

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการให้บริการเทคโนโลยี
การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษา: บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการให้บริการเทคโนโลยี
การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
กรณีศึกษา: บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2558



.....

ภูมิจิตร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

รองศาสตราจารย์อรรถพร ตันละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

นางสาวปิติพร ปิติ

ผู้วิจัย

.....

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

กิตติกรรมประกาศนี้ขอกล่าวคำขอบพระคุณแต่ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำและสนับสนุนในด้านต่างๆ ในการดำเนินงานให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณบุคคล ดังต่อไปนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. พาสน์ ทีฆทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ในการชี้แนะแนวทางการวิเคราะห์ถึงปัญหาต่างๆ และตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ข้าพเจ้าเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง และจัดเกลากลยุทธให้เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์ความรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและนำไปกำหนดกลยุทธ์ในธุรกิจได้

ขอขอบพระคุณพ่อแม่ เพื่อนสนิท รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น 17A ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ที่ให้กำลังใจและสนับสนุนการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ของข้าพเจ้าตลอดมา

สุดท้ายนี้ข้าพเจ้าหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ปีติพร ปีติ

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ สำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษา : บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN CLOUD COMPUTING SERVICEFOR SMEs : CASE STUDY OF ATS CORPORATION LIMITED

ปีตีพร ปีติ 5750074

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการจัดการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งนี้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆเป็นเทคโนโลยีที่น่าจับตามอง และมีแนวโน้มที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าในอนาคตอุตสาหกรรมจะมีการแข่งขันที่รุนแรง แต่ก็ยังมีช่องทางและโอกาสในการสร้างรายได้ บริษัทจึงมีการทบทวนถึงปัญหา อุปสรรค และความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อเป็นกรอบในการหากลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้น

ในการทำวิจัยในครั้งนี้ได้นำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) และใช้กลยุทธ์จำกัดเขตที่เน้นในเรื่องความแตกต่าง (Differentiation Focus) เพื่อสร้างความสนใจแก่เป้าหมายหลัก คือ กลุ่มธุรกิจขนส่ง ลอจิสติก และกลุ่มธุรกิจด้านสุขภาพ เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุด และเป็นโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อสร้างรายได้ให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

คำสำคัญ : เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ/Cloud Computing Service/Differentiation

Focus/ Growth Strategy/ เพิ่มยอดขาย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ (Introduction)	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม	2
1.3 ข้อมูลและ โครงสร้างองค์กร	10
1.4 สภาพปัญหา	14
บทที่ 2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	15
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (Business Environment Analysis)	15
2.2 การวิเคราะห์องค์กร	26
บทที่ 3 การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา	31
3.1 แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ	31
3.2 โครงสร้างของปัญหา	34
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	37
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	38
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	40
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	40
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	46
5.1 การวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard)	46
5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)	54
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	57
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	64
บรรณานุกรม	65
ประวัติผู้วิจัย	66



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงถึงตัวเลขการวัดความพร้อมของการพัฒนาระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในมิติต่างๆ ของประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย	10
2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PEST Analysis ของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ	19
2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ Five Forces Analysis ของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ	26
2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ	28
5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	49
5.2 แสดงมุมมองในมิติลูกค้าของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	50
5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	51
5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	52
5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	54
5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยง	59
5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง	61
5.8 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง	62

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 แสดงตัวเลขประมาณการมูลค่าในตลาดของระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ประเภท พับบลิคคลาวด์ โดยจำแนกตามรูปแบบการให้บริการ	4
1.2 แสดงรายชื่อบริษัทผู้ให้บริการระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ โดยจำแนกตามรูปแบบ การให้บริการ	5
1.3 แสดงสัดส่วนแผนงานด้านไพรเวทคลาวด์ (Private Cloud) ของกลุ่มตัวอย่าง	6
1.4 แสดงสัดส่วนแผนงานด้านการใช้พับบลิคคลาวด์ของกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก (SMEs)	7
1.5 รายชื่อผู้ให้บริการ IaaS ที่ได้รับความนิยมและมีการพิจารณาที่จะใช้ในอนาคต	8
1.6 แสดงเหตุผลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆใน รูปแบบพับบลิคคลาวด์	9
1.3 แสดงสัดส่วนรายได้รวมของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในช่วงปี พ.ศ.2553 ถึงปี พ.ศ. 2556	12
1.4 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในฝ่ายผลิตภัณฑ์และการ บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managed Services Department)	13
1.5 แสดงสัดส่วนรายได้ในฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managed Services Department) ในปี พ.ศ. 2556	14
2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกด้วยเครื่องมือ PEST Analysis	16
2.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอกด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis	21
2.3 แสดงสัดส่วนการใช้งานทรัพยากรของดาต้าเซ็นเตอร์ (Data Center)	25
2.4 แสดงกรอบแนวคิดและขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กรด้วยเครื่องมือ VRIN Framework	27

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า	
3.1	แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagram) ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร	37
3.2	แผนผังวงจรเชิงสาเหตุของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัดและอุตสาหกรรมกร ให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ	34
4.1	แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์	37
4.2	แสดงอัตราส่วนของการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในอุตสาหกรรมแต่ละ ประเภท	42
5.1	แสดงโครงสร้างการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard)	48



บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และสังคมออนไลน์เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อชีวิต เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเทคโนโลยีหลักที่ใช้ในชีวิตประจำวันและการดำเนินธุรกิจ จึงเป็นปัจจัยบวกที่ช่วยส่งผลให้การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) เป็นเทคโนโลยีที่น่าจับตามองและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วโดยไม่มีภาระผูกพันที่ยาวนาน องค์กร ธุรกิจ และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ส่วนใหญ่จึงให้ความสนใจกับระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าการเข้ามาของเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในประเทศไทยส่งผลให้บริษัทเทคโนโลยีสารสนเทศต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการขายมาเน้นที่ตลาดระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่มากขึ้นนี้ บริษัทจึงต้องมีการทบทวนถึงปัญหาอุปสรรค และความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อเป็นกรอบในการหากลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถในการแข่งขันสำหรับการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้สูงมากขึ้น

1.1 ความเป็นมา

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทกับธุรกิจและอุตสาหกรรมในทุกๆ ด้าน และเป็นปัจจัยที่จะสนับสนุนให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่นซึ่งในปัจจุบันนี้ เทคโนโลยีที่ทุกคนกล่าวถึงและเป็นที่น่าจับตามอง หนึ่งในนั้นก็คือ เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing) เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ เริ่มเป็นที่แพร่หลายในการบริหารจัดการองค์กรและธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากสามารถลดต้นทุนในการบริหารจัดการจึงส่งผลให้อัตราการเติบโตของเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆเป็นไปอย่างก้าวกระโดดโดยเฉพาะในต่างประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มมีแนวโน้มการใช้งานที่มากขึ้น เนื่องจากความสามารถของระบบที่ทำให้องค์กรหรือธุรกิจในทุกภาคส่วนสามารถขยายหรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างคล่องตัว ยืดหยุ่น รวดเร็วมากขึ้น โดย

ไม่มีภาระผูกพันที่ยาวนาน จากแนวโน้มความต้องการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนนี้บริษัทจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้สามารถคงอยู่ในระยะยาวได้ต่อไป

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรม

เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ เป็นเทคโนโลยีที่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญในองค์กรหรือธุรกิจต่างๆ มากขึ้น โดยเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้ยังเป็นเทคโนโลยีที่ติดอันดับ 1 ใน 10 เทคโนโลยีที่มาแรงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 และมีแนวโน้มที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกปี

การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ คือเทคโนโลยีใหม่ที่เปลี่ยนรูปแบบการทำงานบนคอมพิวเตอร์จากการมีเซิร์ฟเวอร์ส่วนตัวไปเป็นการเก็บข้อมูลและประมวลผลผ่านระบบของผู้ให้บริการ (Cloud Provider) ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้ให้บริการสามารถซื้อหรือเช่าบริการเท่าที่ต้องการ โดยไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องการจัดการ และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีอย่าง คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน หรือ แท็บเล็ต

ในโครงสร้างพื้นฐานการคำนวณแบบดั้งเดิมนั้น ระบบปฏิบัติการ อาทิเช่น ระบบปฏิบัติการวินโดวส์ หรือ โปรแกรมประยุกต์อย่างเช่น ไมโครซอฟต์เวิร์ด ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศ เช่น ไฟล์เอกสาร โดยปกติจะถูกเก็บอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้แต่ละคน ส่วนในสำนักงานมักเก็บไว้บนเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย การประมวลผลเชิงกลุ่มเมฆ เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศที่มีรูปแบบแตกต่างออกไปจากเดิม ข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์ หรือ บริการทางสารสนเทศ ถูกเก็บและสามารถเข้าถึงได้ผ่านทางเครื่องแม่ข่ายตัวแทนที่เชื่อมต่อไปยังอินเทอร์เน็ต มีบริษัทที่ดำเนินธุรกิจทางสารสนเทศหลักของโลกหลายราย อาทิเช่น อเมซอน (Amazon) ไมโครซอฟต์ (Microsoft) เดลล์ (Dell) ไอบีเอ็ม (IBM) กูเกิล (Google) และยาฮู (Yahoo) ที่กำลังให้ความสนใจ และกำลังพัฒนาคลาวด์ในเชิงธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน

1.2.1 รูปแบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆแบ่งรูปแบบการให้บริการออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันดังต่อไปนี้

1.2.1.1 บริการด้านซอฟต์แวร์ (Software as a service) หรือเรียกโดยย่อว่าเอสเอเอส (SaaS) เป็นบริการบนระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆประเภทหนึ่ง ที่ให้บริการใน

รูปแบบซอฟต์แวร์สำเร็จรูปแก่ผู้รับบริการ ให้ผู้ใช้บริการสามารถใช้งานได้ที่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หมายถึงซอฟต์แวร์ดังกล่าวไม่ได้ทำงานอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้ใช้งาน หรือภายในเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายขององค์กรแต่ทำงานอยู่ในส่วนของผู้ให้บริการแทน ผู้ใช้งานสามารถใช้งานซอฟต์แวร์แบบออนไลน์ผ่านทางเว็บเบราว์เซอร์(Web Browser) โดยที่ส่วนประมวลผลทั้งหมดอยู่บนเครื่องของผู้ให้บริการทั้งหมด บริการเช่นนี้เหมาะกับผู้ใช้บริการที่ไม่มีผู้ดูแลระบบ และขาดนักพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เพียงพอ ผู้รับบริการสามารถใช้งานได้ตามปริมาณที่ชำระเงินค่าบริการ

1.2.1.2 บริการแพลตฟอร์ม (Platform as a Service) หรือเรียกโดยย่อว่าพีเอเอส (PaaS) เป็นบริการรูปแบบหนึ่งของการประมวลผลเชิงกลุ่มเมฆ เพื่อให้บริการการพัฒนาซอฟต์แวร์บนสภาพแวดล้อมที่สามารถปรับขยายได้ตามความต้องการ แก่นักพัฒนาซอฟต์แวร์บริการรูปแบบนี้ทำให้นักพัฒนาซอฟต์แวร์ไม่จำเป็นต้องทราบว่าจะเบื้องหลังทรัพยากรเหล่านั้นอยู่ที่ใด แต่สามารถใช้งานทรัพยากร ได้ตามความต้องการหรือตามที่กำหนด จุดเด่นอีกประการหนึ่งคือนักพัฒนาซอฟต์แวร์ยังสามารถใช้ฐานข้อมูลได้โดยง่ายและยืดหยุ่นสูง กล่าวคือเพียงประกาศผ่านตัวแปร จึงสามารถใช้งานพื้นที่เก็บฐานข้อมูลคล้ายกับระบบจัดการฐานข้อมูลแบบเดิม โดยไม่ต้องทราบว่าชิ้นส่วนของข้อมูลเหล่านั้นจะถูกจัดเก็บอยู่ที่ใด ผู้ใช้ทราบเพียงว่าจะใช้งานทรัพยากรอย่างไร โดยไม่ต้องทราบว่าทรัพยากรเหล่านั้นอยู่ที่ใด ทำงานอย่างไร อยู่บนฮาร์ดแวร์ประเภทใด อีกทั้งชุดคำสั่งที่ทำงานอยู่บนสภาพแวดล้อมนี้ยังสามารถใช้ทรัพยากรประมวลผลได้ตามต้องการอีกด้วย

1.2.1.3 บริการด้านโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure as a service) หรือเรียกโดยย่อว่าไอเอเอส(IaaS) เป็นบริการของผู้ให้บริการ (Service Provider) ที่ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศซึ่งอยู่ในรูปแบบของคอมพิวเตอร์เสมือนภายในคอมพิวเตอร์เสมือนนั้นประกอบไปด้วยส่วนเสมือน อาทิเช่น หน่วยประมวลผลกลางเสมือน หน่วยความจำเสมือน ดิสก์เสมือนและระบบเครือข่ายเสมือน เป็นต้นผู้ใช้สามารถเข้าถึงทรัพยากรดังกล่าวได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต หรือ กล่าวได้ว่าบริการนี้เป็นการเตรียมเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีหน่วยประมวลผลกลาง หน่วยความจำ ดิสก์ และระบบเครือข่าย ให้แก่ผู้ขอใช้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการสามารถติดตั้งซอฟต์แวร์ที่ต้องการ ผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือน


1.2.2 ประเภทของการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ

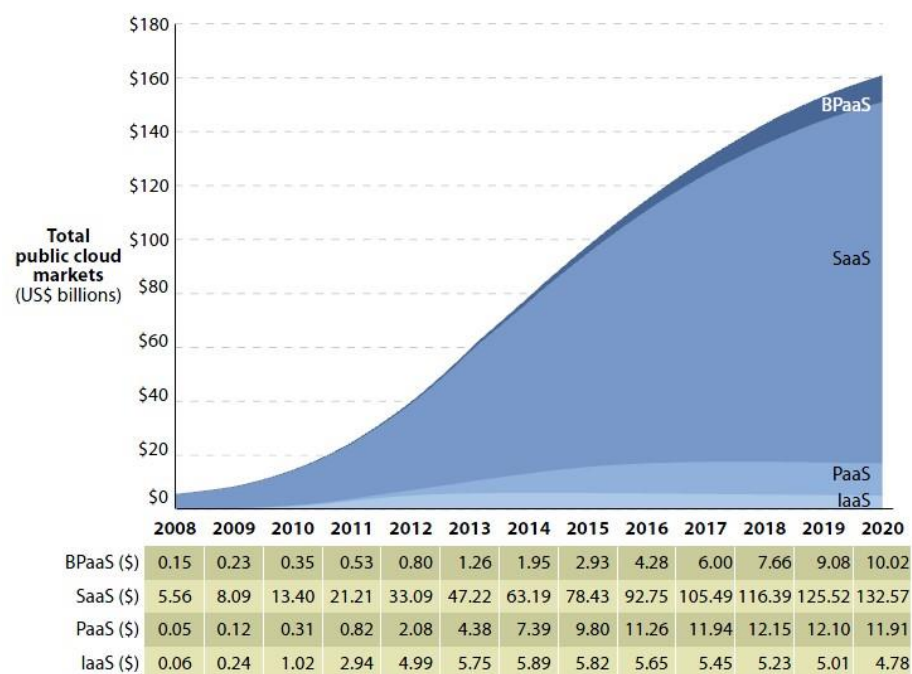
1.2.2.1 ไพรเวทคลาวด์ (Private Cloud) เป็นรูปแบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆที่สร้างเพื่อใช้งานอยู่ภายในเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร หรือภายใต้เครือข่ายใกล้เคียงกัน

1.2.2.2 พับบลิกคลาวด์ (Public Cloud) เป็นรูปแบบการประมวลผลเชิงกลุ่มเมฆที่สร้างขึ้นเพื่อเปิดให้ใช้งานได้อย่างกว้างขวางบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้ใช้งานสามารถควบคุมดูแลได้ด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์ที่ผู้ให้บริการเปิดให้บริการ ปัจจุบันมีผู้ให้บริการหลายราย อาทิเช่น อเมซอน กูเกิล ไมโครซอฟท์อะซัวร์ (Azure) แร็คสเปซ (Rackspace) เป็นต้น

1.2.2.3 ไฮบริดคลาวด์ (Hybrid Cloud) เป็นรูปแบบของการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆที่เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างไพรเวทคลาวด์ และพับบลิกคลาวด์ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรในการประมวลผลร่วมกันมากขึ้น

Figure 3 Forecast: Global Public Cloud Market Size, 2011 To 2020

 The spreadsheet detailing this forecast is available online.



58161

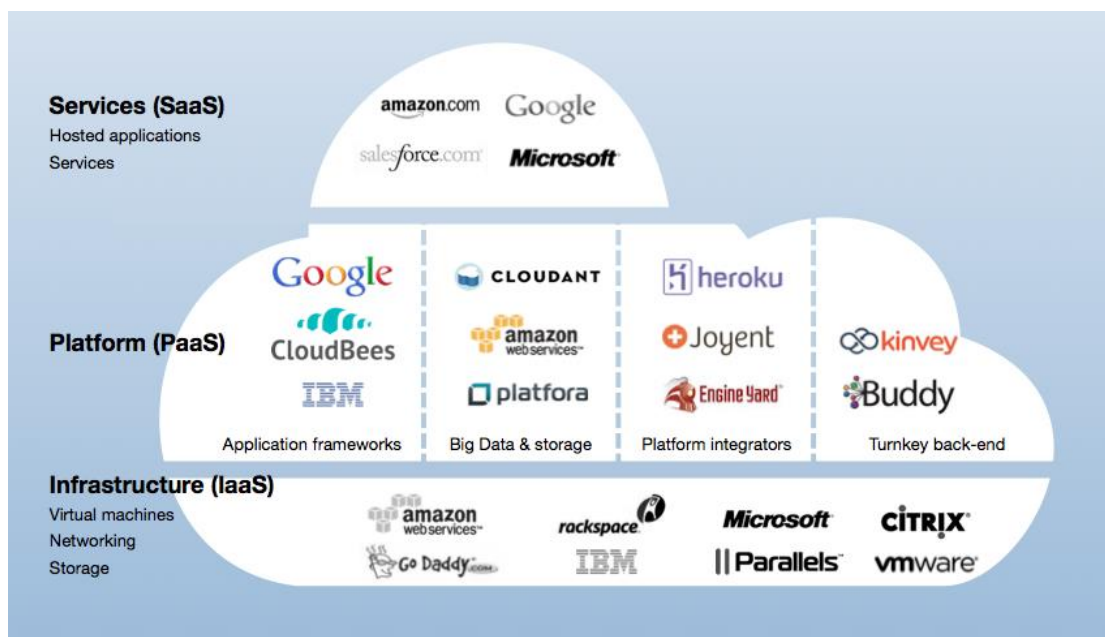
Source: Forrester Research, Inc.

ภาพที่ 1.1 แสดงตัวเลขประมาณการมูลค่าในตลาดของระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ประเภทพับบลิกคลาวด์ โดยจำแนกตามรูปแบบการให้บริการ

ที่มา: <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/01/24/roundup-of-cloud-computing-forecasts-and-market-estimates-2015/>

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นตัวเลขประมาณการมูลค่าในตลาดของระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในรูปแบบการให้บริการซอฟต์แวร์ (SaaS) ทั่วโลกเติบโตจาก 78.43 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปีค.ศ. 2015 เป็น 132.57 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2020 ซึ่งอัตราการเติบโตเฉลี่ยคิดเป็น 9.14% ต่อปี (CAGR) ซึ่งจากรูปภาพจะเห็นได้ว่าอัตราการเติบโตการให้บริการ

ซอฟต์แวร์ (SaaS) มีสัดส่วนที่สูงที่สุดในบรรดาการให้บริการรูปแบบอื่นๆ โดยบริษัทผู้ให้บริการระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ในรูปแบบซอฟต์แวร์ (SaaS) อาทิเช่น ไมโครซอฟท์ กูเกิล อเมซอน และเซลส์ฟอร์ซ ดังรูปภาพที่ 1.2

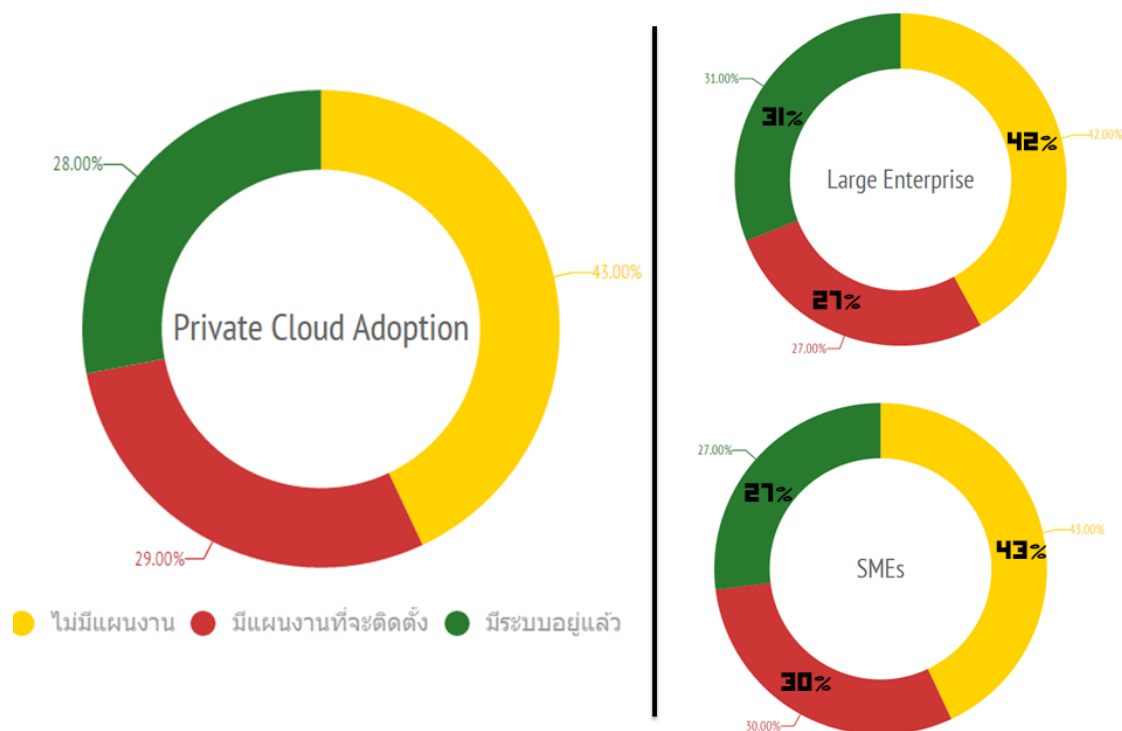


ภาพที่ 1.2 แสดงรายชื่อบริษัทผู้ให้บริการระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ โดยจำแนกตามรูปแบบการให้บริการ

ที่มา: <http://www.markerbench.com/blog/2013/01/08/static-blogging/>

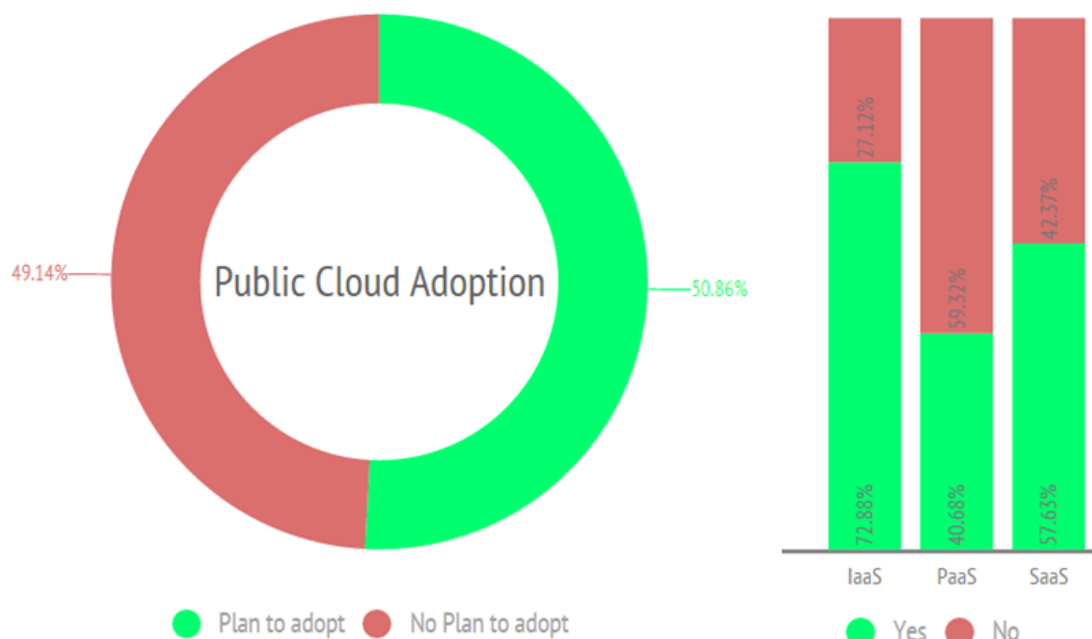
องค์กรและธุรกิจในประเทศไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากขึ้นหลังจากน้ำท่วมในปี พ.ศ. 2554 การใช้ย้ายในระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆของไทยเติบโตจากร้อยละ 32 เป็นร้อยละ 50 ในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเหตุผลหนึ่งนั่นคือ หลายบริษัทที่ประสบปัญหาน้ำท่วม เซิร์ฟเวอร์ได้รับความเสียหาย ข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถกู้คืนมาได้ องค์กรและธุรกิจจึงเริ่มเห็นถึงความสำคัญของระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากยิ่งขึ้น

สถาบันไอเอ็มซีได้มีการจัดทำโครงการวิจัยเชิงสำรวจในหัวข้อ การสำรวจความพร้อมด้านการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆของหน่วยงานในประเทศไทย หรือ Cloud Computing Readiness Survey 2014 วัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมของประเทศไทยกับประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค การสำรวจนี้มีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 177 ราย โดยจำแนกตามขนาดองค์กรเป็นหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่ (Large Enterprise) จำนวน 61 ราย และกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 116 ราย



ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนแผนงานด้านไพรเวทคลาวด์(Private Cloud)ของกลุ่มตัวอย่าง ที่มา:<http://www.slideshare.net/imcinstitute/cloud-computing-1-42024401>

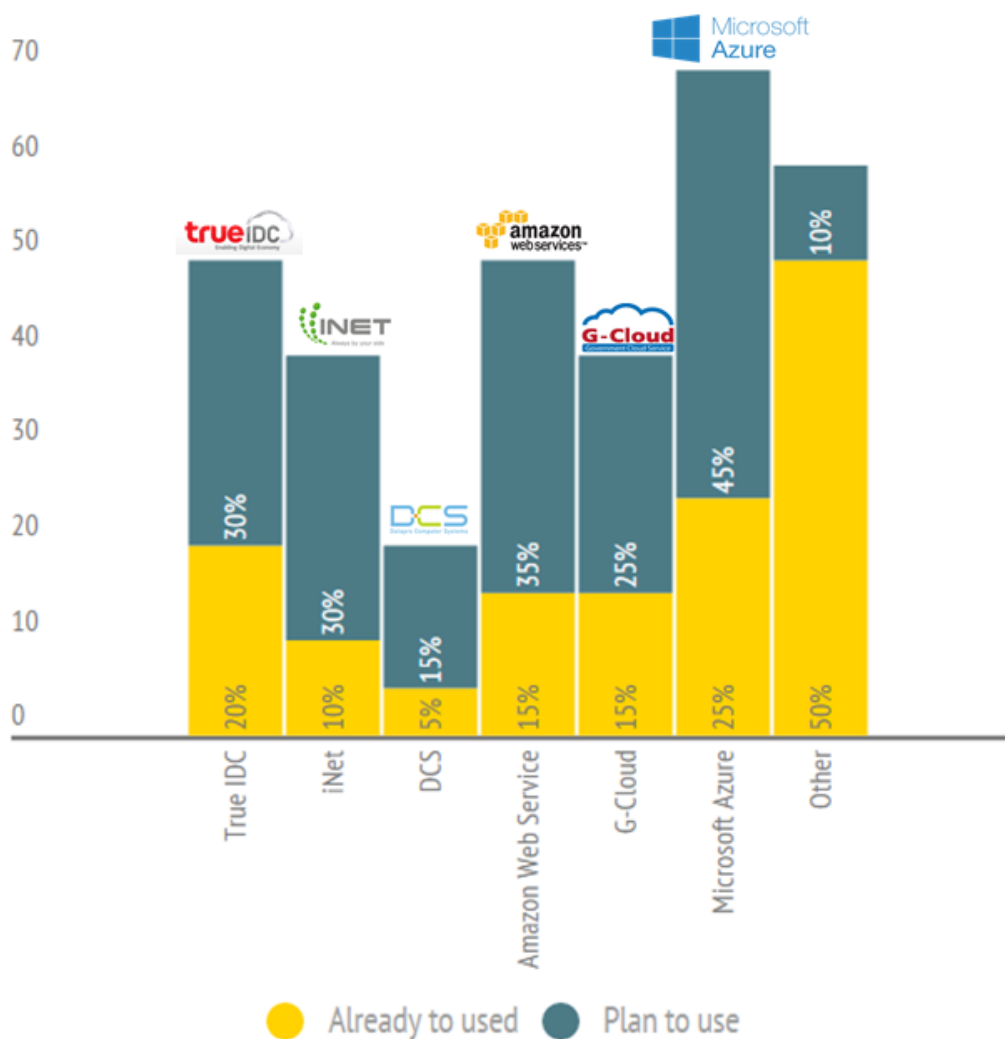
จากภาพที่ 1.3 แสดงถึงสัดส่วนแผนงานด้านไพรเวทคลาวด์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยในภาพรวมจากกลุ่มตัวอย่าง 167 รายที่ตอบว่ามีเซิร์ฟเวอร์ใช้งานในองค์กรนั้นพบว่าจำนวน 47 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 28 มีการใช้ไพรเวทคลาวด์อยู่แล้วในปัจจุบันจำนวน 48 รายหรือคิดเป็นร้อยละ 29 มีแผนการที่จะติดตั้งเพื่อใช้ในอนาคต แต่ส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 43 ยังไม่มีแผนงานด้านไพรเวทคลาวด์แต่อย่างใด ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์หลังไปถึงแผนงานของหน่วยงาน โดยแยกตามขนาดขององค์กรนั้น มีความแตกต่างจากผลสำรวจในภาพรวมเล็กน้อย พบว่าในปัจจุบันธุรกิจขนาดใหญ่มีการใช้งานไพรเวทคลาวด์เป็นสัดส่วนที่สูงกว่าวิสาหกิจขนาดกลางและเล็ก เป็นผลมาจากธุรกิจขนาดใหญ่มีความซับซ้อนของข้อมูลในการดำเนินงานและเข้มงวดในเรื่องความลับของลูกค้า แต่ในขณะเดียวกันก็พบข้อมูลที่น่าสนใจในแง่ของแผนการใช้งานไพรเวทคลาวด์ในอนาคต ซึ่งพบว่าวิสาหกิจขนาดเล็กมีสัดส่วนที่สูงกว่าธุรกิจขนาดใหญ่



ภาพที่ 1.4 แสดงสัดส่วนแผนงานด้านการใช้พับบลิคลาวด์ของกลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก(SMEs)

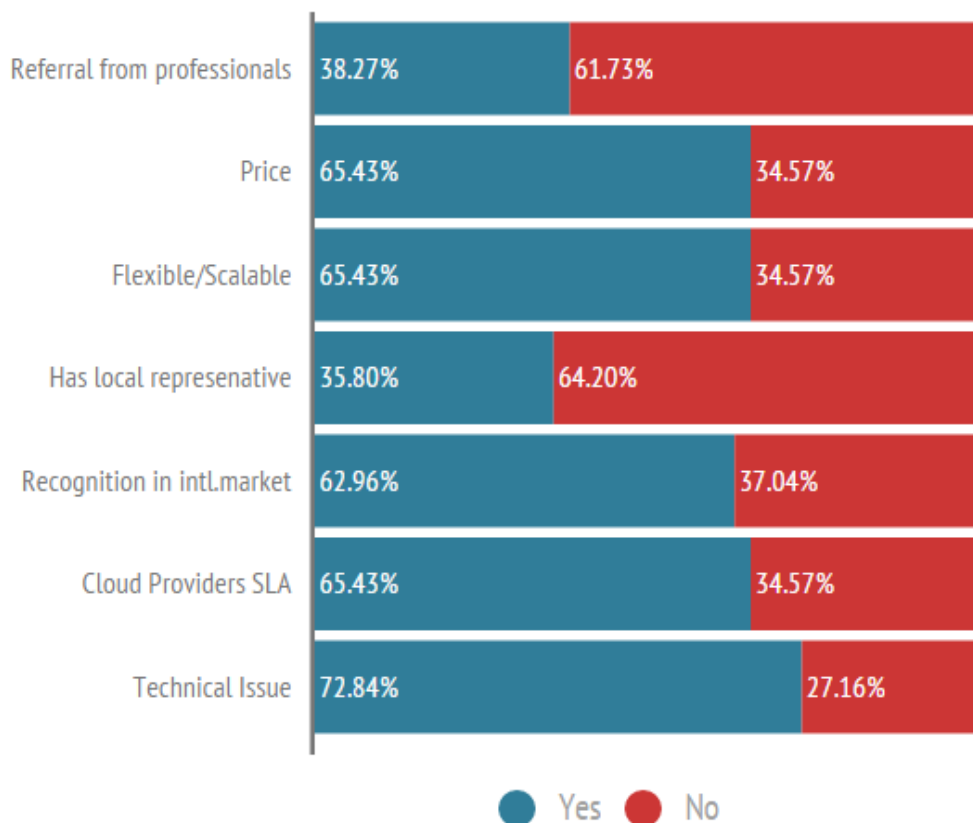
ที่มา: <http://www.slideshare.net/imcinstitute/cloud-computing-1-42024401>

จากภาพที่ 1.4 จากการวิเคราะห์ผลสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างพบว่าวิสาหกิจขนาดเล็กมีแผนการใช้บริการการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆร้อยละ 50.86 โดยมีแผนการใช้งานพับบลิคลาวด์ในรูปแบบ IaaS เป็นสัดส่วนสูงที่สุดมาถึงร้อยละ 72.88 รองลงมาคือ รูปแบบบริการ SaaS และลำดับสุดท้ายคือ บริการในรูปแบบ PaaS ดังรายละเอียดจากภาพ



ภาพที่ 1.5 รายชื่อผู้ให้บริการ IaaS ที่ได้รับความนิยมและมีการพิจารณาที่จะใช้ในอนาคต
ที่มา: <http://www.slideshare.net/imcinstitute/cloud-computing-in-thailand-readiness-survey>

จากภาพที่ 1.5 แสดงรายชื่อผู้ให้บริการ IaaS โดยขณะนี้ประเทศไทยเริ่มมีผู้ให้บริการที่เป็นบริษัทของไทยเพิ่มมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่นบริษัททรูไอดีซี (True IDC) บริษัทดาต้าโปร (DataPro) สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (G-Cloud) บริษัทไอเน็ต (iNet) และอื่นๆ ซึ่งจากผลสำรวจแสดงให้เห็นว่าหากจัดอันดับของการใช้คลาวด์ในรูปแบบการให้บริการ IaaS อันดับหนึ่งเป็นของไมโครซอฟท์อะซัวร์ (Microsoft Azure) ที่ยังได้รับความนิยมสูงสุด



ภาพที่ 1.6 แสดงเหตุผลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในรูปแบบพับบลิคคลาวด์

ที่มา: <http://www.slideshare.net/imcinstitute/cloud-computing-in-thailand-readiness-survey>

โดยเมื่อสำรวจถึงปัจจัยในการเลือกใช้บริการพับบลิคคลาวด์ของบริษัทต่างๆ พบว่าเหตุผลหลักในการเลือกใช้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในรูปแบบพับบลิคคลาวด์ที่มีสัดส่วนสูงที่สุดคือ การพิจารณาจากข้อมูลด้านเทคนิคของผู้ให้บริการ อาทิเช่น ข้อมูลในด้านดาต้าเซ็นเตอร์ (Data Center) และแบนด์วิธ (Bandwidth) เป็นต้น ส่วนในด้านราคา ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับองค์กร และการพิจารณา SLA (Service Level Agreement) ที่มีสัดส่วนอยู่ในอันดับสอง โดยปัจจัยการเลือกใช้ในระดับสามคือ การพิจารณาชื่อเสียงของผู้ให้บริการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้งนี้ในส่วนการพิจารณาจากการที่มีตัวแทนของผู้ให้บริการในประเทศไทย ถือว่ามีความสำคัญแต่อยู่ในสัดส่วนที่ไม่สูงมากนัก

ตารางที่ 1.1 แสดงถึงตัวเลขการวัดความพร้อมของการพัฒนาระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในมิติต่างๆ ของประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย

Cloud Readiness Index 2014

	1. Privacy	2. International Connectivity	3. Data Sovereignty	4. Broadband Quality	5. Government Regulatory Environment and Usage	6. Power Grid and Green Policy	7. Intellectual Property Protection	8. Business Sophistication	9. Data Centre Risk	10. Freedom of Information	CR12014 SCORE	RANK	CHANGE
JP Japan	9.5	5.5	8.0	9.1	5.0	7.1	8.1	8.2	6.6	9.7	76.8	1	-
NZ New Zealand	8.8	4.6	7.9	7.6	5.6	9.2	8.6	6.8	7.8	9.5	76.3	2	+4
AU Australia	8.8	4.4	7.6	8.0	5.3	7.8	7.6	6.7	9.4	9.6	75.1	3	+4
SG Singapore	6.0	8.2	7.8	8.8	6.1	5.9	8.7	7.3	7.4	8.6	74.8	4	-
HK Hong Kong	6.8	7.7	7.6	9.3	5.1	5.6	8.1	7.5	7.4	9.6	74.7	5	-2
KR South Korea	9.7	5.5	7.2	9.4	5.1	6.6	5.7	6.9	8.6	8.6	73.3	6	-4
TW Taiwan	4.6	6.3	6.8	8.5	5.0	6.7	7.4	7.4	6.9	8.6	68.2	7	-2
MY Malaysia	5.8	5.8	6.7	7.1	5.2	4.9	6.9	7.2	8.5	8.2	66.2	8	-
TH Thailand	4.0	5.0	6.2	8.0	3.7	6.3	4.4	6.3	7.6	7.8	59.3	9	+4
PH Philippines	5.8	5.4	5.9	4.1	3.7	5.5	5.1	6.1	5.5	9.0	56.1	10	+2
CN China	5.9	3.0	4.8	5.9	4.3	4.3	5.6	6.2	6.5	7.0	53.3	11	-1
ID Indonesia	4.4	2.9	6.2	3.1	3.9	5.7	5.6	6.3	6.4	7.9	52.4	12	-1
IN India	4.6	2.3	6.5	3.6	4.1	5.0	5.3	6.3	3.4	7.8	48.8	13	-4
VN Vietnam	3.6	3.2	5.6	4.2	3.8	4.7	4.1	5.3	6.4	7.0	47.8	14	-1

Source: Asia Cloud Computing Association 2014

จากตารางที่ 1.1 การจัดอันดับของ Asia Cloud Computing Association ประเทศไทยมีอันดับดีขึ้น 4 อันดับ โดยประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 9 จากทั้งหมด 14 ประเทศ ที่มีความพร้อมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาและการนำเทคโนโลยีประมวลผลแบบกลุ่มเมฆไปใช้งาน ซึ่งประเทศไทยนั้นติดอันดับ 1 ใน 4 ของประเทศที่มีการพัฒนาด้าน Cloud readiness อย่างก้าวกระโดด โดยมีคะแนนในด้าน Broadband Quality, International Connectivity และ Data Sovereignty สูงกว่าปีก่อนมาก

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท เอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (เอทีเอส) เป็นบริษัทที่นำเสนอการแก้ปัญหาให้กับลูกค้าธุรกิจทั่วโลก โดยเน้นไปที่เทคโนโลยีที่จะแก้ปัญหาด้านธุรกิจ พร้อมกับเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ บริษัทเอทีเอสมีผู้เชี่ยวชาญมากกว่า 500 คนที่พร้อมจะนำเสนอบริการต่างๆ โดยสามารถแบ่งการบริการได้ดังต่อไปนี้

1.3.1 ให้บริการคำปรึกษาด้านกระบวนการทางธุรกิจ (Business Technology Consulting) รับให้คำปรึกษาเพื่อช่วยให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนสร้างธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และผลกำไรมากขึ้น โดยให้คำแนะนำเพื่อเลือกใช้เทคโนโลยีให้ได้อย่างเหมาะสม

1.3.2 การพัฒนาซอฟต์แวร์ (Custom Software Development) พัฒนาซอฟต์แวร์ให้ตรงกับธุรกิจที่มีความเฉพาะตัวและต้องการออกแบบที่เป็นพิเศษ เพื่อการแก้ปัญหาที่ตรงจุดและครอบคลุมทุกปัญหาของประเภทธุรกิจไม่ว่าจะเป็นปัญหาจาก Business Process หรือปัญหาจากความแตกต่างของซอฟต์แวร์ที่มีอยู่เดิม ซึ่งทีมพัฒนานั้นมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการออกแบบแอปพลิเคชันด้านกระบวนการทางธุรกิจการออกแบบเว็บไซต์ การออกแบบแอปพลิเคชันบนมือถือ เป็นต้น

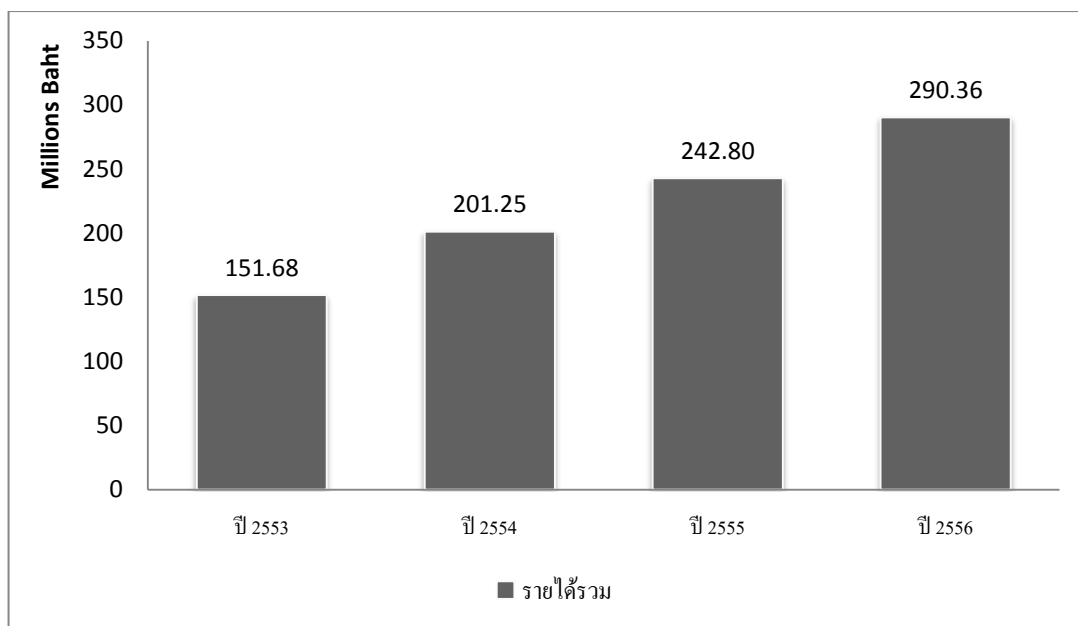
1.3.3 ผลิภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managed Services) นำเสนอการดูแลจัดการระบบที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับบริษัท เพื่อลดช่องโหว่ ปัญหาด้านประสิทธิภาพ โดยนำเสนอบริการทางด้านต่างๆ ได้แก่ การให้บริการศูนย์ข้อมูล บริการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ บริการกู้คืนจากภัยพิบัติ บริการด้านบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐาน ไอทีต่างๆ

1.3.4 การให้บริการบุคลากร (IT Outsourcing) บริษัทเอทีเอสได้มีการจัดหาบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อเข้าไปช่วยเหลือองค์กร นับเป็นทางเลือกที่ดีในการลดต้นทุนและสามารถช่วยเหลือองค์กรให้สามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างสมบูรณ์ โดยการบริการบุคลากร ยังรวมถึงการพัฒนาและดูแลสนับสนุนแอปพลิเคชัน การทดสอบระบบ การออกแบบฐานข้อมูล และอื่นๆอีกมากมาย

1.3.5 การวางระบบซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ บริษัทเอทีเอสมีทีมผู้เชี่ยวชาญในการวางระบบ โดยสามารถช่วยในด้านการวางระบบพื้นฐาน ไปจนถึงระบบข้อมูลที่ซับซ้อน เช่น การออกแบบสร้างสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์หรือแอปพลิเคชันตามความต้องการของลูกค้า การผสานการทำงานกับฮาร์ดแวร์ใหม่หรือฮาร์ดแวร์ที่ใช้อยู่ การผสานการทำงานกับซอฟต์แวร์ตามความต้องการของลูกค้าหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูปจากผู้ผลิต เช่น ออราเคิลและ ไมโครซอฟต์

โดยบริษัทเอทีเอส ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อพ.ศ. 2543ที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยเริ่มต้นจากการเป็นหน่วยงานไอทีสำหรับบริษัทสยามมันดาเลย์ จำกัด และเป็นหน่วยงานที่เริ่มสร้าง Internet Data Center แห่งแรกของภาคเหนือ ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีบริษัทได้มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องตาม

ความต้องการของธุรกิจที่ต้องการโซลูชันทางเทคโนโลยีเข้ามาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับธุรกิจ ปัจจุบันนี้บริษัทเอทีเอสมีสำนักงานหลักอยู่ทั้งที่กรุงเทพมหานคร และเชียงใหม่ มีลูกค้ามากกว่า 100 รายทั้งในและต่างประเทศ



ภาพที่ 1.3 แสดงสัดส่วนรายได้รวมของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในช่วงปี พ.ศ.2553ถึงปี พ.ศ. 2556

ที่มา:คลังข้อมูลธุรกิจ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

สถานที่ตั้งของบริษัท

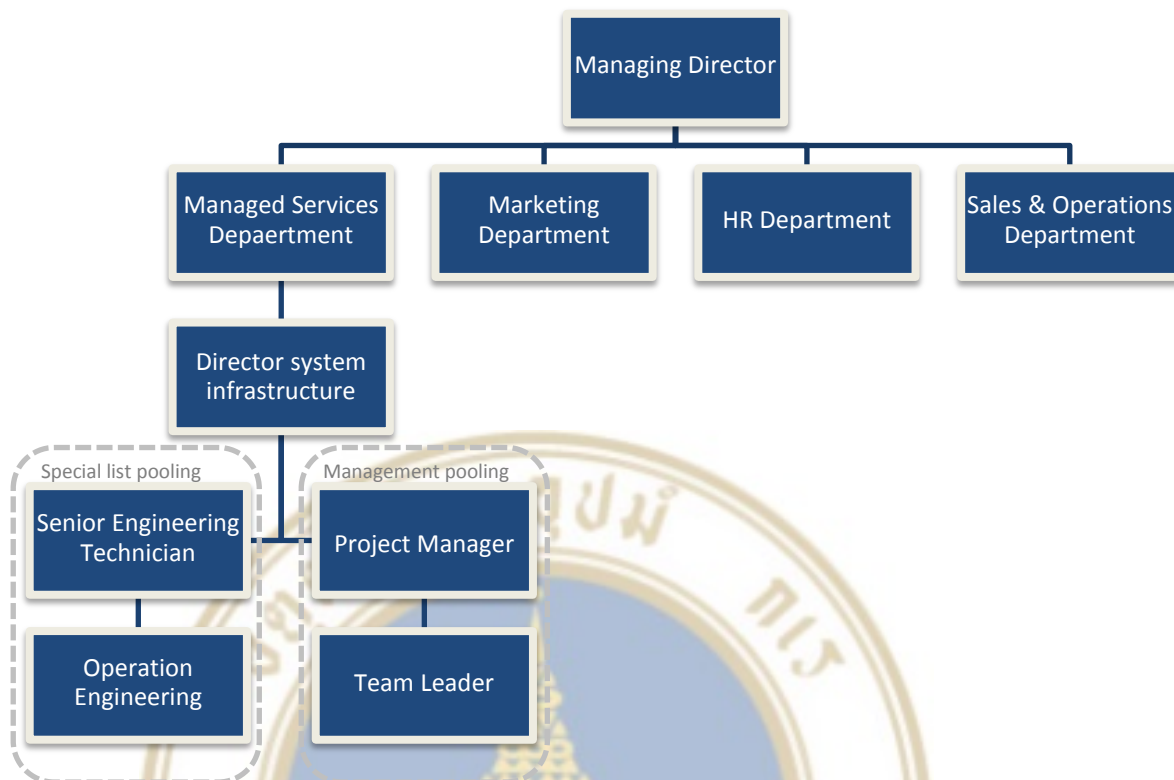
บริษัทมีสถานที่ในการดำเนินธุรกิจอยู่ทั้งสิ้น 2 แห่ง คือ

1. สำนักงานเชียงใหม่25/1หมู่ที่ 2 ต.ป่าบง อ.สารภี จ.เชียงใหม่
2. สำนักงานกรุงเทพมหานคร 408/160ชั้น 39อาคารพหลโยธินเพลส ถนนพหลโยธิน

แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์

การเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)ที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการค้นหาคำตอบที่ดีกว่า ง่ายกว่า สมเหตุสมผลมากกว่า ในการใช้ชีวิตและธุรกิจของผู้คนทุกประเภท



ภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ(Managed Services Department) ที่มา:ฝ่ายบุคคล บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

จากภาพที่ 1.4 แสดงถึงโครงสร้างองค์กรการดำเนินงานจะอยู่ภายใต้การดูแลของกรรมการผู้จัดการ โดยบริษัทมีการแบ่งฝ่ายการทำงานอย่างชัดเจน โดยจะแบ่งเป็นฝ่ายที่เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงานขององค์กร คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล ฝ่ายขายและดำเนินการ และนอกจากนี้ บริษัทยังมีการแบ่งฝ่ายตามหน้าที่ที่ให้บริการแก่ลูกค้าของบริษัท เช่น ฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ(Managed Services Department)ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของผู้จัดการระบบโครงสร้างพื้นฐาน (Director system Infrastructure) ซึ่งในส่วนนี้จะประกอบด้วยบุคลากร 2 สายงาน และใช้โครงสร้างองค์กรแบบ Pooled Interdependence คือสามารถแทนงานกันได้ เพื่อความยืดหยุ่นในแต่ละโครงการ

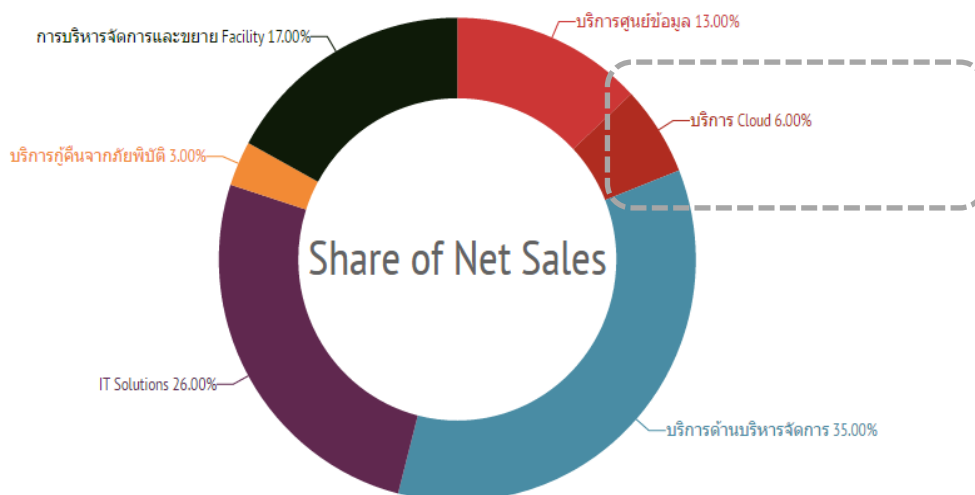
1. บุคคลที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและดูแลจัดการบริหารจัดการโครงการ โดยประกอบไปด้วย ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) และผู้นำกลุ่ม (Team Leader) เพื่อติดต่อประสานงานกับลูกค้า นำข้อมูลมาประสานงานกับลูกทีมต่อไป

2. บุคคลที่มีทักษะความสามารถเฉพาะทางในด้านต่างๆ เพื่อนำความสามารถนั้นๆ มาใช้ในโครงการ โดยประกอบด้วยทีมวิศวกรในด้านต่างๆ ตามลำดับ

1.4 สภาพปัญหา

จากข้อมูล อัตราการเติบโตของเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับว่าเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ที่จะสามารถเพิ่มยอดขายจากการเติบโตของระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้ แต่จากแผนภูมิรูปภาพแสดงสัดส่วนยอดขายของฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังแสดงในภาพที่ 1.5 จะสังเกตพบว่าตัวเลขยอดขายส่วนใหญ่ของฝ่ายนี้ มาจากบริการด้านบริหารจัดการฮาร์ดแวร์และระบบมากถึง 35% แต่สัดส่วนยอดขายการบริการระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมียอดขายเพียง 6% ของทั้งหมดเท่านั้น ทั้งที่ควรมีแนวโน้มเพิ่มสูงตามทิศทางของตลาด แต่บริษัท ไม่สามารถสร้างรายได้เติบโตได้อย่างเต็มที่ตามทิศทางแนวโน้มของตลาดนี้จึงนับว่าเป็นอุปสรรคในการเติบโตของบริษัท และการก้าวเป็นผู้นำในด้านการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศครบวงจรของประเทศไทย

ดังนั้นบริษัทจึงได้ตั้งเป้าหมายยอดขายการบริการระบบประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ให้มียอดขายเพิ่มขึ้น และมีสัดส่วนยอดขายในฝ่ายที่เพิ่มขึ้นเป็น 12% ของฝ่าย ภายใน 2 ปีเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางแนวโน้มของตลาด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้



ภาพที่ 1.5 แสดงถึงสัดส่วนรายได้ในฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (Managed Services Department) ในปี พ.ศ. 2556

ที่มา: ฝ่ายบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

บทที่ 2

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ข้อมูลจากหน่วยงานและสถาบันวิจัยต่างๆทั่วโลก ต่างระบุว่าเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนั้นได้เป็นเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนโลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันนี้ ตลาดในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศก็ได้เริ่มปรับเปลี่ยนไป โดยมุ่งเน้นสู่การจำหน่ายและให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด บริษัทผู้นำในด้านเทคโนโลยีทั่วโลกได้หันมาทำธุรกิจเกี่ยวกับการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น และบริษัทซอฟต์แวร์บางรายก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายมาเน้นที่ตลาดนี้ด้วย ไม่ว่าจะเป็น ออราเคิล (Oracle) ไมโครซอฟท์ (Microsoft) หรือ อะโดบี (Adobe)

บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด จึงได้เล็งเห็นถึงโอกาสที่จะเพิ่มผลประกอบการให้แก่บริษัทและเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ (Business Analysis Tool) โดยแต่ละเครื่องมือที่ใช้นั้น มีวัตถุประสงค์และมุมมองการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันออกไป เพื่อการวางแผนที่เหมาะสมต้องอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (Business Environment Analysis)

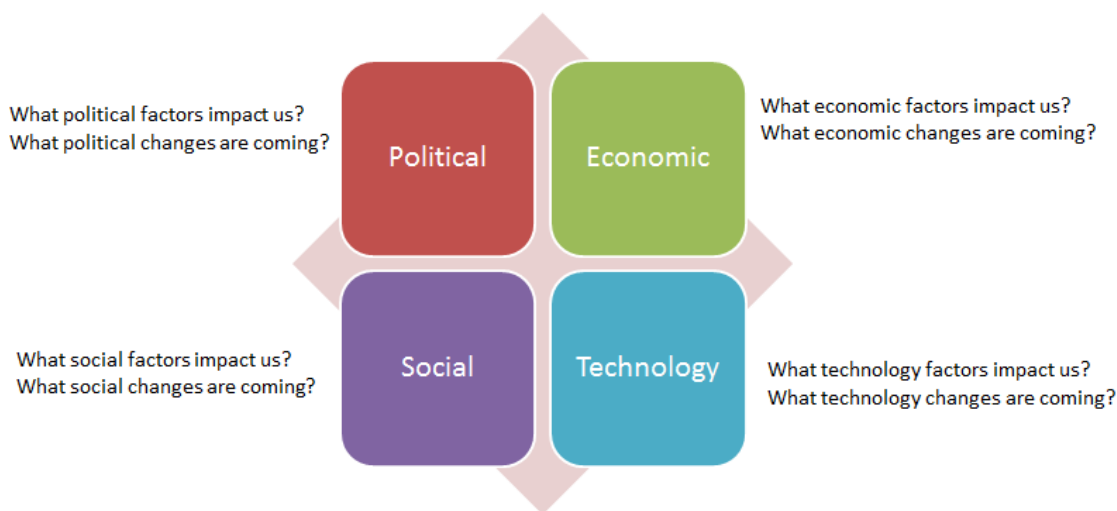
การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอกสามารถใช้เครื่องมือได้หลากหลาย ณ ที่นี้ จึงวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ PEST Analysis และ Five Forces Analysis

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร PEST Analysis

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร การวิเคราะห์ด้วย PEST Analysis เรียกว่าเป็นเครื่องมือสำหรับ “Scanning The Business Environment” ซึ่งคำว่า PEST ย่อมาจากการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี ซึ่งผู้ที่คิดค้นแนวคิดนี้ได้ในปี 1967 คือ Harvard professor Francis Aguilar โดย Jim Makos ผู้ก่อตั้งเว็บไซต์ PESTLE Analysis ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่าสามารถ

ช่วยให้องค์กรตัดสินใจทางเลือกได้เหมาะสมเหมาะกับการวิเคราะห์ในธุรกิจที่ยังมีข้อมูลหรือสมมติฐานเชิงลึกไม่มาก เพราะเป็นการวิเคราะห์ภาพกว้าง (Arline, 2014)

PEST Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ PEST Analysis

ที่มา: <https://www.linkedin.com/pulse/business-simulation-workshops-understand-models-swot-pest-rob-brodo>

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงปัจจัยต่างๆในการวิเคราะห์ ซึ่งแต่ละปัจจัย มีตัวอย่างแนวทางการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยอัตราภาษี และอัตราการว่างงาน เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) เช่น โครงสร้างทางเพศและอายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมและประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมผู้บริโภคอุปโภค เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมอกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

การวิเคราะห์ PEST Analysis ของธุรกิจการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Computing)

1. ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

นโยบายภาครัฐได้มีการสนับสนุนและผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางไอซีที(ฮับ) ของภูมิภาคอาเซียน ซึ่งจะรวมทั้งการเป็นศูนย์กลางด้านการค้าเช่นเตอร์ เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ เวนเจอร์แคปิตอล เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูล และรองรับแนวโน้มกระแสบิ๊กดาต้า(Big Data) นอกจากนี้ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2554 รัฐบาลไทยได้ให้การสนับสนุนการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ สำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ และสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และยังได้ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น เนคเทค (NECTEC) ซอฟต์แวร์พาร์ค (Software Park) เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนการใช้งานเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆและทำการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการใช้งานนี้

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่ารัฐบาลไทยมีการขับเคลื่อนในด้านเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในหลายรูปแบบแต่อย่างไรก็ตามด้วยสถานการณ์ทางการเมืองที่ขาดความแน่นอน มีการปรับเปลี่ยนนโยบายและโครงการต่างๆ อยู่เสมอ อาทิเช่น โครงการซิงเกิลเกตเวย์ (Single Gateway) ที่เห็นชอบโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2558 ซึ่งสร้างผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่างชาติ รวมถึงนักธุรกิจชาวไทยที่ไม่มั่นใจในเสถียรภาพของโครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย

2. ปัจจัยด้านการเศรษฐกิจ

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (อีไอซี)ประมาณการการเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ.2558 ไว้ที่ร้อยละ3ในช่วงครึ่งปีแรกที่ผ่านมามีเศรษฐกิจไทยชะลอตัวตามที่ได้ประเมินไว้ รายได้ของภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจได้รับผลกระทบอย่างมากจากราคาสินค้าเกษตรที่ตกต่ำ การส่งออกที่หดตัวถึงร้อยละ4.2ในช่วง 5 เดือนแรก รวมถึงการลงทุนของรัฐที่ยังล่าช้าในการเบิกจ่าย สำหรับในช่วงครึ่งปีหลัง อีไอซีคาดว่าจะเริ่มเห็นสัญญาณการฟื้นตัวของเศรษฐกิจบ้าง โดยการอ่อนค่าของเงินบาทจะช่วยให้ผู้ส่งออกมีรายได้มากขึ้น ในรูปของเงินบาทไม่ว่ายอดขายในรูปแบบสกุลเงินต่างประเทศจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ตาม ซึ่งน่าจะช่วยรักษาความสามารถในการทำกำไรของผู้ประกอบการและช่วยพยุงรายได้ของแรงงานได้เช่นกัน นอกจากนี้ รายได้จากภาคการท่องเที่ยวที่คาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศถึง 28.8 ล้านคนในปี นี้ และการเร่งเบิกจ่ายงบลงทุนของภาครัฐก่อนสิ้นปีงบประมาณในเดือนกันยายนนี้ จะมีส่วนช่วยให้สถานการณ์ด้านรายได้ปรับตัวดีขึ้นกว่าช่วงครึ่งปีแรก โดยรวมแล้ว อีไอซีประเมินว่าการบริโภคภาคเอกชนในปี พ.ศ. 2558จะขยายตัวร้อยละ

ละ 1.4 การลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 1.5 ส่วนการส่งออกในรูปดอลลาร์สหรัฐฯ หดตัวร้อยละ 1.5

กลุ่มไอทีในครึ่งปีแรกที่ผ่านมามีเติบโตต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ช่วงต้นปีพ.ศ. 2558 โดยคาดว่ามูลค่าตลาดรวมทั้งหมด จะเท่ากับ หรือ ใกล้เคียงกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นปีที่ตลาดตกต่ำมากที่สุด โดยตลาดที่มีการชะลอตัวลงไปอย่างเห็นได้ชัดเจนคือการใช้จ่ายภาคครัวเรือนหรือคอนซูเมอร์ซึ่งปัจจัยสำคัญมาจากผลกระทบจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจนั้นทำให้ผู้บริโภคมีการระมัดระวังการใช้จ่ายมากขึ้น โดยมองว่าความต้องการซื้อสินค้าไอทียังมีอยู่ แต่ผู้บริโภคต้องการสินค้าที่ราคาต่ำลงเพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ นอกจากนี้อีกหนึ่งปัจจัยที่มองว่ามีผลทำให้ตลาดชะลอตัว คือตัวเทคโนโลยี ซึ่งในครึ่งปีแรก ยังไม่มีโปรดักต์ หรือ เทคโนโลยีใหม่เข้ามาช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้บริโภคส่วนการใช้จ่ายภาคเอกชนและรัฐบาลนั้นในครึ่งปีแรกที่ผ่านมายังมีการลงทุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะภาครัฐก็มีการลงทุนโครงการด้านไอทีเพื่อเสริมศักยภาพการแข่งขัน และลดต้นทุนขณะที่ภาครัฐมีการเร่งการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจแม้จะยังช้าอยู่แต่ถือเป็นสัญญาณที่ดีในการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐ ซึ่งโดยรวมแล้วการใช้จ่ายไอที ภาครัฐและเอกชน มีการเติบโตในอัตราร้อยละ 5 ในช่วงระยะเวลาเดียวกันในปีที่ผ่านมา

ส่วนการเปิดประมูล 4 จินั้นไม่น่าจะมีผลในปีนี้ แต่จะมีผลในไตรมาสแรกของปีหน้า เนื่องจากคาดการณ์ว่าจะมีการเปิดประมูลช่วงปลายปี เช่นเดียวกับนโยบายดิจิทัลโคโนมีของรัฐบาล ที่มองว่าเป็นการวางรากฐานระยะยาวของประเทศ ซึ่งหากดำเนินการได้รวดเร็วน่าจะมีผลต่อการเติบโตของไอทีในประเทศภายใน 2 ปีข้างหน้า

ในส่วนสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs)ในช่วงไตรมาส 1/2558 จากการวิเคราะห์ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พบว่าภาพรวมยังคงอยู่ในภาวะชะลอตัว โดยมีผลมาจากการปรับตัวลดลงของการบริโภคในประเทศ สถานการณ์ด้านการส่งออก และระดับสินค้าพืชผลการเกษตร ที่สำคัญภาวะเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ ขณะที่ตลาดคู่ค้าสำคัญของไทย ทั้งอาเซียน จีน ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป มีทิศทางที่หดตัวลง แต่ยังคงมีปัจจัยบวกมาจากสถานการณ์ค่าครองชีพที่ปรับตัวดีขึ้น เช่นเดียวกับการท่องเที่ยวที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นติดต่อกันเป็นเดือนที่ 6 โดยเฉพาะในเดือนมีนาคม ที่ผ่านมามีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศถึง 2.53 ล้านคน เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 25.5 ส่วนการจัดตั้งและยกเลิกกิจการ ไตรมาสที่ 1/2558 (ม.ค.-มี.ค.) พบว่า มีการจดทะเบียนจัดตั้งกิจการ จำนวน 17,309 ราย ขยายตัวร้อยละ 12.3 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 1 ของปีที่ผ่านมา กิจการที่มีการจัดตั้งใหม่สูงสุด ได้แก่ ก่อสร้างอาคารที่ไม่ใช่ที่พักอาศัย รองลงมาคือ การทำบัญชี และตรวจสอบบัญชี และขายส่งเครื่องจักรและเครื่องมือเครื่องใช้ ตามลำดับ ทั้งนี้ ในเดือน มี.ค. ที่

ผ่านมา พบว่า ธุรกิจขายส่งเครื่องสำอาง มีความโดดเด่นเนื่องจากมีอัตราการเติบโตต่อเนื่อง ผลจากผู้บริโภคทุกเพศทุกวัยหันมาสนใจเกี่ยวกับสุขภาพความงาม จึงทำให้ธุรกิจนี้เติบโตขึ้นอย่างโดดเด่น ปัจจุบันมีมูลค่าตลาดรวม 210,000 ล้านบาท แบ่งเป็นตลาดในประเทศและตลาดส่งออก สัดส่วนร้อยละ 60:40 ส่วนการยกเลิกกิจการ มีจำนวน 3,674 ราย ขยายตัวร้อยละ 27.03 เมื่อเทียบกับไตรมาสที่ 1 ของปีที่ผ่านมา

3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

ด้วยพฤติกรรมหรือไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคสมัยใหม่ที่มีการใช้งานและทำธุรกรรมผ่านอินเทอร์เน็ตโดยใช้ช่องทางสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต และอุปกรณ์พกพาต่างๆ จนเสมือนเป็นกิจวัตรประจำวัน ซึ่งในแต่ละวันทำให้เกิดข้อมูลที่ถูกสร้างขึ้นถึง 2.5 ล้านล้านล้านไบต์ พื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูลจึงเป็นเรื่องจำเป็นมากในยุคดิจิทัลนี้ เนื่องจากอุปกรณ์นั้นๆ มีข้อจำกัดด้านการจัดเก็บข้อมูล

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารแบบไร้สายมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารไร้สายในยุค 3G ไปยัง 4G ที่ปัจจุบันประเทศไทยกำลังมีการประมูลเกิดขึ้น ก็ย่อมส่งผลให้การรับส่งข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้นมากกว่าแต่ก่อนอย่างแน่นอน แต่มาวันนี้เทคโนโลยีได้ไปไกลมากกว่า 4G แล้ว นั่นคือเทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่ 5 หรือที่เรียกกันว่า 5G ซึ่งอยู่ในระหว่างการพัฒนา แต่ในแวดวงวิชาการได้มีการพูดถึงเทคโนโลยี 5G ว่าจะมีความเร็วในระดับที่ทำให้ผู้ใช้ อุปกรณ์พกพาสามารถดาวน์โหลดภาพยนตร์ความละเอียดสูง ในเวลาไม่กี่วินาที โดยเทคโนโลยีนี้จะช่วยให้แอปพลิเคชันขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เครือข่ายข้อมูลประสิทธิภาพสูง สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและรวดเร็วขึ้นกว่าเทคโนโลยี 4G มาก

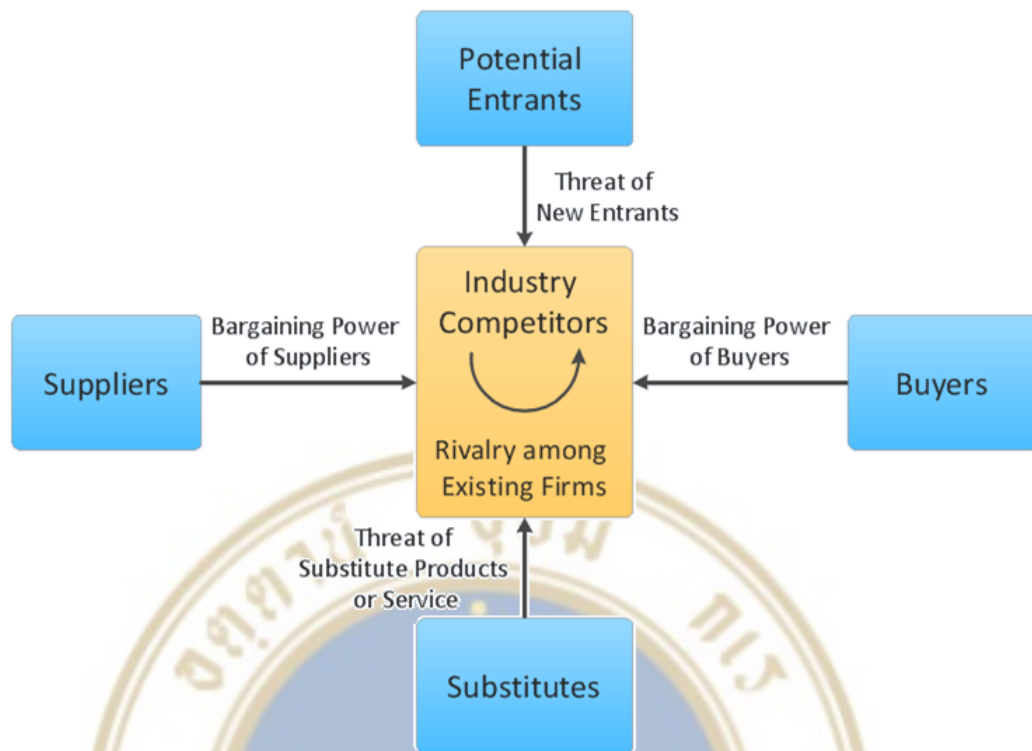
ตารางที่ 2.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ PEST Analysis ของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ

การวิเคราะห์ PEST Analysis	ลักษณะภาพรวม
1. ปัจจัยด้านการเมือง	ปัจจัยด้านบวก (+)
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	ปัจจัยด้านลบ (-)
3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	ปัจจัยด้านบวก (+)
4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	ปัจจัยด้านบวก (+)

จากตารางที่ 2.1 ในการวิเคราะห์ PEST Analysis ของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ พบว่าปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่เป็นปัจจัยเชิงบวกต่อการให้บริการ ทั้งในด้านการเมืองที่รัฐบาลให้การสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารและสนับสนุน โครงการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 จนถึงปัจจุบัน ถึงแม้จะมีปัจจัยด้านนโยบายซึ่งเกิด ภาวะภัยคุกคามความน่าเชื่อถือ แต่ยังคงเชื่อว่าด้านการเมืองยังคงเป็นปัจจัยในด้านบวก ด้านเศรษฐกิจที่ยังไม่มีเสถียรภาพที่ดีก็มีผลต่ออำนาจการซื้อของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยในด้านลบ ในด้านสังคมและวัฒนธรรมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้การให้บริการเป็นไปในทิศทางบวก เนื่องจากไลฟ์สไตล์ปัจจุบันเป็นยุคแห่งการติดต่อสื่อสารไร้พรมแดน สมาร์ทโฟน และแท็บเล็ตมีบทบาทต่อชีวิตประจำวัน และปัจจัยสุดท้ายคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ระบบการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้เป็นระบบที่พึ่งพาเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารเป็นเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลดีต่อการให้บริการแก่ลูกค้า ที่สามารถเติบโตได้มากขึ้น ตามกระแสโลก

2.1.2 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มีประโยชน์ในการสำรวจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในรูปของแรงกดดันพื้นฐานทางการแข่งขัน 5 ประการ (Porter, 1998) คือ อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ การเพิ่มของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น อิทธิพลเหล่านี้จะพิจารณาถึงลักษณะและขอบเขตในการแข่งขันเช่น ศักยภาพ การสร้างกำไรของอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วยเครื่องมือ Five Forces Analysis
ที่มา: <http://www.conceptdraw.com/samples/marketing-sale-diagrams-charts-diagrams>

จากภาพที่ 2.2 แนวทางการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการมีดังต่อไปนี้

2.1.2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market) คู่แข่งขันใหม่ในอุตสาหกรรม จะเป็นอุปสรรคทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจเดิม การเพิ่มขึ้นของสมรรถภาพและศักยภาพที่จะแย่งส่วนครองตลาดของคู่แข่งเดิม คู่แข่งขันใหม่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรมากขึ้น เช่น งบประมาณการโฆษณาและการวิจัยซึ่งในอดีตอาจจะไม่จำเป็นที่ต้องใช้ เพื่อลดอุปสรรคในการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคแก้ปัญหาการเข้ามาของอุตสาหกรรมใหม่ อุปสรรคที่สำคัญมีดังนี้

1. การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economy of Scale) การลดลงของภาวะต้นทุนในการผลิตจำนวนมาก
2. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) เป็นลักษณะการแตกต่างด้านศักยภาพและการรับรู้ ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ในสายตาของผู้บริโภค
3. ความต้องการเงินทุน (Capital requirements) จำนวนของการลงทุนที่ต้องใช้ในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ประกอบด้วย โรงงานและเครื่องมือต่างๆ ตลอดจนเงินหมุนเวียน

4. การเปลี่ยนแปลงต้นทุน (Switching costs) ต้นทุนซึ่งเกิดโดยผู้จะใช้จะเปลี่ยนแปลงจากผู้ขายปัจจัยการผลิตหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง สิ่งนี้จะประกอบด้วต้นทุนด้านจิตวิทยา และต้นทุนด้านจำนวนเงิน

5. การประเมินช่องทางการจำหน่าย (Access to distribution channels) ต้นทุนจะเกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการที่จะกระจายผลิตภัณฑ์หรือบริการ

6. ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุนจากขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน (Cost disadvantages Independent scale)

2.1.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers) วิธีซึ่งผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อศักยภาพด้านกำไรของอุตสาหกรรม ทำให้ราคาปัจจัยการผลิตและราคาสินค้าสูงขึ้นหรือลดคุณภาพสินค้า และลดบริการลักษณะกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตซึ่งมีอำนาจดังนี้

1. ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อย (Dominance by a few suppliers)
2. การมุ่งที่อุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มมากกว่าการมุ่งที่อุตสาหกรรมผู้ซื้อ (Greater concentration than the buyer industry)
3. ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้ (Non-available of substitute products)
4. การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต (Relative lack of importance of the buyer to the supplier group)
5. ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ (Importance of supplier's product or service to the buyer)
6. ความแตกต่างกันมากในผู้ขายปัจจัยการผลิต (High differentiation by the supplier)
7. การเปลี่ยนแปลงต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่สูงขึ้น (High switching costs for the buyer)
8. อุปสรรคด้านสินเชื่อของการประสานประสานกันไปข้างหน้าโดยผู้ขายปัจจัยการผลิต (Credible threat of forward integration by suppliers) การประสานประสานไปข้างหน้า (Forward integration) จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัว และการเคลื่อนย้าย ของปัจจัยการผลิตในสภาพของกระบวนการผลิตเป็นการจัดจำหน่าย

2.1.2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers) ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของอุตสาหกรรมจะสร้างอำนาจการต่อรองด้านราคา หรือต้องการคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับราคาเดิม ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่ดีขึ้น ดังนี้

1. การมุ่งความสำคัญที่มากกว่ากลุ่มขายปัจจัยการผลิต (Greater concentration than the supplier group)

2. การซื้อในปริมาณที่มาก (Large volume purchases)
3. ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน (Undifferentiated or standard products or service of the suppliers)
4. อุปสรรคที่เชื่อถือได้จากการประสมประสานย้อนหลังโดยผู้ซื้อ (Credible threat of backward integration by buyers) การประสมประสานแบบย้อนหลังเกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนย้ายผู้ซื้อ ขึ้นตอนของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย
5. มีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Accurate information about the cost structure of the supplier)

2.1.2.4 อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute products) ความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ทดแทนกันจะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าน่าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนกันได้นั้น ธุรกิจที่ต้องการแข่งขันที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ทางเลือกก็คือ ธุรกิจที่ต้องการเพิ่มต้นทุนของผู้ซื้อของการเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์จากบริษัทของกลุ่มแข่งขันซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ เราจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วยลักษณะการพัฒนาการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปของการบริหาร และการลดราคา

2.1.2.5 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น (The intensity of rivalry among competition) อุตสาหกรรมจำนวนมากในระบบเศรษฐกิจเสรีนิยมมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การแข่งขันนี้โดยทั่วไปสามารถเพิ่มการแข่งขันด้านราคา ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารจะต้องระลึกว่าธุรกิจในรูปแบบของการแข่งขันเหล่านี้จะไม่สามารถแยกจากกันได้ การแข่งขันที่รุนแรงเหล่านี้ทำให้เกิดผลกระทบในปัจจุบันต่อไปนี้

1. การแข่งขันที่เท่าเทียมกันและรุนแรง (Numerous of equally balanced competitors)
2. การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง (Slow industry growth)
3. ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง (High fixed or storage cost)
4. การขาดการสร้าง ความแตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน (Lack of differentiations or switching costs)
5. สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น (Manufacturing capacity increase possible only in large increments) ความต้องการขนาดการผลิตที่มีประสิทธิภาพในหลายอุตสาหกรรมซึ่งจะเพิ่มสมรรถภาพในการผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหญ่ สิ่งนี้จะนำไปสู่การเสนอขายและการลดราคาส่วนเกินในระยะสั้น คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่

หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน (Competitors with divers strategies and personalities)

6. ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง (High strategic stakes) ความสำเร็จในตลาดระดับสูงเกิดจากการยอมรับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

7. อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ หรือเหตุผลด้านอารมณ์จากการเข้าสู่ธุรกิจระดับสูง (High exit barriers for economic, strategic or emotional reasons)

2.1.2.6 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆด้วยเครื่องมือ Five Force Model

1. ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในภาพรวมมีการแข่งขันที่รุนแรง นอกจากจะมีการแข่งขันจากผู้ให้บริการภายในประเทศที่มีอยู่มากมายแล้ว ยังมีการแข่งขันจากผู้ให้บริการที่เป็นบริษัทซอฟต์แวร์รายใหญ่ของโลก อาทิเช่น กูเกิล (Google) อเมซอน (Amazon) และไมโครซอฟท์ (Microsoft)

2. ปัจจัยการเข้าสู่ธุรกิจ หรือผู้มาใหม่ (New Entrances)

การเข้ามาในอุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ มีความเป็นไปได้แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ แม้จะไม่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมากนัก และไม่มีข้อกฎหมายในการป้องกันการเข้ามาในอุตสาหกรรม แต่การทำตลาดเพื่อเข้าถึงเป้าหมายก็ต้องใช้เวลา เงินทุนและชื่อเสียงของบริษัท ด้วยแนวโน้มการเข้ามาของบริษัทรายใหม่ ทำให้อุตสาหกรรมเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะยกระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมให้เติบโตยิ่งขึ้น จึงเป็นการยากที่บริษัทใหม่ๆ จะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงนี้ได้

3. ปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution)

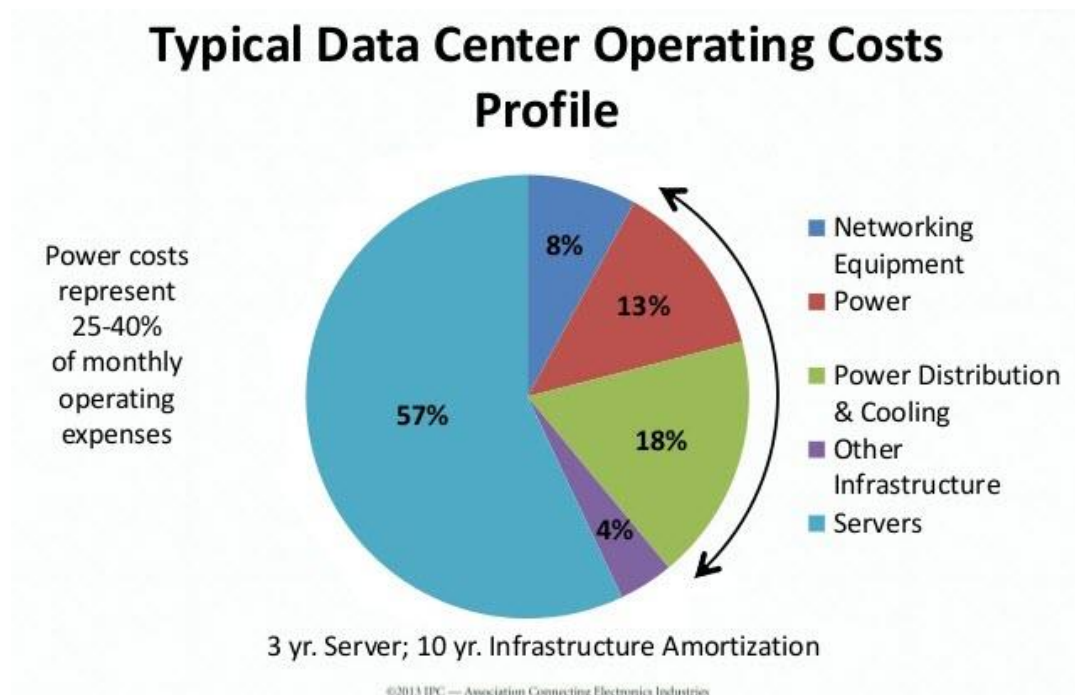
สินค้าทดแทนที่สำคัญที่สุดของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ นั่นก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศแบบดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศแบบต่างๆ ไป หรือซอฟต์แวร์ที่ติดตั้งในคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามข้อดีของสินค้าทดแทน ก็ไม่สามารถทดแทนข้อดีของเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ

4. ปัจจัยกำหนดอำนาจการซื้อ (Buyers)

เมื่อจำนวนผู้ให้บริการมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันของอุตสาหกรรมอย่างรุนแรง ผู้ซื้อจึงมีอำนาจต่อรองในการซื้อและสามารถเลือกผู้ให้บริการตามความต้องการ รวมถึงปัจจัยในด้านราคาที่ย่อมลดลงเป็นไปตามกลไกของตลาด

5. ปัจจัยกำหนดอำนาจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers)

อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำกัด เนื่องจากมีผู้ประกอบการที่ให้บริการด้านอินเทอร์เน็ต และ ผู้ให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud Provider) จำนวนมาก ทำให้บริษัทมีอำนาจการต่อรองสูงกว่า สามารถเลือกใช้บริการจากรายใดในตลาดก็ได้ ด้วยการแข่งขันของผู้ให้บริการกันเอง รวมทั้งมีกฎหมายควบคุมมาตรฐานการให้บริการของกระทรวงเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้บริษัทได้รับการให้บริการที่มีคุณภาพและราคาที่เหมาะสม



ภาพที่ 2.3 แสดงสัดส่วนการใช้งานทรัพยากรของดาต้าเซ็นเตอร์ (Data Center)

ที่มา: <http://perspectives.mvdirona.com/2010/09/overall-data-center-costs>

จากรูป 2.3 แสดงสัดส่วนการใช้งานทรัพยากรของดาต้าเซ็นเตอร์ ซึ่งในส่วนของดาต้าเซ็นเตอร์ที่เปรียบเสมือนฝ่ายสนับสนุนการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรด้านซีพียูและเซิร์ฟเวอร์ รวมถึงการใช้สาธารณูปโภค เช่นระบบไฟฟ้า ต่างๆ เป็นหลัก ซึ่งวัตถุดิบเหล่านี้ มีผู้ให้บริการรายใหญ่และมีหลากหลายรายให้เลือกใช้บริการ จึงไม่เป็นอุปสรรคเช่นกัน

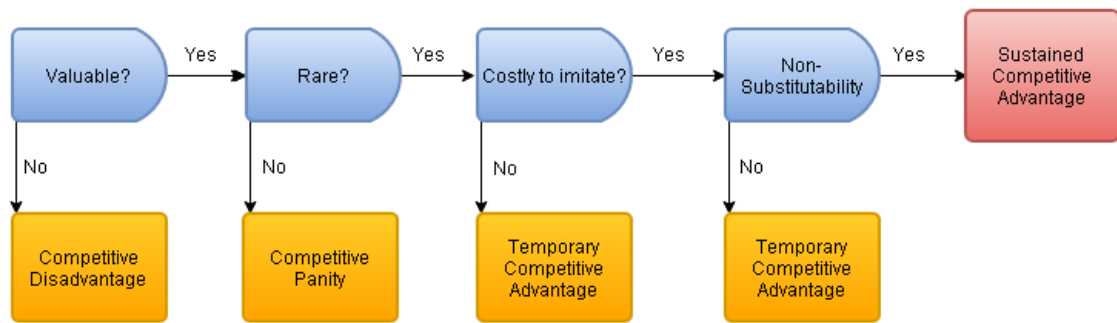
ตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ Five Forces Analysisของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ

แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ	ระดับของแรงกดดัน
1. ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition)	ระดับสูง
2. ปัจจัยการเข้าสู่ธุรกิจ หรือผู้มาใหม่ (New Entrances)	ระดับต่ำ
3. ปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution)	ระดับปานกลาง
4. ปัจจัยกำหนดอำนาจการซื้อ (Buyers)	ระดับสูง
5. ปัจจัยกำหนดอำนาจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ(Suppliers)	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 2.2 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการของอุตสาหกรรม การให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition) และปัจจัยกำหนดอำนาจซื้อ (Buyer) อยู่ในระดับที่สูง เนื่องจากตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรง มีจำนวนผู้ให้บริการที่หลากหลาย ลูกค้าสามารถเลือกผู้ให้บริการได้ตามความต้องการและมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสินค้าค่อนข้างต่ำ ในด้านปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution) และปัจจัยกำหนดอำนาจของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมีข้อดีที่แตกต่างจากสินค้าทดแทนอย่างชัดเจน และตัววัตถุดิบและทรัพยากรต่างๆที่ต้องจัดหา เป็นทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยี จึงมีผู้จำหน่ายหลายราย ในส่วนสุดท้ายคือปัจจัยการเข้าสู่ธุรกิจหรือผู้มาใหม่ (New Entrance) อยู่ในระดับต่ำ ถึงแม้การเข้ามาในตลาดไม่ใช่เรื่องยาก แต่การทำตลาดเพื่อแข่งขันในอุตสาหกรรมเป็นเรื่องที่ยาก ต้องใช้ชื่อเสียงของบริษัทและเงินลงทุนที่ค่อนข้างสูง

2.2 การวิเคราะห์ห้องค์กร

“ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สร้างมูลค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ การได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ ผลประโยชน์ หรือคุณค่า อันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา” (Barney, 1991, p.102)



ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบแนวคิดและขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กรด้วยเครื่องมือ VRIN Framework

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

จากภาพที่ 2.4 แสดงแนวคิดของ VRIN Framework ซึ่งผลจากการศึกษาของ Barney (1991) พบว่าองค์กรที่จะสามารถสร้างคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร:VRINเพื่อให้เกิดศักยภาพในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรขององค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือสิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลดล้างอุปสรรค (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy, 2000)

2. การหาได้ยาก(Rare Resource) คือความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยราย (Barney, 1991) ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Disadvantage)

3. ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage) (Riordan, 2006)

4. การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991) นอกจากนี้การจัดการองค์กร (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่

เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) (Riordan, 2006)

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRINของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ

ทรัพยากร	Valuable	Rare	Imitate	Non-substitutable	ผลการวิเคราะห์
ผลิตภัณฑ์และการบริการ	Y	N	N	N	แข่งขันได้เท่าเทียม
บุคลากรด้านไอที	Y	N	N	Y	แข่งขันได้เท่าเทียม
โครงสร้างพื้นฐานทางไอที	Y	Y	Y	N	แข่งขันได้ชั่วคราว
ความมีชื่อเสียง	Y	Y	Y	N	แข่งขันได้ชั่วคราว
พันธมิตรทางธุรกิจ	Y	N	N	N	แข่งขันได้เท่าเทียม

จากตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRIN เพื่อหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรที่มีต่ออุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ สามารถสรุปตามทรัพยากรที่องค์กรมีเพื่อการแข่งขันได้ดังนี้

ด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ เนื่องจากบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทไอทีโซลูชันที่มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านต่างๆ มาเป็นเวลาถึง 12 ปีจึงมีความเข้าใจถึงความต้องการของกลุ่มลูกค้าและสามารถตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ด้วยการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้ เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีความคล้ายคลึงกันกับคู่แข่ง แต่จุดเด่นในด้านการบริการของบริษัทจะสามารถเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์ได้อย่างแน่นอน

ด้านบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยการที่บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทไอทีที่มีขนาดใหญ่ การคัดสรรพนักงานที่มีความสามารถจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อบริษัทเท่าใดนัก และการที่บริษัทเป็นองค์กรที่แวดวงอุตสาหกรรมเทคโนโลยีรู้จัก จึงสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถย้ายมาทำงานที่นี่ได้ และบริษัทมีการอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถอยู่เสมอๆก็เป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในบริษัท

ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจะทำให้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบไปด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศหลายอย่าง แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ดาต้าเซ็นเตอร์ ซึ่งบริษัทได้พัฒนาขีดความสามารถในส่วนนี้เสมอมา ด้วยดาต้าเซ็นเตอร์ของบริษัท มีด้วยกัน 3 แห่ง โดยมีที่เชียงใหม่

สิงคโปร์ และเกาหลี ประเทศแอฟริกาใต้ การมีตลาดเซ็นเตอร์หลายแห่งนี้ก็เพื่อความปลอดภัย ลดความเสี่ยงในเชิงธุรกิจสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างต่อเนื่องในการทำธุรกิจต่างๆจึงสามารถพูดได้ว่าบริษัทมีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ และลอกเลียนแบบได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนที่สูง

ด้านความมีชื่อเสียง บริษัทได้ก่อตั้งมาทั้งสิ้น 12 ปี โดยมีสำนักงานอยู่ที่เชียงใหม่ และ กรุงเทพมหานคร บริษัทจึงสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ครอบคลุมเมืองใหญ่ทั้งสองเมือง โดยบริษัทที่เอสมีจุดเริ่มต้นมาจากการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในแถบภาคเหนือต่อมาจึงเริ่มครอบครองตลาดในเขตกรุงเทพมหานคร โดยบริษัทนั้นได้ให้บริการแก่ลูกค้าที่เป็นผู้นำในธุรกิจหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านโทรคมนาคม อาทิเช่น เอไอเอส ดีแทค ทู ด้านธนาคาร อาทิเช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงศรี และอื่นๆอีกมากมาย ก็ล้วนเป็นลูกค้ากับบริษัททั้งสิ้น ดังนั้นชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือจึงสามารถแข่งขัน ได้ชั่วคราวเท่านั้น

ด้านพันธมิตรทางธุรกิจ บริษัทมีการติดต่อทำธุรกิจกับบริษัทชั้นนำในวงการเทคโนโลยีสารสนเทศมาอย่างยาวนาน บริษัทจึงมีพันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันอย่างหลากหลาย เพื่อบริการและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า แต่ถึงอย่างนั้นบริษัทคู่แข่งอื่นๆ ก็ย่อมมีพันธมิตรทางธุรกิจเช่นเดียวกัน ทรัพยากรในด้านนี้จึงเป็นไปได้เพียงการแข่งขันที่เท่าเทียมกันเท่านั้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า ทรัพยากรภายในองค์กรนั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาวเนื่องจาก ในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านบุคลากรไอที และด้านพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกับคู่แข่งเท่านั้น ยังไม่สามารถสร้างความหายากและความได้เปรียบทางธุรกิจได้อย่างชัดเจน ส่วนในด้านบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานทางไอทีและความมีชื่อเสียงที่เป็นจุดเด่นของทางบริษัท แต่อย่างไรก็ตามด้วยความที่ตลาดการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และบริษัทต่างๆก็มีชื่อเสียงและความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีทั้งสิ้น ทรัพยากรเหล่านี้คู่แข่งจึงสามารถพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ จึงสามารถลอกเลียนแบบหรือมีสิ่งทดแทนกันได้ สามารถแข่งขันได้แค่ชั่วคราวเท่านั้น

สรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในพบว่าอุตสาหกรรม การให้บริการเทคโนโลยีประมวลผลแบบกลุ่มเมฆเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่สูง แต่จากปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมก็ส่งเสริมให้มีแนวโน้มการใช้บริการจากลูกค้าที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ส่วนในปัจจัยด้านการเมืองก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อโครงสร้างเทคโนโลยีของประเทศ ซึ่งนโยบายต่างๆ จากรัฐบาลนั้นได้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและการลงทุนต่างๆ เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรม คือ ปัจจัยกำหนดอำนาจการ

ซื้อ (Buyer) และ ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition) ที่มีอำนาจต่อรองสูง ซึ่งทั้งสองปัจจัยเป็นตัวกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร หากองค์กรต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นก็จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดและปัจจัยต่างๆ เพื่อดึงดูดลูกค้าและเพื่อแข่งขันในตลาดได้ และส่วนสุดท้ายในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยเครื่องมือ VRIN Framework บ่งบอกชัดเจนว่าบริษัทไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากทรัพยากรต่างๆ ที่มี คู่แข่งสามารถพัฒนาให้ทัดเทียมกับเราได้

ดังนั้นบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด จึงต้องมีการวางแผนและเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม เพื่อพัฒนาการขายและการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุด นอกจากนี้ต้องคิดค้น นำเสนอ สินค้าและบริการใหม่ๆ ที่มีคุณภาพเพื่อรับมือกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม และเพื่อเพิ่มยอดขายสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

ปัจจุบันนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อน มีเงื่อนไขและปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งในบทนี้เราจึงนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหามาคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System thinking) ซึ่งเป็นการคิดในลักษณะเชื่อมโยง คิดมองแบบภาพรวมให้เห็นภาพทั้งหมด รู้จักสังเคราะห์และมองเห็นปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ของระบบ ทั้งในสัมพันธ์เชิงลึกและสัมพันธ์แนวกว้าง รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้คือ แผนวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagrams)

3.1 แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ

แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagrams) เป็นขั้นตอนแรกในการพัฒนาระบบพลวัต (System Dynamics) (Sterman, 2000) ซึ่งระบบพลวัตคือวิธีการสำหรับใช้ศึกษา และจัดการกับระบบที่มีความซับซ้อน และมีการป้อนกลับของข้อมูล และวิเคราะห์ปัญหาของระบบที่มีปัจจัยและตัวแปรมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาหรือมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง เช่น ระบบอุตสาหกรรม เกษตรกรรม สังคม เป็นต้น โดยศึกษาโครงสร้างพื้นฐาน และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในระบบ รวมทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบ และนำมาสร้างแบบจำลอง (Model) ทางคอมพิวเตอร์ เพื่อจำลองพฤติกรรมของระบบเมื่อเวลาผ่านไปและนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้าง และนโยบายที่มีประสิทธิภาพต่อไป โดยโครงสร้างหมายถึง องค์ประกอบของระบบ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรวมทั้งข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ส่วนนโยบาย หมายถึง กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจ

3.1.1 การสร้างระบบพลวัต (System Dynamics) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ระบบพลวัตเชิงคุณภาพ ระบบพลวัตเชิงคุณภาพใช้แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagram) ซึ่งแสดงเหตุและผลของพฤติกรรมระบบเพื่อสำรวจ และวิเคราะห์ระบบ จากนั้น

แผนภูมิสาเหตุแบบวงวน จะถูกเปลี่ยนไปเป็นตัวแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) โดยใช้ซอฟต์แวร์เพื่อคำนวณ และใช้ตัวแบบจำลองสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตัวแปร มูลค่า โครงสร้าง และกลยุทธ์ทำการออกแบบโครงสร้างระบบใหม่ สร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับระบบ และค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ

2. ระบบพลวัตเชิงปริมาณ ตรวจสอบพฤติกรรมเชิงปริมาณของตัวแปรของระบบทั้งหมดในแต่ละเวลา ตรวจสอบความถูกต้องและระดับความอ่อนไหวของพฤติกรรมของระบบต่อการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างของระบบกลยุทธ์ และความล่าช้า (Delay) หรือความไม่แน่นอน ออกแบบโครงสร้างของระบบ และกลยุทธ์การควบคุมที่เป็นทางเลือกโดยอาศัยความคิดสัญชาตญาณ และกฎเกณฑ์ในการแก้ปัญหา โดยอาจจะไม่จำเป็นว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ขั้นตอนสุดท้ายคือ หาค่าหรือทางเลือกที่ดีที่สุดของพฤติกรรมสำหรับตัวแปรที่ต้องการของระบบ

3.1.2 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุและผล

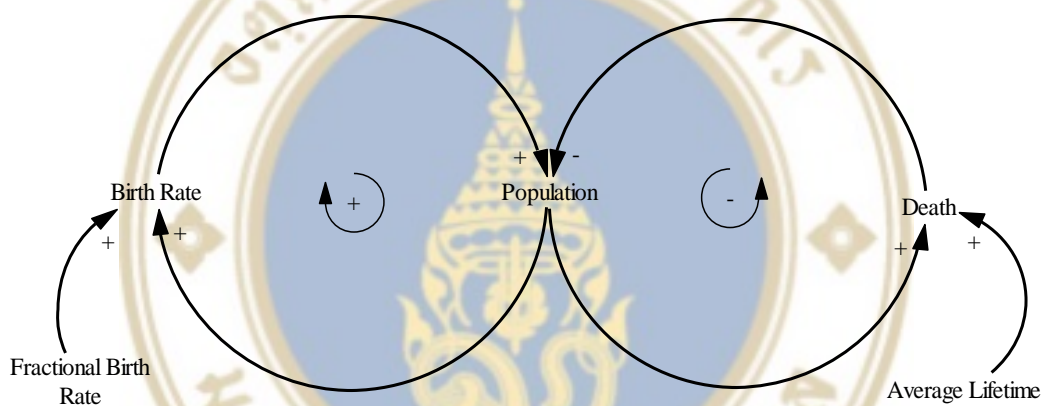
แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagrams) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้เป็นตัวแทนของลักษณะโครงสร้างป้อนกลับ (Feed Back Structure) ที่ประกอบขึ้นมาเป็นระบบ แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagrams) จะมีลักษณะพิเศษ คือจะแทนความสัมพันธ์สาเหตุ และผลกระทบด้วยลูกศรที่ปลายลูกศรจะมีเครื่องหมายบวก (+) และลบ (-) โดยเครื่องหมายบวก (+) จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของผลกระทบที่ไปในทิศทางเดียวกับสาเหตุ เครื่องหมาย(-) จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของผลกระทบที่เป็นไปในทิศทางตรงข้ามกับการเปลี่ยนของสาเหตุ แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagrams) จะมีองค์ประกอบด้วยกันทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้ คือ

1. องค์ประกอบที่ 1 คือ มีตัวแปร (Variables) ที่เรากำหนดขึ้นมา
2. องค์ประกอบที่ 2 คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเราจะเชื่อมต่อกันด้วยลูกศร ซึ่งเราจะเรียกมันว่า Causal Link
3. องค์ประกอบที่ 3 คือ ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายหัวลูกศร จะมีเครื่องหมายของข้อความสัมพันธ์ถูกกำหนดให้เป็นขั้วบวก (+) หรือขั้วลบ (-)
4. องค์ประกอบที่ 4 คือ มีเครื่องหมายประจำ Loop ของแต่ละ Loop เป็น Reinforcing Loop หรือ Balancing Loop

Loop มีการแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือวงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) และวงจรสมดุล (Balancing Loop)

1. วงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) เป็นวงจรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของโครงสร้างในลักษณะที่ป้อนกลับไปในทางเดียวกันหรือผกผันกันเมื่อพิจารณาถึง “วงจรเสริมแรง” บางครั้งอาจจับเคลื่อนเป็น “วงจรเสริมแรงทางบวก” (Positive Reinforcing Loop) หรือ “วงจรเสริมแรงทางลบ” (Negative Reinforcing Loop)

2. วงจรสมดุล (Balancing Loop) เกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงป้อนกลับในระบบตรงกันข้ามกับในตอนต้น คือการทำให้ผลกระทบน้อยลงๆ จนกลายเป็นความสมดุล การป้อนกลับสมดุลเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคไปสกัดกั้นความเปลี่ยนแปลงใดๆ ภายใต้สถานการณ์หนึ่ง กลายเป็นความเปลี่ยนแปลงในอีกรูปแบบหนึ่งแผ่ขยายไปส่วนอื่นๆ ที่เหลืออยู่ภายในระบบนั้นๆ ถือได้ว่าเป็นวงจรที่คอยหยุดยั้งความเปลี่ยนแปลง (Resist Change) และทำให้ระบบนั้นเกิดสมดุลหรือมีเสถียรภาพเกิดขึ้น

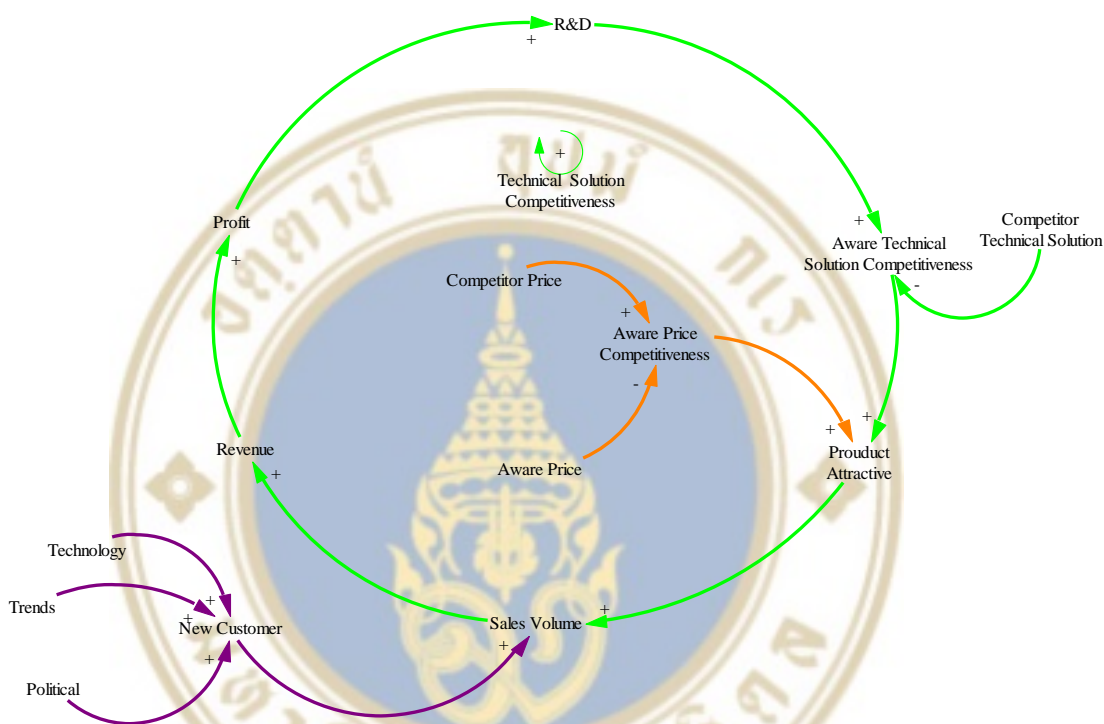


ภาพที่ 3.1 แผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagram) ความสัมพันธ์ของจำนวนประชากร
ที่มา: <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>

จากภาพที่ 3.1 สามารถอธิบายความหมายของแผนผังวงจรเชิงสาเหตุ (Causal Loop Diagrams) ได้ดังต่อไปนี้ ถ้า Causal Link จากตัวแปร X ไปยังตัวแปร Y เป็น (+) หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงในตัวแปร X จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวแปร Y ไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ เมื่อ X เพิ่มขึ้นแล้ว Y ก็เพิ่มขึ้นและเมื่อ X ลดลงแล้ว Y ก็จะลดด้วย และในทางกลับกันถ้า Causal Link จากตัวแปร X ไปยังตัวแปร Y ไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน นั่นคือเมื่อ X เพิ่มขึ้นแล้ว Y ก็จะลดและเมื่อ X ลดลงแล้ว Y ก็จะเพิ่มด้วย ดังนั้นจากรูปจึงสามารถอธิบายได้ว่า เมื่ออัตราการเกิดมากขึ้นส่งผลให้

จำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้นการตายของประชาชนก็ย่อมเพิ่มมากขึ้นด้วย และเมื่อมีการตายเพิ่มมากขึ้นจำนวนประชากรทั้งหมดก็จะลดลง

3.2 โครงสร้างของปัญหา



ภาพที่ 3.2 แผนผังวงจรเชิงสาเหตุของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัดและอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่า แผนผังวงจรเชิงสาเหตุของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น และอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนั้นมีความเกี่ยวเนื่องกันจากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยเครื่องมือ PEST Analysis การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการ Five Force Analysis และการวิเคราะห์ห้องจักรด้วยเครื่องมือ VRIN Framework เพื่อนำมาวิเคราะห์และทำการแยกแยะความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงกันของปัญหา

โดยสามารถอธิบายแผนผังวงจรเชิงสาเหตุของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัดและอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ที่มีความสัมพันธ์กันได้ดังนี้

วงรอบความสามารถในการแข่งขันด้านเทคนิคของผู้ให้บริการ (Technical Solution Competitiveness) โดยในวงรอบนี้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่สร้างผลกระทบต่อให้การแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม โดยปัจจัยด้านราคาและด้านลักษณะทางเทคนิคของผู้ให้บริการ เป็น 2 เหตุผลหลักในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของลูกค้าที่ได้กล่าวจากบทที่ 1

ซึ่งจะเห็นได้ว่า เมื่อบริษัทนำกำไรเพื่อลงทุนวิจัยและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านเทคนิคตามที่ตลาดต้องการ อาทิเช่น ข้อมูลในด้านดาต้า เซ็นเตอร์ (Data Center) และแบนด์วิธ (Bandwidth) เป็นต้นเมื่อองค์กรมีการวิจัยพัฒนาในด้านเทคโนโลยีที่มากขึ้น ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทก็จะมีมากขึ้น เป็นการเพิ่มความน่าสนใจแก่สินค้าให้มากขึ้นแต่ทั้งนี้ก็มีอุปสรรคจากคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ดีกว่า ความน่าสนใจในสินค้าขององค์กรก็จะลดลงส่งผลทำให้องค์กรมียอดขาย รายได้ และกำไรที่ลดลง และงบในการพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีก็จะลดลง ซึ่งจะส่งผลให้ความสามารถแข่งขันในตลาดลดลงตามไปด้วย

ในส่วนของความสามารถในการแข่งขันด้านราคา เนื่องจากอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านราคา และปัจจัยด้านราคาก็เป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ในการเลือกใช้บริการของลูกค้า โดยความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของบริษัทจะขึ้นอยู่กับราคาของคู่แข่ง ถ้าคู่แข่งมีราคาที่ถูกลงกว่าสินค้าของเรา ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาเราก็จะลดลง ความน่าสนใจของสินค้าของเราก็จะลดลงตามไปด้วย ซึ่งเป็นอุปสรรคในการแข่งขันอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงปัจจัยด้านราคาเป็นสำคัญ ถ้าเราสามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้ ยอดขาย รายได้ และกำไรก็จะเพิ่มขึ้น

และในปัจจุบันสุดท้ายซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม นั่นคือ ปัจจัยทางด้านสังคมด้านการเมือง และในด้านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ดังเช่นค่านิยมในการใช้อุปกรณ์ติดต่อสื่อสารที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เกิดข้อมูลขนาดใหญ่ จึงจำเป็นต้องมีการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากขึ้น แต่ทั้งนี้ปัจจัยต่างๆ ก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลดี ยกตัวอย่างเช่น การออกกฎหมายหรือโครงการของรัฐบาล เช่น โครงการซิงเกิ้ลเกตเวย์ (Single Gateway) ซึ่งก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออย่างร้ายแรงต่ออุตสาหกรรมทำให้จำนวนยอดขายลดลง และกำไรลดลงในที่สุด

จากแผนผังวงจรเชิงสาเหตุของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัดและอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันที่สำคัญในอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนั้น มีปัจจัยหลักๆ ที่สำคัญคือ ปัจจัยด้านเทคนิค (Technical Solution Competitiveness) ปัจจัยด้านความสามารถ

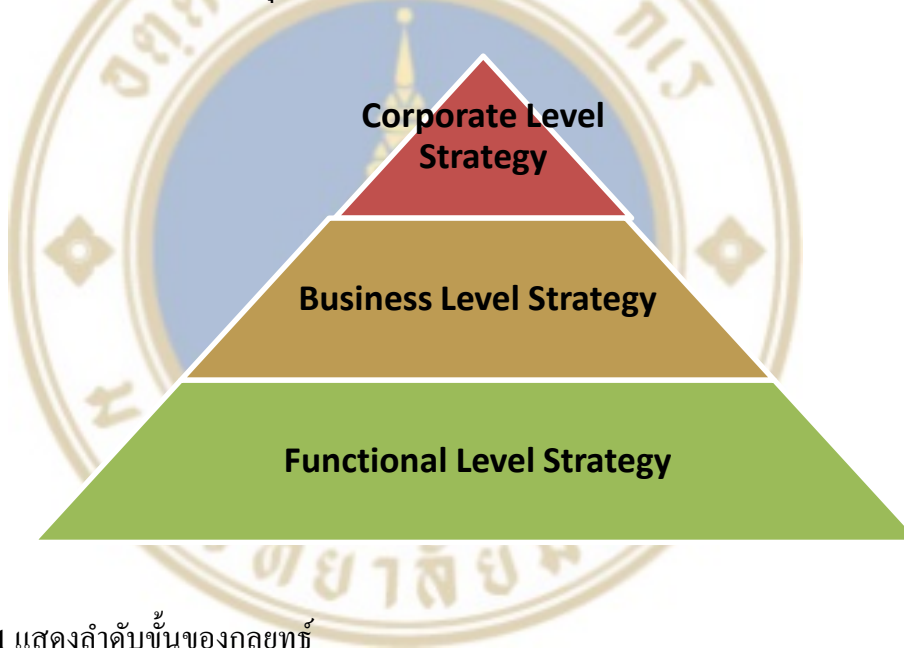
ในการแข่งขันด้านราคา (Price Competitiveness) และปัจจัยภายนอก เช่น ปัจจัยด้านการเมือง (Political) ปัจจัยทางสังคม ค่านิยม (Trends) และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) การที่จะสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถและวางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือกับปัญหาในปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถ้าองค์กรสามารถรับมือกับปัจจัยต่างๆนี้และสามารถสร้างโอกาสได้สำเร็จ ก็จะเป็นการเพิ่มยอดขายและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่อไป



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นแนวทางสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์ทุกระดับนั้นควรต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้



ภาพที่ 4.1 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์

จากภาพที่ 4.1 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์หรือวิธีการที่ทำให้ความมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผลแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy) โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องตอบสนองทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลักดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเพิ่มปริมาณการขายและกำไรได้ดีขึ้น โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตมีดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขาย (Intensive Growth) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดโดยการใช้กิจกรรมทางตลาด (Market Penetration) เช่น การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขาย การโฆษณา
2. การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ (Market Development) เช่น การขยายสาขาของร้านค้าแฟรนไชส์
3. การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ด้วยการปรับปรุงคุณสมบัติหรือเพิ่มอรรถประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Product Development)

4.1.1.2 กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมกิจการ (Integrative Growth) กับ Supplier หรือ Distributor หรือ Buyer โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มอำนาจทางการตลาดการควบคุมวัตถุดิบหรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีรูปแบบการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. Forward Integration การซื้อกิจการของ Distribution/Buyer และยังรวมถึงการทำธุรกิจแข่งกับ Distributor และ Buyer ของตัวเองอีกด้วย
2. Backward Integration การซื้อกิจการของ Supplier ของตนเอง
3. Horizontal Integration การซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง

4.1.1.3 กลยุทธ์การขยายธุรกิจสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification Growth)

1. Concentric Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้กับลูกค้ากลุ่มเดิมของตน
2. Horizontal Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของตน
3. Conglomerate Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของตน

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรักษารูปแบบการดำเนินงานและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้ กลยุทธ์นี้นิยมใช้ในธุรกิจที่มีการขยายตัวเต็มที่อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้นเนื่องจากการนำมาใช้ในระยะยาวจะส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลงกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพมี 3 กลยุทธ์หลักคือ

4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง ใช้ในการดำเนินงานเพื่อรักษาความสามารถหรือเสถียรภาพขององค์กรในขณะนั้นๆ ไว้ หรืออาจนำมาใช้เมื่อกำลังพิจารณาสถานการณ์ในตลาด

4.1.2.2 กลยุทธ์การทำกำไร ใช้เพื่อแสดงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ด้วยการลดต้นทุนหรือการลดค่าใช้จ่าย แต่กลยุทธ์นี้ไม่สะท้อนถึงสถานะที่แท้จริงของบริษัท ในระยะยาวจะทำให้บริษัทเสียหายได้

4.1.2.3 การยับยั้งหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวังในช่วงการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม และสถานะการณ์ของบริษัทก่อนที่จะมีการพิจารณาดำเนินการต่อไป โดยในช่วงที่บริษัทดำเนินกลยุทธ์นี้ อาจมีการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรับมุ่งเน้นการลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจเนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้โดยกลยุทธ์การตัดทอนสามารถแบ่งออกเป็น

4.1.3.1 การฟื้นฟู คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อฟื้นฟูสถานะของบริษัทโดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การขายกิจการหรือการเลิกลงทุน คือการขายกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นหรือกิจการที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กร

4.1.3.3 การเลิกกิจการ การยุติการดำเนินธุรกิจต่างๆ และการขายสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อทำการชำระหนี้สินทั้งหมด

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้าและบริการขององค์กรซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ในการแข่งขันกับสินค้าหรือบริการของกลุ่มคู่แข่งและกลยุทธ์ความร่วมมือซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันกับสินค้าหรือบริการ

4.2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน (Huff, Floyed, Sherman, Terjesen, 2009)

4.2.1.1 Cost Leadership องค์กรมีความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ด้วยการเพิ่มคุณค่า คุณภาพ ตลอดจน

4.2.1.2 Differentiation องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต้นทุนของสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.1.3 Focus เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในตลาดขนาดเล็กแต่บริษัทมีประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าสูงและมีระดับผลกำไรที่สูงกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยกลยุทธ์ Focus สามารถมีได้ทั้ง Cost Leadership Focus และ Differentiation Focus

4.2.1.4 Combination Strategies เป็นกลยุทธ์ที่เรียกอีกอย่างได้ว่า Stuck in the middle เนื่องจากบริษัทเลือกที่จะทำมากกว่า 1 กลยุทธ์ไปพร้อมๆ กัน แต่ยังคงไม่สามารถทำกำไรได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ

4.2.2 กลยุทธ์ความร่วมมือ เช่น การร่วมลงทุน

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใช้ในการทำหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์นโยบายและกิจกรรมเพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

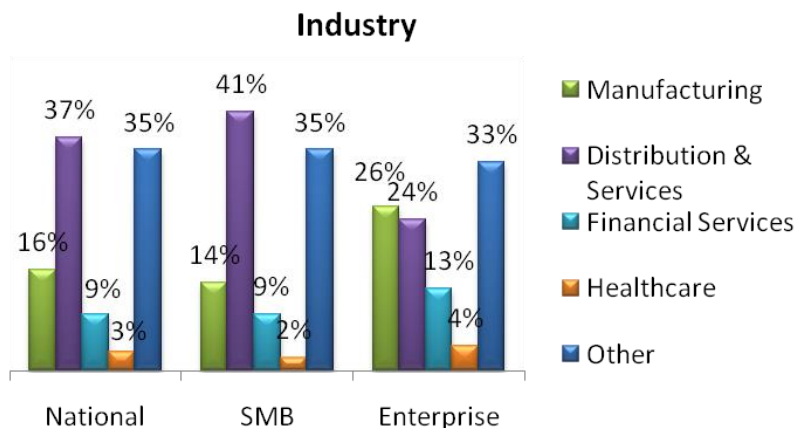
ทั้งนี้จากสภาพปัญหาในด้านยอดขายการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ในฝ่ายผลิตภัณฑ์และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ไม่สามารถสร้างรายได้เติบโตได้อย่างเต็มที่ตามทิศทางแนวโน้มของตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อกระตุ้นยอดขายการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของตลาด และเพิ่มกำไรให้แก่บริษัทเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมได้ โดยรายละเอียดมีดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยมุ่งเน้นที่การเพิ่มยอดขาย(Intensive Growth) จากกลุ่มลูกค้าเดิม โดยมีกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- 4.4.1.1 การทำ Market Penetration เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด ด้วยสินค้าเดิม ในตลาดเดิมให้มากขึ้น
- หากกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเดิม ดูแลตอบสนองความต้องการให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิมให้มีการซื้อสินค้าและบริการให้มากขึ้น
 - ในกลุ่มลูกค้าเดิม มีการคัดสรร ประเมินประสิทธิภาพในการซื้อของลูกค้าในแต่ละราย เพื่อค้นหาลูกค้าชั้นดี ทำการส่งเสริมการขายให้มากขึ้น หรือเพิ่มประโยชน์ใช้สอย (More usage) แก่สินค้า โดยการเพิ่มประโยชน์ใช้สอยหรืออัตราการใช้ให้บ่อยขึ้น กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกรุ่นเคยในตัวผลิตภัณฑ์ และต่อ ยอดให้เกิดการซื้อที่เพิ่มมากขึ้น
 - มีการทำ Pre-Sales เพื่อให้ความรู้แก่ลูกค้า ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ ชักถามแนะนำ เพื่อเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับธุรกิจที่สุด

4.4.1.2 การทำ Market Development เพื่อเป็นการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เพื่อโฟกัสเฉพาะเจาะจงไปยังกลุ่มลูกค้า SME ที่มีความต้องการในด้านธุรกิจที่เอื้อประโยชน์และมีเหมาะสมกับการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ



ภาพที่ 4.2 แสดงอัตราส่วนของการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในอุตสาหกรรม แต่ละประเภท

ที่มา: <https://news.microsoft.com/download/features/2011/01-12CloudSurvey.docx>

จากรูป 4.2 แสดงอัตราส่วนร้อยละของการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆในอุตสาหกรรมแต่ละประเภทในสหรัฐอเมริกา ซึ่งจากข้อมูลในอุตสาหกรรมประเภท SMB (small and medium-sized businesses) ธุรกิจประเภทการขนส่งลอจิสติกและการให้บริการ มีการใช้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆสูงที่สุดถึง 41% ธุรกิจโรงงาน 14% ด้านการเงิน 9% ในด้านธุรกิจด้านสุขภาพ 2% และอื่น 35% ซึ่งจากตัวเลขนี้ เมื่อมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาความเหมาะสมกับองค์กรในการทำธุรกิจ และสภาพแวดล้อมในประเทศไทย ธุรกิจที่เราควรจะโฟกัสคือ ธุรกิจในการขนส่งลอจิสติก และธุรกิจด้านสุขภาพ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเติบโตสูงจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั่นเองทางบริษัทจึงมีความต้องการเจาะกลุ่มตลาดในสองธุรกิจนี้ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้และทำให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้า SME มากยิ่งขึ้น

- หากกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อเปิดตลาดใหม่ในกลุ่มลูกค้าขนส่งลอจิสติกและกลุ่มลูกค้าด้านธุรกิจสุขภาพ เพื่อให้ลูกค้าเข้าใจถึงเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆมากยิ่งขึ้น
- โฆษณาประชาสัมพันธ์เพื่อให้ถึงกลุ่มเป้าหมายและเป็นที่รู้จักให้มากขึ้น โดยประชาสัมพันธ์ตามงานแสดงต่างๆ
- มีการทำ Pre-Sales เพื่อแนะนำให้ลูกค้าเห็นถึงข้อดีและความเหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้ โดยแนะนำและให้คำปรึกษา วางระบบ อย่างครบวงจร เพื่อให้ลูกค้าประทับใจที่สุด

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ในอุตสาหกรรมการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เพื่อการอยู่รอดในอุตสาหกรรม การแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและการอยู่รอดขององค์กร ทางองค์กรจึงเลือกใช้กลยุทธ์จำกัดเขตที่เน้นในเรื่องความแตกต่าง (Differentiation Focus) เพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง แล้วเสนอสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น โดยกลยุทธ์จำกัดเขตที่เน้นในเรื่องความแตกต่าง (Differentiation Focus) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.2.1 ดำเนินการโดยเน้นความต้องการของลูกค้าในกลุ่มธุรกิจขนส่ง ลอจิสติกส์และธุรกิจด้านสุขภาพ ตามกลุ่มเป้าหมายของเราเป็นหลัก มีการสอบถามถึงความต้องการเฉพาะ และนำเสนอสินค้าให้ตรงตามความต้องการในธุรกิจให้มากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจด้านสุขภาพมีความต้องการในลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) โดยทางบริษัทจะมีการปรับสินค้าและการให้บริการให้ตอบโจทย์กับธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสามารถหลัก (Core Competency) ของลูกค้า และนำเสนอสินค้าเป็นรูปแบบแพ็คเกจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอย่างครบวงจรที่สุด โดยสร้างความรู้สึกลึกซึ้งแตกต่างจากการให้บริการของบริษัทอื่น ๆ เน้นย้ำให้ลูกค้าตระหนักว่าองค์กรมีการใส่ใจดูแล นำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าต่อไป

4.4.2.2 ตั้งทีมขายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อนำเสนอ Pre-Sales เพิ่มการรับรู้การมีอยู่ขององค์กรให้มากขึ้น เนื่องจากชื่อเสียงบริษัทเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นการเพิ่มความมั่นใจในการทำธุรกิจและซื้อสินค้าบริการร่วมกัน เนื่องจากบริษัทเอทีเอสเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในวงการและประกอบธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเวลานาน จึงสามารถเพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้าในการทำธุรกิจและสามารถตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายขึ้น

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาดและการขาย (Sale and Marketing Strategy) จากกลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายจากกลุ่มลูกค้าเดิม มีรายละเอียดที่เชื่อมโยงกัน ดังต่อไปนี้

- ระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน ที่นี้คือกลุ่มธุรกิจขนส่งลอจิสติก และธุรกิจด้านสุขภาพ จัดหาคนที่มีความเหมาะสมในแต่ละสายงาน เพื่อให้การเสนอขายมีประสิทธิภาพ

- การส่งเสริมการขาย โดยมีการจัดพนักงานฝ่ายขาย เพื่อทำ Pre-sale โดยอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆซึ่งให้ตระหนักเห็นถึงความสำคัญของข้อมูลในด้านความสามารถหลัก (Core Competency) ที่ลูกค้าควรใส่ใจและจัดเก็บ หรือหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมให้แก่องค์กรนั้นๆ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆอย่างถูกวิธีและมีประสิทธิภาพ

- การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่างๆ หรือมีการจัดกิจกรรมออกงานแสดงสินค้า เพื่อแนะนำสินค้าและบริการให้กลุ่มลูกค้าได้รับรู้การมีอยู่ขององค์กร

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ทำการวิเคราะห์ลักษณะธุรกิจพื้นฐานของกลุ่มธุรกิจขนส่งลอจิสติก และธุรกิจสุขภาพ เพื่อวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการให้ตอบรับกับความสามารถหลักของธุรกิจนั้นๆ

- พัฒนาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้ตรงตามตลาดและตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอและมีการเพิ่มปัจจัยต่างๆ ที่ลูกค้าให้ความสำคัญ เช่น ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ความเร็วในการรับส่งข้อมูล(Bandwidth)รวมถึงในด้านดาต้าเซ็นเตอร์ (Data Center) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้าและดึงดูดให้ลูกค้าใช้สินมากยิ่งขึ้น

4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

- สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศและมีความรู้ ประสบการณ์ในด้านการขนส่งลอจิสติก หรือด้านธุรกิจสุขภาพ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาสินค้าและบริการ แล้วนำเสนอให้ลูกค้าเพื่อความพึงพอใจสูงสุด

- มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรต่างๆ ในฝ่ายการจัดหาบุคลากร (IT Outsource) และรวมถึงพนักงานขาย ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับการเพิ่มยอดขายการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ โดยจัดอบรมความรู้ด้านเทคนิค และรวมไปถึงทักษะการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ลูกค้า

- มีการจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการขายแก่พนักงาน

- มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่บริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ทั้งสามระดับ ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งทางการตลาด โดยมุ่งเน้นในกลุ่มตลาดเดิมและสินค้าเดิมเพื่อยังคงรักษากลุ่มลูกค้ากลุ่มเดิมไว้โดยมีการคัดเลือกลูกค้าชั้นดี เพื่อทำการสนับสนุนการขายให้ลูกค้ามีการใช้สินค้า และต่อยอดให้มากขึ้น นอกจากนี้ในส่วนที่สำคัญคือ การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ โดยทำการเจาะกลุ่มตลาดในธุรกิจขนส่งลอจิสติกส์และกลุ่มธุรกิจสุขภาพ เพื่อเพิ่มขอบเขตของการใช้สินค้ารวมถึงการบริการและเพื่อเปิดตลาดในกลุ่ม SME ให้มีผู้ใช้มากยิ่งขึ้น ในส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์จำกัดเขตที่เน้นในเรื่องความแตกต่าง (Differentiation Focus) เพื่อโฟกัสเฉพาะเจาะจงกลุ่มลูกค้าในด้านธุรกิจขนส่งลอจิสติกส์และกลุ่มธุรกิจสุขภาพ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า นั้นๆ อย่างเฉพาะเจาะจง และสุดท้ายกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยมีการแบ่งตามหน้าที่งานด้านต่างๆ ได้แก่ ในด้านการขายและการตลาด มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อจัดทำ Pre-sale สนับสนุนการขายให้มากขึ้น โดยชี้ให้ลูกค้าเห็นคุณค่าของสินค้าและการให้บริการของบริษัท ในหน้าที่งานด้านเทคโนโลยีก็มีการพัฒนาสินค้าให้ตอบรับกับความสามารถหลักของธุรกิจในกลุ่มเป้าหมายและมีการพัฒนาปรับปรุงสินค้าการบริการอยู่เสมอๆ และหน้าที่งานด้านสุดท้าย คือ ด้านทรัพยากรบุคคล สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถให้กับองค์กร และพัฒนาบุคลากรในด้าน IT Outsource และพนักงานขายที่เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มยอดขายของสินค้า รวมถึงมีการประเมินความสามารถ เพื่อจัดสวัสดิการค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการขายแก่พนักงานขายต่อไป

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรแล้ว การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรก็เป็นส่วนที่สำคัญอีกประการหนึ่งเช่นกัน ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้จริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางไว้มากำหนดเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการที่จะต้องนำมาปฏิบัติต่อไป โดยมีการนำเครื่องมือการชี้วัดของแผนงาน เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพและช่วยกำหนดกรอบของการบริหารกลยุทธ์ วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและชัดเจน

5.1 การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard)

การวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก (Kaplan and Norton, 1992) ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อนและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจนทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วนตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วนโดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้านมากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียวอย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึงเช่นรายได้กำไรผลตอบแทนจากเงินปันผลและราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรได้ชัดเจน โดยมุมมองต่างๆ ประกอบด้วย

1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)
2. มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)
3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)
4. มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The financial Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่ามีแนวทางอย่างไรตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่การลดลงของต้นทุนต่อหน่วยการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

การแข่งขันในปัจจุบันสิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสำคัญต่อลูกค้าสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาวความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้าเมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้าได้แก่จำนวนลูกค้าส่วนแบ่งตลาดยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้าการสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Perspective)

เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กรแตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุมตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการได้แก่ค่าใช้จ่ายในการบริหารเวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เป็นต้น

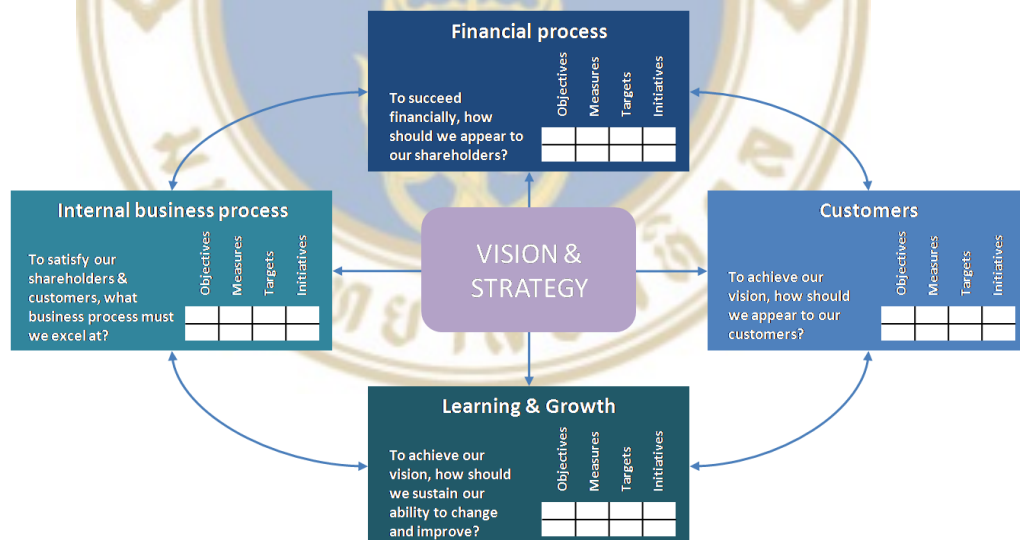
5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรกเป็นการลงทุนเพื่ออนาคตและเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้ามีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้านคือความสามารถของพนักงานความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสารบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้าได้แก่ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมดค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้นมุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้านเท่านั้นโดยละเลยประเด็นที่ว่าแม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วนแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าความสมดุลในความหมายของ Balanced Scorecard คือความสมดุล (Balance) ระหว่าง

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) คือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือตัวเลขเป้าหมายที่องค์กรใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) คือแผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้านซึ่งยังไม่ใช้เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นทั้งในเรื่องของมุมมองทั้ง 4 ด้านและการทำให้ Balanced Scorecard เกิดความสมดุลนั้นสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนมากขึ้นได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างการวัดผลเชิงคุณภาพ(Balance Scorecard)

ที่มา:<http://www.entrepreneurial-insights.com/balanced-scorecard-understanding-basics/>

การนำเครื่องมือโครงสร้างการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard) เพื่อเข้ามาช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการต่าง ๆ นั้น จะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้ทำ

การวางไว้ โดยมีเป้าหมายในระยะสั้น ทั้งสิ้น 2 ปี โดยจะมีการกำหนดแผนดำเนินการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพิ่มรายได้จากการขายสินค้าและบริการ	ร้อยละรายได้จากการขายสินค้าและบริการ	ร้อยละ 15 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ - วางแผนกลยุทธ์การขายโดยเน้นที่การทำ Pre-Sale เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงสินค้าและบริการมากขึ้น - จัดทำโปรโมชั่น ให้คำแนะนำ และให้บริการ IT Solution ที่ครบวงจรและส่งเสริมการขาย Cloud Computing Service ควบคู่กันไปเป็นแพ็คเกจ

จากตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงิน ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยวัตถุประสงค์ในด้านนี้คือ การเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าและบริการ ตัวชี้วัดในด้านรายได้นี้คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขายร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถกำหนดแผนงานได้ 3 ส่วน คือ

แผนงานส่วนที่ 1 มุ่งเน้นด้านการขายและการตลาด จัดทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้ขององค์กรให้แก่กลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

แผนงานส่วนที่ 2 มุ่งเน้นด้านการขายและการตลาดมีการจัดทำ Pre-Sales เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นำเสนอสินค้าและบริการที่ออกแบบมาโดยเฉพาะ รับผิดชอบต่อความต้องการของธุรกิจ เพื่อสร้างจุดแข็งให้กับบริษัทของลูกค้าได้

แผนงานที่ 3 มุ่งเน้นด้านการตลาดและการขายโดยมีการให้คำปรึกษาด้านเทคโนโลยี และมีการเสนอขายในรูปแบบแพ็คเกจครบวงจร มีการจัดทำโปรโมชั่นที่น่าสนใจ เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้ามากขึ้น

2. มุมมองในมิติลูกค้า (The Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองในมิติลูกค้าของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่จากกลุ่มธุรกิจขนส่งลอจิสติกและด้านธุรกิจสุขภาพให้เข้ามาใช้สินค้าและบริการ	รายได้จากการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าใหม่	ร้อยละ 30 จากรายได้ทั้งหมดต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - ทำแผนการตลาดแบบ Market Development Strategy เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย - ทำ Pre-Sales เพื่อแนะนำให้ลูกค้าเห็นถึงข้อดีและความเหมาะสมในการใช้เทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆนี้ - นำเสนอสินค้าและบริการแบบครบวงจร ตอบโจทย์ธุรกิจของกลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดี
รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม	ร้อยละการสูญเสียลูกค้า	น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการตลาดแบบ Market Penetration Strategy - ดูแล ติดตาม ให้คำปรึกษาและให้บริการอย่างใกล้ชิด - ทำการวิเคราะห์ลักษณะลูกค้า และใช้ Retention Program ให้มีความเหมาะสมกับลูกค้า
สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า	จำนวนร้อยละเรื่องร้องเรียน	ไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> - ทำการสำรวจความต้องการของลูกค้า - ให้คำปรึกษาในด้าน IT Solution ครบวงจร - จัดการอบรมพนักงานเพื่อสามารถให้บริการแก่ลูกค้าอย่างดีที่สุด

จากตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองในมิติลูกค้า ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในบทที่ 4 จึงมีการกำหนดวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ส่วน คือ

วัตถุประสงค์ในด้านการเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่จากกลุ่มธุรกิจขนส่งลอจิสติกและด้านธุรกิจสุขภาพให้เข้ามาใช้สินค้าและบริการ โดยมีตัวชี้วัด คือ รายได้จากการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าใหม่โดยมีสัดส่วนร้อยละ 30 ของรายได้ทั้งหมด เพื่อเป็นการขยายกลุ่มลูกค้าใหม่นี้ จึงต้องจัดทำแผนการตลาดแบบ Market Development Strategy เพื่อประชาสัมพันธ์ เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ให้มากขึ้น มีการจัดทำ Pre-Sales เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยตรง

วัตถุประสงค์ในด้านการรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าเดิม โดยมีตัวชี้วัดคือ การสูญเสียลูกค้าต้องน้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี ในส่วนนี้ทางองค์กรยังคงจัดทำแผนการตลาด Market Penetration Strategy เพื่อเพิ่มยอดขาย ด้วยสินค้าเดิม ในตลาดเดิม ให้ยังคงรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ดูแล ติดตาม ให้คำปรึกษาและให้บริการอย่างใกล้ชิด รวมถึงวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าแต่ละราย และให้บริการอย่างเหมาะสม ตรงตามที่ต้องการ

วัตถุประสงค์ในด้านการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า โดยมีตัวชี้วัดคือ จำนวนร้องเรียนน้อยกว่าร้อยละ 2 ต่อปี แผนงานที่องค์กรวางไว้คือ การสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อนำไปปรับปรุงสินค้าและบริการ รับผิดชอบต่อลูกค้า และเสนอทางแก้ไขอย่างครบวงจร และปรับปรุงคุณภาพของพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
ปรับปรุงกระบวนการการขายให้ดียิ่งขึ้น	ร้อยละจำนวนการซื้อสินค้าและบริการ	มากกว่าร้อยละ 15	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการอบรมพนักงานให้มีความรู้ในด้าน Pre-sale มากขึ้น - ควบคุมติดตาม ให้การสนับสนุนกระบวนการขาย

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
พัฒนาสินค้าและการให้บริการให้สามารถตอบโจทย์ธุรกิจเป้าหมายและเทคโนโลยีที่ใช้เป็นไปตามที่ตลาดต้องการ	จำนวนสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่	มากกว่า 2 ชิ้น ต่อปี	- สำรวจถึงความต้องการของตลาด - ศึกษา วิจัยแนวโน้มเทรนด์เทคโนโลยีในปัจจุบันและในอนาคต

จากตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการ ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นการปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงกระบวนการการขายให้ดียิ่งขึ้นมีตัวชี้วัดคือจำนวนการซื้อสินค้าและบริการมากกว่าร้อยละ 15 ต่อปีโดยจัดทำแผนงาน การจัดการอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ของบริษัทและมีความรู้ในธุรกิจเป้าหมาย เพื่อนำเสนอสินค้าให้กับเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาสินค้าและการให้บริการให้สามารถตอบโจทย์ธุรกิจเป้าหมายและเทคโนโลยีที่ใช้เป็นไปตามที่ตลาดต้องการ โดยมีตัวชี้วัดคือ จำนวนสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่โดยมีจำนวนมากกว่า 2 ชิ้นต่อปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามที่ถูกค้าต้องการ และตามแนวโน้มเทคโนโลยีของโลกเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

4. มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน /โครงการ (Initiatives)
สรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมเพื่อรองรับการขาย	คะแนน KPI วัดผล	ได้คะแนน KPI มากกว่า ร้อยละ 80	- มีการวัดผลงานจากการใช้ KPI

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้ ทักษะ ของพนักงานทั่วไป	ร้อยละการเข้าร่วมฝึกอบรมของพนักงาน	มากกว่าร้อยละ 90	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการอบรมความรู้เกี่ยวกับสินค้าเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ - จัดการอบรมทักษะความรู้พื้นฐาน ในการให้บริการ
พัฒนาความรู้ ทักษะ ของพนักงานขาย	ร้อยละการเข้าร่วมฝึกอบรมของพนักงานขาย	มากกว่าร้อยละ 90	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการอบรมความรู้เกี่ยวกับสินค้า และมุ่งเน้นให้พนักงานสามารถอธิบายถึงข้อดีของสินค้าได้
สร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - อัตราร้อยละการลาออกของพนักงาน - อัตราร้อยละความพึงพอใจของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การลาออกน้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี - ความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 ต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาผลตอบแทนพิเศษให้กับผู้ที่ทำผลงานได้ดีโดยวัดจากKPI - ทำแบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน - กำหนดหน้าที่งานชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดภาระงานที่มากเกินไป

จากตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญ โดยองค์กรจะมีวัตถุประสงค์และมีการใช้ตัวชี้วัดในหลายด้าน เพื่อประเมินประสิทธิภาพขององค์กรและนำไปปรับปรุงพัฒนา ตัวอย่างวัตถุประสงค์ในการวัด เช่น การพัฒนาทักษะ ความรู้ของพนักงานขายและพนักงานทั่วไป โดยใช้ตัวชี้วัดการเข้าอบรมของพนักงาน หรือการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ใช้ตัวชี้วัดจากอัตรการลาออกและความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

5.2 แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan)

ในส่วนแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ (Action Plan) ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ประกอบด้วยแผนการดำเนินการด้านการตลาด ด้านกระบวนการการขาย แผนด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และแผนด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสในระยะเวลา 2 ปี ดังในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ลำดับ ที่	แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4
	แผนด้านการขายและการตลาด								
1.	จัดทำ Market / Customer Survey	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
2.	จัดหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพูดคุยเพื่อเสนอแนวทางการใช้เทคโนโลยี	เริ่มต้น		ดำเนินการ					วัดผล
3.	วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และทำการเสนอขาย Pre-Sale อย่างเหมาะสม	เริ่มต้น		ดำเนินการ					วัดผล
3.	ทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ	เริ่มต้น		ดำเนินการ					วัดผล
4.	สำรวจความต้องการในกลุ่มลูกค้าเดิม และเสนอขายเพิ่มเติมเพื่อต่อยอดการใช้สินค้า	เริ่มต้น		ดำเนินการ					วัดผล
5.	จัดทำโปรโมชัน ให้คำแนะนำ และให้บริการ IT Solution ที่ครบวงจรและส่งเสริมการขาย Cloud Computing Service ควบคู่กันไป	เริ่มต้น		ดำเนินการ					วัดผล

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเอทีเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ต่อ)

ลำดับ ที่	แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2				
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
แผนด้านกระบวนการขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์										
6.	สำรวจถึงความต้องการของตลาดเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายที่สุด	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล			
7.	ศึกษาวิจัยแนวโน้มเทคโนโลยีในอนาคตเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล			
8.	จัดการอบรมพนักงานให้มีความรู้ในด้าน Pre-sale มากขึ้น	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
9.	ควบคุม ติดตามพนักงานขาย	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
10.	จัดสรรพนักงานขายให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
11.	ประชุมประจำสัปดาห์เพื่อติดตามผล และให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
แผนด้านลูกค้าสัมพันธ์										
12.	สำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
13.	ดูแล ติดตาม ให้คำปรึกษาและให้บริการอย่างใกล้ชิด	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
แผนด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล										
14.	วางแผนจัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสม ไม่ทับซ้อนกัน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						
15.	มีการทดสอบเพื่อวัดระดับความสามารถของพนักงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล						

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัทเอส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ต่อ)

ลำดับ ที่	แผนการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4
16.	จัดการอบรมให้แก่พนักงานขาย ในด้าน Pre-Sales	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
17.	จัดการอบรมความรู้เพิ่มเติม เกี่ยวกับสินค้าเทคโนโลยีการ ประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
18.	จัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจ ของพนักงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
19.	มีการประเมินผลเพื่อกระตุ้นให้ พนักงานพัฒนาตนเอง	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					

จากตารางที่ 5.5 แสดงถึงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ในระยะเวลา 2 ปี เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลักขององค์กรคือ การเจาะกลุ่มตลาดธุรกิจการขนส่งลอจิสติก และกลุ่มลูกค้าในธุรกิจสุขภาพ การวางแผนงานในช่วงแรกจึงมีความสำคัญมากเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าและทำการเสนอขายให้ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าแผนการดำเนินงานในช่วงแรกนั้นจะมีการทำกิจกรรมในทุกกิจกรรม ทั้งในด้านการขายและการตลาดที่มีการวางแผนจัดทำ การสำรวจตลาดและสำรวจความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และเสนอขายสินค้าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด รวมถึงมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในช่องทางต่างๆ และออกโปรโมชั่นแบบแพ็คเกจ เพื่อดึงดูดความสนใจ ให้การเสนอขายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ในส่วนของกลุ่มลูกค้าเดิม องค์กรก็ยังคงให้ความสนใจ ติดตาม ช่วยเหลือ สำรวจความต้องการเพื่อเสนอขายสินค้าเพิ่มเติม เพื่อต่อยอดการขายสินค้าให้มากขึ้น

ด้านกระบวนการการขายและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่เสมอให้ตอบรับกับธุรกิจของกลุ่มเป้าหมาย และมีการวิจัยพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการของตลาด ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยี หรือความสามารถหลัก (Core Competency) ของธุรกิจกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกันและสามารถทำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงการพัฒนากระบวนการขาย มีการติดตาม ควบคุม และมีการประชุมเพื่อติดตามผลงานและให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานขาย

ด้านลูกค้าสัมพันธ์ มีการสำรวจความพึงพอใจอยู่เสมอ ดูแล ติดตาม ให้คำปรึกษาและให้บริการอย่างใกล้ชิด

ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่จะต้องวางแผนจัดสรรภาระงานให้เหมาะสมเพื่อสร้างความพึงพอใจเบื้องต้นให้แก่พนักงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการจัดอบรม ทดสอบ วัดระดับแก่พนักงาน เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ให้กลยุทธ์สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นที่สุด

5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การจัดการความเสี่ยงในองค์กร เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่จำเป็นและมีความสำคัญในการนำพาให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความที่อนาคตข้างหน้านั้นไม่มีความแน่นอน และมีปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านธุรกิจ ด้านการเมือง กฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภัยธรรมชาติ ที่มักเกิดโดยไม่คาดคิด มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ สร้างผลกระทบที่เสียหายให้แก่องค์กร ซึ่งการคำนึงถึงความเสี่ยงและมีการจัดสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการที่ดี สามารถบรรเทาหรือมีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ อันเป็นรากฐานที่สำคัญที่ทำให้ให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ความเสี่ยงคือความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์หรือสถานะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็นหรือโอกาสในสิ่งนั้นๆมากกว่าศูนย์

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือกระบวนการในการระบุ (Risk Identification) วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมหน้าที่และกระบวนการการทำงานเพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุดอันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.3.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กรเช่นนโยบายบริหารงานบุคลากรการปฏิบัติงานการเงินระบบสารสนเทศระเบียบกฎหมายระบบบัญชีภาษีอากร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์และสถานการณ์นั้นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถพิจารณำหนด

แนวทางและนโยบายในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี โดยความเสี่ยงจากกลยุทธ์และแผนงานที่กำหนด มีความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- ความเสี่ยงจากกรณีลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใช้บริการน้อยกว่าที่ประมาณการเนื่องจากมีการโฆษณาการขายและการทำ Pre-Sale ที่ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของลูกค้าไม่สามารถอธิบายถึงความสำคัญของการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆได้ ลูกค้าจึงไม่สนใจในสินค้าและบริการ

- ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มเดิมที่เป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดี เนื่องจากข้อดีของเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ คือการที่ระบบมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างอิสระ ซึ่งการย้ายออกของลูกค้าจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่าย

- ความเสี่ยงด้านบุคลากรเนื่องจากอาชีพที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนงานสูง ซึ่งถ้ามีการลาออกของพนักงานเกิดขึ้น จะกระทบถึงการให้บริการเทคโนโลยีการประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ เพราะบริษัทมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะความรู้ในเทคโนโลยี และจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ความเข้าใจในธุรกิจนั้นของลูกค้า ซึ่งจะต้องมีการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะเพิ่มเติม ถ้ามีการลาออกของพนักงานเกิดขึ้น ก็จะกระทบต่องานในบางส่วนได้

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะกระทบต่อสินค้าและบริการที่สินค้าและบริการเป็นสินค้าที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทางบริษัทจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และข้อบังคับจากรัฐบาล สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอก ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังเช่น การใช้กฎหมายหรือข้อบังคับ จากรัฐบาลในเรื่องซึ่งเกิด เกตเวย์ เป็นต้น ซึ่งถ้ามีการใช้กฎหมายข้อบังคับนี้เกิดขึ้น ลูกค้าจะขาดความเชื่อมั่นในระบบ และจะกระทบต่ออุตสาหกรรมในที่สุด

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กรซึ่งจากความเสี่ยงที่ระบุไว้ สามารถประเมินได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

รายละเอียดความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิด	ผู้รับผิดชอบ
กลุ่มเป้าหมายใช้บริการน้อยกว่าที่ประมาณการ	- พนักงานขายมีความสามารถไม่เพียงพอ - ผลิตภัณฑ์และการบริการไม่ตอบสนองต่อโจทย์ลูกค้า	2 3	3 2	- Sales & Marketing - Product Management - Manage Service
ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มเดิมที่เป็นลูกค้าชั้นดี	ไม่พอใจในสินค้าและการให้บริการ	4	3	- Sales & Marketing - Product Management - Manage Service
ความเสี่ยงด้านบุคลากร	ผลตอบแทนไม่เป็นที่พอใจ	3	3	Human Resource
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี	เทรนด์เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง	3	4	Product Management
ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และข้อบังคับจากรัฐบาล	รัฐบาลออกนโยบายที่มีผลกระทบ	5	1	Management Team

หมายเหตุ:

ผลกระทบของความเสี่ยง

1 = ผลกระทบน้อยมาก

2 = ผลกระทบน้อย

3 = ผลกระทบปานกลาง

4 = ผลกระทบมาก

5 = ผลกระทบมากที่สุด

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

1 = ความเป็นไปได้ต่ำที่สุดมีโอกาสเกิด

2 = ความเป็นไปได้ต่ำ

3 = ความเป็นไปได้ปานกลาง

4 = ความเป็นไปได้สูง

5 = ความเป็นไปได้สูงที่สุด

จากตารางที่ 5.6 เมื่อนำปัจจัยความเสี่ยงมาทำวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเพื่อหาโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบพบว่าความเสี่ยงในด้านลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมาใช้บริการน้อยกว่าที่ประมาณการ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็นสองสาเหตุ คือ การที่พนักงานขายไม่สามารถเสนอขายสินค้าให้กับลูกค้าได้เนื่องจากขาดความรู้และความชำนาญซึ่งเป็นการเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และอีกสาเหตุหนึ่งคือ การที่ผลิตภัณฑ์ไม่สามารถตอบโจทย์ธุรกิจแก่ลูกค้า จึงทำให้ลูกค้าไม่เกิดความสนใจ ก็มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นและสามารถยอมรับได้เช่นกัน ซึ่งทั้งสองสาเหตุนี้ องค์กรก็ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับปรุง แก้ไขต่อไป

ความเสี่ยงจากการสูญเสียลูกค้ากลุ่มเดิมที่เป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดี องค์กรยังคงต้องใส่ใจดูแลกลุ่มลูกค้าเดิม ที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ ถ้ากลุ่มลูกค้านี้ มีการเปลี่ยนตราสินค้าเกิดขึ้น จะกระทบต่อยอดขายของบริษัท จึงเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ องค์กรจึงควรใส่ใจดูแล ความเสี่ยงนี้

ความเสี่ยงในด้านบุคลากรสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากผลตอบแทนไม่เป็นที่พอใจ ซึ่งในส่วนนี้องค์กรสามารถไม่สามารถยอมรับกับความเสี่ยงนี้ได้ ควรมีการติดตามอย่างใกล้ชิด ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อแก้ไขไม่ให้เกิดผลกระทบกับงานและบุคคลอื่นๆ และบุคลากรนี้เป็นส่วนที่สำคัญที่จะพากลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ

ความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีโอกาสเกิดได้บ่อยครั้งและมีผลกระทบในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แต่ทั้งนี้องค์กรก็ควรใส่ใจรับมือถึงปัญหาเนื่องจากมีผลกระทบต่อต้นทุนของบริษัท

และในส่วนสุดท้าย คือความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และข้อบังคับจากรัฐบาลซึ่งมีผลกระทบและสร้างความเสียหายเป็นอย่างมาก แต่โอกาสเกิดที่จะเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง

เป็นความเสี่ยงที่องค์กรไม่สามารถยอมรับได้ จึงควรมีแผนรับมือ และบรรเทาความเสี่ยงนี้ โดยความเสี่ยงทั้งหมดนี้สามารถสรุปโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยงดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)

Likelihood	Impact				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost certain	M	H	H	E	E
Likely	M	M	5	H	E
Possible	L	1	4	3	E
Unlikely	L	M	2	M	H
Rare	L	L	M	M	6

■ ระดับความเสี่ยงต่ำ

■ ระดับความเสี่ยงปานกลาง

■ ระดับความเสี่ยงสูง

■ ระดับความเสี่ยงวิกฤติ

1. กลุ่มเป้าหมายใช้บริการน้อยกว่าที่ประมาณการจากการขาดความทักษะของพนักงานขาย
2. กลุ่มเป้าหมายใช้บริการน้อยกว่าที่ประมาณการจากผลิตภัณฑ์ไม่ตอบโจทย์ลูกค้า
3. สูญเสียลูกค้ากลุ่มเดิมที่เป็นกลุ่มลูกค้าชั้นดีสินค้าล้ำสมัย
4. ความเสี่ยงด้านบุคลากร
5. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
6. การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และข้อบังคับจากรัฐบาล

5.3.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงขององค์กรและประเมินความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการตอบสนองด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้โดยความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์มาทั้งหมดนั้น มีแผนตอบสนองความเสี่ยง ดังตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

รายละเอียด ความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	ความ เป็นไปได้	ผู้รับผิดชอบ	แผนตอบสนอง ความเสี่ยง
กลุ่มเป้าหมายใช้ บริการน้อยกว่า ที่ประมาณการ	- พนักงาน ขายมี ความสามารถ ไม่เพียงพอ	2	3	- Sales &Marketing	Reduce Strategy - แบ่งหน้าที่งาน อย่างชัดเจนในการ ดูแลลูกค้าแต่ละ กลุ่ม - จัดอบรม พนักงานขายอย่าง เข้มงวด - สร้างแรงจูงใจ ให้แก่พนักงาน
	- ผลิตภัณฑ์ และการ บริการไม่ ตอบโจทย์ ลูกค้า	3	2	- Product Management - Manage Service	- ดำเนินการ ตรวจสอบความต้องการ ของลูกค้า และนำมาปรับปรุง ผลิตภัณฑ์
ความเสี่ยงจาก การสูญเสียลูกค้า กลุ่มเดิมที่เป็น กลุ่มลูกค้าชั้นดี	ไม่พอใจใน สินค้าและ การ ให้บริการ	4	3	- Sales &Marketing - Product Management - Manage Service	Reduce Strategy - จัดโปรโมชั่น พิเศษให้แก่ลูกค้า - สอบถามถึง ปัญหาและเสนอ ทางแก้ไขเป็นกรณี พิเศษ
ความเสี่ยงด้าน บุคลากร	ผลตอบแทน ไม่เป็นที่ พอใจ	3	3	Human Resource	Reduce Strategy - สอบถามถึง ปัญหาและ เจริญ ต่อรองเพื่อแก้ไข สิ่งที่บกพร่อง

ตารางที่ 5.8 แสดงการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) (ต่อ)

รายละเอียดความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	ความเป็นไปได้	ผู้รับผิดชอบ	แผนตอบสนองความเสี่ยง
					<ul style="list-style-type: none"> - วางตำแหน่งสำรองในหน้าที่ๆ สำคัญ - กระจายความรู้ และ มีการเก็บความรู้ไว้ที่ศูนย์กลาง
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี	เทรนด์เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง	3	4	Product Management	Reduce Strategy -ติดตาม วิเคราะห์กระแสความนิยมของเทคโนโลยีอย่างใกล้ชิด - พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ตามเทคโนโลยี
ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และ ข้อบังคับจากรัฐบาล	รัฐบาลออกนโยบายที่มีผลกระทบ	5	1	Management Team	Reduce Strategy -ยุติการลงทุนในเทคโนโลยีนั้นๆ โดยมุ่งเน้นไปยังส่วนอื่นๆ ก่อน

จากตารางที่ 5.8 แสดงถึงกลยุทธ์ในการตอบสนองความเสี่ยง โดยองค์กรควรมุ่งเน้นที่ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้เป็นหลัก โดยความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้จากการประเมินความเสี่ยงนั้นคือ ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และ ข้อบังคับจากรัฐบาล ซึ่งกลยุทธ์ที่เลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงดังกล่าว เป็นลักษณะการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) เพื่อบรรเทาความเสียหายให้

ผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด ในส่วนความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น องค์กรก็ควรติดตามถึงปัญหาอย่างใกล้ชิด และมีแผนรับมือเช่นเดียวกัน เพื่อเป็นการลดโอกาสการเกิดและลดความเสียหายต่อองค์กร

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จากบทที่ 4 มาประยุกต์ใช้ โดยจัดทำเป็นแผนงาน มีการนำเครื่องมือการวัดผลเชิงคุณภาพ (Balance Score Card) มาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการสร้างคุณค่า และกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์เพื่อให้กลยุทธ์ที่ใช้ประสบความสำเร็จ โดยการวัดผลประกอบไปด้วยมุมมองทั้ง 4 ด้านนั้น คือ มุมมองด้านการเงิน มีการจัดทำแผนงานที่มุ่งเน้นในการเพิ่มรายได้จากการขายสินค้าและบริการ มุมมองในมิติลูกค้า มุ่งเน้นการเจาะตลาดกลุ่มลูกค้าใหม่ รักษากลุ่มลูกค้าเก่า และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการเน้นย้ำในการกระบวนการขายและการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงตามธุรกิจลูกค้า และสุดท้าย มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต จัดทำแผนงานเพื่อเพิ่มทักษะความสามารถให้แก่พนักงานในด้านต่างๆ สร้างแรงจูงใจ และวัดผลเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากนั้นจึงมีการนำกลยุทธ์มาแปลงไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง (Action Plan) โดยทางบริษัทมุ่งเน้นในด้านการตลาด ด้านกระบวนการขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านลูกค้าสัมพันธ์ และด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลากร โดยแยกย่อยเป็นกิจกรรมต่างๆ ตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดประสงค์ได้

และปัจจัยสุดท้ายที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินกลยุทธ์ โดยทำการระบุถึงปัญหา ประเมินความเสี่ยง และสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยความเสี่ยงหลักที่ไม่สามารถยอมรับได้ คือ ความเสี่ยงด้านบุคลากร ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย และข้อบังคับจากรัฐบาล ซึ่งมีการจัดทำแผนตอบสนองในความเสี่ยงหลักนั้นๆ ในลักษณะการลดความเสี่ยง เพื่อบรรเทาความเสียหายให้มีผลกระทบน้อยที่สุด และเพื่อให้แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- Michael E. Potter. (1980). Michael Porter Five Forces Model. [Online]. Available
<http://www.strategy-keys.com/michael-porter-five-forces-model.html>(วันที่ค้นข้อมูล:
 10 ตุลาคม 2558)
- Porter's Five Forces Analysis of Cloud Computing. [Online]. Available [http://www.veritas.com/
 community/blogs/porters-five-forces-analysis-cloud-computing](http://www.veritas.com/community/blogs/porters-five-forces-analysis-cloud-computing) (วันที่ค้นข้อมูล: 10
 ตุลาคม 2558)
- Roundup Of Cloud Computing Forecasts And Market Estimates, 2015 [Online]. Available
[http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/1/24/roundup-of-cloud-computing-
 forecasts-and-market-estimates-2015](http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2015/1/24/roundup-of-cloud-computing-forecasts-and-market-estimates-2015) (วันที่ค้นข้อมูล: 25 กันยายน 2558)
- โครงข่ายข้อมูลในประเทศไทย. Cloud Computing. [Online]. Available [http://tdc.thailis.
 or.th/tdc/search_result.php](http://tdc.thailis.or.th/tdc/search_result.php) (วันที่ค้นข้อมูล: 8 ตุลาคม 2558)
- การสำรวจความพร้อมด้าน Cloud Computing ของหน่วยงานในประเทศไทย. [Online]. Available
<http://www.imcinstitute.com/research-resources> (วันที่ค้นข้อมูล: 10 ตุลาคม 2558)
- ยุทธการ ขับเคลื่อน Cloud Computing ในประเทศไทย. [Online]. Available [http://www.nstda.or.th/
 news/10753-nectec](http://www.nstda.or.th/news/10753-nectec) (วันที่ค้นข้อมูล: 19 ตุลาคม 2558)
- Cloud Survey – Microsoft. [Online]. Available [https://news.microsoft.com/ features/2011/
 01-12CloudSurvey.docx](https://news.microsoft.com/features/2011/01-12CloudSurvey.docx) (วันที่ค้นข้อมูล: 10 พฤศจิกายน 2558)