสลากที่สำนักงานสลากจำหน่ายคือ ใบละ 80 บาท มีกำไรถึงปีละ 6,048 ล้านบาทต่อปี ซึ่งถือเป็นรายได้ที่สูงมากทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศกำไรของการจำหน่ายลอตเตอรี่ในไทยนั้น สร้างมูลค่า GDP ให้กับประเทศมากถึง ร้อยละ 13 ซึ่งถือเป็นรายได้ที่มากเมื่อเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ที่มีอยู่ในประเทศไทย ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน สลากกินแบ่งฯ นำเงินที่ได้ ไปช่วยเหลือสังคมนอกเหนือจากรายได้ที่แน่นอนที่ต้องส่งเข้ารัฐไม่ต่ำกว่า 28 เปอร์เซ็นต์ตามข้อกำหนดเพื่อเป็นงบประมาณแผ่นดินใช้ในการบริหารประเทศแล้ว ยังมีการแบ่งเงินช่วยเหลือสังคม ในด้านการสาธารณสุข การพยาบาล การกีฬาและอื่นๆ อีกมากมายรวมทั้งเพื่อเป็นการ คืนกำไรให้กับประชาชนที่ไม่ถูกสลากอีกด้วย แต่ในปัจจุบันพบว่ามีการจำหน่ายสลากลดลงเนื่องจากสลากมีราคาแพงเพราะต้องผ่านตัวแทนคนทำให้เกิดการไปเพิ่มราคา จากการที่สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นสมาชิกของสหพันธ์สลากกินแบ่งสากล (International Association of State Lotteries) ในพ.ศ. 2503 สมาคมสลากกินแบ่งโลก ก่อตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2542 และได้มีการจัดประชุมครั้งแรกที่เมืองกลาสโกว์ ประเทศสก็อตแลนด์ ปี พ.ศ. 2543 สมาคมสลากกินแบ่งโลกเกิดจากการรวมของสองสมาคมเข้าด้วยกัน ได้แก่ สหพันธ์สลากกินแบ่งสากล (International Association of State Lotteries) และสมาคม Interlotto ทั้งนี้เนื่องจากร้อยละ 70 เป็นสมาชิกของทั้งสองสมาคม และมีวัตถุประสงค์ที่คล้ายกันคือ เพื่อให้สมาชิกได้พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนความช่วยเหลือในด้านต่างๆ เช่น ให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิค ตามที่สมาชิกแจ้งความประสงค์ สมาคมสลากกินแบ่งโลกจึงได้ก่อตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาผลประโยชน์ของสมาชิก และยกระดับความสามารถ ความรู้พื้นฐานและ

สถานภาพของปัจเจกสมาชิกให้ได้มาตรฐาน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มีการจัดตั้งสมาคมสลากกินแบ่ง  
 ประจำภูมิภาคขึ้น 5 เขต ได้แก่

1. เขตภูมิภาคแอฟริกา (AALE : Association Africaine des Loteriesd’Etat)
2. เขตภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (APLA : Asia Pacific Lottery Association)
3. เขตภูมิภาคยุโรป (EL : European State Lotteries and Toto Association)
4. เขตภูมิภาคอเมริกาเหนือ ( NASPL : North American Association of State and  
 Provincial Lotteries)
5. เขตภูมิภาคลาตินอเมริกา ( CIBELAE : Corporation Iberoamericana de  
 Loterias&Apuestas del Estado )

ปัจจุบันสมาคมสลากกินแบ่งโลก มีสมาชิก จำนวน 150 องค์กร จาก 81 ประเทศ และ  
 สมาชิกสมทบ จำนวน 76 องค์กร ซึ่ง และได้ส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุมใหญ่ตั้งแต่นั้นมา ต่อมาในปี  
 พ.ศ. 2542 เมื่อสหพันธ์สลากกินแบ่งสากล ( International Association of State Lotteries) รวมเข้ากับ  
 สมาคม Intertotoเป็นสมาคมสลากกินแบ่งโลก ( World lottery Association: WLA) สำนักงานสลาก  
 กินแบ่งรัฐบาลได้เข้าร่วมเป็นสมาชิก WLA ตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

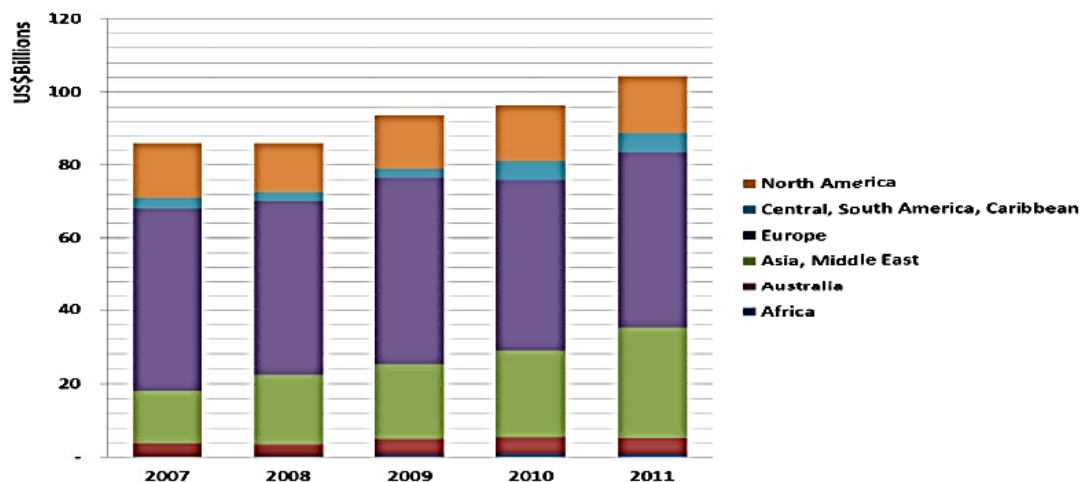
ในปัจจุบันนี้การเล่นเกมต่างๆไม่ว่าจะเป็น Lotto, Keno และ Digit game มีการปรับ  
 รูปแบบการเล่นให้ผู้เล่นสามารถเล่นได้ง่ายขึ้นและมีการเล่นผ่านออนไลน์ทั้งสิ้น ทำให้ผู้เล่นเกม  
 นั้นๆ มีอยู่ทั่วโลก ขึ้นอยู่กับความชอบในรูปแบบของเกมและเงินรางวัล ทำให้จำนวนผู้เล่นไม่ได้  
 จำกัดแต่ประชากรในประเทศเท่านั้นและจากที่ผู้เล่นที่เพิ่มเข้าสู่การเล่นแบบออนไลน์มากขึ้นทำ  
 ให้ส่งผลให้ราคาสลากที่ออกโดยรัฐบาลในประเทศต่างๆปรับตัวลดลง ส่งผลให้ประชาชนหันมาให้  
 ความสนใจมากขึ้นและมียอดขายเพิ่มขึ้น จากรายงานของ La Fleur’sAnnualReport 2007 (George,  
 2007)



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิวงกลมแสดงยอดจำหน่ายล็อตโต้ (Lotto) ปี 2013

ที่มา : <http://world-lotteries.org/>

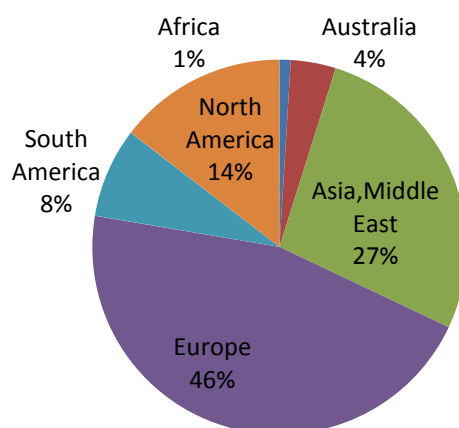
ซึ่งแนวโน้มการขยายตัวของยอดจำหน่าย ตั้งแต่ปี 2007 จนกระทั่ง ปี 2011 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย มีรูปแบบเกมรูปแบบใหม่ เช่น เกมLotto ได้เข้ามาแทนที่สลากแบบดั้งเดิม ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กราฟแสดงแนวโน้มการขยายตัวของยอดจำหน่ายเกม Lotto ในทวีปต่างๆทั่วโลก

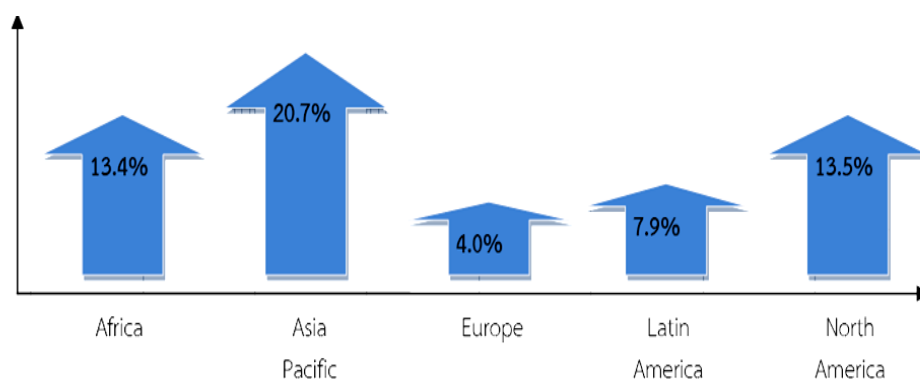
ที่มา: <http://world-lotteries.org/>

นอกจากนี้ยอดจำหน่ายเกม Lotto ในทวีปต่างๆทั่วโลกในปี 2007 -2011 ซึ่งมีอัตราการขยายตัวของยอดดำเนินการที่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะทวีปเอเชียและตะวันออกกลาง โดยในปี ค.ศ. 2011 ได้มียอดจำหน่ายแบ่งตามภูมิภาคที่ขยายตัวจากจำนวนประชากรเพิ่มขึ้น (ดังภาพที่ 1.3)



ภาพที่ 1.3 ยอดจำหน่าย Lotto ครั้งปีแรกของ ปี ค.ศ. 2014

ที่มา : <http://world-lotteries.org/>



ภาพที่ 1.4 แสดงยอดจำหน่าย Lotto ครั้งปีแรก ค.ศ. 2012 จำแนกตามภูมิภาคใน 5 ทวีป

ที่มา : <http://world-lotteries.org>

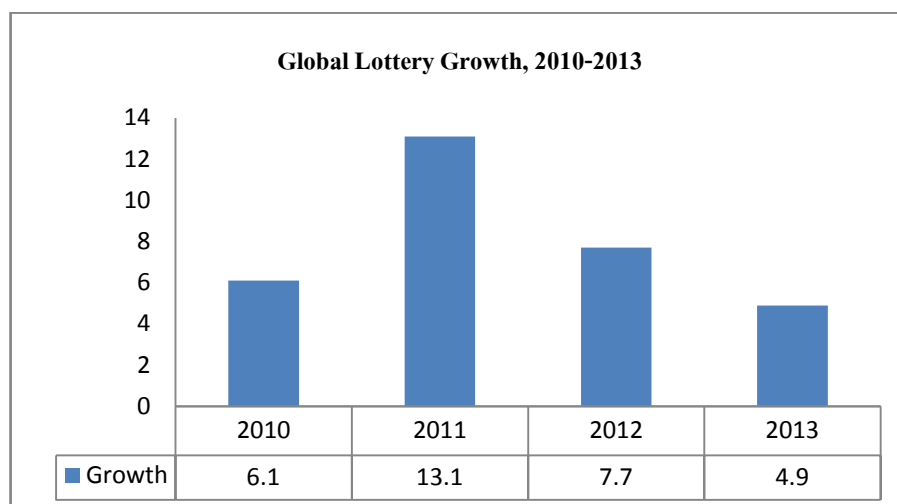
จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่ายอดจำหน่าย Lotto ครั้งปีแรก ค.ศ. 2012 จำแนกตามภูมิภาคใน 5 ทวีป มีอัตราการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ. 2011

จากความนิยมในการเล่น Lotto ทั่วโลกจะเห็นว่าผู้ให้บริการต่างมีการพัฒนาเกมใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง และแนวโน้มการขายตัวก็เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับข้อเสนอและรายงานการศึกษาฐานที่ประเทศญี่ปุ่นระหว่างวันที่ 3-7 กันยายน 2557 ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้สอดคล้องกับทั่วโลกและเป็นไปตามยุคสมัย รวมถึงการนำระบบจำหน่ายด้วยเครื่องมาใช้เพื่อลดความผิดพลาดและเกิดความสะดวกในการบริหารจัดการ

## 1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

ในปี 2013 การขายลอตเตอรี่ทั่วโลกทั้งปีขายตัว ร้อยละ 4.9 ซึ่งชะลอลงจากปี 2012 ประมาณร้อยละ 7.7 การขายตัวในการขายหวยทั่วโลกนั้นถูกสร้างขึ้นบนรากฐานของการเติบโตที่แข็งแกร่งจากเอเชียแปซิฟิกและภูมิภาคลาตินอเมริกาซึ่งภูมิภาคเหล่านี้มีการเติบโตเป็นตัวเลขสองหลักในผ่านมาสามไตรมาสติดต่อกัน ในขณะที่ตลาดแอฟริกาการเติบโตไม่เปลี่ยนแปลงมากนักเมื่อเทียบกับปี 2012 เนื่องจาก สาเหตุของการที่การขายสลากทั่วโลกชะลอลงเนื่องจากได้รับผลกระทบจากการเมืองและเศรษฐกิจทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นวิกฤตในยูเครนและมี วิกฤตเศรษฐกิจในอาร์เจนตินาส่งผลให้กระทบกับยอดขายหวยทั่วโลก และสำหรับปี 2014การขายหวยโลกมีการชะลอตัวอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี หลังจากที่ไปถึงจุดสูงสุดในปี 2011 ดังภาพที่ 1.6





ภาพที่ 1.5 กราฟแสดงยอดขายลอตเตอรี่ทั่วโลก

ที่มา : <http://world-lotteries.org/>

ตลาดละตินอเมริกา มีผลการดำเนินงานที่ดีมากในปี 2013 ด้วยการมียอดขายลอตเตอรี่รวมทั้งปีถึง 21.4% เนื่องจากได้รับแรงผลักดันจากอาร์เจนตินา Loteriaแห่งชาติประจำรัฐควีนสปาร์ค ซึ่งรายงานว่าภายในสิบสองเดือนยอดขายลอตเตอรี่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 31.4 ส่วนประเทศชิลี Polla Chilena de Beneficencia มียอดขายลอตเตอรี่เพิ่มขึ้นถึง ร้อยละ 15.1 ตามมาด้วยบราซิล Caixa Econômica เพิ่มขึ้น ร้อยละ 8.8 ในการขายลอตเตอรี่สำหรับปีงบประมาณ 2013 เทียบกับปีงบประมาณ 2012

ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมียอดขายลอตเตอรี่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 13.1 โดยประเทศที่มียอดขายสูงสุด คือ ประเทศจีน ซึ่งรัฐบาลจีนได้ออกสลากกินแบ่งรัฐบาลกีฬา ซึ่งส่งผลให้ยอดขายลอตเตอรี่ที่ประเทศจีนเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 20.2 ในทางตรงกันข้าม การขายลอตเตอรี่ที่ประเทศญี่ปุ่นกลับมียอดขายที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2012 โดยยอดขายเพิ่มขึ้นเพียงแค่ ร้อยละ 4 สาเหตุส่วนใหญ่มีการระดมทุนสำหรับฟื้นฟูหลังเกิดเหตุการณ์แผ่นดินไหวใหญ่ญี่ปุ่นตะวันออกของเดือนมีนาคมปี 2011

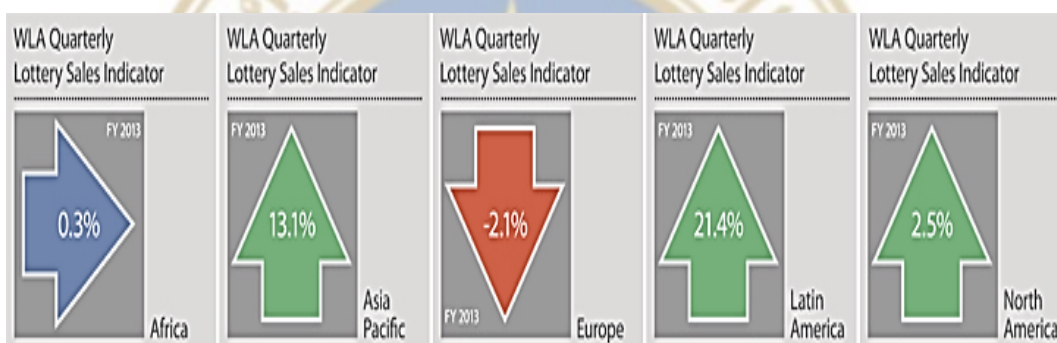
อเมริกาเหนือมียอดขายลอตเตอรี่เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2012 ประมาณร้อยละ 2.1 โดยประเทศที่มียอดขายเพิ่มมากที่สุด คือ ประเทศแคลิฟอร์เนีย ประมาณ ร้อยละ 8.8 ตามมาด้วยประเทศเทนเนสซีที่มีการแก้ปัญหาฮอร์ เปอเรชั่นที่มียอดขายที่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ในภูมิภาคอเมริกาเหนืออื่นนั้นเมื่อนำยอดขายลอตเตอรี่ของปี 2013 เทียบกับปี 2012 เห็นได้ชัดว่าที่ทำลายสถิติมียอดขายเพิ่มขึ้นถึง US \$ 656 ของเดือนมีนาคม 2012 ซึ่งผลักดันให้ไตรมาสที่ 1 ปี 2013 ยอดขายติดลบเมื่อเปรียบเทียบกับ



กับผลประกอบการในไตรมาสที่ 1 ปี 2012แต่ ในทางตรงกันข้ามการลอตเตอรี่ในอเมริกาเหนือเพิ่มขึ้น 6.5% สำหรับQ1-Q3 2013 ขณะที่เมื่อเทียบกับQ1-Q3 2012

ภูมิภาคแอฟริกา มียอดขายในปี 2013 เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ0.3 ของยอดขายปี 2012

ในยุโรปการขายลอตเตอรี่หดตัวในปี 2013 โดยยอดขายเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ2.1เนื่องจากมี Eurostat รายงานว่าจีดีพีของกลุ่มยูโรโซน (ประเทศ EA17) ลดลงร้อยละ 0.5 แต่ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจในยุโรปปรับตัวดีขึ้นในไตรมาสที่ 4 ปี 2013 โดยมีจีดีพีเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.3 ในเขตยูโรและร้อยละ 0.4 ใน EU28 ในช่วงไตรมาสที่สี่ของปี 2013 เมื่อเทียบกับไตรมาสแนวโน้มเศรษฐกิจได้สะท้อนให้เห็นได้ชัดว่าในตัวเลขยอดขายลอตเตอรี่ในไตรมาสที่สี่เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.1% ในทางกลับกันสาธารณรัฐเช็กกลับมียอดขายลอตเตอรี่เพิ่มขึ้นร้อยละ 25.6 ในปี 2013 เมื่อเทียบกับปี 2012 ดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.6 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ใน 5 ทวีป

ที่มา: <http://world-lotteries.org/>

ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกนั้น ประเทศจีนเป็นประเทศที่น่าจับตามอง ที่สุดเนื่องมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งและการเพิ่มขึ้นของรายได้และการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมากขึ้นรวมถึงการรับรู้ของประชาชนต่อธุรกิจการขายลอตเตอรี่ ยอดขายลอตเตอรี่ทั้งหมดในประเทศจีนมีจำนวน 166.3 พันล้านดอลลาร์ 221.6 พันล้านดอลลาร์และ 261.5 พันล้านดอลลาร์ ในปี 2010, 2011 และ 2012 ตามลำดับคิดเป็น ร้อยละ 33.3และเพิ่มขึ้น ร้อยละ 18.0 ในปี 2011 ตามรายงานจากกระทรวงการคลัง และคาดว่าในอนาคตของตลาดลอตเตอรี่จะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาเหตุมาจากมิกูระเบียบที่โปร่งใสมากขึ้นและมีการพัฒนาหลากหลายในรูปแบบต่างๆ โดยคาดว่าจะมียอดขายสูงถึง 308.0 พันล้านดอลลาร์ 374.3 พันล้านดอลลาร์และ 450.3 พันล้านดอลลาร์ในปี 2013, 2014 และ 2015 ตามลำดับคิดเป็น ร้อยละ 17.8, ร้อยละ 21.5 และเพิ่มขึ้นร้อยละ20.3 ในปี 2013, 2014 และ 2015 เนื่องจากจะมีการส่งเสริมขายออนไลน์โดยที่รัฐบาลจีนจะกำกับดูแลให้โปร่งใสมากขึ้นและหาแนวทางให้ประชาชนยอมรับมากขึ้นเพื่อที่จะได้มีจำนวนของผู้ซื้อเพิ่มมากขึ้นประกบกับ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตโดยการสร้างแพลตฟอร์มบริการออนไลน์แบบบูรณาการ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการในการซื้อหวยไม่ให้ความซับซ้อนมุ่งเน้นการพัฒนาบริการโทรศัพท์มือถือเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อให้มั่นใจความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจของผู้ใช้ที่ดี และจุดแข็งที่กล่าวไปนี้จะช่วยให้ประเทศจีนเป็นผู้นำในการให้บริการสลากออนไลน์ (<http://world-lotteries.org>)



ภาพที่ 1.7 กราฟแสดงภาพรวมตลาดลอตเตอรี่ในประเทศจีน

ที่มา : <http://www.sec.gov/>

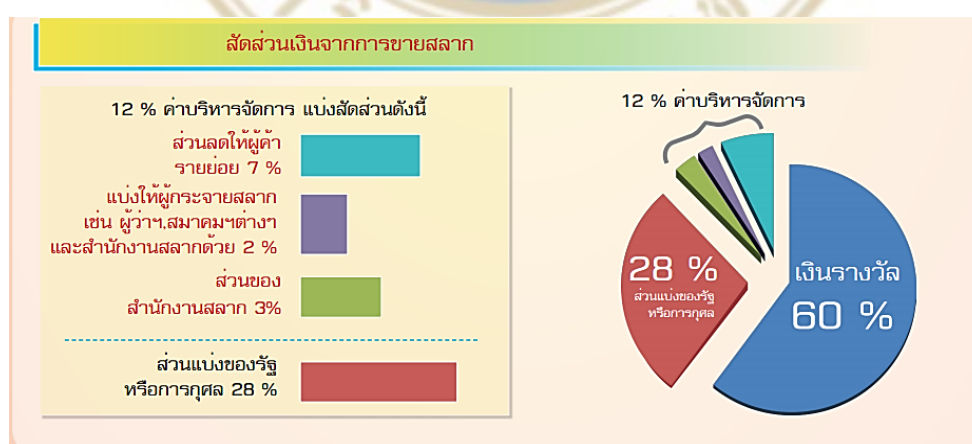
ส่วนในประเทศไทยนั้นมีสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นผู้จำหน่าย Lottery แบบผูกขาดรายเดี่ยว (Monopoly) ซึ่งปัจจุบันสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล พิมพ์สลากออกจำหน่ายงวดละ 72 ล้านฉบับโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประเภทที่หนึ่ง คือ สลากกินแบ่งรัฐบาล 5 0 ล้านฉบับ และ ประเภทที่สอง คือ สลากบำรุงการกุศล 22 ล้านฉบับ ซึ่งความแตกต่างของสลากกินแบ่งรัฐบาล และ สลากกินแบ่งการกุศล คือ สลากกินแบ่งรัฐบาลเมื่อถูกรางวัลจะเสียภาษี ร้อยละ 50 สตางค์และ สลากบำรุงการกุศล เมื่อถูกรางวัลจะเสียภาษี ร้อยละ 1 ซึ่งรายได้ส่วนนี้จะนำไปบริจาคให้กับโรงพยาบาลและสมาคมต่างๆ อาทิเช่น สมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งการจัดจำหน่ายสลากจะจำหน่ายทั้งในส่วนกลาง(ภาคกลาง) ผ่านนิติบุคคลและมูลนิธิ สมาคม ส่วนภูมิภาคผ่านทางคลังจังหวัดและผู้ว่าราชการจังหวัด โดยให้ส่วนลดในการจำหน่ายกับผู้แทนที่เป็นนิติบุคคล (รายใหญ่) ร้อยละ 9 และบุคคลที่เป็นบุคคลธรรมดา ร้อยละ 7 โดยในส่วนกลางผู้แทนต้องเดินทางมาซื้อสลากที่สำนักงาน และในส่วนภูมิภาคลูกค้าเดินทางไปรับสลากที่ศาลากลางจังหวัดแต่ละจังหวัด ซึ่งการจัดจำหน่ายสลากของสำนักงานเป็นการจำหน่ายแบบขายขาดไม่รับคืน

ประเภทสลาก	จำนวนที่พิมพ์ขาย	การจัดสรรส่วนแบ่งจากรายได้การจำหน่ายสลาก					
		รายได้รวม 100%	แบ่งเป็นเงินรางวัล 60%	ส่วนของสำนักงานสลาก 3%	แบ่งให้ผู้กระจายสลาก 2%	ส่วนลดให้ผู้ค้ารายย่อย 7 %	แบ่งเข้ารัฐหรือการกุศล 28 %
สลากกินแบ่งรัฐบาล	50 ล้านฉบับ	2,000 ล้านบาท	1,200 ล้านบาท	60 ล้านบาท	40 ล้านบาท	140 ล้านบาท	ส่งเข้ารัฐ 560 ล้านบาท
สลากการกุศล	22 ล้านฉบับ	880 ล้านบาท	528 ล้านบาท	26.4 ล้านบาท	17.6 ล้านบาท	61.6 ล้านบาท	แบ่งให้องค์กรที่ขอ 27.5%=242 ล้านบาท รัฐหักภาษี 0.5%=4.4 ล้านบาท
รวมต่องวด	72 ล้านฉบับ	2,880 ล้านบาท	1,728 ล้านบาท	86.4 ล้านบาท	57.6 ล้านบาท	201.6 ล้านบาท	806.4 ล้านบาท
รวมต่อปี	1,728 ล้านฉบับ	69,120 ล้านบาท	41,472 ล้านบาท	2,073.6 ล้านบาท	1,382 ล้านบาท	4,838.4 ล้านบาท	19,353.6 ล้านบาท

ภาพที่ 1.8 ภาพแสดงการจัดสรรส่วนแบ่งรายได้

ที่มา : [www.glo.or.th](http://www.glo.or.th)

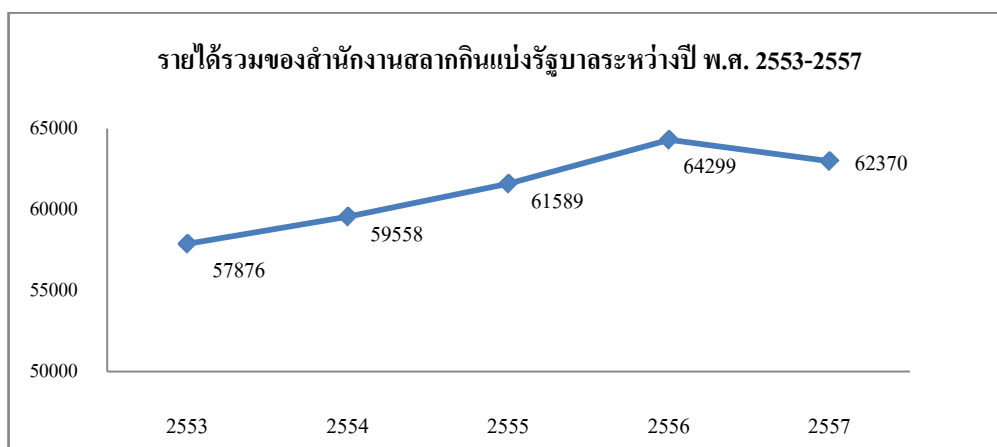
รายได้จากการจำหน่ายสลาก จะมีการจัดสรรเงินรายได้แบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ คือ 1. ร้อยละ 60 เป็นเงินรางวัล 2. ร้อยละ 12 เป็นค่าบริหารจัดการ แบ่งเป็น ร้อยละ 3 เป็นของสำนักงานสลาก, ร้อยละ 2 แบ่งให้ผู้กระจายสลาก และ ร้อยละ 7% เป็นส่วนลดให้ผู้ค้ารายย่อย 3. ร้อยละ 28 ส่งให้รัฐบาลซึ่งขอแตกต่างระหว่างสลากกินแบ่งรัฐบาลและสลากการกุศลนั้น คือ หากเป็นสลากกินแบ่งรัฐบาล เงินส่วนนี้ที่ขายสลากได้จะเข้ารัฐทั้งหมด แต่หากเป็นสลากบำรุงการกุศล รัฐจะหักภาษี 0.5% ที่เหลือ 27.5% จะจัดสรรให้หน่วยงานการกุศล เช่น โรงพยาบาล หรือมูลนิธิต่างๆ ซึ่งถือเป็นการเก็บรายได้เข้ารัฐ ในอัตราที่สูงถึง 28% ซึ่งสูงกว่าภาษีที่เรียกเก็บจากสินค้าหรือบริการหลายชนิด ดังภาพที่ 2.0



ภาพที่ 1.9 ภาพแสดงสัดส่วนเงินจากการขายสลาก

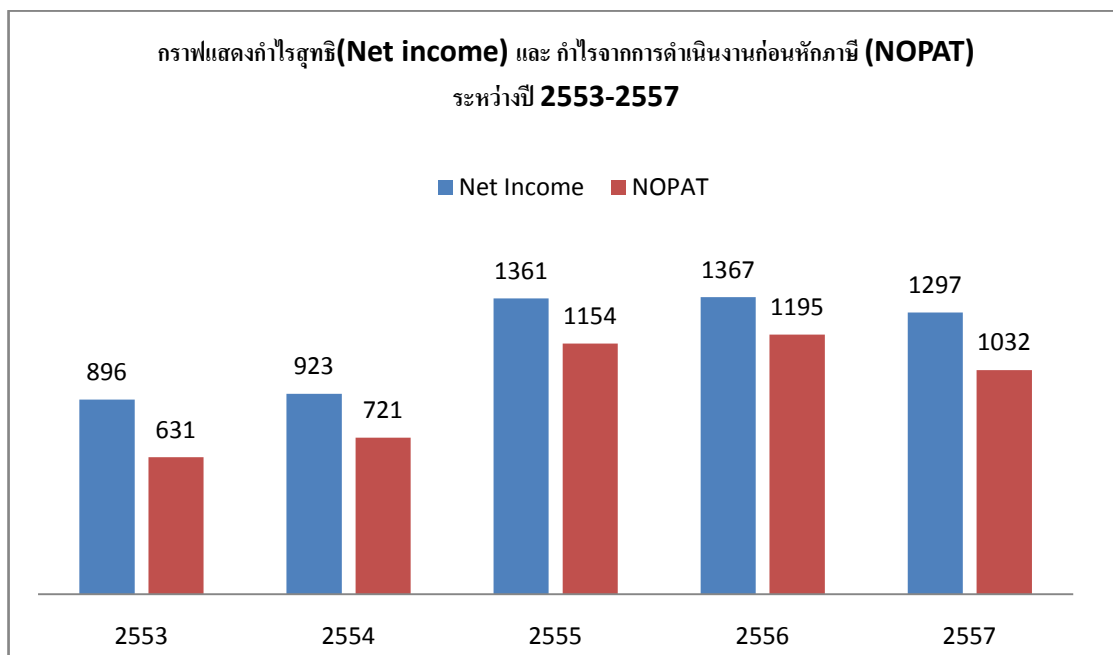
ที่มา : [www.glo.or.th](http://www.glo.or.th)

ซึ่งในปี 2553 สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีรายได้รวมที่ 57,876 ล้านบาท ในปี 2554 มีรายได้รวมที่ 59,558 ล้านบาท ในปี 2555 มีรายได้รวม 61,589 ล้านบาท ในปี 2556 นั้น มีรายได้รวม 64,299 ล้านบาท และในปี 2557 มีรายได้รวม 62,370 ล้านบาท ลดลง 3% สาเหตุมาจากในปี 2557 นั้นเกิดเหตุความวุ่นวายทางการเมือง และ สภาพเศรษฐกิจชะลอตัวประกอบกับในช่วงไตรมาสที่สามมีข่าวเรื่องสลากปลอมระบาดจึงส่งผลให้ประชาชนไม่กล้าซื้อลอตเตอรี่เพราะกลัวจะเป็นลอตเตอรี่ปลอม จึงส่งผลให้ยอดขายสลากลดลง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 1.10 กราฟแสดง รายได้รวมของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล  
ที่มา : งบประมาณประจำปี 2557 สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

สำหรับกำไรสุทธิ จะเห็นว่า ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา มีผลกำไรที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องยกเว้นปี 2557 กล่าวคือ ไตรมาสแรกปี 2557 มีกำไรสุทธิ 398 ล้านบาท ลดลง 22% เมื่อเทียบกับไตรมาสแรกของปี 2556 ที่มีกำไร 508 ล้านบาท ซึ่งปี 2557 มีกำไรสุทธิรวม 1,297 ล้านบาท ปี 2556 มีกำไรสุทธิ 1,367 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 0.4% จากปี 2555 ที่มีกำไรสุทธิ 1,361 ล้านบาท ส่วนปี 2554 มีผลกำไรสุทธิที่ 923 ล้านบาท ปี 2553 มีกำไรสุทธิ 896 ล้านบาท ดังกราฟ



ภาพที่ 1.11 กราฟแสดง กำไรสุทธิและกำไรจากการดำเนินงานก่อนหักภาษี

ที่มา :งบประมาณประจำปี 2557 สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

ด้านการนำส่งเงินเข้ารัฐ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมียอดเงินนำส่งเข้ารัฐติดอันดับ 1 ใน 3 ของรัฐวิสาหกิจที่นำส่งรายได้เข้ารัฐสูงสุด โดยปี 2554 ส่งเงินเข้ารัฐ 14,635 ล้านบาท ปี 2555 นำส่งเงินเข้ารัฐ 14,642 ล้านบาท และปี 2556 อยู่ที่ 14,634 ล้านบาท ส่วน ไตรมาสปี 2557 มีเงินนำส่งเข้ารัฐแล้ว 3,603 ล้านบาท ลดลง ร้อยละ 9 เทียบกับ ไตรมาสแรกของปี 2556 ที่มีเงินนำส่ง 3,959 ล้านบาท

### 1.3 ภาพรวมองค์กรสลากกินแบ่งรัฐบาล

สำนักสลากกินแบ่งรัฐบาล บริหารงานภายใต้พระราชบัญญัติสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล พ.ศ. 2517 ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ดำเนินงานหลักๆ เกี่ยวกับการพิมพ์ การจำหน่าย การออกรางวัลและการจ่ายรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นหน่วยงานที่นำส่งเงินรายได้แผ่นดินเป็นลำดับต้นๆของประเทศ นอกจากการดำเนินกิจการภายในประเทศแล้วสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลยังได้มีการประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารด้านกิจการสลากกินแบ่งกับต่างประเทศด้วยโดยการเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมสลากกินแบ่งโลก ( World Lottery Association : WLA) และเป็นสมาชิกของสมาคมสลากกินแบ่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ( Asia Pacific Lottery Association : APLA) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2543(หมายเหตุ World Lottery Association พัฒนามาจากองค์การ International Association of State Lotteries ซึ่งสำนักงานฯเป็นสมาชิกตั้งแต่ปี พ.ศ.2503)ในการบริหารงานของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลนั้น อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติ



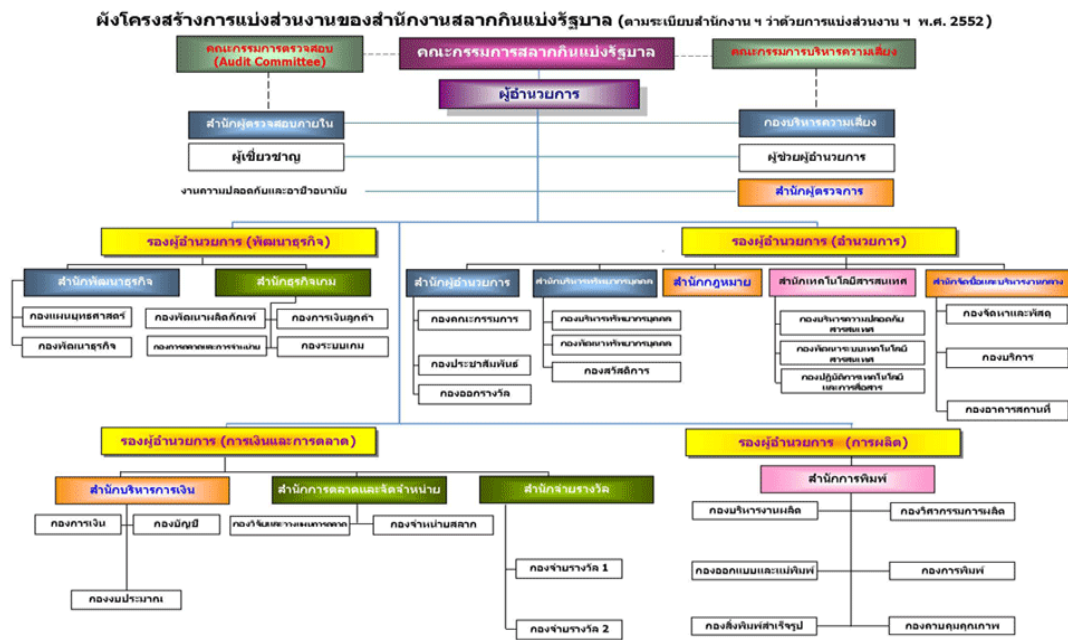
สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โดยแบ่งอำนาจการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1. การกำกับ สำนักงานฯ บริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ระดับที่ 2. การควบคุม ในการบริหารงานนั้น สำนักงานฯนอกจากอยู่ภายใต้การกำกับดูแล ด้านนโยบายของ รัฐบาลแล้ว ผู้ที่จะควบคุมการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย คือ คณะกรรมการสลากกินแบ่ง รัฐบาล โดยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการและวางนโยบายของสำนักงานฯ รวมทั้งออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระดับที่ 3. การบริหาร มีการ แต่งตั้งผู้อำนวยการให้เป็นผู้บริหารงานของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

ภารกิจขององค์กรที่เรารับผิดชอบต่อสังคม มีหลักใหญ่อยู่ 3 ประการประการแรกเรามี ภารกิจที่จะแบ่งเบาภาระของรัฐในด้านการสร้างงานสร้างอาชีพให้แก่ผู้ด้อยโอกาสเพื่อมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีในสังคมที่หลากหลายของความต้องการประการที่สองเราเป็นองค์กรของรัฐที่มี วัตถุประสงค์ในการหารายได้เข้างบประมาณแผ่นดินเพื่อรัฐจะได้นำเอาไปใช้ในกิจการด้านสังคม ศาสนา การศึกษา การรักษาพยาบาล การกีฬา รวมถึงศิลปะและวัฒนธรรมและอื่นๆตามนโยบาย ของรัฐประการสุดท้ายขององค์กรของเราถูกมองจากสังคม (ส่วนน้อย) จากสื่อว่าเป็นแหล่งอบายมุข(ที่ ถูกต้องตามกฎหมายของรัฐ) การดำเนินงานคือการออกรางวัลสลากเป็นภารกิจหลัก การออกรางวัล ที่ 1 และรางวัลเลขท้าย 2 ตัวจะมีผลกระทบกับรายรับ รายจ่ายของส่วนบุคคล ความเชื่อของบุคคล เป็นเรื่องของความหวังความโลภที่ไม่สิ้นสุด เป็นเรื่องที่จะเอียดอ่อนเป็นเรื่องของการที่จะเนรมิตที่ จะทำให้มีคนจนและคนรวยเกิดขึ้นพร้อมๆ กันดังนั้นภารกิจคือหน้าที่ของเราที่จะต้องสร้าง "ความ เชื่อ" และ "ความศรัทธา" ต่อองค์กรของเรากับสังคม

วิสัยทัศน์ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลคือ เป็นองค์กรสลากระดับสากล รับผิดชอบต่อสังคมด้วยความห่วงใย บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลคือ 1. ผลิต จำหน่าย ออกรางวัล จ่ายรางวัล และสร้างสรรค์ธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างต่อเนื่อง ระดับสากลเพื่อเสริมรายได้รัฐ 2. ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมสาธารณประโยชน์ เพื่อช่วยเหลือสังคมอย่างยั่งยืน 3. พัฒนาองค์กร บุคลากร เทคโนโลยี ทันสมัย บริหารจัดการระดับสากลตามหลักธรรมาภิบาลซึ่งแต่ละด้านของการให้บริการมีการแยก ส่วนงานเพื่อรับผิดชอบการดูแล ดังแสดงในภาพที่ 1.1





ภาพที่ 1.12 แสดง โครงสร้างสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

ที่มา : สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

**การแบ่งส่วนงาน**

การแบ่งส่วนงาน ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล แบ่งออกเป็น 13 สำนัก 32 กอง 8 กลุ่มงาน 57 งาน ซึ่งแต่ละสำนัก มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- 1. สำนักผู้ตรวจสอบภายใน** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ตรวจสอบการบริหารงาน การบริหารงบประมาณ ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน และโครงการที่วางไว้ บริหารจัดการของสำนักงานสัมฤทธิ์ผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2. สำนักผู้ตรวจการ** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการดำเนินการกิจในฐานะตัวแทนของสำนักงาน ในการตรวจสอบการจัดสรร การจำหน่ายสลากของตัวแทนจำหน่ายสลาก ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รับข้อเสนอแนะ และเรื่องราวการร้องเรียน ร้องทุกข์ของตัวแทนจำหน่ายสลาก และประชาชนทั่วไป ติดตามผลการใช้จ่ายเงินบริจาค ที่สำนักงานมอบให้ส่วนราชการ องค์กร เอกชน หรือหน่วยงานอื่น เพื่อสาธารณประโยชน์ จัดทำรายงานเสนอความเห็น ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร และหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงาน รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. **สำนักพัฒนาธุรกิจ** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการริเริ่ม คิดค้น ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำ และปรับปรุงแผนวิสาหกิจ แผนการดำเนินงานประจำปี และแผนอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือโครงการใหม่ที่เกิดประสิทธิผล ในการเพิ่มรายได้ หรือภาพลักษณ์ในการบริหารกิจการ
4. **สำนักธุรกิจเกม** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเกม หรือผลิตภัณฑ์ของสำนักงาน ที่ได้รับความรับผิดชอบจากคณะกรรมการ ศึกษาวิเคราะห์ วางแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ ในการดำเนินธุรกิจ
5. **สำนักผู้อำนวยการ** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการกำกับควบคุมดูแลงานด้านเลขานุการ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ การต้อนรับผู้มาศึกษาดูงานจากภายในและต่างประเทศ
6. **สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการควบคุมดูแล ศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล พัฒนาโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และเครื่องมือทางการบริหาร วางแผนการสรรหา ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร พัฒนาบุคลากร บริหารงานด้านสวัสดิการ แรงงานสัมพันธ์ และงานบริการทางการแพทย์ รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
7. **สำนักกฎหมาย** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะ ในการพิจารณาวินิจฉัย ให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย และคดีความของสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการอายัด สลาก และสลากปลอมแปลง ตรวจร่าง แก้ไข ปรับปรุง ตรวจร่าง คีความ พิจารณาวินิจฉัย
8. **สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการศึกษาวิจัย เพื่อกำหนด นโยบายและแผน เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้บริการและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ควบคุม พัฒนา และออกแบบระบบงานให้แก่หน่วยงานภายในสำนักงาน ให้บริการ ระบบงาน ปรับปรุง บำรุงรักษาระบบงานเพื่อป้องกันภัยคุกคามต่างๆ
9. **สำนักจัดซื้อและบริหารงานกลาง** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการกำกับควบคุม ดูแล การพัสดุ จัดหา แลกเปลี่ยน การเช่าการจัดทำของ ควบคุม และจำหน่ายพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบ บ
10. **สำนักบริหารการเงิน** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน บัญชี และงบประมาณของสำนักงาน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป การวางแผน และบริหารทางการเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับที่กำหนดไว้ให้เกิด ประโยชน์
11. **สำนักการตลาดและจัดจำหน่าย** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการตลาด คัดเลือกตัวแทนจำหน่าย จัดสรร และจัดคละสลากอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม ควบคุม

ทะเบียนตัวแทนจำหน่าย จัดส่งและจำหน่ายสลากให้กับตัวแทนจำหน่าย องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

**12.สำนักจ่ายรางวัล** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินรางวัล ตรวจสอบ และพิจารณาจ่ายเงินรางวัลสลากทุกประเภทที่ออกโดยสำนักงานจำหน่าย และจ่ายรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล

**13.สำนักการพิมพ์** มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการกำหนดแผนการผลิต จัดทำสถิติ และเก็บข้อมูลงานพิมพ์ ศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต และวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับนโยบายวางแผนการตลาด เพื่อรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์จากหน่วยงานภายนอก และจัดทำแม่พิมพ์ พิมพ์สลากกินแบ่งรัฐบาล และสิ่งพิมพ์อื่นๆ ตามที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการคณะกรรมการบริหาร(คณะบอร์ดบริหาร)ประกอบด้วย

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1) ปลัดกระทรวงการคลัง                              | เป็นประธานกรรมการ |
| 2) ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย                            | เป็นกรรมการ       |
| 3) ผู้แทนกรมบัญชีกลาง                              | เป็นกรรมการ       |
| 4) ผู้แทนสำนักงบประมาณ                             | เป็นกรรมการ       |
| 5) ผู้แทนสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย            | เป็นกรรมการ       |
| 6) ผู้อำนวยการสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล            | เป็นกรรมการ       |
| 7) บุคคลที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง (จำนวนไม่เกิน 3 คน) | เป็นกรรมการ       |

โดยให้กรรมการ ที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้ ซึ่งคณะกรรมการสลากกินแบ่งรัฐบาล จะเป็นผู้ควบคุมดูแล และวางแผนนโยบายของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ รวมถึงการออกระเบียบข้อบังคับ การกำหนดราคาวิธีการจำหน่าย และการคัดเลือกตัวแทนจำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาล การพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปี เป็นต้น

## สภาพปัญหา

จากการที่สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลได้เข้าร่วมประชุมกับ สมาคมสลากกินแบ่งโลก พบว่าในหลายๆประเทศมีการพัฒนาเกมลอตโตในรูปแบบต่างๆ และมีการปรับรูปแบบการเล่นให้ผู้เล่นสามารถเล่นได้ง่ายขึ้นและมีการเล่นผ่านระบบออนไลน์ทั้งสิ้น ซึ่งพบว่าตลาดนี้มีการเติบโตอย่างรวดเร็วและสามารถหารายได้เข้ารัฐบาลของประเทศนั้นๆ ได้มากขึ้น ดังภาพที่ 2.3 ส่งผลให้สัดส่วนการขายลอตเตอรี่ในรูปแบบเดิมในประเทศต่างๆ เริ่มลดลง และเนื่องจากสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นผู้จำหน่ายลอตเตอรี่แบบผูกขาดรายเดียวของประเทศไทยประกอบกับมีข้อกำหนดขายลอตเตอรี่ที่ตีมาตลอดยกเว้นปี 2557 ที่ผ่านมานี้เนื่องจากสภาพเกิดเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง เศรษฐกิจหดตัว ส่งผลให้ยอดขายตกลงเล็กน้อย จึงส่งผลให้ทางสำนักงานไม่มีนโยบายในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์แบบอื่นๆ หรือพัฒนาการซื้อขายลอตเตอรี่แบบออนไลน์ ซึ่งผลิตภัณฑ์ของสำนักงานฯ มีเพียงแบบเดียวเท่านั้นคือ ลอตเตอรี่ที่เราเห็นกันทั่วไป ซึ่งผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลายประกอบกับสำนักงานฯ ไม่ได้ขายลอตเตอรี่ให้กับลูกค้าโดยตรง ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง จึงส่งผลให้ราคาลอตเตอรี่ค่อนข้างสูง ซึ่งในประเทศต่างๆ ได้มีการปรับรูปแบบการขายลอตเตอรี่แบบออนไลน์เพื่อเป็นการจัดปัญหาดังกล่าวและมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น หวยชุด เกม Lotto ต่างๆ และ หวยออนไลน์ เป็นต้น ซึ่งในขณะนี้กำลังจะมีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในอนาคตอันใกล้นี้ อาจจะส่งผลกระทบต่อยอดขายลอตเตอรี่ของไทยเรา เพราะเป็นที่รู้กันดีว่าประเทศเพื่อนบ้านเราไม่ว่าจะเป็น พม่า, ฟิลิปปินส์, เวียดนาม, มาเลเซีย และสิงคโปร์ เป็นต้น ก็มีผลิตภัณฑ์อื่นนอกเหนือจากลอตเตอรี่แบบปกติ และประเทศเหล่านี้ยังมีช่วงระยะเวลาในการออกรางวัลสั้นกว่าประเทศไทยอีกด้วย เช่น เวียดนาม จะมีการออกรางวัลเป็นอาทิตย์ละ 3 วัน เป็นต้น ซึ่งน่าจะส่งผลกระทบต่อวงการลอตเตอรี่ไทยอย่างแน่นอน นอกจากนี้ประเทศเกาหลีใต้ และญี่ปุ่น หรือประเทศที่เจริญแล้วอย่างประเทศอเมริกา และประเทศต่างๆ ในโซนยุโรปก็ล้วนแล้วแต่มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ หรือพัฒนารูปแบบการซื้อขายลอตเตอรี่แบบปกติเป็นการซื้อแบบออนไลน์แล้ว ดังนั้นถ้าไม่มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อลอตเตอรี่ไทยได้ซึ่งถ้ามีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นลอตเตอรี่แบบชุด ลอตเตอรี่ออนไลน์ เป็นต้น ก็จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ยิ่งขึ้นราคาลอตเตอรี่ก็จะถูกลงเพราะมีผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลากหลายมากยิ่งขึ้น และเพื่อรองรับตลาดอาเซียนที่จะรวมกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน รายได้รัฐก็จะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถดึงส่วนแบ่งจากหวยใต้ดินซึ่งเป็นสิ่งผิดกฎหมายได้อีกด้วยดังนั้นถึงเวลาแล้ว สำหรับการพัฒนาสินค้าหรือลอตเตอรี่ เพื่อให้ทันกับกระแสโลกยุคใหม่และเพื่อเพิ่มยอดขายให้แก่สำนักงาน



**Figure 2: Global Gambling and Gaming Industry Gross Revenue and Forecast (1999-2015F)**



Source: Global Betting and Gaming Consultant and AM Mindpower Solutions

ภาพที่ 1.13 กราฟแสดงรายได้ของอุตสาหกรรมการพนันและเกมต่างๆทั่วโลก  
ที่มา : [www.valueuncovered.com](http://www.valueuncovered.com)



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

สังคมในยุคปัจจุบัน เข้าสู่สังคมออนไลน์ นิยมสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต และมีการรวมกลุ่มกันเพื่อติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่สนใจร่วมกัน โดยพฤติกรรมดังกล่าวมีแนวโน้มนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ เทคโนโลยีในด้านต่างๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีด้านการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรมในด้านการผลิต เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลให้สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล มีความจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งก่อนที่จะมีการปรับตัวนั้นจำเป็นต้องมีการพิจารณาปัจจัยภายในของสำนักงาน จุดแข็งและจุดอ่อนที่ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงาน พิจารณปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม วิเคราะห์ทั้งภาพรวมของอุตสาหกรรม เพื่อทางสำนักงานจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทัดเทียมกับประเทศต่างๆ ได้

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมจะทำให้ทราบถึงที่มาของความรุนแรงในการแข่งขันและอิทธิพลอันเกิดจาก สภาพการแข่งขันเหล่านี้การวิเคราะห์นี้มีความจำเป็นสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Michael E. Porter จึงได้เสนอแนวคิดว่ามีปัจจัยสำคัญห้าประการที่ส่งผลต่อสถานะในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมหรือที่เราเรียกกันว่า Five-Forces Model ซึ่งได้กลายเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์อย่างมากในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งการวิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมจะช่วยในการบ่งชี้ถึงโอกาสและข้อจำกัดที่องค์กรธุรกิจจะต้องเผชิญ โดยประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย



### 2.1.1 ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of new entrance)

คู่แข่งใหม่ ๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจอื่นที่ในขณะนั้นอยู่นอกอุตสาหกรรมแต่มีความสามารถและแนวโน้มที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมโดยปกติแล้วองค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมจะพยายามป้องกันไม่ให้องค์กรใหม่ ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อสภาวะในการแข่งขันในอุตสาหกรรม อันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม เนื่องจากองค์กรใหม่ที่จะเข้ามาข่มขู่ต้องการส่วนแบ่งตลาดซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กรเดิมที่มีอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีที่ตลาดมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วการเข้ามาของธุรกิจใหม่ ๆ ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้นอาจมีการลดราคาสินค้าและบริการลงโดยในการตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญสองประการได้แก่ต้นทุนในการเข้าสู่อุตสาหกรรมและการโต้ตอบจากองค์กรธุรกิจเดิม

### 2.1.2 สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry among competing firms)

สภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจต่างๆจะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจหนึ่งมองเห็นช่องทางในการได้กำไรมากขึ้นหรือถูกคุกคาม จากการกระทำขององค์กรธุรกิจอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่นการลดราคา การต่อสู้ทางการตลาด การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือการเพิ่มการให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้า สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมไม่รุนแรง โอกาสที่องค์กรธุรกิจต่างๆจะขึ้นราคาสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรที่มากขึ้นก็จะมีมาก

### 2.1.3 การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ (Threat of substitute)

ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมหนึ่งอาจจะมีการแข่งขันกับธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอื่นที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะที่ทดแทนกันได้ซึ่งอาจเป็นสินค้าคนละชนิดกันแต่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกันการมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหันไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ (Switching Cost) ต่ำปัจจัยในการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้นธุรกิจที่สามารถผลิตสินค้าที่ไม่มีสินค้าทดแทนได้ย่อมมีผลตอบแทนที่สูงเนื่องจากสามารถตั้งราคาของสินค้าได้สูง โดยที่ไม่ต้องกลัวสินค้าทดแทนถ้าอุตสาหกรรมใดมีสินค้าทดแทนได้ง่ายย่อมไม่สามารถหาค่าไรได้มากเนื่องจากลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทนแทน

### 2.1.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อวัตถุดิบ (Bargaining Power Of Customer)

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาของสินค้าและบริการให้ต่ำหรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการให้มากขึ้นซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่ายการที่ผู้ซื้อจะมีอำนาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่ผู้ซื้อมีต่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม

### 2.1.5 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of suppliers)

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้ามีราคาสูงหรือต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจในกรณีที่ผู้ขายมีความอ่อนแอหรือมีอำนาจในการต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อออกตราและเรียกร้อยสินค้าที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้ (ผศ.ดร. พกัตร์พอง วัฒนสินธุ์)



ภาพที่ 2.1 แสดงแรงผลักดัน 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา : [www.oknation.net/blog/smesmart](http://www.oknation.net/blog/smesmart)

สำหรับสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมธุรกิจลอตเตอรี่ สามารถวิเคราะห์ได้ โดยใช้การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัย ดังนี้

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสลากนั้นในประเทศไทยมีสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจสลากเพียงรายเดียว โดยการควบคุมของกระทรวงการคลัง

จึงถือเป็นธุรกิจผูกขาด ซึ่งผู้แข่งขันที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ ไม่สามารถเข้ามาได้เนื่องจากถูกบังคับด้วยกฎหมาย จึงส่งผลดีต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

2. การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ เนื่องจากธุรกิจสลากเป็นธุรกิจเฉพาะ โดยที่รัฐบาลเป็นผู้ดำเนินการเป็นส่วนใหญ่และมีกฎหมายคุ้มครองทำให้ผู้ขายสลากหน้าใหม่เข้าสู่ตลาดไม่ได้ แต่ก็มีผู้แข่งขันที่เข้าสู่ตลาดแบบผิดกฎหมาย คือ ผู้ขายหวยใต้ดิน โดยใช้วิธีอิงผลการออกรางวัลสลากจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเป็นเครื่องมือในการหารายได้แบบผิดกฎหมาย ส่วนในอนาคตอันใกล้ที่จะมีการเปิด AEC นั้นอาจจะมีการพนันในรูปแบบต่างๆหรือสลากจากประเทศเพื่อนบ้าน ก็อาจจะมาแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของสำนักงานได้

3. อำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งทรัพยากรหลักในการผลิตสลากนั้น ได้แก่ กระดาษปลอดการปลอมแปลง วัสดุประกอบกริมพ์ และ น้ำยาฟลูออเรสเซนต์ที่ใช้ในการลงลายน้ำบนสลากเพื่อป้องกันการปลอมแปลง ซึ่งผู้ผลิตกระดาษปลอดการปลอมแปลงมีจำนวนน้อยราย และทางสำนักงานไม่สามารถใช้วัตถุดิบชนิดอื่นทดแทนได้ นอกจากนั้นทางสำนักงานได้รับนโยบายให้ใช้กระดาษที่ผลิตในประเทศไทยเท่านั้น ทำให้อำนาจการต่อรองของสำนักงานมีน้อย ถ้าทางผู้ขายขอขึ้นราคากระดาษคุณลักษณะพิเศษทางสำนักงานก็ไม่สามารถต่อรองได้

4. อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อตัวแทนจำหน่ายสลากนั้นจะต้องชำระเงินค่าสลากให้กับทางสำนักงานก่อนจึงจะได้รับสลากไปจำหน่าย กรณีจำหน่ายไม่หมดก็ไม่สามารถขอรับเงินคืนได้ และตัวแทนจำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาลมีอำนาจต่อรองต่ำ เนื่องจากการเป็นตัวแทนจำหน่ายจะต้องได้รับการจัดสรรโควตาจากสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล จึงส่งผลดีต่อสำนักงาน

5. ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน ในปัจจุบันมีสินค้าทดแทนที่แย่งส่วนแบ่งทางการตลาดของสลากได้ ได้แก่ สลากออมสิน สลากธกส . นอกจากนี้ยังมีการพนันรูปแบบอื่นๆ เช่น หวยใต้ดิน การพนันต่างๆ ถือว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญในการแย่งตลาดผู้ซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาล ประกอบกับการเปิดให้เล่นการพนันที่ถูกกฎหมายของประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งถือเป็นทางเลือกหนึ่งของนักเสี่ยงโชคและมีการพนันในรูปแบบออนไลน์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งถือว่าส่งผลกระทบต่อยอดขายสลากของสำนักงาน

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการของธุรกิจสลาก

แรงผลักดัน 5 ปัจจัย	ระดับ	รายละเอียด
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	สูง	องค์กรสลากประเทศต่างๆมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์หลากหลายรูปแบบ เช่น สลากออนไลน์ เครื่องลอตโต้
การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	ต่ำ	เข้ามาได้ยากเพราะใช้เงินลงทุนสูง มีกฎหมายควบคุม
อำนาจต่อรองจากผู้ผลิต	สูง	ผู้ผลิตวัตถุดิบกระดาษปลอดการปลอมแปลงมีน้อยรายและไม่สามารถใช้วัสดุทดแทนในการผลิตได้
อำนาจต่อรองจากลูกค้า	ต่ำ	ลูกค้าไม่สามารถเลือกชุดเลขได้และเป็นการขายขาด
ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน	สูง	มีสินค้าทดแทนมากมาย เช่น หวยใต้ดิน, การพนันต่างๆ

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับ อุตสาหกรรมผ่าน Five Forces Model สรุปผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 2.1 ได้ดังนี้สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสลากในประเทศไทยนั้น นับว่าสำนักงานมีความได้เปรียบสูง เพราะสำนักงานสลากฯเป็น มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายสลาก ส่งผลให้ผู้ซื้อถ้าต้องการซื้อสลากต้องมาซื้อที่สำนักงานฯเท่านั้น ซึ่งส่งผลดีต่อสำนักงาน แต่ในอนาคตอันใกล้ข้างหน้านี้ที่จะมีการเปิด AEC อาจจะส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากฯเนื่องจากประเทศเพื่อนบ้านมีสลากหลายประเทศ นอกจากนั้นราคายังถูกกว่าสลากของประเทศไทย และการออกรางวัลมีความถี่มากกว่า ซึ่งไม่แน่ว่าในอนาคตอันใกล้จะมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้สูงมากขึ้น ส่วนการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่นั้นค่อนข้างยากเนื่องจากมีการออกกฎหมายเพื่อให้สิทธิ์การพิมพ์จำหน่ายสลากแก่สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเท่านั้น ถ้าผู้ใดพิมพ์สลากเองถือว่าผิดกฎหมาย และนอกจากนั้นถ้าในอนาคตข้างหน้ากฎหมายอนุญาตให้มีเอกชนสามารถผลิตจำหน่ายสลากได้ คู่แข่งที่จะเข้ามาจะต้องลงทุนเครื่องจักรและสายพานในการพิมพ์สลาก นอกจากนั้นยังมีวัตถุดิบต่างๆที่ใช้ในการพิมพ์สลาก ซึ่งถ้าไม่พิมพ์สลากมากพอก็จะไม่เกิดการประหยัดขนาดต้นทุน อาจส่งผลให้ต้นทุนในการพิมพ์สลากแพง ส่วนอำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์นั้นทางซัพพลายเออร์มีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าทางสำนักงาน เนื่องจากผู้ผลิตกระดาษปราศจากการปลอมแปลงมีน้อยรายซึ่งมีการกำหนดราคาอยู่ในอัตราเท่ากันส่งผลให้ทางสำนักงานไม่สามารถต่อรองราคาได้ แต่จากการที่สำนักงานฯซื้อกระดาษปราศจากการปลอมแปลง



จำนวนมากประกอบกับทำการซื้อขายกันเป็นระยะเวลายาวนานจึงส่งผลให้ได้ราคาในอัตราที่ถูกลง ส่วนหมึกพิมพ์และน้ำยาฟออเรนเซนซ์ที่ใช้เคลือบสลากกันสลาปกปลอมนั้นมีหลายรายส่งผลให้ทางสำนักงานสามารถต่อรองราคา อำนาจในการต่อรองกับลูกค้านั้นสำนักงานฯได้เปรียบเนื่องจากตัวแทนจำหน่ายสลากจะต้องจ่ายเงินค่าสลากก่อน ก่อนจะได้รับสินค้า และการขายสลากของสำนักงานเป็นการขายขาด ไม่รับเปลี่ยนและคืนสินค้า ส่วนในเรื่องของสินค้าทดแทนนั้นต้องยอมรับว่ามีสินค้าทดแทนมากมายทั้งถูกกฎหมายและผิดกฎหมายจึงส่งผลเสียต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเพราะผลิตภัณฑ์ของสำนักงานมีเพียงแบบเดียวส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกน้อยประกอบกับราคาที่ค่อนข้างสูง จึงทำให้ผู้บริโภคหันไปซื้อผลิตภัณฑ์อื่นๆแทน

## 2.2 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ PESTEL

PESTEL Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาดและวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆรอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PESTEL Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหา ในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุนเครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆเพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคงประกอบด้วย

### **P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง**

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออกก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบรวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

### **E – Economic :ปัจจัยทางเศรษฐกิจ**

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมากเพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศและเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่



ในประเทศอีกด้วยซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

### **S – Social : ปัจจัยทางสังคม**

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อมสภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทางเพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไปการที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ

### **T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ**

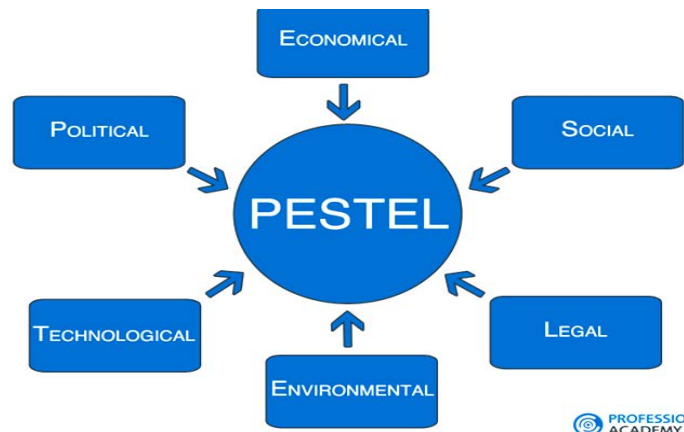
แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไปบางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีแต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิตอลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมากเป็นต้นดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

### **E – Environment : ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม**

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนิเวศวิทยา เช่น ที่ตั้งของบริษัทประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เช่น รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กรความสัมพันธ์ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติของพนักงาน

### **L - Legal : ปัจจัยทางกฎหมาย**

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร อาทิการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย เช่น กฎหมายการจ้างงาน กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมและกฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค



ภาพที่ 2.2 แสดง PESTEL ANALYSIS Model

ที่มา : <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>

### ผลการวิเคราะห์ PESTEL ของอุตสาหกรรมสลากมีดังนี้

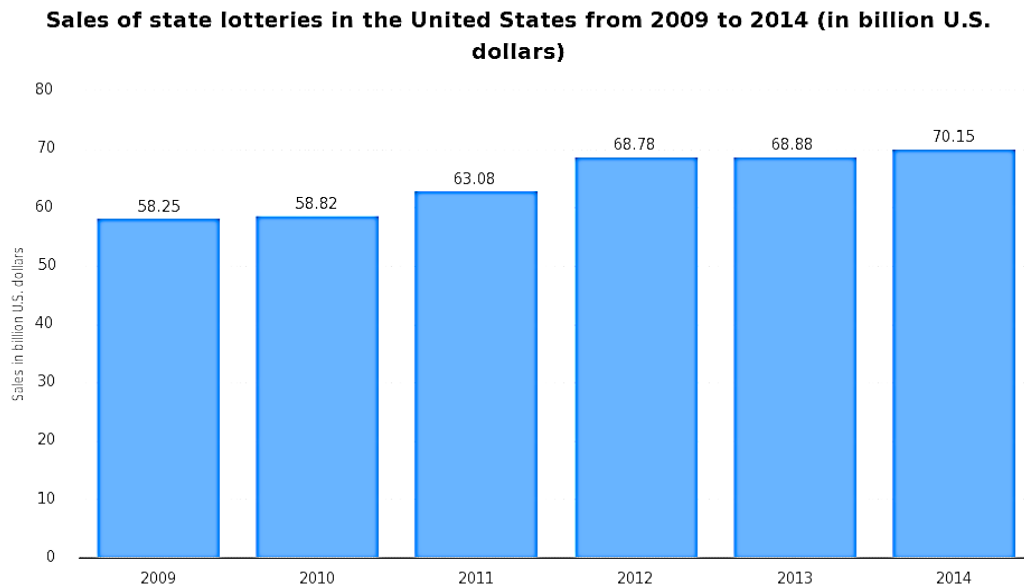
#### P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

เนื่องด้วยความไม่แน่นอนในสถานการณ์ทางการเมืองและนโยบายของรัฐบาล จึงส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ตัวอย่างเช่น ในปี 2553 สำนักงานได้ดำเนินโครงการออกสลากด้วยเครื่องจำหน่ายสลากอัตโนมัติ ซึ่งรัฐบาลสมัยนั้นให้การสนับสนุน แต่พอมีการเปลี่ยนรัฐบาล เรื่องนี้มีมติให้ชะลอการดำเนินงานและโครงการดังกล่าว และในรัฐบาลสมัยปัจจุบันได้หันมาให้การส่งเสริมในเรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากอีกครั้งหนึ่ง เพื่อแก้ไขปัญหาสลากกินราคา และในปี 2557 การที่การเมืองไทยมีเสถียรภาพที่ไม่แน่นอน มีการประท้วงกัน ส่งผลให้เศรษฐกิจของไทยเกิดความชะลอตัว ทำให้ประชาชนไม่กล้าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยส่งผลให้ยอดขายสลากลดลง ซึ่งนอกจากสถานการณ์การเมืองไทยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานแล้ว สถานการณ์การเมืองของโลกก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเช่นเดียวกัน เนื่องจากในขณะนี้รัฐบาลในแต่ละประเทศมีการสนับสนุนให้ออกผลิตภัณฑ์สลากในรูปแบบต่างๆ และมีการส่งเสริมการพนันในรูปแบบต่างๆ ให้ออกกฎหมาย เนื่องจากถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้เข้าประเทศอย่างมากมายมหาศาล

#### E – Economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจไทยในปี 2557 ขยายตัวต่ำกว่า 1.6% จากการส่งออกและการท่องเที่ยวที่ยังคงกระเตื้องไม่มากนัก และคาดว่าในปี 2558 จะขยายตัวเพียง 3.5-4.5% จากการฟื้นตัวของแรงขับเคลื่อนภายในประเทศส่วนการฟื้นตัวของภาคการส่งออกยังคงอยู่อย่างจำกัด จากเศรษฐกิจโลก การสิ้นสุดสิทธิ GSP ของสหภาพยุโรป ข้อจำกัดเทคโนโลยีด้านการผลิตและการแข่งขันที่เข้มข้น

จากคู่แข่งการพนันตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2558 ยังคงมีความเปราะบางมีเพียงสหรัฐฯ ที่ขยายตัวโดดเด่นโดย อัจฉายตัวที่ 2.7% ในปี 2558 เพิ่มขึ้นจาก 2.1% ในปี 2557 ซึ่งยอดขายลอตเตอรี่ของสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2009 – 2014 ดังภาพที่ 2.3

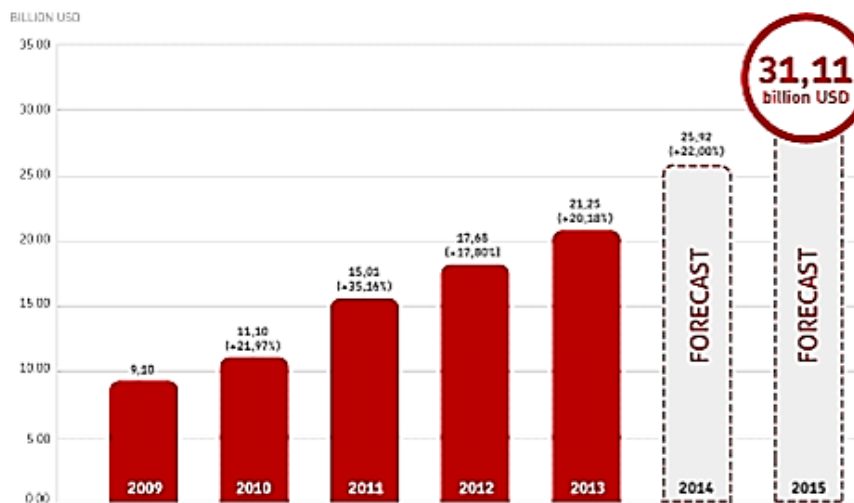


ภาพที่ 2.3 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ในประเทศอเมริกาตั้งแต่ปี 2009 – 2014

ที่มา : <http://www.statista.com/statistics/215265/sales-of-us-state-and-provincial-lotteries/>

ภาพ เศรษฐกิจจีนอาจชะลอจาก 7.4% ในปีที่ผ่านมา ลดลงเหลือ 7.2% ในปี 2558 ซึ่งยอดขายลอตเตอรี่ของจีนนั้นสวนทางกับเศรษฐกิจที่ชะลอตัวโดยยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องดังภาพที่ 2.3

## LOTTERY SALES IN CHINA



ภาพที่ 2.4 แสดงยอดขายลอตเตอรี่ที่ประเทศจีน

ที่มา :<http://www.lotteryinsider.com/vol67/no9.htm>

เศรษฐกิจญี่ปุ่นขยายตัวต่ำกว่า 1.0% จาก 0.7% ในปี 2557 ด้วยข้อจำกัดในการใช้มาตรการกระตุ้นทางการคลัง เศรษฐกิจยูโรโซนอาจขยายตัวเพียง 0.8% จาก 0.7% ในขณะที่ปี 2557 ที่ผ่านมา เศรษฐกิจโลกยังชะลอตัว ซึ่งสวนทางกับยอดขายสลากทั่วโลกพบว่า ในปี 2557 ยอดขายสลากทั่วโลกเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยถึง 10.1% ประกอบด้วย แอฟริกา , เอเชียแปซิฟิก, ยุโรป และละตินอเมริกาโดยยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.2 , 17.8 , 4.2 และ 22.4 ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงยอดของลอตเตอรี่ทั้ง 5 ทวีป ในปี 2014

ที่มา :<http://www.lotteryinsider.com/vol70/no1.htm>

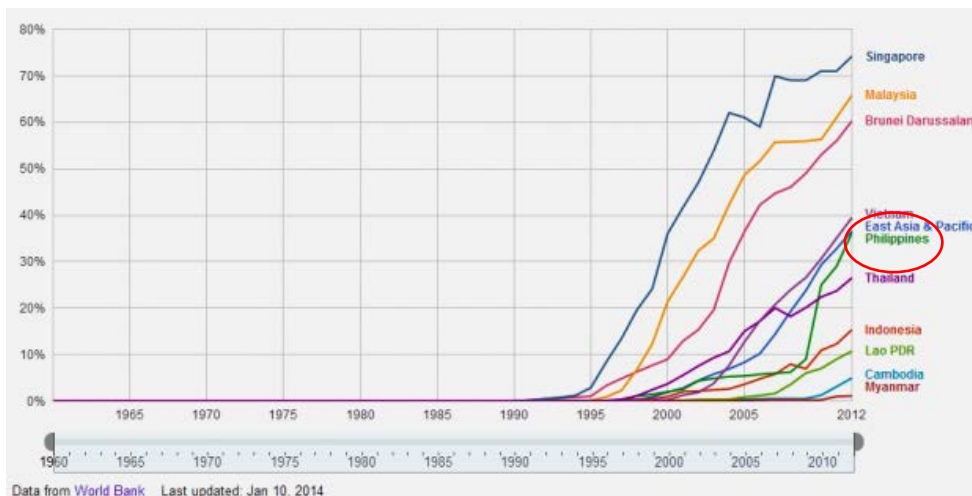
### S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ค่านิยมในการเสี่ยงโชคของสังคมไทยนั้นมีมาอย่างยาวนานโดยศูนย์วิจัย ABAC Poll ได้ทำการสำรวจความนิยมในการเสี่ยงโชค ในปี 2555 พบว่า ประชากรไทยจากทั้งหมดประมาณ 63 ล้านคน พบว่ามีผู้เล่นการพนันแบบผิดกฎหมายและซื้อลอตเตอรี่ ประมาณ 58 ล้านคน หรือ คิดเป็นร้อยละ 92 ซึ่งผลการสำรวจดังกล่าวแสดงถึงค่านิยมในการเสี่ยงโชคของสังคมไทย โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจถดถอย มักจะนิยมการเสี่ยงโชคเพื่อคลายเครียดและหวังรวยทางลัด (แผนวิสาหกิจสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ประจำปี 2556-2557 ) และในปี 2557 เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจภาพรวมของประเทศที่กำลังชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการว่างงานที่มีสูงขึ้น ราคาดินค่าภาคเกษตรที่จะปรับตัวลดลง อีกทั้งภาคธุรกิจต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงทางการเมืองรุนแรง ทำให้คนระดับกลาง-ระดับล่างหันมาเสี่ยงโชค เพื่อหวังที่จะร่ำรวยทางลัดกันมากขึ้น หวังได้เงินมีเงินสะพัด 100,000 ล้านบาท แนวโน้มอัตราการเติบโตสูง นอกจากนี้ยังพบว่าประชาชนในภาคใต้ที่ติดกับชายแดนไทย-มาเลเซีย เริ่มแห่เข้าไปเล่นเกมเสี่ยงโชคของมาเลเซียมากขึ้นขณะเดียวกัน ประชาชนชายแดนไทย-สปป.ลาว กัมพูชา และเมียนมาร์ ก็เริ่มเข้าไปเสี่ยงโชคยังประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น โดยหากสภาพเศรษฐกิจยังชะลอตัวยาวจะยิ่งทำให้คนไทยหันไปเสี่ยงโชคในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับประเทศต่างๆมีผลิตภัณฑ์ สลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็น สลากออนไลน์ สลากแบบชุด สลากกีฬา และยังสามารถโฆษณาเชิญชวนให้ซื้อผลิตภัณฑ์ประกอบการออกรางวัลมีจำนวนดีกว่าประเทศไทย เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออกรางวัลสลากอาทิตย์ละ 2 ครั้ง/สัปดาห์ อาจส่งผลให้ยอดขายสลากลดลง

### T – Technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยี

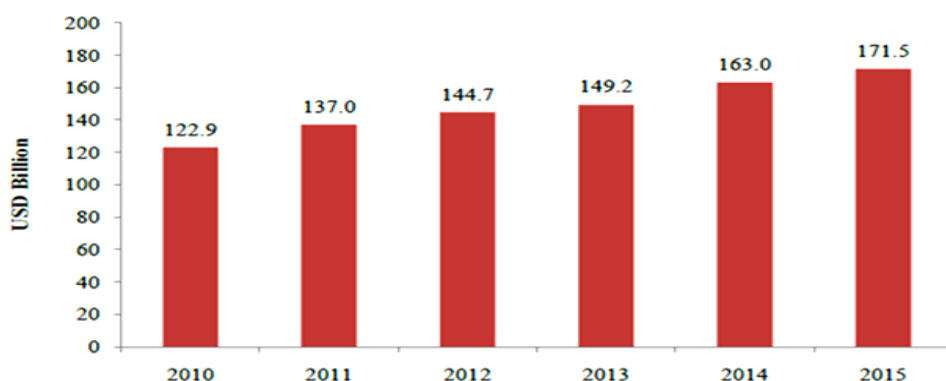
ในโลกยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วทำให้ชีวิตของมนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการใช้ชีวิตประจำวันอยู่เสมอและการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยสหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศหรือ ITU ซึ่งประเทศไทยมีอัตราการเติบโตของการใช้งานอินเทอร์เน็ตสูงเป็นอันดับ 1 ของโลกได้ขึ้นมา 34 อันดับจากลำดับที่ 105 ในปี 2555 ขึ้นเป็นลำดับที่ 71 ในปีนี้จากปัจจัยการจัดสรรคลื่นความถี่ IMT ย่าน 2.1GHz และการใช้โมบายอินเทอร์เน็ตที่เพิ่มสูงขึ้น และยังส่งผลให้ลำดับดัชนีชี้วัดระดับและพัฒนาการของระบบ ICT หรือ IDI (ICT Development Index) ของประเทศไทยก้าวขึ้นมาอยู่ลำดับที่ 81 ในปี 2556 จาก 166 ประเทศทั่วโลก สูงขึ้นจากเดิม 10 อันดับขยับระดับการพัฒนาระบบ ICT ของประเทศไทยอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยโลก ดิดที่อุปเท่ห์ของกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก จากปี 2555 ที่อยู่ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา แสดงให้เห็นถึงศักยภาพการสื่อสารของไทยที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและมีโอกาสที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคต





ภาพที่ 2.6 กราฟแสดงสถิติจำนวนผู้ใช้ Internet โดยเฉลี่ยของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน  
ที่มา : <http://www.nextwider.com/2014/01/26/internet-users-in-asean-countries/>

จากภาพที่ 2.6 พบว่าจำนวนผู้ใช้ Internet โดยเฉลี่ยในประเทศไทยที่เติบโตมาอย่างต่อเนื่องนับจากปี 1997 กลับมียอดตกลงอย่างน่าใจหายในช่วงปี 2006 – 2007 ตรงกันข้ามกับจำนวนผู้ใช้ Internet โดยเฉลี่ยของเวียดนามที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและเริ่มแซงหน้าประเทศไทยในช่วงปี 2006 – 2007 ส่วนประเทศฟิลิปปินส์เริ่มแซงประเทศไทยไปในปี 2008 เนื่องจากทั้ง 2 ประเทศนี้ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานการติดต่อสื่อสารของประเทศครั้งใหญ่ขึ้นเองและการที่เทคโนโลยีความก้าวหน้าก็ส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมลอตเตอรี่ซึ่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่างๆ มากมายไม่ว่าจะเป็นสลากออนไลน์หรือเกมพนันในรูปแบบต่างๆ ที่ใช้ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิต และกระแสตอบรับจากผู้บริโภคก็ดียิ่งส่งผลให้ยอดขายสลากออนไลน์ในประเทศต่างๆ เติบโตอย่างต่อเนื่อง



Source: AM Mindpower Solutions

ภาพที่ 2.7 กราฟแสดงยอดขายลอตเตอรี่ออนไลน์ในประเทศยุโรป

ที่มา :<http://www.valueuncovered.com/lotto24-ag-etrlo24-spinoff-winning-the-lottery>

#### E – Environment : ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

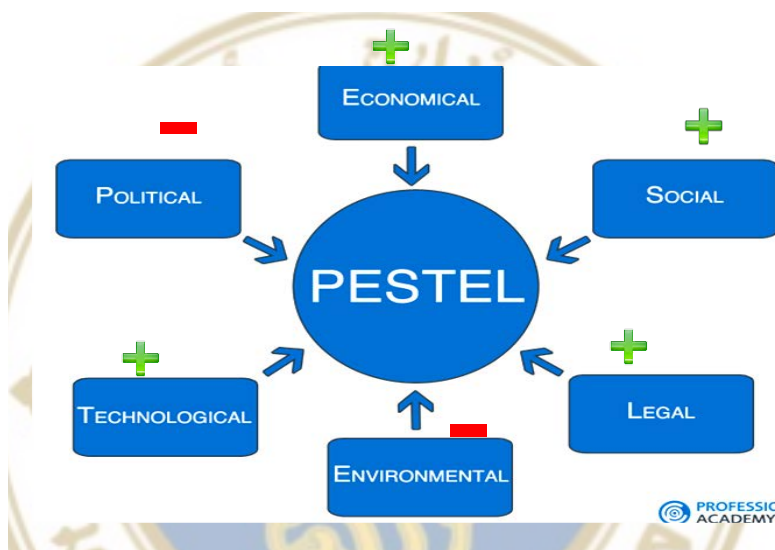
การกระจายฐานการผลิตและห่วงโซ่อุปทานไปยังต่างประเทศจะปรากฏให้เห็นมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดของกระบวนการผลิตและความผันผวนของต้นทุนการผลิตจากปัญหาภัยธรรมชาติ โรคระบาด และความขัดแย้งระหว่างประเทศที่นับวันจะยิ่งเกิดบ่อยครั้งและทวีความรุนแรงขึ้นซึ่งจะส่งผลให้ราคาปัจจัยการผลิตราคาสินค้าเกษตรและสินค้าโภคภัณฑ์ในระยะถัดไปมีความผันผวนยิ่งขึ้น ในหลายประเทศกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ( Aging Society) โดยเฉพาะในเอเชียและยุโรป รวมทั้งประเทศไทยซึ่งเป็นผลพวงมาจากความเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์และสาธารณสุข ประกอบกับอัตราการเกิดที่ลดลงเพราะสภาวะทางเศรษฐกิจวิถีชีวิตและทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องเผชิญกับรายจ่ายในการดูแลผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นและปัญหาการขาดแคลนแรงงานซึ่งจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันของหลายประเทศลดต่ำลงในระยะยาวและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในที่สุด

#### L – Legal : กฎหมาย

ข้อบังคับกฎหมายส่งผลดีต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลเนื่องจากสำนักงานได้สิทธิแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตและจำหน่ายสลาก แต่กฎหมายไม่สามารถจับกุมหรือกวาดล้างพวกการพนันและการเล่นหวยซึ่งผิดกฎหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อยอดขายสลากของสำนักงานในทางกลับกัน ในต่างประเทศจะมีกฎหมายที่อนุญาตให้เปิดบ่อนการพนันอย่างถูกกฎหมาย

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis พบว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทางสังคม เทคโนโลยี และกฎหมาย เป็นปัจจัยเชิงบวกต่อสำนักงานสลากเนื่องจากในปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัวส่งผลให้คนมีรายได้ซื้อสลากมากขึ้นก็มีเงินจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น และเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาอยู่เรื่อยๆ ส่งผลให้มีทางสำนักงานต้องพัฒนารูปแบบสลากผลิตภัณฑ์ เช่น สลากออนไลน์ สลากชุด

หรือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน หรือเพิ่มช่องทางการซื้อสลากผ่านอินเทอร์เน็ต หรือเพิ่มช่องทางการรับรางวัล โดยอาจจะลงทะเบียนยื่นขออนุญาตการรางวัลในเว็บไซต์ของสำนักงาน โดยลูกค้าไม่ต้องเสียเงินมารับที่สำนักงาน เป็นต้น ส่วนในด้านกฎหมายนั้นส่งผลดีต่อสำนักงานเนื่องจากเป็นข้อบังคับให้สำนักงานเป็นองค์กรเดียวที่มีอำนาจในการผลิตและจำหน่ายสลาก ส่วนปัจจัยทางการเมืองส่งผลลบกับสำนักงานเนื่องจากถ้าการเมืองไม่สงบหรือเกิดเหตุการณ์ชุมนุมก็ส่งผลกระทบต่อยอดขายสลากหรือกระทบต่อการผลิตสลากและการทำงานเนื่องจากมีกลุ่มชุมนุมมาปิด และกรณีมีการเปลี่ยนรัฐบาลการดำเนินโครงการที่เริ่มไปแล้วในรัฐบาลที่ผ่านมามีอาจจะล่าช้า หรือบางโครงการต้องระงับไป เป็นต้น



ภาพที่ 2.8 แสดงการวิเคราะห์ PESTEL ที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล  
ที่มา :[www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis](http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis)

## 2.3 VRIN Analysis

การที่องค์กรจะได้เปรียบเชิงการแข่งขันองค์กรควรพิจารณาถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ที่มีแทนที่จะพิจารณาในการแข่งขันด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเราควรที่จะพัฒนาและทำการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอก (Barney, 1991) ได้เสนอว่าลักษณะที่สำคัญของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยคือ

**1. V - Valuable Resources** ทรัพยากรนั้นต้องมีคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันอย่างแท้จริงซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่น

ความมีชื่อเสียงขององค์กรความสัมพันธ์ทางธุรกิจความสามารถทางด้านเทคโนโลยีหรือทรัพยากรที่มีคุณค่าคือทรัพยากรที่สร้างโอกาสและลดอุปสรรคขององค์กร Dess, Lumpkin and Eisner, 2007

**2. R - Rare Resources** ทรัพยากรนั้นต้องหายากองค์กรเป็นผู้ได้เปรียบมีทรัพยากรซึ่งคู่แข่งในอุตสาหกรรมไม่มีผู้ที่ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยากจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบ

**3. I - Imitate Resources** ทรัพยากรเหล่านั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หากจะลอกเลียนแบบต้องมีต้นทุนที่สูงมากหรือทรัพยากรเหล่านั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ , ผู้อื่นทำเหมือนได้ยาก , มีความกำกวมหรือความไม่ชัดเจนว่าจะสามารถสร้างหรือทำใหม่ได้และเป็นทรัพยากรที่ยากต่อการเลียนแบบทางสังคมเช่นวัฒนธรรมความน่าเชื่อถือ Dess, Lumpkin and Eisner, 2007

**4. N - Non-substitutable Resources** ทรัพยากรเหล่านั้นไม่สามารถหามาทดแทนได้ทั้ง 4 ลักษณะเรียกรวมๆว่า VRIN (Barney, 1991) ซึ่งทรัพยากรขององค์กรทั้ง 4 ลักษณะสามารถที่จะทำให้คู่แข่งต้องเจอกับอุปสรรคและทำให้เพิ่มความเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต Barney, 2001 และความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคลก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งดังนั้นการที่องค์กรจะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันองค์กรต้องสามารถทำให้บุคคลเหล่านั้นถ่ายทอดความรู้จากตัวเองไปให้ผู้อื่นองค์ความรู้ที่ได้ถูกสะสมมาจะต้องมีการถ่ายทอดต่อกันไป (Kogut and Zander, 1992; Spender, 1996; Lopez, 2005 RBV) เริ่มมีความสำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงานที่แตกต่างในแต่ละองค์กรและมีผลต่อการกำหนดหรือการบริหารกลยุทธ์ในปัจจุบัน



ภาพที่ 2.9 VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีภายในบริษัท

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

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการพิจารณาจากทรัพยากรของสำนักงาน สลากกินแบ่งรัฐบาลพบว่าผลิตภัณฑ์ของสำนักงานนั้นมีเพียงอย่างเดียว คือ ลอตเตอรี่ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยทางทรัพยากรที่สำคัญเพราะมีคุณค่า (Valuable) ในตัวผลิตภัณฑ์เองสามารถดึงดูดให้ลูกค้ามา

ซื้อได้แม้ทางสำนักงานจะขายขาดคือ ซื้อแล้วไม่รับคืน ผู้ซื้อไม่สามารถเลือกลำดับชุดของผลิตภัณฑ์ได้ เป็นต้น และในปัจจุบันจำนวนสลากยังผลิตออกมาไม่พอความต้องการส่งผลให้ราคาสลากมีราคาที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังค่อนข้างหายาก (Rare) เพราะในปัจจุบันยังมีผู้ต้องการเป็นตัวแทนจำหน่ายอีกเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในเขตต่างจังหวัดภาคอีสาน ลอตเตอรี่ขาดตลาด ซึ่งลอตเตอรี่นั้นยากที่จะเลียนแบบได้ (Intimate) เนื่องจากมีการเคลือบด้วยสารฟลูออเรสเซนต์เป็นรูปลายน้ำสัญลักษณ์ของสำนักงานทั่วกระดาก ถ้าส่องด้วยแสง UV จะเห็นลายน้ำชัดเจน และกระดากที่ใช้ในการทำก็เป็นกระดากที่ปราศจากการปลอมแปลงแต่ในปัจจุบันเริ่มมีการปลอมแปลงลอตเตอรี่ขึ้นมา แต่เมื่อนำมาขึ้นรางวัลจะไม่สามารถขึ้นรางวัลได้เนื่องจากจะมีการตรวจสอบสลากด้วยรหัสที่ติดอยู่บนแผ่นลอตเตอรี่ใบนั้นๆ และนำไปตรวจพิสูจน์ก่อนจ่ายรางวัล ส่วนในเรื่องของสินค้าทดแทน (Substitutable) นั้นตามกฎหมายแล้วไม่สามารถผลิตสินค้าทดแทนได้เนื่องจากทางสำนักงานได้สิทธิแต่เพียงผู้เดียวในการผลิตลอตเตอรี่ แต่มีสินค้าทดแทนทางอ้อมที่ผิดกฎหมายแต่สามารถดึงส่วนแบ่งตลาดไปได้เยอะมาก นั่นก็คือ หวยใต้ดิน ที่อาศัยเลขรางวัลที่ออกจากสำนักงาน เนื่องจากราคาถูกกว่าลูกค้าสามารถเลือกที่จะเล่นเลขอะไรก็ได้ในราคามากหรือน้อยแล้วแต่กำลังของผู้เล่น

ปัจจัยในด้านวัตถุดิบ (Raw materials) ที่ใช้ในการผลิตลอตเตอรี่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขออยากต่อการเลียนแบบเนื่องจาก กระดากที่ใช้เป็นกระดากที่ปราศจากการปลอมแปลง และมีผู้ผลิตกระดากชนิดนี้น้อยรายและขายกระดากชนิดนี้ให้แก่สำนักงานเพียงที่เดียวเท่านั้น ส่งผลให้มีคุณค่าสูง มีความหายากเนื่องจากในประเทศไทยมีผู้ผลิตกระดากชนิดนี้ไม่กี่รายเท่านั้น ซึ่งยากมากที่จะลอกเลียนแบบเพราะถึงแม้จะเลียนแบบได้แต่สุดท้ายก็ตรวจสอบได้อยู่ดีเพราะกระดากชนิดนี้มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากกระดากทั่วไปและในปัจจุบันยังไม่มีสินค้าทดแทนได้ เนื่องจากการผลิตลอตเตอรี่จะต้องผลิตจากกระดากประเภทนี้เท่านั้น ส่งผลให้กระดากปราศจากการปลอมแปลงเป็นทรัพยากรสำคัญของบริษัทที่ทำให้องค์กรได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ปัจจัยด้านเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตก็ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญของสำนักงาน เนื่องจากสำนักงาน ได้มีการพัฒนาปรับปรุงด้านเครื่องพิมพ์และการพิมพ์ให้มีความทันสมัย นอกจากนั้นยังขยายขีดความสามารถในการรับจ้างพิมพ์งานจากภายนอกในการเพิ่มรายได้ให้กับทางสำนักงาน โดยเฉพาะงานพิมพ์สิ่งพิมพ์กันการปลอมแปลง เช่น ตั๋วโดยสารของบริษัทขนส่ง บัตรออมสินทวีสิน บัตรเลือกตั้ง เป็นต้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าเพราะสามารถสร้างมูลค่าให้กับสำนักงานได้ ส่วนในด้านของความหายากนั้นก็ไม่ได้หายากมากแต่ต้องใช้เงินในการลงทุนสูงมาก เครื่องจักรในการผลิตผู้ผลิตสิ่งพิมพ์รายอื่นสามารถลอกเลียนแบบได้แต่ต้องอาศัยทั้งความรู้ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์และราคาเครื่องจักรสูงมาก ไม่มีสินค้าทดแทนได้เพราะต้องใช้เครื่องพิมพ์เท่านั้นในการพิมพ์สลาก



ปัจจัยด้านบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญมีคุณค่าเพราะสามารถใช้ทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญในการพิมพ์สลาก จัดชุดสลาก และคละชุดสลาก ซึ่งต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเป็นอย่างมากในการสร้างมูลค่าให้กับทางสำนักงาน ซึ่งพนักงานที่ทำงานไม่ยากสามารถทดแทนได้ด้วยคนใหม่แต่ต้องใช้ระยะเวลาการฝึกสอนนานพอสมควรและต้องใช้เวลาานกว่าจะเชี่ยวชาญ

สรุปการวิเคราะห์ VRIN Framework ของสำนักงานสลากพบว่าปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต เป็นการแข่งขันที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่ง เพราะสำนักงานสลากมีการผลิตลอตเตอรี่ในปริมาณที่มากส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาดของผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้ามาจะต้องลงทุนในด้านต่างๆสูงมาก สำหรับบุคลากรพนักงานในสำนักงานเป็นการแข่งขันได้ชั่วคราว เพราะมีพนักงานลาออกและเข้าใหม่ ขึ้นอยู่กับเงินเดือนและสวัสดิการ

**ตารางที่ 2.2** แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

ทรัพยากร	ความมีคุณค่า	การหาได้ยาก	ลอกเลียนแบบยาก	ไม่มีสิ่งทดแทน	ความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน
ผลิตภัณฑ์ (ลอตเตอรี่)	ใช่	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้ชั่วคราว
กระดาษปราศจากการปลอมแปลง	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ได้เปรียบในด้านการแข่งขัน
เครื่องจักร	ใช่	ใช่	ใช่	ใช่	ได้เปรียบในด้านการแข่งขันได้
บุคลากร	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว
ช่องทางการจัดจำหน่าย	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ใช่	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมด้วย Five Force Analysis และ PESTEL Analysis พบว่าในปัจจุบันเศรษฐกิจมีแนวโน้มขยายตัวประกอบกับการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประเทศต่างๆไม่ว่าจะเป็นญี่ปุ่น อเมริกา ออสเตรเลีย ฮองกง ต่างก็

พัฒนาผลิตภัณฑ์สลากในรูปแบบต่างๆเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร นอกจากนี้หลายๆประเทศยังปรับกฎหมายให้สามารถเล่นการพนันอย่างถูกกฎหมายได้ เช่น การเปิดบ่อนกาสิโน ส่งผลให้มีรายได้เข้าประเทศอย่างมหาศาล ซึ่งถึงเวลาแล้วที่องค์กรสลากไทยต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในตัวของผู้ผลิตผลิตภัณฑ์สลากให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เพิ่มช่องทางจำหน่าย เพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้าทดแทนอย่างเช่น หวยใต้ดิน และการพนันที่ผิดกฎหมายในรูปแบบต่างๆ และเพื่อองค์กรสลากไทยจะได้ทันสมัยเหมือนกับองค์กรสลากประเทศต่างๆ นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขปัญหาสลากเกินราคาได้อีกด้วย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วย VRIN Framework พบว่าผลิตภัณฑ์สลากนั้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าในตัวเองและสร้างมูลค่าให้แก่องค์กรอย่างมหาศาล ซึ่งในปัจจุบันก็ยังผลิตไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในต่างจังหวัด และการที่จะทำเลียนแบบนั้นก็ทำได้ยาก เพราะตัวสลากใช้กระดาษที่ปราศจากการปลอมแปลงและมีการลงลายน้ำตราสำนักงานลงบนสลาก ซึ่งต้องส่องกับแสงฟลูออเรสเซนต์เท่านั้นถึงจะเห็น แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้สำนักงานจะมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันในตลาดได้อยู่แล้วแต่เราก็ยังต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากเพื่อให้แข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืนเพราะในอนาคตอันใกล้ AEC กำลังจะเปิด ซึ่งคาดว่าจะต้องส่งผลกระทบต่อวงการสลากไทยอย่างมาก ดังนั้นเราสามารถนำจุดแข็งในด้านเครื่องจักร กระดาษปราศจากการปลอมแปลง และบุคลากรในด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ มากำจัดจุดอ่อนในด้านของ การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ เพราะเราสามารถใช้จุดแข็งทางทรัพยากรของสำนักงานสลากมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และปรับปรุงช่องทางจำหน่ายให้มีหลายช่องทาง สามารถซื้อหาง่ายสะดวก ราคาน่าซื้อดังนั้นไม่ว่าจะมีคู่แข่งรายใหม่องค์กรเราก็สามารถที่จะแข่งขันได้และถึงเวลาแล้วที่เราจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้วไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านเครื่องจักร ด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆมาพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากไทยให้สามารถแข่งขันได้ในสลากโลก

ในด้านบุคลากรนั้นจากการวิเคราะห์ VRIN พบว่าพนักงานของสำนักงานสลากยังมีจุดอ่อนเพราะพนักงานบางส่วนไม่ค่อยกระตือรือร้นในการคิดค้น ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทุกคนส่วนใหญ่สนใจแต่งานของตัวเองเป็นซึ่งถ้าองค์กรจะก้าวไปข้างหน้าพนักงานทุกคนในองค์กรถือเป็น แรงขับเคลื่อน ที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้โดยพนักงานจะต้อง เร่งปรับตัว เพื่อให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะ โลกที่สามารถสื่อสารเชื่อมโยงเข้าหากันได้อย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค้นวัตกรรม และคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นอกจากองค์กรจะต้องทำให้บุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าและเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรด้วยขณะที่คุณภาพของงานและ

สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นคุณ ค่าทรัพยากรบุคคลว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนขององค์กร

ช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นยิ่งถ้ามีช่องทางจัดจำหน่ายมาก ลูกค้ายิ่งจะสามารถเข้าถึงสินค้าเราได้มากขึ้นเท่านั้น โดยในปัจจุบันสำนักงานขายสลากผ่านพ่อค้าคนกลางทั้งในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และจังหวัดต่างๆ โดยเป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล ซึ่งถ้าสำนักงานสามารถเพิ่มช่องทางจำหน่ายโดยอาจทำเป็นผู้สลากออนไลน์มีลักษณะคล้ายตู้ATM ตั้งอยู่ตามสถานที่ต่างๆ ลูกค้าสามารถกดเลือกเลขที่ต้องการ ใส่ธนบัตร และก็จะได้อะไหล่สลากออกมา หรือ จะทำเป็นเครื่องเล็กแล้วให้พวกร้านค้าปลีกต่างๆหรือวางไว้บริเวณแคชเชียร์ในเซเว่นอิลเว่นหรือทำเป็นซื้อขายแบบออนไลน์ในอินเทอร์เน็ต โดยลูกค้าสามารถสั่งซื้อแล้วปรี้นสลากออกมาได้เอง เป็นต้น ก็ถือเป็นการขยายช่องทางเพิ่มเพิ่มรายได้ให้กับสำนักงาน



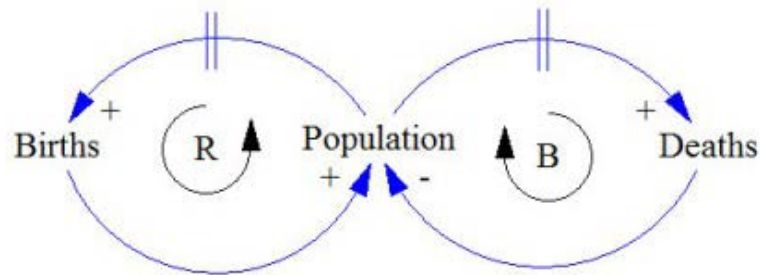
### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดเชิงระบบ ( Systems Thinking) การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่มองภาพรวมอย่างเป็นระบบ เป็นระบบการคิดเชิงบูรณาการเป็นการขยายขอบเขตการคิดของเราที่มีต่อเรื่องนั้นๆ ออกไปโดยไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินใจ แต่พิจารณาเรื่องนั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกมุมมอง เปิดโอกาสให้ความคิดของคนเราได้มีการเชื่อมโยง เพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ ได้มุมมองใหม่ๆ เห็นแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าสร้างสรรค์ รวมทั้งให้เห็นความสัมพันธ์แบบเชื่อมโยงระหว่างเรื่องนั้น กับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องการคิดเชิงระบบสามารถช่วยให้การออกแบบการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.1 การคิดเชิงระบบ ( Systems Thinking )

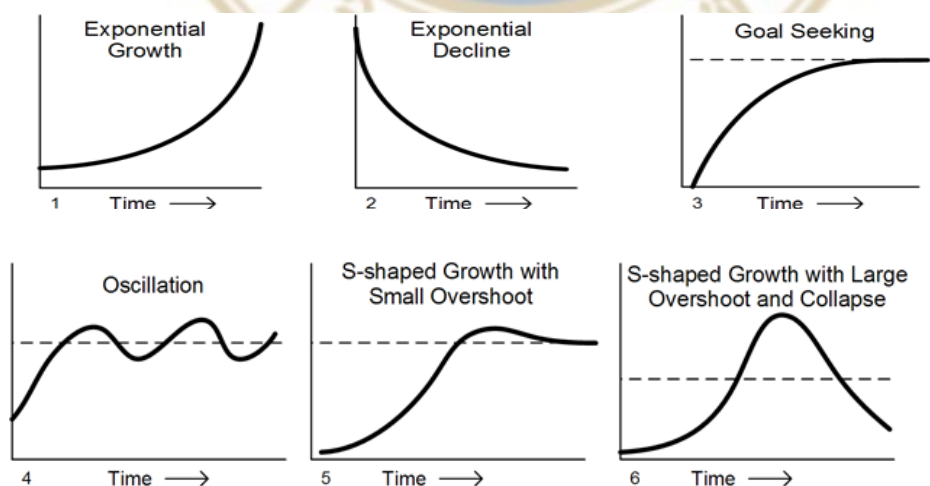
วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John DSterman (2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams การคิดเชิงระบบโดยนำปัจจัยสาเหตุของปัญหาที่ระบุได้มาเขียนผลที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในแต่ละปัจจัย กล่าวคือ สามารถสมมติได้ว่าหากปัจจัยสาเหตุตัวนั้นมีปริมาณเพิ่มขึ้น (ใช้แทนด้วยเครื่องหมาย +) ผลที่ตามมาจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง และในทางกลับกัน หากปัจจัยสาเหตุตัวนั้นมีปริมาณลดลง (ใช้แทนด้วยเครื่องหมาย -) ใช้เส้นลูกศรแทนความเป็นเหตุเป็นผล โดยเหตุจะอยู่ที่ต้นลูกศร ส่วนผลจะแสดงไว้ที่หัวลูกศร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยหรือตัวแปรจะมีความสัมพันธ์ 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ที่สอดคล้องตามกัน (Same Direction : S) ความสัมพันธ์ที่มีทิศทางตรงกันข้าม (Opposite : O) และความสัมพันธ์ที่ยังระบุได้ไม่ชัดเจนหรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องสลับซับซ้อน อาจอธิบายเป็นเหตุเป็นผลได้ไม่ชัดเจน จึงใช้การแสดงความสัมพันธ์ด้วยการ Delay ใช้สัญลักษณ์เฉพาะ คือ ลักษณะของวงจรปัญหาสามารถจำแนกลักษณะวงจรได้ 2 แบบ คือ วงจรแบบสมดุล (Balancing : B) หรือ Negative Loop และวงจรเสริม (Reinforcing : R) หรือ (Positive Loop)



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล

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

ในการเริ่มต้นที่จะพิจารณาถึงโครงสร้างของระบบเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่างๆ ว่าส่งผล กระทบ ต่อเหตุการณ์ ที่เราสนใจอย่างไรบ้าง ดังนั้นเราจำเป็นต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของระบบ โดยได้แบ่งประเภทของพฤติกรรมของระบบ ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนของช่วงเวลาต่างๆ ดังนี้ Exponential Growth กราฟจะค่อยๆ ขึ้นในระยะแรกและจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อเวลาเปลี่ยนไปแบบที่ หรือ ลดลงอย่างรวดเร็วในระยะแรกและค่อยๆ ลดลงที่ละน้อยเมื่อเวลาผ่านไป Goal-Seeking ลักษณะกราฟของพฤติกรรมของระบบมีลักษณะเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ค่าใดค่าหนึ่ง S-Shaped คือเริ่มแรกกราฟจะมีปริมาณการเปลี่ยนแปลงเหมือนกรณีของกราฟ Exponential กราฟจะวิ่งเข้าสู่ค่าใดค่าหนึ่ง Oscillation กราฟจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงขึ้น-ลงเป็นรอบเวลา Growth with overshoot กราฟจะค่อยๆ ขึ้นและแกว่งด้านบน และ overshoot and collapse กราฟจะค่อยๆ ขึ้นและตกลงอย่างรวดเร็ว (Sterman, 2000) ดังแสดงในภาพที่ 3.2

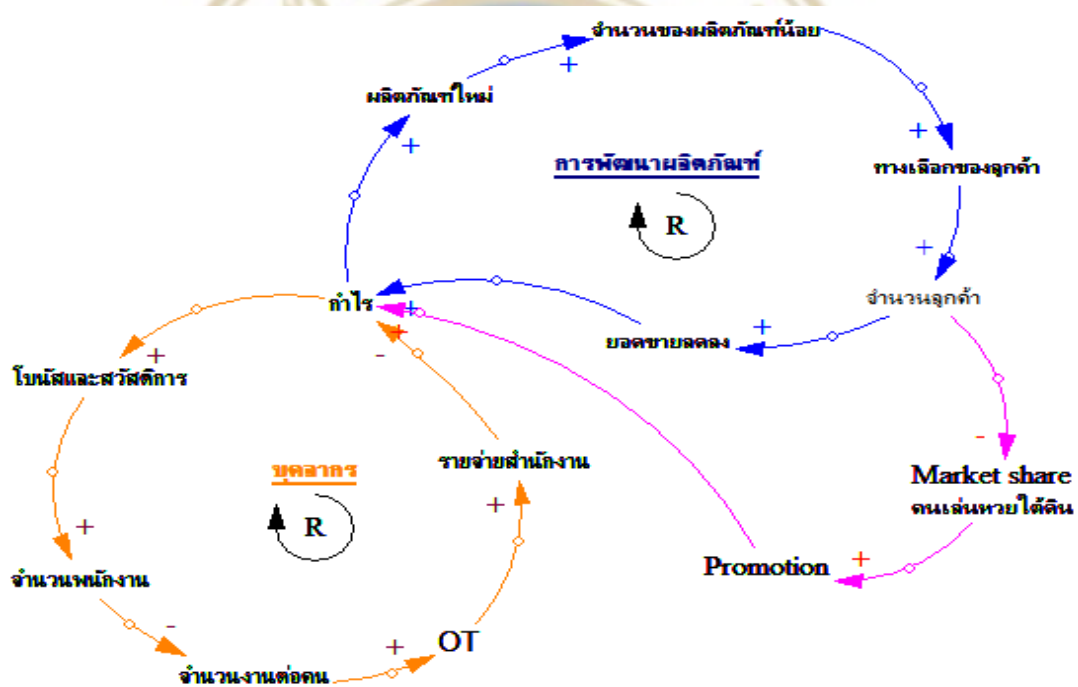


ภาพที่ 3.2 การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามช่วงเวลา

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

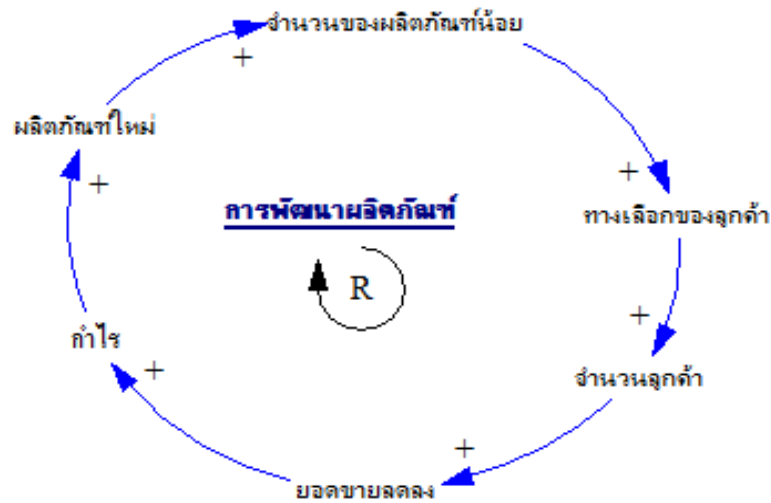


เนื่องจากทางสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายจึงจำเป็นต้องมีการวางกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์แข่งขันกับคู่แข่งได้ และมีรายได้และเติบโตได้อย่างต่อเนื่องเพราะในอนาคตอันใกล้ข้างหน้าจะมีการเปิด AEC สลากแบบอื่นๆ จากประเทศต่างๆ ที่อาจจะมาดึงส่วนแบ่งของสลากของไทยเราได้ เพราะสลากของประเทศเพื่อนบ้านมีความหลากหลายและราคาถูกซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิวงรอบของเหตุและผลดังกล่าวแสดงในภาพที่ 3.3 โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากมาจากยอดขายสลากที่เพิ่มขึ้นเพื่อนำรายได้มาลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ จำนวนลูกค้ามาจากความพึงพอใจของลูกค้า สลากที่ไม่แพงก็ส่งผลให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น ช่องทางการจำหน่ายนอกจากนั้นด้านบุคลากรและการจัดการในองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลาก



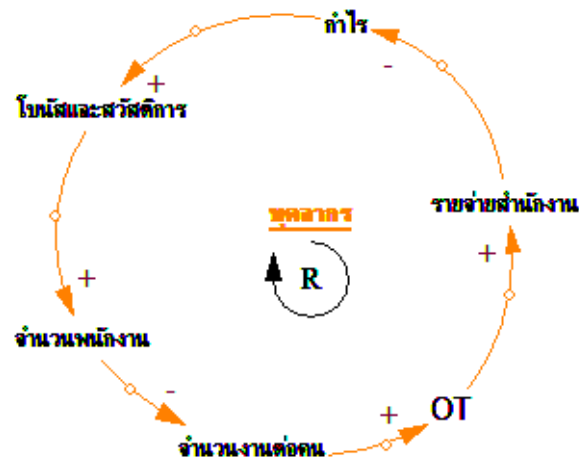
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบุคลากร



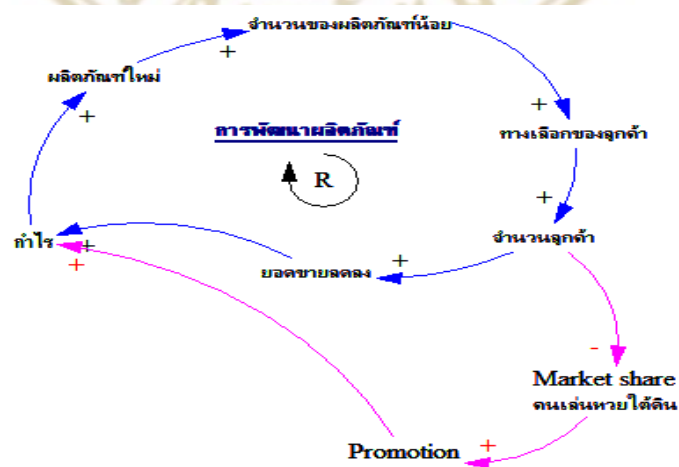
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิในส่วนของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งในปัจจุบันสภาพตลาดมีการแข่งขันสูงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยถ้าเราสามารถทำผลิตภัณฑ์ที่มีแนวคิดใหม่ เช่น สลากชุด หรือ สลากออนไลน์ หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว อาจจะทำให้สลากน่าดึงดูด อาจส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจผลิตภัณฑ์มากขึ้น และทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยจากอุปสรรคคือผลิตภัณฑ์ของสำนักงานมีน้อยส่งผลให้ทางเลือกของลูกค้าในการซื้อผลิตภัณฑ์มีน้อย ประกอบกับราคาลอตเตอรี่ค่อนข้างจะสูง จึงทำให้ลูกค้าอาจจะไปซื้อผลิตภัณฑ์อื่นแทน ส่งผลให้ยอดขายสลากลดลง เมื่อยอดขายลดลงก็จะส่งผลให้กำไรของสำนักงานน้อยลง ดังนั้นเงินที่ต้องใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ก็ต้องถูกจำกัดลง ส่งผลให้ไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผลในส่วนของลูกค้า

จากภาพที่ 3.5 พบว่าบุคลากรมีความสำคัญอย่างมากเพราะถือว่า คุณค่าทรัพยากรบุคคล เป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ได้อย่างยั่งยืนขององค์กร ในการช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเราต้องทำให้พนักงาน งานเกิดแรงจูงใจและเห็นความสำคัญในการที่จะร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กร และที่สำคัญเราต้อง มีการให้ความรู้พนักงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอด แต่ถ้าในขณะนั้นกำไรที่สำนักงาน ลดลงก็จะส่งผลให้ต้องลด โบนัสและสวัสดิการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน ส่งผลให้ พนักงานทำงานให้สำนักงานไม่เต็มที่ และอยากลาออก ส่งผลให้มีจำนวนงานเพิ่มสูงขึ้นสวนทาง กลับพนักงานที่มีจำนวนน้อยลง ทำให้ทางสำนักงานต้องเปิด OT เพื่อให้พนักงานทำงานให้ทันเวลา ก็จะส่งผลให้รายจ่ายสำนักงานเพิ่มขึ้น กำไรก็จะยิ่งลดลง



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบและเหตุผล

จากภาพที่ 3.6 พบว่า เมื่อลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อผลิตภัณฑ์อื่นก็จะส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของสลากลดลง ทำให้สำนักงานต้องดึงส่วนแบ่งทางการตลาดกลับคืนมา จึงต้องออกโปรโมชั่น โดยให้ส่วนลดกับตัวแทนจำหน่ายเพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลให้กำไรของสำนักงานลดลง

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ ผลิตภัณฑ์ของสำนักงานมีเพียงอย่างเดียว คือ ลอตเตอรี่ ซึ่งราคาค่อนข้างสูง ทำให้ลูกค้าที่มีรายได้น้อยไม่สามารถซื้อได้ ส่วนลูกค้าที่มีกำลังซื้อก็หันไปเล่นการพนันอย่างอื่นเพื่อหวังเสี่ยงโชค ส่งผลให้ยอดขายสลากลดลง ก็จะส่งผลให้กำไรของสำนักงานลดลง เกิดปัญหาในการจัดการดำเนินงานภายในสำนักงาน ในขณะที่ประเทศต่างๆมีผลิตภัณฑ์สลากหลายรูปแบบในราคาที่แตกต่างกัน ดังนั้น ลูกค้าสามารถเลือกซื้อได้ตามความชอบและตามกำลังทรัพย์ประกอบกับสามารถซื้อผ่านออนไลน์ได้ทำให้สะดวกในการซื้อ ดังนั้นถ้าสำนักงานสลากสามารถผลิตผลิตภัณฑ์เพิ่มสู่ตลาดนั้นก็จะส่งผลดีต่อสำนักงาน ส่งผลให้มียอดขายเพิ่มมากขึ้น



## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงของภาคธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจสมัยใหม่ต้องมีการดำเนินการทางกลยุทธ์ตลอดช่วงชีวิตขององค์กรซึ่งต้องพิจารณาตั้งแต่กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Function or operational strategy) ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเนื่องจากในปัจจุบันทุกธุรกิจมีการแข่งขันและมีการมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จนมีการขยายข้ามพรมแดน ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขันในเชิงรุก ต้องการให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง เน้นความแตกต่างของสินค้า ขยายขนาดการทำธุรกิจ ซึ่งอาจเพิ่มความหลากหลายของสินค้าโดยเน้นผลิตเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง เพราะการเปิดเสรีทางการค้าในอุตสาหกรรมและบริการ ลูกค้านี้นิยมทางเลือกในการตัดสินใจมากขึ้น

สำหรับสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล นั้นต้องการที่จะพัฒนา ผลิตภัณฑ์ที่มีแนวคิดใหม่หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะต้องมีผลให้ผู้บริโภคพึงพอใจผลิตภัณฑ์มากขึ้นกว่าการบริโภคผลิตภัณฑ์เดิมผลิตภัณฑ์ใหม่ถึงจะอยู่รอดได้ในตลาดผลิตภัณฑ์ที่เป็นแนวคิดใหม่ ซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีโอกาสสูงในตลาด แต่มีความเสี่ยงสูงต่อความล้มเหลวด้วย ถ้าพบว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีลักษณะไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคนั้นเพื่อความมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ใหม่จะได้นับการยอมรับจากผู้บริโภค และเพื่อลดความเสี่ยงจากการล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ใหม่ จึงควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างเป็นขั้นตอน โดยจะใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (operational strategy) เพื่อให้สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีผลกำไรและการเติบโตอย่างต่อเนื่องในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

“Business Strategy” หรือ “กลยุทธ์ระดับธุรกิจ” นั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางตามแนวทางจากกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมองเน้นเรื่องของ “ตลาด” และ “ผลิตภัณฑ์”

(หรือ บริการ) เป็นหลัก โดยเป็นในลักษณะของการที่เราจะมองว่าเราจะใช้กลยุทธ์ในการขยาย การตลาด (Market Expansion) ขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) ซึ่งการจะแข่งขัน ในตลาดต่าง ๆ นั้น มีกลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ

**4.1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership)** เป็นการใช้ความสามารถ ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

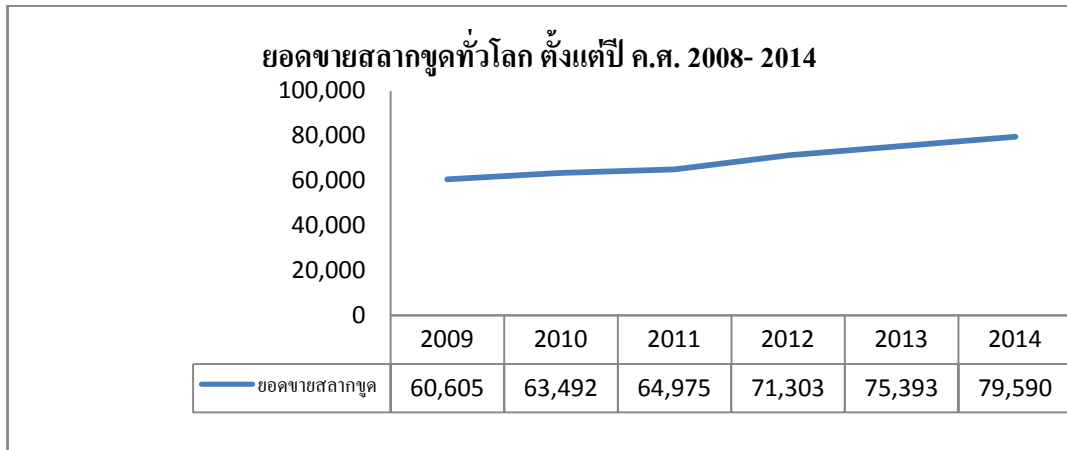
**4.1.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)** เป็นการสร้างให้เกิดความ แตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองตอบต่อ ความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งทาง ต้นทุนมากนัก

**4.1.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** เป็นการทำการตลาดโดยมุ่ง ตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าใน กลุ่มนี้ได้ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่ยาวกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการได้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั่น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีแนวคิดที่จะ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ (Products) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-added) ให้ เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์อาจทำให้เกิดจากรูปลักษณ์ของ ผลิตภัณฑ์ที่มีแนวคิดใหม่หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว ดังนั้นกลยุทธ์ที่ เหมาะสมในการนำมาใช้คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ ในการแข่งขันและกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำในด้านต้นทุน (Cost-Leadership) ซึ่งเป็นรูปแบบทางการ แข่งขันที่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการลดต้นทุน ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดย ต้องสามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ โดย สำนักงานสลากฯ ได้มีการศึกษาและพิจารณาจากทิศทางการจำหน่ายสลากทั่วโลกแล้วว่าจะมี แนวโน้มลดลงเนื่องจากในปัจจุบันเป็นสลากแบบดั้งเดิมพิมพ์ไว้ล่วงหน้าซึ่งมีข้อจำกัดในการเลือก เลขที่ต้องการซื้อและความสะดวกในการซื้อสลากอีกทั้งทิศทางการซื้อสลากในปัจจุบันได้เปลี่ยน ผ่านเป็นการจำหน่ายด้วยเครื่องจำหน่ายอัตโนมัติและ Internet แล้วนอกจากนั้นยังมีเกมสลากชุดที่มี



แนวโน้มยอดขายหน่วยที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังรูปภาพที่ 4.1 และได้กลายเป็นเกมที่มีกระแสความนิยมจากกลุ่มลูกค้าเอเชีย



ภาพที่ 4.1 กราฟแสดงยอดขายสลากชุดทั่วโลกในปี ค.ศ.2008-2014

ที่มา : นิตยสารLaflour's world lottery almanac 2014

นอกจากกลยุทธ์ความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์แล้วนั้นจะต้องใช้กลยุทธ์ **การสร้าง ความแตกต่างทางด้านบริการ (Services Differentiation)** สามารถทำได้โดยการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าการมีสถานที่จัดจำหน่ายหรือศูนย์กระจายสินค้าที่ทั่วถึงตลอดจนการบริการหลังการขาย อำนวยความสะดวกเวลาลูกค้าขึ้นรางวัล เป็นต้น

#### 4.2 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน

เป็นแผนงานในระดับฝ่ายของหน้าที่ต่างๆซึ่งเป็นทั้งแผนวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) และเป็นการทำให้เกิดลักษณะที่แตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งและความแตกต่างนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้โดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Mix of Value) ให้กับลูกค้าได้ และต้องสร้างความเหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Advantage) โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นเช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการดำเนินงานกลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ เป็นต้น

ทั้งนี้สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลได้ กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการบูรณาการ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างดังนั้นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน ที่สามารถทำให้ สำนักงานมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอีกทั้งยังสามารถสร้างกำไรให้กับสำนักงานได้และก่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติดังต่อไปนี้

### กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง

สำนักงานสลากได้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการสร้างความแตกต่างร่วมกับ การบริหารจัดการด้าน ต้นทุน ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำนักงานจะใช้ให้เกิดความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์คือ กลยุทธ์ทางการตลาด

#### กลยุทธ์การตลาด

##### สลากชุด (Scratch Cards) ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

##### 1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์ที่มีสีสันสะดุดตาทั้งตัวเลขรูปภาพหรือสัญลักษณ์ต่างๆสร้างความประทับใจ ต่อผู้ซื้อหรือการออกแบบสลาก (Game design) ต้องสะท้อนให้เห็นถึงรสนิยมและวัฒนธรรมของผู้เล่น ในประเทศนั้นในขณะเดียวกันต้องเน้นการออกแบบเป็นเรื่องของความสนุกสนาน (Entertainment) อีกทั้งต้องมีความหลากหลายสามารถเปลี่ยนแปลงตามกระแสความนิยม (Trend) อย่างต่อเนื่องความ หลากหลายของเกมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกมใหม่ๆออกสู่ตลาดทุก 10-12 สัปดาห์ส่วนเกมเก่าที่มี กระแสความนิยมลดลงหรือครบกำหนดอายุเวลาที่จะหยุดจำหน่ายและนำเสนอเกมใหม่ออกสู่ตลาด แทนทันทีสลากต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์ทางกายภาพและมีมาตรการในการป้องกันกา รปลอมแปลงขั้นสูง(Printing security)เพื่อสร้างความเชื่อถือต่อผู้เล่น (Trust)

จากการศึกษาข้อมูลจากองค์กรสลากต่างประเทศพบว่าประเทศที่มีการจำหน่ายสลาก ชุดส่วนมากจ้างบริษัทที่มีประสบการณ์ในการผลิตดำเนินการผลิตให้เช่น Scientific game corporation และ Pollard Banknote เนื่องจากปัจจัยต่างๆเช่นลดภาระการดำเนินงานภาระต้นทุนการ ผลิตที่สูงทั้งด้านบุคลากรและเครื่องจักรขาดทักษะในการดำเนินงานและลดภาระความเสี่ยงด้านการ ปลอมแปลงเป็นต้นอย่างไรก็ตามยังมีองค์กรสลากบางประเทศที่ผลิตและจำหน่ายสลากชุดเองเช่น จีน (China welfare lottery) และเกาหลีใต้ (Korea lottery service: KLS) เป็นต้น โดยเฉพาะประเทศ เกาหลีใต้ที่รับทั้งผลิตสลากชุดและพร้อมขายเครื่องจักรสอนทักษะวิธีการดำเนินงานและเนะการวิธี บริหารจัดการต่างๆให้อีกด้วยกรณีถ้ามีการจำหน่ายสลากชุดจริงในช่วงเริ่มต้นยังไม่ควรมีการ

กำหนดรางวัลการถูกรางวัล Second chance เนื่องจากในช่วงแรกควรเป็นการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่คือสลากขูดให้ผู้ซื้อเข้าใจถึงวิธีการเล่นที่เข้าใจง่ายและไม่มีความซับซ้อนเพราะถ้ามีการแนะนำรางวัล Second chance ในตอนเริ่มต้นอาจจะทำให้ผู้ซื้อมีความรู้สึกที่เกมมีความซับซ้อนจนเกินไปและยากต่อสำนักงานในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนั้นควรเริ่มจากพื้นฐานคือรางวัลเฉพาะจากสลากขูดอย่างเดียวในตอนต้นหลังจากสลากขูดเป็นที่รู้จักของประชาชนผู้ซื้อและติดตลาดแล้วสำนักงานควรนำเสนอการถูกรางวัล Second chance หรือนำเสนอเกมสลากขูดใหม่ๆแนะนำออกสู่ตลาดเพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของผู้ซื้อต่อไป

**ออกรางวัล แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ**

1) การจำหน่ายสลากขูดผู้ซื้อจะทราบผลทันทีหลังจากขูดสลากแล้วดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องอ้างอิงผลการออกรางวัลจากสลากกินแบ่งรัฐบาล

2) การถูกรางวัลเป็นครั้งที่ 2 (Second chance) กำหนดให้เฉพาะสลากขูดที่ไม่ถูกรางวัลยังสามารถลุ้นผลการออกรางวัลได้อีกครั้งหนึ่งผู้ซื้อจะต้องเข้าไปลงทะเบียนในระบบ Internet หรือ SMS ตามหมายเลขที่กำหนดโดยใส่หมายเลข Ticket ID, Entry code หรือ Serial number ที่ปรากฏในตัวสลากการถูกรางวัล Second chance ระบบจะทำการสุ่มจาก code ที่ผู้ซื้อทำการลงทะเบียนไว้ ส่วนการประกาศผลรางวัลทางจะประกาศทาง Website โดยผู้ซื้อสามารถตรวจสอบผลการออกรางวัลได้ด้วยตนเองกรณีถ้ามีการจำหน่ายสลากขูดจริงในช่วงเริ่มต้นยังไม่ควรมีการกำหนดรางวัลการถูกรางวัล Second chance เนื่องจากในช่วงแรกควรเป็นการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่คือสลากขูดให้ผู้ซื้อเข้าใจถึงวิธีการเล่นที่เข้าใจง่ายและไม่มีความซับซ้อนเพราะถ้ามีการแนะนำรางวัล Second chance ในตอนเริ่มต้นอาจจะทำให้ผู้ซื้อมีความรู้สึกที่เกมมีความซับซ้อนจนเกินไปและยากต่อสำนักงานในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ดังนั้นควรเริ่มจากพื้นฐานคือรางวัลเฉพาะจากสลากขูดอย่างเดียวในตอนต้นหลังจากสลากขูดเป็นที่รู้จักของประชาชนผู้ซื้อและติดตลาดแล้วสำนักงานควรนำเสนอการถูกรางวัล Second chance หรือนำเสนอเกมสลากขูดใหม่ๆแนะนำออกสู่ตลาดเพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของผู้ซื้อต่อไป

**จ่ายรางวัล**

ช่องทางการจ่ายเงินรางวัล ประกอบด้วย 3 ช่องทาง ดังนี้

- (1) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
- (2) ผ่านตัวแทนจำหน่ายของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
- (3) ผ่านช่องทางอื่นๆ เช่น ร้านขายของชำ ( Grocery ) ร้านสะดวกซื้อ ( Convenient store ) ร้านหรือแผงขายหนังสือพิมพ์เล็กๆ ( Newsstand ) และร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ( Modern Trade )

เป็นต้นกรณี ถ้าสำนักงาน กำหนดให้มีการจ่ายเงินรางวัล 3 ช่องทางดังกล่าวข้างต้น สำนักงานควร กำหนดวงเงิน การจ่ายเงินรางวัลในแต่ละช่องทางอย่างเหมาะสม

## 2. ราคา (Price)

วัตถุประสงค์ของสลากชุดคือเพื่อความสนุกสนาน (Entertainment) กลยุทธ์ในการตั้ง ราคาคือต้องไม่แพงเพราะ โอกาสในการถูกรางวัลง่ายแต่จำนวนเงินรางวัลไม่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับเกมสลากประเภทอื่นซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำ

## 3. ช่องทางการจำหน่าย (Place)

- ต้องเลือกสถานที่จำหน่ายสลากที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากปัจจัยดังนี้
- อยู่ในย่านที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบการค้า (potential in sale)
- อยู่ในย่านที่เป็นแหล่งชุมนุมการค้าหรือมีจำนวนผู้อยู่อาศัยอย่างหนาแน่น
- การสัญจรสะดวก
- พิจารณาจำนวน transaction เพื่อประกอบการตัดสินใจ

### สถานที่จำหน่าย

- สำนักงานสลากในต่างประเทศทั้งสำนักงานใหญ่และสาขาส่วนมากจะ จัดเตรียมสถานที่เพื่อ เป็นช่องจำหน่ายและจ่ายรางวัล
- ผ่านตัวแทนจำหน่ายของสำนักงาน โดยเลือกเฉพาะจุดจำหน่ายที่เหมาะสม
- ผ่านสถานที่จำหน่ายอื่นๆ

ร้านขายของชำ (Grocery)

ร้านสะดวกซื้อ (Convenient store)

แผงขายหนังสือพิมพ์ (Newsstand)

ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade)

ห้างสรรพสินค้า

ร้านจำหน่ายเครื่องดื่ม alcohol

สถานที่ท่องเที่ยว

สนามบิน / สถานีขนส่งต่างๆ

ผ่านระบบ Internet (Online scratch)

## 4. การส่งเสริมการขาย (Promotion)

### ตัวแทนจำหน่าย Incentive

- ส่วนลดการจำหน่ายสลากชุด (Commission)
- ส่วนลดการขึ้นเงินรางวัล



### ประชาชนผู้ซื้อสลาก

- จุดจำหน่ายสินค้า (Point of sales)
- ตู้แสดงเกมสลากกูด (Scratch card dispenser)
- สื่อสิ่งพิมพ์เช่น โฆษณาประชาสัมพันธ์
- โอกาสในการถูกรางวัลเป็นครั้งที่ 2 (Second chance draw)  
การติดต่อสื่อสาร
- การวางแผนการสื่อสารต้องมีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลถูกส่งไปยังผู้รับที่เหมาะสม เกี่ยวกับเกมสลากกูด
- การสื่อสารต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งในเรื่องของลักษณะผลิตภัณฑ์ วิธีการเล่น และการดำเนินการอื่นๆ
- ใช้การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมโดยเนื้อหาต้องไม่เพ้อมุงการกระตุ้นยอดจำหน่ายที่เกินกว่าเหตุ

### สลากออนไลน์

เกมที่เล่นด้วยการเลือกเลข 4 หลักสลากรูปแบบนี้ผู้ซื้อมีโอกาสในการเลือกเลขมีความยืดหยุ่นในด้านการเล่นรวมถึงมีการออกรางวัลจึงทำให้ผู้ซื้อที่มีความรู้สึกเสมือนได้เล่นเกมโดยเลือกหมายเลขตั้งแต่ 0000 - 9999 เช่น 2536, 4811, 9944 หรือเลือกเลขโดยให้เครื่องจำหน่ายสลาก (Terminal) ทำการสุ่มเลือกหมายเลขให้และจะออกรางวัลใหม่ไม่อ้างอิงการออกสลากกินแบ่งรัฐบาล (แบบใบ)

วิธีการเล่น เป็นเกมที่ขยายต่อมาจาก 4D games มีวิธีการเล่นคือ เลือกหมายเลข 4D (4 digit = 4 ตัวเลข) จำนวน 2 ชุด ชุดละ 4 ตัว รวมทั้งหมดจำนวน 8 ตัว ตามที่ต้องการ วิธีการเล่นจะมีทั้งหมด 2 รูปแบบ คือ เป็นไปตามความต้องการของผู้เล่น หรือให้ระบบทำการเลือกเลขให้โดยการสุ่มมีการกำหนดราคาจำหน่ายเริ่มต้นในการเล่นเพียง 20 บาท เท่านั้น



ภาพที่ 4.2 แสดงตัวอย่างสลากออนไลน์

### การออกรางวัล

1. กรณีปกติ จะออกรางวัลเป็นสัปดาห์ สัปดาห์ละ 2 ครั้ง คือ ทุกวันพุธ - ศุกร์ เวลา 17.00 น.
2. กรณีวันสำคัญพิเศษ จะออกรางวัลในวันสำคัญนั้นๆ เวลา 17.00 น. เช่น
  - วันปีใหม่ (1 มกราคม)
  - วันทหารผ่านศึก (3 กุมภาพันธ์)
  - วันปีใหม่ไทย (13 เมษายน)
  - วันคนพิการสากล (3 ธันวาคม)

### การรับเงินรางวัล

สามารถรับเงินรางวัลได้ที่ตัวแทนจำหน่าย หรือสำนักงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับมูลค่าของเงินรางวัลที่ได้รับจากการถูกรางวัลนั้นๆ และกำหนดระยะเวลาในการขึ้นเงินรางวัล ภายใน 6 เดือนนับแต่วันที่ออกรางวัล ถ้าไม่มีผู้มาติดต่อขอรับเงินรางวัลภายในกำหนดเวลา เงินรางวัลจะถูกนำส่งเข้าเป็นรายได้ของรัฐ

#### การขึ้นเงินรางวัลกับตัวแทนจำหน่าย

- ถูกรางวัลไม่เกิน 50,000 บาทขึ้นเงินรางวัลได้ที่ตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ

#### การขึ้นเงินรางวัลกับสำนักงาน

- ถูกรางวัลเกิน 50,000 บาทขึ้นเงินรางวัลได้ที่ตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศหรือที่สำนักงาน

### การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาด

#### สลากออนไลน์ ประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

#### 1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์มีทั้งหมด 2 รูปแบบคือ

แบบที่ 1 รูปแบบกระดาษสลากที่ซื้อผ่านเครื่องซึ่งผู้ซื้อต้องเก็บรักษาไว้เป็นอย่างดีไม่ให้ชำรุด

แบบที่ 2 รูปแบบข้อมูลสลากในฐานะข้อมูลการซื้อขายสลากแต่ละบุคคลซึ่งสามารถพิมพ์ออกมาเก็บได้  
สินค้าของบริษัทคือเกมประเภท 4D มีการออกรางวัลราว 15 ครั้งต่อเดือน (วันพุธวันเสาร์ วันอาทิตย์และวันพิเศษตามที่บริษัทกำหนด)

#### 2. ราคา (Price)

ราคาสลากจะกำหนดให้อยู่ในระดับเดียวกับราคาสลากกินแบ่งรัฐบาลปัจจุบัน คือ ราคาฉบับละ 40 บาท



### 3. ช่องทางการจำหน่าย (Place)

- จุดจำหน่ายจะจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลตัวแทนจำหน่ายโดยจะจำหน่ายตามจุดจำหน่ายในเขตของตัวแทนนั้นๆแต่ไม่มีการเดินจำหน่ายลูกค้าต้องมานะจุดจำหน่ายเพื่อเลือกซื้อเลขสลากด้วยตนเองเท่านั้น

- ซื้อขายผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงาน โดยสำนักงานจะเปิดเว็บไซต์สำหรับซื้อขาย โดยลูกค้าจะต้องลงทะเบียนรับ Username และ Password จากทางเว็บไซต์ของสำนักงาน โดยสำนักงานจะให้บริการด้านเครือข่ายเพื่อป้องกันการขัดข้องทางระบบตลอด 24 ชั่วโมงผู้เล่นต้องทำการตรวจสอบก่อนว่าข้อมูลในใบสลากนั้นถูกต้อง ตามที่ได้เลือกเอาไว้หรือไม่ และต้องเก็บรักษาสลากไว้เป็นอย่างดีเพื่อเป็นหลักฐานในการขึ้นเงินรางวัล

### 4. การส่งเสริมการขาย(Promotion)

- มีการเพิ่มรางวัลให้กับตัวแทนจำหน่ายโดยหากจุดจำหน่ายใดมีสลากที่ถูกเงินรางวัลแจ็กพ็อตตัวแทนจำหน่ายจะได้รับเงินรางวัลเป็นพิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นยอดขายจำหน่ายและเป็นแรงจูงใจให้กับตัวแทนจำหน่ายอีกด้วย

- ตัวแทนจำหน่ายจะได้รับส่วนลดร้อยละ 7

- สำนักงานจะทำหน้าเว็บไซต์เป็นภาษาท้องถิ่น ภาษาอังกฤษ และภาษาอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เล่นจากทั่วโลก

## การวิเคราะห์ Segmentation , Target และ Positioning Mapping

### Segmentation

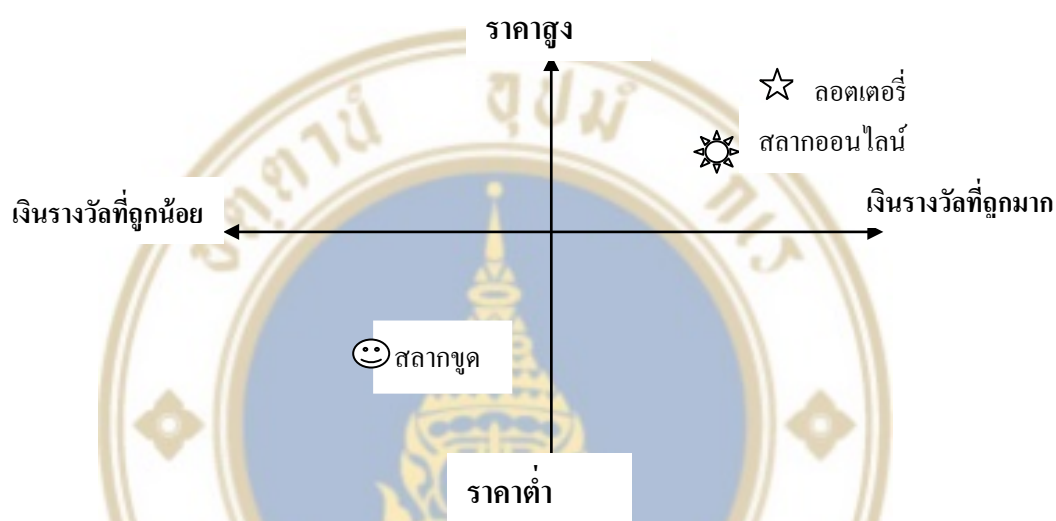
การแบ่งส่วนตลาด มีจุดประสงค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถเลือกที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสมโดย เกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค ได้แก่ เกณฑ์ภูมิศาสตร์ เกณฑ์ประชากรศาสตร์ เกณฑ์จิตวิทยา และเกณฑ์พฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งผลิตภัณฑ์สลากชุดและสลาก 4D game ในการพิจารณา Segmentation พบว่าลักษณะการอยู่อาศัยในตามต่างจังหวัดโดยเฉพาะภาคอีสานและภาคเหนือ ชน ชั้นทางสังคม : ชนชั้นกลางถึง ชนชั้นล่าง เพราะราคาผลิตภัณฑ์มีราคาไม่สูง ทุกคนสามารถหาซื้อได้

### Target

เป็นการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการตอบสนอง โดยพิจารณาจากกลุ่มลูกค้าที่ได้แบ่งส่วนตลาดไว้แล้วพิจารณาจาก ขนาดของตลาด (Market Size) อัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market GrowthRate) ทรัพยากรของธุรกิจสภาพการแข่งขันและความน่าสนใจของตลาด

### Positioning Mapping

การกำหนดตำแหน่งสินค้า (Positioning Mapping) คือ การกำหนดคุณสมบัติพิเศษของสินค้าว่ามีลักษณะพิเศษในการแข่งขันอย่างไร ซึ่งในกลยุทธ์การแข่งขันนั้นบริษัทสามารถเลือกแนวทางได้คือ นำเสนอความแตกต่าง เป็นผู้นำด้านราคาต่ำ หรือเป็นผู้ที่สนใจตลาดเฉพาะส่วน และมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับตำแหน่งในตลาด (หรือจุดขาย) ของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยในที่นี้จะขอเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ลอตเตอรี่ที่ขายอยู่ในปัจจุบันกับผลิตภัณฑ์ที่จะออกใหม่ คือ สลากชุด และ สลากออนไลน์



ภาพที่ 4.3 แสดงการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ลอตเตอรี่ สลากชุด และ สลากออนไลน์

ตารางที่ 4.1 แสดง Segmentation Target และ Positioning Mapping ของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

	Segmentation	Target	Positioning
ลอตเตอรี่	- ทุกเพศอายุ 18 ปีขึ้นไป - มีรายได้ปานกลางขึ้นไป	เป็นบุคคลที่ชอบเสี่ยงโชคและชอบช่วยเหลือสังคม	- ราคาสูง 100-110 บาท - ได้เงินรางวัลจำนวนมาก
สลากออนไลน์	- ทุกเพศ อายุ 18 ปีขึ้นไป - มีรายได้น้อย - ปานกลาง	เป็นบุคคลที่ชอบเสี่ยงโชคและชอบช่วยเหลือสังคม	- ราคา 50 บาท - ได้เงินรางวัลครึ่งหนึ่งของลอตเตอรี่
สลากชุด	- ทุกเพศ - มีรายได้น้อย	เป็นบุคคลที่ชอบเสี่ยงโชค	- ราคา 20 บาท - ได้เงินรางวัลน้อย

### กลยุทธ์ด้านการดำเนินการ

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินการภายใน สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลจะ ส่งผลให้การทำงานเกิดความถูกต้องสะดวกและรวดเร็ว มีการเก็บข้อมูลลูกค้าและบริการจัดส่งสินค้าในกรณีที่เป็นตัวแทนจำหน่าย สามารถสร้างความพอใจแก่ลูกค้าโดยการตอบสนองความต้องการทันทีเนื่องจากทางสำนักงานมีตัวแทนจำหน่ายกระจายตามสถานที่ต่างๆทั้งในกรุงเทพ ปริมณฑลและต่างจังหวัดซึ่ง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการ ติดต่อซื้อสินค้า และมีการอำนวยความสะดวกในการติดต่อขอรับเงินรางวัล ทำให้ลูกค้าเกิดความ พึงพอใจเป็นการสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลทั้งสองระดับกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งโดยต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและความหลากหลายในราคาที่ลดลงและคุ้มค่ากับลูกค้าและสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการประกอบด้วยกลยุทธ์การผลิตสินค้า กลยุทธ์ทางการตลาดกลยุทธ์ในการดำเนินการเน้นการบริหารจัดการที่มี เพื่อให้สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว และสร้างผลกำไรให้กับสำนักงาน

## บทที่ 5

### การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

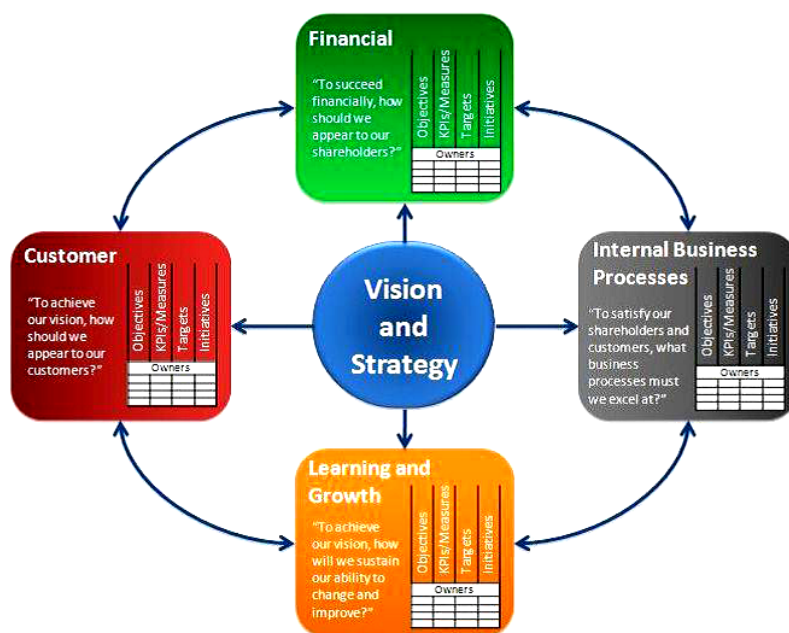
เมื่อมีการวิเคราะห์ปัญหาหาความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นและวางกลยุทธ์ ทั้งระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการแล้วขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่ง สำนักงานสภานี้ต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้นสิ่งที่เราต้องปฏิบัติเพื่อทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ครั้งนี้สำเร็จ คือ ทำ 1. การจัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Project Management) เพื่อ กำหนดขั้นตอนในการทำ ระยะเวลา งบประมาณที่ใช้ 2. การทำ Balance Score Card และ KPI เพื่อ ประเมินผลทั่วทั้งองค์กร ว่าเราสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ 3. การจัดการ ด้านความเสี่ยง (Risk Management)

#### 5.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญ การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความ สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งมั่นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ใน แต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. **วัตถุประสงค์ (Objective)**คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละ ด้าน
2. **ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicator)** คือ ตัวชี้วัดของ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. **เป้าหมาย (Target)** เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัด

4. แผนงานโครงการ หรือ กิจกรรม (Imitative) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.1 แสดง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง

ที่มา : <http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard>

### 5.1.1 มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective)

กลยุทธ์ที่ใช้กลยุทธ์ด้านการเติบโต (Growth Strategy) โดยสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลจะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดทั้งผลิตภัณฑ์เดิม โดยเพิ่มช่องทางจำหน่ายในระบบ E-channel ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น และมีการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเน้นที่ผลิตภัณฑ์สลากออนไลน์ และสลากชุด เพิ่มเพิ่มยอดขายและกำไร โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย 4% ต่อปีและ EBITDA เป็นตัวชี้วัดในด้านกำไร โดย EBITDA จะต้องเพิ่มขึ้น 8% ต่อปี

กลยุทธ์ด้านการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตให้ได้ราคาที่ดีที่สุดนอกจากนี้ยังรวมถึงการสั่งซื้อเครื่องจักรการพิมพ์ และ อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในสำนักงาน โดยมีการดูแลรักษา และทดสอบประสิทธิภาพการใช้งานอย่างสม่ำเสมอและมีการกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อบริหาร



ต้นทุนรวมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ ต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง 4%ต่อปี

กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เกิดการใช้งบประมาณในแต่ละแผนกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร โดยใช้ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI อัตราส่วนงบประมาณที่ได้รับเทียบกับผลงาน โดยแต่ละแผนกต้องมีผลงานที่ช่วยพัฒนาองค์กรมากกว่า 3 ผลงานต่อปี

ตารางที่ 5.1 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานด้านการเงิน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ยอดขาย	การเพิ่มขึ้นของยอดขาย	4% ต่อปี
กำไร	กำไรต่อปี	8% ต่อปี
การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ต้นทุนการดำเนินงานที่ลดลง	4% ต่อปี
การบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	อัตราส่วนงบประมาณที่ได้รับเทียบกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง	แต่ละแผนกมากกว่า 3 ผลงานต่อปี

### 5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

กลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในการหาซื้อ ตรวจและรับรางวัล โดยใช้ความพึงพอใจของลูกค้า และข้อร้องเรียนลูกค้า ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ ความพึงพอใจคิดเป็นมากกว่า 80% ของลูกค้าทั้งหมด ข้อร้องเรียนลูกค้า น้อยกว่า <2% ของลูกค้าทั้งหมด โดยสำนักงานจะมีแบบประเมินให้ลูกค้าทำหลังจากมาใช้บริการของสำนักงานทั้งการมาติดต่อขอซื้อสลากในแต่ละงวด การมาขึ้นเงินรางวัล หรือมาติดต่อเรื่องอื่นๆจากทางสำนักงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสารแจ้งล่วงหน้าในการมารับสลากว่าเริ่มวันแรกวันที่เท่าไรและวัดสุดท้าย เอกสารที่ต้องเตรียม เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า เนื่องจากถ้าลูกค้าเตรียมเอกสารครบจะทำให้การติดต่อรับสลากใช้เวลารวดเร็วมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานสลาก เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของสำนักงาน โดยสำนักงานได้จัดทำ CSR ในการประชาสัมพันธ์ โดยการบริจาคเงินเพื่อช่วยเหลือองค์กรคนพิการต่างๆ โรงพยาบาล โรงเรียนในถิ่นทุรกันดาร อีกทั้งยังส่งรายได้เข้ารับอีกปีละ 28% แต่ไม่ได้มีการโฆษณา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าเงินที่ตน



ได้ซื้อสลากนั้นส่วนหนึ่งนำไปช่วยเหลือสังคมมากมาย โดยสำนักงานอาจมีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์โครงการ CSR ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางสิ่งพิมพ์ ทางโทรทัศน์ วิทยุ หรือติดบนตัวรถโดยสาร ทำให้ลูกค้าทราบว่าเงินของลูกค้าที่นำมาซื้อสลากสามารถเอาไปช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติ ดังนั้นประชาชนก็จะซื้อสลากกันมากขึ้น ดังนั้น ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ ยอดขายสลากเพิ่มขึ้น 3%

ตารางที่ 5.2 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
ความพึงพอใจของลูกค้า	แบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ข้อร้องเรียนลูกค้า	มากกว่า 80% ของลูกค้าทั้งหมด น้อยกว่า 5% ของลูกค้าทั้งหมด
กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานสลาก	ยอดขายสลาก	เป้าหมายปีที่ 1 ยอดขายสลากเพิ่มขึ้น 3%

### 5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

กลยุทธ์ด้านการเติบโต โดยสำนักงานต้องมุ่งเน้นไปที่พัฒนาคุณภาพในการดำเนินงานตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ ความรวดเร็วในการรับบริการของลูกค้าในการมารับซื้อสลากและการขึ้นรางวัล 1 ลูกค้ามาต่อคิวซื้อสลากและรับสลากไม่เกิน 20 นาที ในกรณีรวมถึงการจ่ายเงินค่าสลาก , ตรวจหลักฐานใบ pay-in , บัตรประชาชนและเอกสารอื่นๆ เป้าหมายที่ 2 ข้อร้องเรียนของลูกค้าน้อยกว่า 1% จากลูกค้าทั้งหมด

กลยุทธ์ในการพัฒนาช่องทางเพื่อสามารถตอบสนองลูกค้าได้ทุกกลุ่ม เนื่องจากในปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆของรัฐ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงาน เพื่อรองรับความต้องการและเพิ่มทางเลือกใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าและเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมพร้อมสู่ AEC ซึ่งทางสำนักงานจึงได้พัฒนาช่องทาง E-channel คือ การสั่งจองสลากและชำระเงินออนไลน์ เป็นต้นตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ จำนวนช่องทางเพื่อตอบสนองลูกค้าได้มากขึ้น เป้าหมายที่ 1 มีการพัฒนาช่องทางเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 ช่องทาง ในปี

กลยุทธ์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นที่การทำให้เกิด Loss ในกระบวนการผลิตสลากและกระบวนการในการทำงานต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพ

การดำเนินงานและ KPI ที่ใช้วัดผลสำหรับมิตินี้คือ Production Losses Rateผลิตภัณฑ์ซากมี reject <1% ของสินค้าทั้งหมด และต้นทุนการดำเนินงานลดลงมากกว่า 10% ต่อปี

กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีหลายราคาให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อได้ตามความชอบและรายได้ของลูกค้าแต่ละราย ก็จะส่งผลให้ยอดขายผลิตภัณฑ์ซากของสำนักงานเพิ่มมากขึ้น ตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI คือ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม เป้าหมายที่ 1 มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ปีละ 1 ผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 5.3 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
การพัฒนาคุณภาพในการดำเนินงาน	แบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้า ข้อร้องเรียนลูกค้า	มากกว่า 80% ของลูกค้าทั้งหมด น้อยกว่า 5% ของลูกค้าทั้งหมด
การพัฒนาช่องทางการจำหน่ายซากเพื่อตอบสนองลูกค้า	ยอดขายซาก	เป้าหมายปีที่ 1 ยอดขายซากเพิ่มขึ้น 5% เป้าหมายปีที่ 2 ยอดขายซากเพิ่มขึ้น 10%
การปรับปรุงการปฏิบัติงาน	- Production Losses Rate - ต้นทุนการดำเนินงานลดลง	<1% ต่อปี >10% ต่อปี
การพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่	การออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม	การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ปีละ 1 ผลิตภัณฑ์

#### 5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุ่งเน้น การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร โดย หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ก็จะส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กรจะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้าและบริการที่ดีต่อลูกค้า ซึ่งทางองค์กรมีนโยบายส่งพนักงานไปอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่างๆ ไปดูงาน เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน พนักงานจะได้เกิดการตื่นตัวและมีความรู้ในการพัฒนา

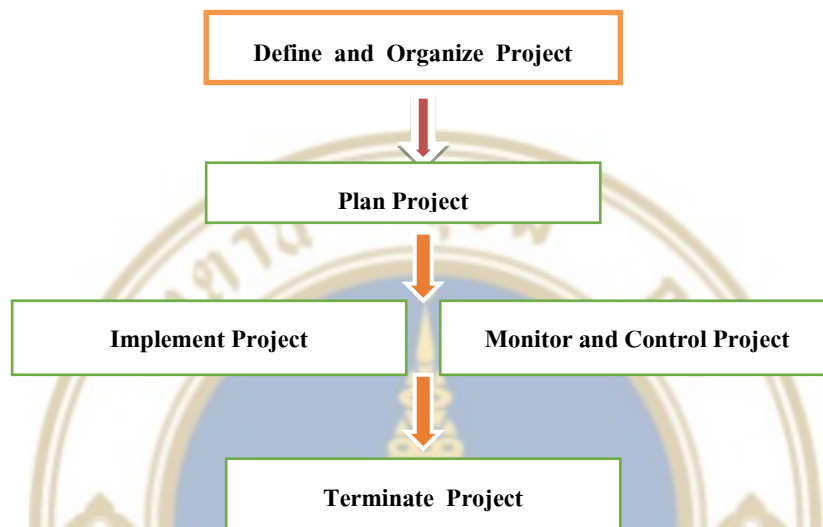
ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆและพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และที่สำคัญสำนักงานมีการสื่อสารนโยบายของสำนักงานและเป้าหมายที่จะไปให้ทำให้แก่พนักงานในองค์กรเพื่อที่พนักงานในองค์กรจะได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้วัดผลและ KPI การที่พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตาม KPI ที่กำหนดไว้และจำนวนความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากระบวนการทำงาน

ตารางที่ 5.4 แสดงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายด้านการเรียนรู้และพัฒนา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนของหลักสูตรอบรม</li> <li>- จำนวนครั้งในการการพาไปดูงานต่อ 1 ปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดอบรมให้กับพนักงานในเรื่องที่เหมาะสมไตรมาสละ 3 เรื่อง</li> <li>- มีการจัดให้พนักงานไปดูงานทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ปีละ 3 ครั้ง</li> </ul>
พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความผิดพลาดในการทำงาน</li> <li>- ทำงานเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด</li> <li>- ชั่วโมงโอทีที่ลดลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานทำงานผิดพลาดน้อยกว่า 2% ต่อปี</li> <li>- พนักงานทำงานเสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด</li> <li>- ไม่มีการทำงานล่วงเวลา(OT)</li> </ul>
พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โพรเจกในการพัฒนาคุณภาพในการทำงานต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงช่องทางการจำหน่าย</li> <li>- สามารถพัฒนาสลากรูปแบบใหม่ๆภายใน 2 ปี</li> </ul>

## 5.2 การจัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Project Management)

Project Management หมายถึง กระบวนการในการกำหนด วางแผน ซึ่งเน้น ติดตาม และควบคุมโครงการพัฒนาระบบ โดยจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีผลลัพธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ได้



ภาพที่ 5.2 Project Life Cycle

ที่มา: หนังสือ MGMG 605 Project Management

### 1. การกำหนดโปรเจกต์ให้ชัดเจน (Define and Organize Project)

สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลมีนโยบายให้ตั้งทีมพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์รวมถึงช่องทางการจำหน่ายใหม่ใหม่เพื่อที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยและเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น และเพื่อรองรับความต้องการและเพิ่มทางเลือกใหม่ให้แก่กลุ่มลูกค้า ซึ่งโครงการต้องสำเร็จภายในระยะเวลา 2 ปี โดยมีหน่วยงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งจะทำงานร่วมกัน โดยทีมโครงการนี้จะขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ เพื่อความรวดเร็วของการดำเนินงาน

### 2. การวางแผนทำโปรเจกต์(Plan Project)

- มีการสรรหาแต่งตั้งคณะทำงานจากท่านผู้อำนวยการ โดยใช้ระยะเวลาในการสรรหาและแต่งตั้งคณะทำงานเป็นระยะเวลา 30 วัน
- เมื่อได้คณะทำงานแล้วจะมีการจัดอบรมในเรื่องทั้งการตลาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเรื่องที่เป็นต่างๆ ในการใช้การดำเนินงานในด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์ ปลายัดโครงการพาไปดูงานในประเทศต่างๆ รวมแล้วเป็นระยะเวลา 90 วัน

- ทำการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ การพิจารณากลยุทธ์เป้าหมายขีดความสามารถและข้อจำกัดขององค์กรรวมทั้งการ เงินทุนและระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นระยะเวลา 30 วัน
  - ทำการวิเคราะห์ตลาด สถานการณ์การตลาดในปัจจุบัน การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด กลยุทธ์ทางการตลาด(STP) เป็นระยะเวลา 30 วัน
  - วิเคราะห์หาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาว่าจะใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในการผลิตหรือจ้างบริษัทที่มีประสบการณ์ผลิต ซึ่งต้องทำการเปรียบเทียบข้อดี - ข้อเสีย นอกจากนั้นต้องพิจารณาว่าต้อง implement ระบบอะไรเพิ่มอีกหรือไม่ เพื่อให้การทำโปรเจกต์นี้สะดวกรวดเร็วในการแชร์ข้อมูลในของแต่ละฝ่าย ใช้ระยะเวลา 25 วัน
- การผลิตประกอบด้วย 2 แนวทางดังนี้
- สำนักงานดำเนินการผลิตสลากเอง**

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ความท้าทายในการริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยตนเอง	1. ขาดประสบการณ์เสียเวลาลองผิดลองถูก
2. ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างบริการ	2. ใช้เงินลงทุนสูงเพื่อซื้อเครื่องพิมพ์
	3. ใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ
	4. ความเสี่ยงสูงในการบริหารจัดการไม่ประสบผลสำเร็จเพราะพนักงานยังขาดความรู้และทักษะในหลายด้าน

**สำนักงานจ้างบริษัทที่มีประสบการณ์เป็นผู้ผลิตสลาก**

ข้อดี	ข้อเสีย
1. สะดวกในตอนเริ่มต้นเพราะสำนักงานยังขาด	1. ขาดความท้าทายในการริเริ่มผลิตภัณฑ์ใหม่



ความรู้และทักษะในการดำเนินงาน	ตัวตนเอง
2. ไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูก	2. เสียค่าใช้จ่ายในการจ้างบริการ
3. ลดความเสี่ยงในการบริการจัดการไม่ประสบผลสำเร็จ	
4. โอกาสในการศึกษาการบริหารจัดการและทักษะการดำเนินงานจากบริษัทผู้รับจ้างที่มีประสบการณ์	
5. ไม่ต้องลงทุนซื้อเครื่องพิมพ์	
6. ความเชื่อมั่นด้านคุณภาพสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลง	

- วิเคราะห์ทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการผลิต อุปกรณ์ต่างๆ หรือต้องจัดสรรทรัพยากรอะไรเพิ่มบ้าง ใช้ระยะเวลา 15 วัน ซึ่งสามารถทำควบคู่ไปพร้อมกับการวิเคราะห์หาเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้
  - ผลิตผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง ใช้ระยะเวลา 75 วัน
  - การทดลองตลาดโดยนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ใช้ระยะเวลา 60 วัน
  - การแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ใช้ระยะเวลา 60 วัน
  - ประชุมสรุปโครงการ ใช้ระยะเวลา 1 วัน

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สลากออนไลน์

แผนการดำเนินงาน	เดือนที่
-----------------	----------



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ตั้งคณะโครงการทำงาน																
จัดอบรมความรู้ที่จำเป็นและคูงาน																
ทำ Product Analysis																
ทำ Market Analysis																
ศึกษาในเรื่องของเทคโนโลยี																
Resource Analysis																
ผลิตผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง																
ทดลองตลาด																
ผลิตผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด																
ทำการตลาด																
ประชุมสรุปโครงการ																

### 1. การทำโปรเจค(Implement project)

พิจารณากระบวนการดำเนินงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องดำเนินการ และพิจารณาในด้านของระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน โดยต้องพิจารณาว่ากิจกรรมไหนสำคัญที่สุด (Critical Activity) เพื่อที่เราต้องระวังเป็นพิเศษเพราะถ้ากิจกรรมหลักเสร็จไม่ทันตามกำหนดเวลา ก็จะทำให้กิจกรรมอื่นๆ เสร็จช้าไปด้วย นอกจากนั้นต้องจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

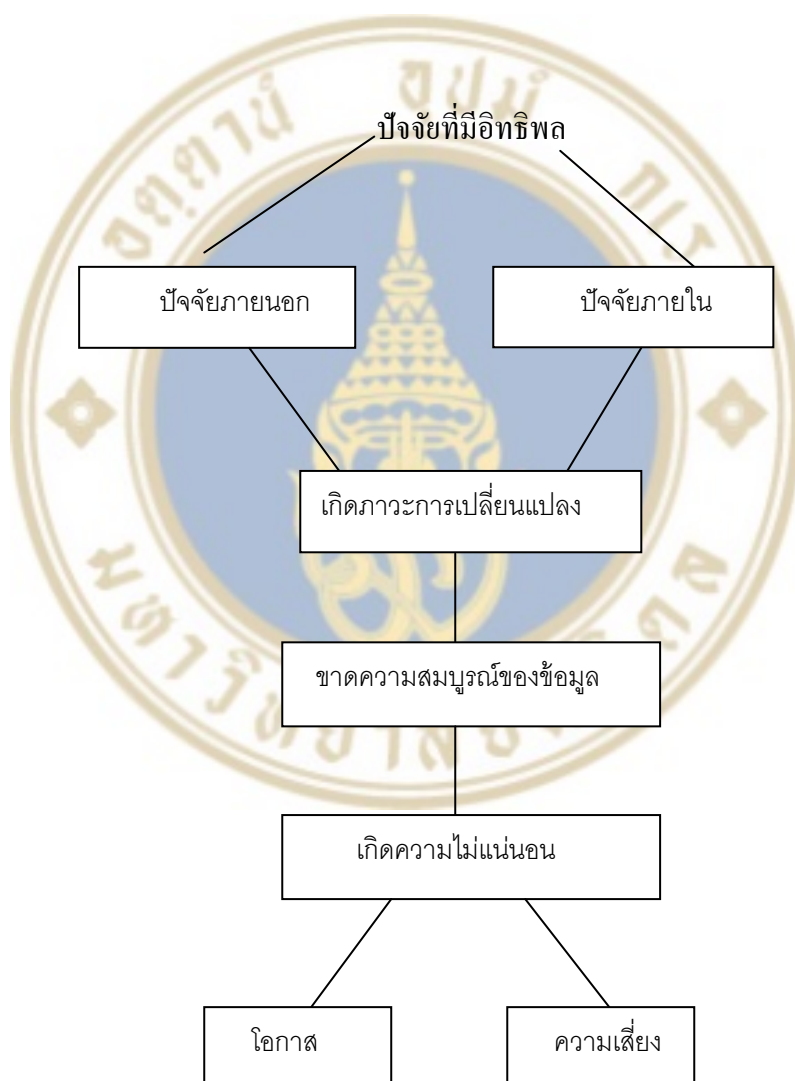
### การดูแลและควบคุมโปรเจค(Monitor&Control Project)

โดยต้องพิจารณาว่างานแต่ละกิจกรรมตรงตาม Requirement ที่เราต้องการไหม พิจารณาในด้านของทรัพยากร งบประมาณที่ใช้ ตารางการทำงาน และควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยต้องกำหนด baseline plan คือเป็น plan ที่ใช้เทียบกับแผนการทำงานของเราจริงๆ โดยเราต้องเก็บข้อมูลของแผนงานที่ทำ ถ้าตรวจสอบแล้วไม่ตรงตาม baseline ที่ตั้งไว้ ก็ต้องพิจารณาว่าสาเหตุมาจากไหน จะปรับ resource หรือแก้ปัญหาอย่างไร เป็นต้น

### 5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคคลได้

**การบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการ หรือเครื่องมือ ในการบริหาร ที่จะใช้ลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากรisk หรือลดระดับและขนาดของความเสียหายจากความเสียหาย ที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้



ภาพที่ 5.3 แสดงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงในองค์กร

กระบวนการบริการความเสี่ยงนั้น คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์และจัดลำดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ซึ่งแนวทางในการควบคุมและการบริการความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)

การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของธุรกิจ องค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงาน โดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจตรงกัน

### 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย , กระบวนการทำงาน เป็นต้น และปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ , คู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและบรรเทา

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อทำการระบุความเสี่ยงแล้ว จะต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบ (Impact) แลโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

### 4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

มาตรการรองรับความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ขอมรับ , มีมาตรการรองรับ , ส่งต่อให้องค์กรอื่น, ยุติหรือปรับเป้าหมาย

### 5. การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring)

#### 5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการที่สำนักงานสลาก กินแบ่งรัฐบาลต้องการที่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ารายใหม่หรือเพื่อเพิ่มอัตราการบริโภค สำหรับกลุ่มลูกค้าเดิม โดยที่ไม่กระทบต่อยอดขายของสินค้าที่บริษัทมีขายอยู่เดิมผลิตภัณฑ์ใหม่จึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างจุดแข็งและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับบริษัทอย่างยั่งยืนอย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวนมากประสบกับความล้มเหลวภายหลังจากการออกสู่ตลาด ดังนั้นสำนักงานจะต้องพิจารณาความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นจาก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อหาแนวทางในป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น

## 1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางที่ 5.6 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก
ความเสี่ยงที่เกิดจากข้อมูลทางการวิจัย การตลาดการกำหนดราคาสินค้า การกระจายสินค้าหรือขนส่งทักษะด้านการขายการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ไม่ชัดเจน	ประชาชนทั่วไปหรือรัฐบาลเองอาจจะเห็นว่าเป็นการมอมเมาประชาชนส่งผลให้การทำตลาดของผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถทำได้มากนัก
ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาด ทักษะ ประสบการณ์และศักยภาพด้านต่างๆของ พนักงานในองค์กร	เกิดปัญหาทางการเมือง หรือการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอาจทำให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้า เนื่องจากว่าจะต้องผ่านความเห็นของรัฐบาลก่อน
ความเสี่ยงด้านเงินทุนที่จะใช้ในการพัฒนา	เศรษฐกิจในประเทศไม่ดี มีผลให้ชะลอการออกผลิตภัณฑ์
ความเสี่ยงด้าน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในด้านของการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความดึงดูด	การแข่งขันในตลาดสูง จากการพนันต่างๆที่ผิดกฎหมาย เช่น หวยใต้ดิน รวมถึงถ้ามีการเปิด AEC ผลิตภัณฑ์สลากรอบประเทศอื่นๆก็อาจจะเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้อีก
ความเสี่ยงในด้านระยะเวลาของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	ภัยธรรมชาติ ภัยพิบัติน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อกับ Project ที่ทำอยู่

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อเราระบุความเสี่ยงได้แล้วนั้นต่อมามต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสในการเกิด (Likelihood) ว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสในการเกิดมากน้อยเพียงใดและ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) โดยจัดระดับไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับ โอกาสในการเกิดและผลกระทบ

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

### ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ตารางที่ 5.8 แสดง โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยใน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากข้อมูลทางด้านการวิจัย การตลาด การกำหนดราคาสินค้า การกระจายสินค้าหรือขนส่งทักษะด้านการขาย การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ไม่ชัดเจน	3 : ปานกลาง	5 : ร้ายแรง
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะประสบการณ์ และศักยภาพด้านต่างๆของพนักงานในองค์กร	2 : ปานกลาง	4 : กระทบมาก
3. ความเสี่ยงด้านเงินทุนที่จะใช้ในการพัฒนา	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	4 : กระทบมาก
4. ความเสี่ยงด้าน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในด้านของการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความดึงดูด	2: ไม่น่าเกิดขึ้น	2 : กระทบน้อย
5. ความเสี่ยงในด้านระยะเวลา	4: โอกาสการเกิดมาก	4 : กระทบมาก

จากตารางพบว่า ความเสี่ยงที่เกิดจาก ข้อมูลทางด้านการวิจัยการตลาด การกำหนดราคา สินค้า การกระจายสินค้าหรือขนส่งทักษะด้านการขาย การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ไม่ชัดเจนอาจจะมีโอกาสเกิดได้ปานกลางเนื่องจากข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ชัดเจน หรือวิเคราะห์ข้อมูลที่ผิดพลาด ซึ่งถ้าเราวิเคราะห์ผิดจะส่งผลกระทบอย่างร้ายแรง เนื่องจากถ้าเราวิจัยทางการตลาด



ผิดพลาด ก็จะส่งผลกระทบไปในหลายๆด้านว่าผลิตภัณฑ์ที่ทำออกมาอาจจะไม่สอดคล้องกับลูกค้า หรือแม้แต่การตั้งราคาของสินค้าเองเป็นต้น ซึ่งจะทำให้สำนักงานเกิดความสูญเสียอย่างร้ายแรง

ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาด ทักษะประสบการณ์และศักยภาพด้านต่างๆของพนักงาน ในองค์กร ก็ถือเป็นความเสี่ยงระดับปานกลาง องค์กรสามารถป้องกันได้โดยการส่งพนักงานไปอบรมต่างๆหรือทำ workshop แต่ถ้าเกิดเหตุการณ์พนักงานขาดทักษะในการทำงานอาจจะส่งผลกระทบต่อคนข้างร้ายแรงต่อสำนักงานเนื่องจากกรณีที่เกิดผลผลิตถ้าพนักงานไม่มีทักษะ หรือความเชี่ยวชาญ อาจจะทำให้การผลิตสาล่าช้า หรือเสียหายได้ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่สำนักงาน

ความเสี่ยงด้านต้นทุนที่ใช้ในการพัฒนาเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นน้อยเนื่องจากในขณะนี้สำนักงานให้ความสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และจะมีการตกลงในเรื่องของงบประมาณไว้อยู่แล้ว นอกจากนั้นยังมีงบประมาณสำรองที่กันไว้ แต่กรณีที่มีเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นถ้างบประมาณที่สำรองไว้ไม่พอ ก็จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทันที ซึ่งจะทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ล่าช้าขึ้นไปอีก ดังนั้นผลกระทบต่อเรื่องเงินทุนที่ใช้ในการพัฒนาค่อนข้างส่งผลกระทบมาก

ความเสี่ยงด้าน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ทั้งในด้านของการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ให้มีความดึงดูดเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแต่ไม่มาก ซึ่งถ้าเกิดขึ้นแล้วผลกระทบที่ตามมาจะไม่มาก เพราะผลิตภัณฑ์ใหม่ยังไม่มีคู่แข่งที่สามารถผลิตได้เพราะกฎหมายบังคับให้การผลิตสาลูกทุกชนิดอนุญาตให้สำนักงานผลิตเพียงเจ้าเดียวเท่านั้น ดังนั้นถ้าผลิตภัณฑ์ไม่ดึงดูด ลูกค้าก็ยังไม่ซื้อ

ความเสี่ยงในด้านระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ล่าช้ากว่าที่กำหนด มีโอกาสในการเกิดสูงมากเนื่องจากความไม่แน่นอนทางการเมือง เพราะเมื่อเปลี่ยนนายกหรือพรรคการเมืองก็จะทำให้เรื่องล่าช้าเพิ่มขึ้น ซึ่งผลกระทบที่เกิดจากความเสถียรนี้ส่งผลให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้าตามไปด้วย ซึ่งถือว่ากระทบต่อสำนักงานมาก เพราะใช้งบประมาณในการพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์ใหม่ค่อนข้างเยอะถ้าไม่มีการผลิตออกสู่ตลาด เงินก้อนนี้ก็เหมือนเป็นต้นทุนจม

## ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 5.9 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1.ประชาชนทั่วไปหรือรัฐบาลเองอาจจะเห็นว่าเป็นการมอมเมาประชาชนส่งผลให้การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถทำได้มากนัก	5: บ่อยมาก	4 : กระทบมาก
2.เกิดปัญหาทางการเมือง หรือการเปลี่ยนชุดรัฐบาลอาจทำให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้าเนื่องจากว่าจะต้องผ่านความเห็นของรัฐบาลก่อน	4: โอกาสในการเกิดมาก	4 : กระทบมาก
3.เศรษฐกิจในประเทศไม่ดี มีผลให้ชะลอการออกผลิตภัณฑ์	3 : ปานกลาง	3:กระทบปานกลาง
4.การแข่งขันในตลาดสูง จากการพนันต่างๆที่ผิดกฎหมาย เช่น หวยใต้ดิน รวมถึงถ้ามีการเปิด AEC ผลิตภัณฑ์ตลาดของประเทศอื่นๆก็อาจจะเข้ามาถึงส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้อีก	4 : โอกาสในการเกิดมาก	4:กระทบมาก
5.ภัยธรรมชาติ กรณีเกิดน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็ส่งผลกระทบต่อ Project ที่ทำอยู่	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	4 : กระทบมาก

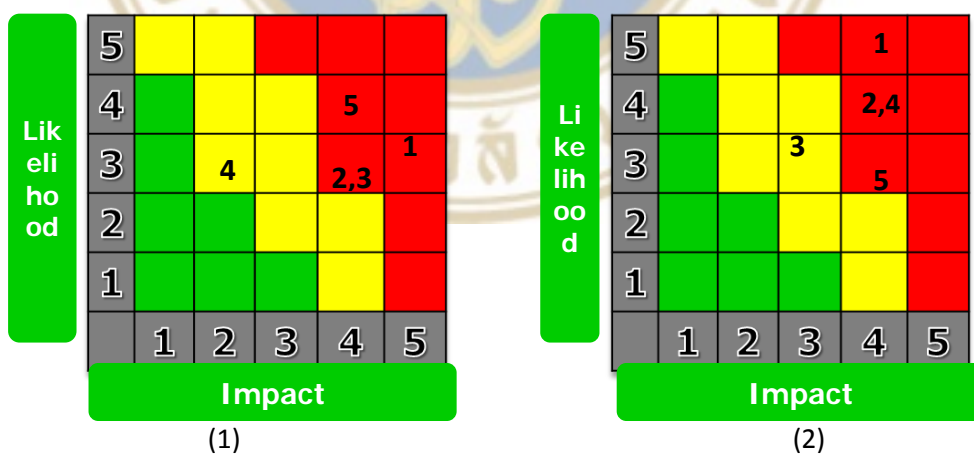
จากตารางพบว่าประชาชนทั่วไปหรือรัฐบาลเองอาจจะเห็นว่าเป็นการมอมเมาประชาชนส่งผลให้การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถทำได้มากนักซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อย ซึ่งผลกระทบต่อสำนักงานมาก โดย ทางสำนักงานไม่สามารถโฆษณาผลิตภัณฑ์ได้ เพราะถือว่าเป็นการมอมเมาประชาชน จึงส่งผลกระทบต่อยอดขายของสำนักงาน

ความเสี่ยงที่เกิดจากเกิดปัญหาทางการเมือง หรือการเปลี่ยนชุดรัฐบาลอาจทำให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้าเนื่องจากว่าจะต้องผ่านความเห็นของรัฐบาลก่อน ซึ่ง โอกาสในการเกิดนั้นมี

มากเพราะสถานการณ์ในปัจจุบันยังอยู่ในสถานะไม่เสถียร และผลกระทบต่อสำนักงานนั้นสูงมาก เพราะการเปลี่ยนรัฐบาลอาจจะทำให้โครงการหลายๆเรื่องหยุดชะงัก ทำให้โครงการล่าช้า ความเสี่ยงที่เกิดจากเศรษฐกิจในประเทศไม่มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยถึงขั้นปานกลางเพราะ ขณะนี้เบงก์ชาติปรับ ลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายลงร้อยละ 0.25 จากร้อยละ 2.00 เป็นร้อยละ 1.75 ต่อปีเพื่อเพิ่มแรงสนับสนุนให้เศรษฐกิจ และช่วยพยุงความเชื่อมั่นของภาคเอกชน ทำให้เศรษฐกิจไทย น่าจะดีขึ้น ดังนั้นไม่น่าจะส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากมากนัก

ความเสี่ยงที่เกิดจาก การแข่งขันในตลาด สูง จากการพนันต่างๆที่ผิดกฎหมาย เช่น หวย ได้ดิน รวมถึงถ้ามีการเปิด AEC ผลกระทบที่สลากของประเทศอื่นๆก็อาจจะเข้ามาถึงส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้อีก โอกาสที่จะเกิดขึ้นสูงมาก เพราะเมื่อเราเริ่มเปิดประเทศ ผลกระทบที่สลากจาก ประเทศอื่นต้องเข้ามาแน่นอน ซึ่งราคาของสลากประเทศเพื่อนบ้านราคาถูกกว่าสลากไทย จึงส่งผลให้มีโอกาสสูงที่จะมาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของสลากไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อสลากไทยเป็นอย่างมาก

ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ กรณีเกิดน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อ Project ที่ทำอยู่ ซึ่งโอกาสที่จะเกิดขึ้นมีน้อย เพราะเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว รัฐบาลคงมีนโยบายรับมือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ถ้าความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อสำนักงานมาก เพราะต้องย้ายเครื่องจักรในการผลิตทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถผลิตสลากหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ทำให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ยิ่งล่าช้าไปอีก และเมื่อเกิดวิกฤตการณ์น้ำท่วม เศรษฐกิจจะยิ่งแย่ ทำให้ยอดขายสลาก



ภาพที่ 5.4 แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน(1) และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก(2)

## การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

### ตารางที่ 5.10 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	การตอบสนองความเสี่ยง(Risk respond)
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากข้อมูลทางด้านการวิจัย การตลาดการกำหนดราคาสินค้า การกระจายสินค้าหรือขนส่งทักษะด้านการขายการโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ไม่ชัดเจน	การทดลองผลิตภัณฑ์ตัวอย่างการผลิตสินค้าจำนวนหนึ่งเพื่อทดลองตลาดการวิเคราะห์รายได้ที่เกิดจากการทดลองตลาดและมีการทดสอบสินค้าตัวอย่างกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายการทดลองขายการดำเนินการกระจายสินค้า
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะประสบการณ์ความไม่เข้าใจกันของพนักงาน ในทีม และศักยภาพด้านต่างๆของพนักงานในองค์กร	เพิ่มทักษะความรู้ที่จำเป็นให้กับพนักงาน และที่สำคัญคือต้องสร้างทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership) และการเพิ่มทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ได้แก่การสื่อสาร (Communication) การจัดการทีมงานแบบผสมผสานหน้าที่ (Multi-functional team) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Change and Conflict) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อให้การดำเนินงานในทีมเป็นไปด้วยความราบรื่น
3. ความเสี่ยงด้านเงินทุนที่จะใช้ในการพัฒนา	มีงบประมาณสำรองกันไว้ และต้องมีการจัดการโปรเจกที่มีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินงานได้ตามงบที่ตั้งไว้
4. ความเสี่ยงด้าน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในด้านของการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความดึงดูด	เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรม ( Innovation) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เกิดความแตกต่าง
5. ความเสี่ยงในด้านระยะเวลายืดยาวออกไป	ต้องMonitoring งานตลอดว่างานตอนนี้ต้องกี่scope เวลาที่วางไว้หรือไม่ มีการAction plan เทียบกับBaseline plan เพื่อcheck ระยะเวลา



ตารางที่ 5.11 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Respond)
1. ประชาชนทั่วไปหรือรัฐบาลเองอาจจะเห็นว่าเป็นการมอมเมาประชาชนส่งผลให้การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถทำได้มากนัก	ยอมรับความเสี่ยงและหาแนวทางร่วมกับรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาเพราะเป็นปัญหาที่เกิดจากรัฐบาล สำนักงานฝ่ายเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้
2. เกิดปัญหาทางการเมือง หรือการเปลี่ยนชุดรัฐบาลอาจทำให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้าเนื่องจากจะต้องผ่านความเห็นของรัฐบาลก่อน	ยอมรับความเสี่ยงและหาแนวทางร่วมกับรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาเพราะเป็นปัญหาที่เกิดจากรัฐบาล สำนักงานฝ่ายเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้
3. เศรษฐกิจในประเทศไม่ดี มีผลให้ชะลอการออกผลิตภัณฑ์	ชะลอการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และไปดูแลผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่าให้ยอดขายตก
4. การแข่งขันในตลาดสูง จากการพนันต่างๆที่ผิดกฎหมาย เช่น หวยใต้ดิน รวมถึงถ้ามีการเปิด AEC ผลิตภัณฑ์สลากของประเทศอื่นๆก็อาจจะเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้อีก	ต้องออกผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะมีการเปิด AEC เนื่องจากถ้าปล่อยให้ผลิตภัณฑ์ของประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาก่อนที่ผลิตภัณฑ์เราจะออก เราจะต้องใช้การตลาด และราคาสินค้าที่ถูกเพื่อดึงลูกค้ากลับมา
5. ภัยธรรมชาติ กรณีเกิดน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อ Project ที่ทำอยู่	ทำประกันความเสียหายกับบริษัทประกัน และถ้าระดับน้ำถึงที่เราตั้งไว้ให้ย้ายเครื่องจักรและบุคลากรออกทันทีเพื่อบรรเทาความเสียหาย

### 3. การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring)

ทางทีมจัดการความเสี่ยงจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านนี้เช่น ด้านการตลาด ผู้รับผิดชอบ คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้นเพื่อที่จะได้หาคนรับผิดชอบได้ในกรณีที่ การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแนวทางทำไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุม ติดตามว่า จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้างไหม แล้วความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามกำหนด และ



ตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

#### 4. การทำ Contingency plan

จากข้างต้นที่มีการจัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์การทำ Balanced Scorecard และการประเมินความเสี่ยง มาใช้เป็นเครื่องมือ ในการนำไปสู่การปฏิบัติมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมายและแผนงานตลอดจนแผนดำเนินการที่กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้แต่อย่างไรก็ตามอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ทั้งนี้เพื่อลด ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่ เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ ที่วางไว้จึงต้องมี Contingency plan เพื่อให้มีการเตรียมตัวและพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทัน ถ่วงที โดย contingency plan ที่สำนักงานได้วางไว้คือ กรณีที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ล่าช้า เพราะส่งผลกระทบต่อสำนักงานมากที่สุด โดยสำนักงานจะตั้งคณะกรรมการขึ้นตรวจสอบว่าการล่าช้าของโครงการ เกิดขึ้นจากสาเหตุใด ถ้ามีทรัพยากรด้านบุคลากรไม่เพียงพอก็จะสรรหาเพิ่ม หรือทรัพยากรด้านไหน ไม่เพียงพอก็จะจัดสรรให้เพิ่ม ทั้งนี้ต้องอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ และนอกจากนั้นยังมีการตั้งงบประมาณ เพื่อป้องกันในกรณีที่งบประมาณไม่เพียงพอ หรือเกิดจากผู้นำโครงการไม่สามารถจัดการวางแผนให้โครงการดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ได้ก็จะทำการสรรหาผู้นำคนใหม่ เป็นต้น โดยเรากำหนดไว้ว่าจะต้องทำการ Monitoring ทุก 1 เดือน รวมทั้งการรายงานความคืบหน้าและปัญหาที่พบให้กับผู้อำนวยการและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทุกเดือน เพื่อถ้าเจอปัญหาจะได้แก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึง

ตารางที่ 5.12 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยความเสี่ยงภายใน (Contingency Plan)

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	Contingency plan
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากข้อมูลทางด้านการวิจัย การตลาด การกำหนดราคาสินค้า การกระจายสินค้าหรือขนส่งทักษะด้านการขาย การโฆษณา และการส่งเสริมการขาย ไม่ชัดเจน	- มีการจ้าง Outsource สำหรับทำการวิจัย - มีการนำเอาข้อมูลสถิติที่เก็บไว้มาช่วยในการวิเคราะห์
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะประสบการณ์ ความไม่เข้าใจกันของพนักงาน ในทีม และ ศักยภาพด้านต่างๆของพนักงานในองค์กร	- มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆมาให้การอบรมและเป็นพี่ปรึกษาโครงการ
3. ความเสี่ยงด้านเงินทุนที่จะใช้ในการพัฒนา	- มีการทำต้งงบสำรอง สำหรับโครงการใหม่ จะตั้งไว้ประมาณ 20-30% ของโครงการ
4. ความเสี่ยงด้าน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งในด้านของการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความดึงดูด	- มีการออกแบบผลิตภัณฑ์แล้วให้ลูกค้าที่มาซื้อ สลากที่สำนักงาน โหวตแบบที่ตนถูกใจ - จ้างนักออกแบบให้ทำการออกแบบให้
5. ความเสี่ยงในด้านระยะเวลายืดยาวออกไป	- ทำ Action Plan ควบคู่ไปกับ Baseline Plan เพื่อคอย Monitor เกี่ยวกับ Cost และ Schedule ของงานที่เกิดขึ้นจริง ว่าตรงกับ Plan ที่วางไว้หรือไม่

ตารางที่ 5.13 แสดงแผนรองรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอก (Contingency Plan)

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	Contingency plan
1.ประชาชนทั่วไปหรือรัฐบาลเองอาจจะเห็นว่าเป็นการมอมเมาประชาชนส่งผลให้การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์อาจจะไม่สามารถทำได้มากนัก	- ทำการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจค่มุ่หมายของสำนักงาน และประชาสัมพันธ์ในเรื่องการที่สำนักงานนำเงินไปช่วยเหลือองค์กรต่างๆ และโรงพยาบาลต่างๆ โดยอาจจะไปทำโครงการ CSR แล้วลงหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , หน้าเว็บไซต์ของสำนักงาน เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์
2.เกิดปัญหาทางการเมือง หรือการเปลี่ยนชุดรัฐบาล อาจทำให้การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้าเนื่องจากจะต้องผ่านความเห็นของรัฐบาลก่อน	- มีการทำ Action plan เพื่อให้การดำเนินโครงการอยู่ในระยะเวลาที่รัฐบาลนั้นๆ ควบคุม
3.เศรษฐกิจในประเทศไม่ดี มีผลให้ชะลอการออกผลิตภัณฑ์	- มีการออกโปรโมชั่นต่างๆ
4.การแข่งขันในตลาดสูง จากการพนันต่างๆที่ผิดกฎหมาย เช่น หวยใต้ดิน รวมถึงถ้ามีการเปิด AEC ผลิตภัณฑ์ตลาดของประเทศอื่นๆก็อาจจะเข้ามาชิงส่วนแบ่งทางการตลาดไปได้อีก	- ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้มีความน่าดึงดูด หาซื้อง่าย ราคาไม่แพง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยเน้นที่ราคาที่ถูกคนสามารถหาซื้อได้ในราคาที่ไม่แพง
5.ภัยธรรมชาติ กรณีเกิดน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อ Project ที่ทำอยู่	- มีการทำแผนป้องกันในกรณีเกิดน้ำท่วมเมื่อถึงในระดับที่เฝ้าระวังจะมีการเคลื่อนย้ายเครื่องจักร และมีการเตรียมระบบให้พนักงานสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน

#### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

สำนักงานงานสลากกินแบ่งรัฐบาลทำโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อเพิ่มความหลากหลายในด้านผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้ในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งทางสำนักงานได้ มีการกำหนดกลยุทธ์ในด้าน Business strategy และ Functional Strategy เพื่อแสดงถึงเป้าหมายของบริษัทเชื่อมโยงกับงานส่วนต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกันมีการใช้ และมีการได้จัดทำแผนการดำเนินงาน (Project Management) Balanced Scorecard มาควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้านสำหรับกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม กำหนดทรัพยากร และงบประมาณที่ใช้ นอกจากนั้นมิได้ทำแผนการจัดการด้านความเสี่ยง และทำ Contingency plan เพื่อช่วยให้มีการเตรียมตัวและพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที เพราะอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอนอาจเกิดเหตุการณ์ที่กระทบกับโครงการได้ทุกเมื่อ ดังนั้นถ้าเรามีแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น องค์กรก็จะสามารถป้องกันและบรรเทาให้เกิดผลกระทบกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด



## บรรณานุกรม

- เครือข่ายประชาชนปฏิรูปสลาก.(2557). [Online]. Available <http://world-lotteries.org>
- World Lottery Association. (2557). [Online]. Available <http://world-lotteries.org>
- Lottery market in China. (2555). [Online]. Available <http://www.sec.gov>
- GLO. (2557). รายงานประจำปีสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. [Online]. Available [www.glo.or.th](http://www.glo.or.th)
- รายงานงบประมาณประจำปี. (2557) สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล  
รายได้ของอุตสาหกรรมการพนันและเกมต่างๆทั่วโลก. [Online]. Available [www.valueuncovered.com](http://www.valueuncovered.com)
- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.oknation.net/blog/smesmart>
- Ovidijus Jurevicius. (2013). Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>
- ยอดขายลอตเตอรี่ที่ประเทศจีน.[Online]. Available <http://www.lotteryinsider.com/vol67/no9.htm>
- แสดงยอดของลอตเตอรี่ทั้ง 5 ทวีป ในปี 2014. [Online]. Available <http://www.lotteryinsider.com/vol70/no1.htm>
- กราฟแสดงสถิติจำนวนผู้ใช้ Internet โดยเฉลี่ยของประเทศต่าง ๆ ในกลุ่มอาเซียน. [Online]. Available <http://www.nextwider.com/2014/01/26/internet-users-in-asean-countries>
- กราฟแสดงยอดขายลอตเตอรี่ออนไลน์ในประเทศยุโรป. [Online]. Available <http://www.valueuncovered.com/lotto24-ag-etrlo24-spinoff-winning-the-lottery>
- แสดงการวิเคราะห์ PESTEL ที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. [Online]. Available [www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis](http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis)
- VRIN Framework ใช้ในการวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีภายในบริษัท. [Online]. Available <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>



## บรรณานุกรม (ต่อ)

การคิดเชิงระบบ John D Sterman (2000)

ตัวอย่างแผนภูมิวงรอบเหตุและผล. [Online]. Available

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

การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามช่วงเวลา. [Online]. Available

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

ขอฉายสลากชุดทั่วโลกในปี ค.ศ.2008-2014. [Online]. Available

นิตยสารLafleur's world lottery almanac 2014

Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง. [Online]. Available

<http://www.integratingperformance.com/pages/integration/systems/balanced-scorecard>

Project Life Cycle ที่มา : หนังสือ MGMG 605 Project Management

