

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันใน  
อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ กรณีศึกษา : บริษัท TTT จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

โลจิสติกส์กรณีศึกษา บริษัท TTT จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



นางสาวชวลิตา สัจจงพงษ์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ที่งทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็น ประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้ กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอด ประสบการณ์ต่างๆตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ยังผลให้ผู้จัดทำมีความรู้และ ความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียน หลักสูตรสาขาการ จัดการและ กลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด ขอขอบคุณ ผู้บริหารบริษัทโลจิสติกส์ TTT จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ผู้ อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ชาลิสา สัจจงพงษ์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์

กรณีศึกษา : บริษัท TTT จำกัด

STRATEGIES TO INCREASE SALES AND COMPETITIVENESS IN LOGISTIC INDUSTRY:

CASE STUDY OF TTT CO., LTD.

ชวลิตา สัจจงพงษ์ 5750105

กจ.ม.

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

#### บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท TTT จำกัด จัดเป็นบริษัทตัวแทนจัดส่งสินค้าระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันอุตสาหกรรมโลจิสติกส์มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น การต่อรองของลูกค้าที่เพิ่มสูงขึ้น ล้วนส่งผลให้ยอดขายในช่วงปี 2557 ลดลงต่ำกว่าปี ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายนอกและภายในเพื่อหากลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการนำกลยุทธ์การเจาะตลาดที่มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างของการให้บริการที่มีคุณค่าที่โดดเด่นกว่าองค์กรอื่น โดยพัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการโดยนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยเพื่อให้การจัดการและการบริการขององค์กรมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า กระตุ้นยอดขายให้เพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมในระยะยาวต่อไปได้

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเพิ่มยอดขาย และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน/Differentiation Strategy/Freight Forwarder/Logistic

60 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1    บทนำ	1
1.2    ประวัติความเป็นมา	1
1.3    โครงสร้างองค์กร	2
1.4    ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	4
1.5    สภาพปัญหา	7
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>11</b>
2.1    การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain	11
2.2    การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis	14
2.2.1    สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)	16
2.2.2    อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	16
2.2.3    อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	17
2.2.4    การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitutes)	17
2.2.5    การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Barrier to Entry)	17
<b>บทที่ 3</b> <b>การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา</b>	<b>19</b>
3.1    การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	21
<b>บทที่ 4</b> <b>กลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา</b>	<b>25</b>
4.1    กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	25

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	27
4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)	28
4.4 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของ บริษัท TTT	29
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	29
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	29
4.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)	30
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>36</b>
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	36
5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)	38
5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)	38
5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)	38
5.1.4 มุมมองทางการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)	38
5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)	44
5.2.1 การกำหนดขอบเขตและจัดการโครงการ (Define and Organize Project)	45
5.2.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning)	47
5.2.3 การลงมือปฏิบัติโครงการตามแผนงาน (Implement Project)	48
5.2.4 การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitor and Control Project)	48
5.2.5 การสิ้นสุดโครงการ (Terminate Project)	48
5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	52



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโครงการนำระบบ สารสนเทศมาใช้	53
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	58
บรรณานุกรม	59
ประวัติผู้วิจัย	60



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	รายละเอียดของรายได้รายจ่ายและกำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี 2555 – 2557	8
2.1	สรุปแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของธุรกิจ Freight Forwarder ต่อบริษัท TTT จำกัด	17
4.1	รูปแบบการดำเนินงานและแผนงานของระบบการเสนอขาย Freight Sale Force System	32
4.2	รูปแบบการดำเนินงานและแผนงานของระบบติดตามสถานะคำสั่งซื้อ Freight Tracking System (FTS)	35
5.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงินของบริษัท TTT จำกัด	40
5.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท TTT จำกัด	41
5.3	แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการของบริษัท TTT จำกัด	42
5.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัท TTT จำกัด	43
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานวางระบบ Freight Sale Force System (FSFS) และระบบ Freight Tracking System (FTS) บริษัท TTT ด้วยโปรแกรม Microsoft Project	49
5.6	แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน	53
5.7	แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	53
5.8	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับโอกาสในการเกิดและผลกระทบ	54
5.9	แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยใน	54
5.10	แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยนอก	55
5.11	แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	56
5.12	แสดง Contingency plan	58



## สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	โครงสร้างการจัดการของบริษัท TTT จำกัด	2
1.2	ขั้นตอนการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ	6
1.3	กราฟแสดงรายได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายสุทธิ กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี (2555-2557)	7
1.4	อัตราส่วนต้นทุนการบริหารต่อรายได้การให้บริการ	8
1.5	อัตราส่วนต้นทุนการให้บริการต่อรายได้การให้บริการ	9
1.6	กราฟแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร(ขาดทุน)ครึ่งปีแรก 2558	10
2.1	แสดงการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท TTT จำกัด	12
2.2	แรงผลักดันทั้ง 5 (Porter's Five Forces)	15
3.1	แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	20
3.2	แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	20
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท TTT จำกัด	21
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท	22
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของความสามารถของพนักงานขายที่มีผลกระทบต่อความต้องการซื้อของลูกค้าและกำไรของบริษัท	23
4.1	แสดงระดับของกลยุทธ์ 3 ระดับ	25
5.1	แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	39
5.2	Project Life Cycle	45
5.3	แสดงลำดับขั้นของแต่ละงานย่อย (Work Breakdown Structure)	47
5.4	Gantt Chart ของกิจกรรมดำเนินงานด้วยโปรแกรม Microsoft Project	51
5.5	แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	56

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 บทนำ

การค้าระหว่างประเทศของโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคของการค้าเสรี คือ มีการซื้อขายสินค้าและบริการโดยยกเว้น หรือลดหย่อนการเก็บภาษีศุลกากรและการลดข้อกีดกันทางการค้าในรูปแบบที่ไม่ใช่ภาษีศุลกากร รวมถึงการเคลื่อนย้ายแรงงานและทุนได้อย่างเสรี การค้าระหว่างประเทศของประเทศไทยได้มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกซึ่งได้มีการเปิดตลาดการค้าเสรีต่างๆ มากมาย ทั้งเป็นผู้ประกอบการภายในประเทศและต่างประเทศที่เป็นทั้งผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ส่งออกและผู้นำเข้า ประกอบกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีความหลากหลายส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวเพื่อการแข่งขันและความอยู่รอด

ในภาคการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศก็เช่นเดียวกัน ผู้ประกอบการทั้งบริษัทสายการบินเรือ สายการบิน ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บทบาทของผู้รับจัดการขนส่งจึงมีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน เพราะเปรียบเสมือนตัวเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งออก (Exporter) และผู้นำเข้า (Importer) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของการส่งออกและการนำเข้าสินค้าระหว่างประเทศ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของบริษัท TTT จำกัด อย่างยั่งยืน เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการ การได้เปรียบทางการค้า และเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ (ASEAN Economic Community) หรือ AEC เพื่อโอกาสขยายฐานเปิดให้บริการยังประเทศอาเซียนได้มากขึ้น

#### 1.2 ประวัติความเป็นมา

TTT เป็นบริษัท Freight Forwarder ที่มากประสบการณ์ในการขนส่งทั้งทางอากาศและทางเรือมากกว่า 3 ปี โดยบริษัท TTT ได้ก่อตั้งขึ้นโดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การรับทำ Project ขนส่งทั้งในและต่างประเทศมากกว่า 30 ปี

บริษัท TTT ให้บริการ ทั้งในเรื่องการขนส่งและ Warehouse ทั้งสินค้าที่มีขนาดใหญ่ และขนาดเล็ก บริษัทมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการขนส่งสินค้าที่มีขนาดใหญ่เป็นพิเศษ เช่น แท่นขุดเจาะน้ำมัน เฮลิคอปเตอร์ อุปกรณ์ทำเหมืองแร่ ของเหลวต่างๆที่ต้องการการควบคุมดูแลอย่างดี เป็นต้น โดยบุคลากรของ TTT ทั้งไทยและต่างประเทศ มากไปด้วยประสบการณ์และสามารถควบคุมระบบการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งจัดการด้านเอกสารต่างๆให้ถูกต้องและครบถ้วน

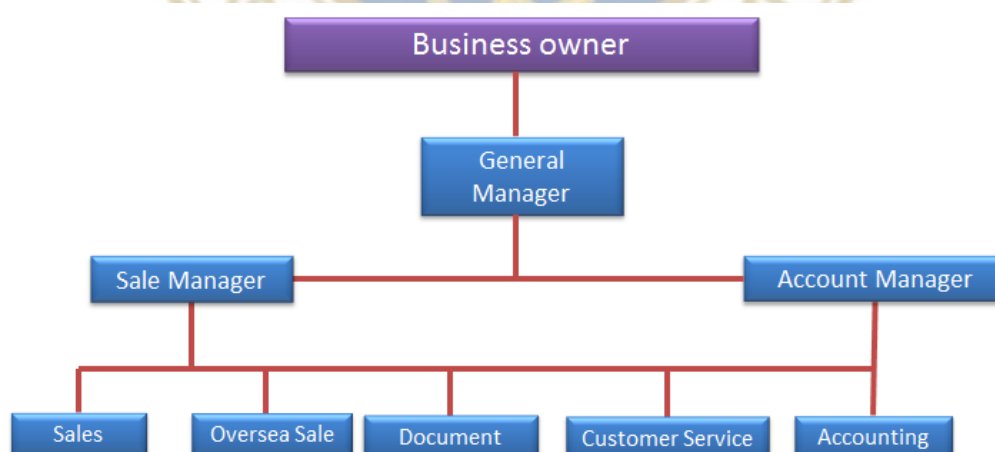
### วิสัยทัศน์

บริษัท TTT มีความต้องการที่จะเป็นหนึ่ง ในด้านการขนส่ง ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ และสร้างธุรกิจให้ครบวงจรในเรื่องของการขนส่ง

### พันธกิจ

สร้างความเชื่อมั่นในการบริการของพนักงานบริษัท และ Provide การบริการต่อลูกค้าอย่างเหนือความคาดหมาย

## 1.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการจัดการของบริษัท TTT จำกัด

ที่มา: แผนผังองค์กรบริษัท TTT

บริษัท TTT จำกัดได้แบ่งโครงสร้างหน่วยงานต่างๆไว้ดังนี้

ฝ่ายขาย (Sale) โดยจะรับผิดชอบเรื่องการขายโดยจะแบ่งเป็นสองทีมคือ ทีม Sale จะเป็นทีมที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกค้าภายในประเทศ และทีม Oversea Sale จะทำหน้าที่ติดต่อกับ Agent ในเรื่องการส่งสินค้าระหว่างประเทศ

ฝ่ายบัญชีและการเงิน(Finance & Accounting) จะรับผิดชอบการบริหารจัดการทางการเงิน และบริหารหนี้สิน รวมทั้งระบบบัญชีและภาษีของบริษัท

แผนก Document จะทำหน้าที่ในการทำเอกสารต่างๆให้กับบริษัท

แผนก Customer Service จะทำหน้าที่ดูแลสถานะของสินค้าของลูกค้าต่างๆหลังจากที่ได้รับการ confirm และจัดส่งแล้ว และคอยให้คำปรึกษากับลูกค้าเรื่องของการให้บริการต่างๆของบริษัท

### รูปแบบการให้บริการของบริษัท TTT

1. การให้บริการขนส่งสินค้าทางเรือ (Sea Freight Service) เป็นการขนส่งสินค้าทางเรือด้วยตู้คอนเทนเนอร์ โดยการให้บริการนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การขนส่งชนิดเต็มตู้ (Full container loaded) และการขนส่งชนิดไม่เต็มตู้ (Less than container loaded)
2. การให้บริการขนส่งทางอากาศ (Air Freight Services) โดยการให้บริการนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ Direct Flight ที่เที่ยวบินตรงสู่ปลายทาง และ Flight in transit ที่เที่ยวบินต่อ
3. การให้บริการขนส่งสินค้าหลายรูปแบบ (Multi Model Transport) โดยลูกค้าสามารถเลือกให้บริการโดยส่งทั้งทางอากาศและทางทะเลได้พร้อมกัน เพื่อช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาตามประเภทสินค้าและจำนวนสินค้าของลูกค้า

### ลูกค้า (Customer)

ลูกค้าของบริษัท TTT จะเป็นลูกค้าที่เป็นเจ้าของสินค้าเองโดยจะแบ่งกลุ่มธุรกิจของลูกค้าออกเป็นดังนี้

1. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
2. อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้าง เช่น หิน
3. อุตสาหกรรมอาหาร
4. อุตสาหกรรมยาง
5. อุตสาหกรรมยานยนต์
6. อุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ เช่น น้ำมัน เครื่องชุดเจาะเหมืองแร่ ถ่านหิน เอลิคอปเตอร์

## 1.4 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

การให้บริการของ Freight Forwarder คือผู้ให้บริการจองระวางสินค้าหรือ Logistics Service Provider จะต้องสามารถให้บริการที่ครอบคลุมถึงการประสานงานหลังจากได้รับคำสั่งจากผู้นำเข้าหรือส่งออก ให้มีการจองหรือ Booking พาหนะส่งสินค้าระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะส่งด้วยคอนเทนเนอร์ ด้านการเลือกตัวแทนสายการบินเรือ หรือ Air Cargo ที่ให้บริการในเส้นทางที่ลูกค้าต้องการ โดยจะมีการเปรียบเทียบคัดสรรสายการบินเรือที่เชื่อถือได้ ซึ่งสามารถจัดส่งสินค้าได้ตามระยะเวลาที่ลูกค้ากำหนด ภายใต้ราคาที่เท่ากันหรือต่ำกว่าที่ลูกค้าจะจ้างหรือจองระวางสินค้า โดยรวมกับการจัดทำเอกสารสำหรับการนำเข้าส่งออก การบรรจุสินค้า การดำเนินพิธีการศุลกากร การจัดทำประกันภัยสินค้า เลือกเส้นทางขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ จองระวางเรือ ติดตามสินค้าที่จัดส่งไปตลอดเส้นทางขนส่ง และทำการจัดแจงคลังสินค้าเพื่อใช้ในการเก็บสินค้า

บทบาทหน้าที่การให้บริการกับลูกค้าของผู้รับจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) มีดังนี้

### 1. Custom Broker

เป็นตัวแทนออกของให้กับผู้ส่งและผู้รับสินค้า โดยการดำเนินพิธีการด้านศุลกากร ทั้งการส่งออกนำเข้าทางเรือและทางอากาศ โดยนำระบบ Paperless ของกรมศุลกากรมาใช้เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และประหยัดในการให้บริการ

### 2. Forwarding Business

เป็นตัวแทนในการรับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ ดำเนินงานในฐานะตัวแทนผู้ประกอบการส่งออก หรือนำเข้า

### 3. Transportation Provider

เป็นตัวแทนของสายการบิน สายการบินเรือ ในการให้บริการรับขนส่งสินค้าของลูกค้า หรือเป็นผู้ขนส่งสินค้าเองในกรณีที่เป็นทางทะเลหรือเป็นผู้รับขนส่งทางถนน

### 4. Packing

การให้บริการบรรจุภัณฑ์ การติดฉลาก (Label) การบรรจุสินค้ารวมถึงการหีบห่อสินค้าเพื่อใช้ในการส่งออก

### 5. Warehouse

ให้บริการการบริหารจัดการคลังสินค้า โดยใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการคลังสินค้าและแรงงานของผู้รับจัดการขนส่งสินค้า (Freight Forwarder) อาจจะเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการเองหรือร่วมกับผู้ประกอบการอื่นที่มีคลังสินค้าไว้บริการ

### 6. Labor

ให้บริการทางด้านแรงงานคนงาน ในการบรรจุสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์

### 7. Multimodal Transport

ให้บริการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบโดยการผสมผสานรูปแบบการขนส่งสินค้าหลายรูปแบบจากจุดส่งสินค้า ณ ประเทศต้นทางจนถึงจุดรับสินค้า ณ ประเทศปลายทาง ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการเพียงรายเดียว และใช้เอกสาร หรือสัญญาการขนส่ง (Multimodal Transport Document) เพียงฉบับเดียว เพื่อช่วยในการลดต้นทุนของกิจการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตคลังสินค้าและการกระจายสินค้า รวมถึงยังเป็นการตอบสนองกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

#### 8. Logistics Service

ให้บริการบริหารห่วงโซ่อุปทานแบบครบวงจร โดยครอบคลุมการกิจกรรมทางโลจิสติกส์ รวมไปถึงการกระจายสินค้า

#### 9. Business Consultant

ให้บริการในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการส่งออกและนำเข้า

จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่การให้บริการของผู้รับจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) ครอบคลุมทุกกิจกรรมทางโลจิสติกส์ (Logistics Activities) และยังช่วยตอบสนองการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานให้ครบวงจรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การปรับตัวและการพัฒนาคุณภาพในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในการลดต้นทุน ลดเวลาการส่งมอบสินค้า รักษาส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) รวมถึงการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงเป็นสิ่งที่ผู้รับจัดการขนส่ง (Freight Forwarder) ต้องพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการไทยสามารถแข่งขันในเวทีการค้าโลกได้อย่างยั่งยืน

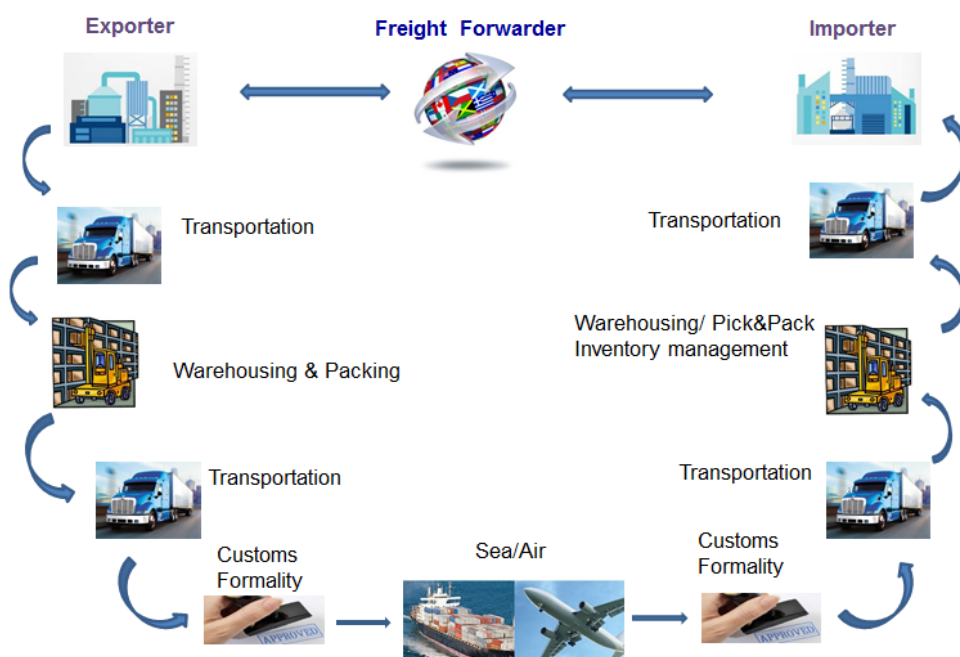
#### คู่แข่งหลัก

บริษัท ลีโอ โกลบอล โลจิสติกส์ จำกัด

บริษัท เคอรี่ โลจิสติกส์ จำกัด



## การดำเนินงานของธุรกิจ Freight Forwarder



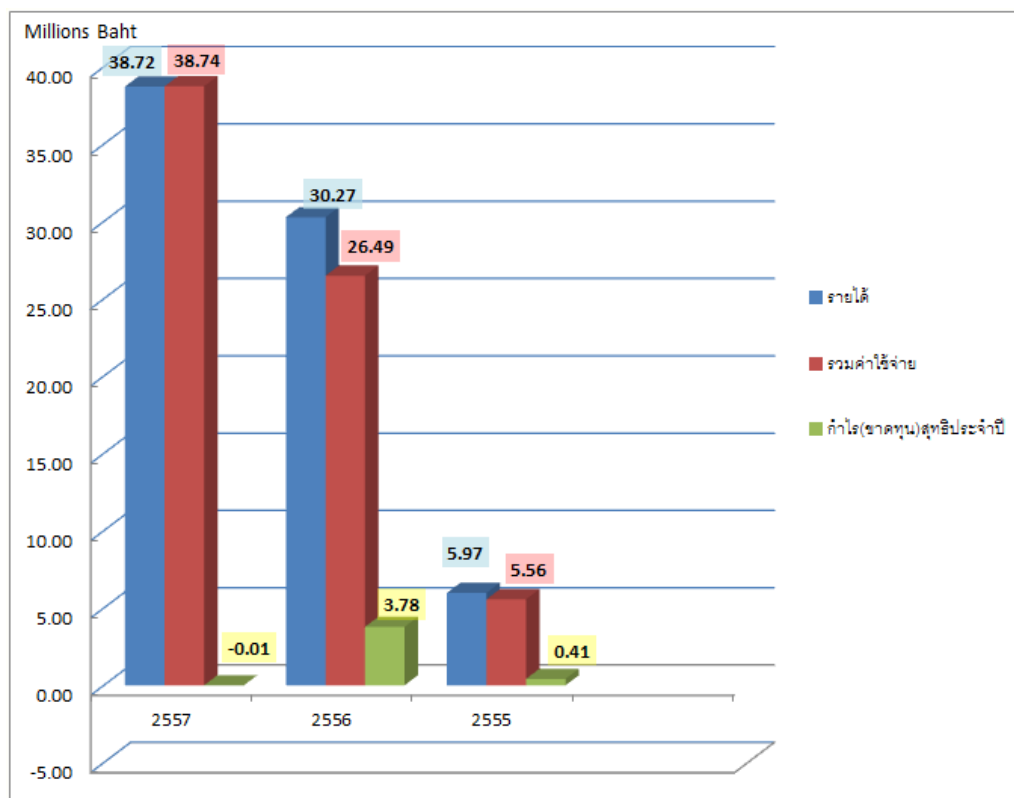
ภาพที่ 1.2 ขั้นตอนการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ  
ที่มา: จัดทำโดยผู้เขียนสารนิพนธ์

การดำเนินงานของบริษัท TTT จำกัดเป็นการบริการนำเข้าและส่งออกสินค้า โดยทำหน้าที่เป็นธุระดำเนินการในเรื่องต่างๆแทนผู้ส่งออกและผู้นำเข้า ซึ่งทำให้การค้าระหว่างประเทศสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี โดยหน้าที่หลักๆคือ ติดต่อยานพาหนะสำหรับขนส่งสินค้าให้กับลูกค้า ดำเนินพิธีการศุลกากรให้กับลูกค้า เป็นต้น

รูปแบบการแข่งขันของธุรกิจ Freight Forwarder ในปัจจุบันนั้นเป็นแบบ Red Ocean (การทำธุรกิจที่มีคู่แข่งชั้นสูง) เนื่องจากปัจจุบันมีบริษัทที่ใหม่เกิดขึ้นเยอะ โดยแข่งขันทางด้านราคา (Cost Leadership)

## 1.5 สภาพปัญหา

งบกำไรขาดทุนบริษัท TTT จำกัด



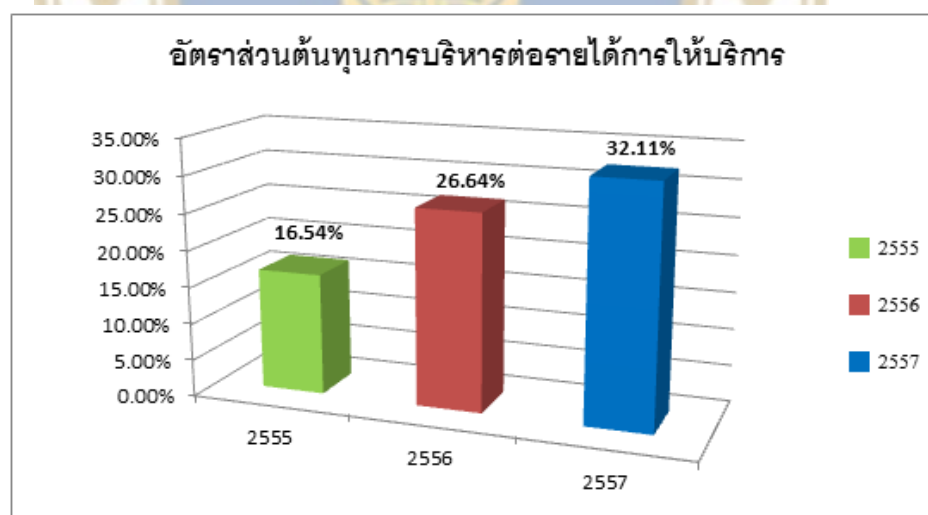
ภาพที่ 1.3 กราฟแสดงรายได้สุทธิ ค่าใช้จ่ายสุทธิ กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี (2555-2557)  
ที่มา: งบกำไรขาดทุนบริษัท TTT จำกัด

จากรูปภาพ 1.3 จะเห็นได้ว่าปี 2555 บริษัท TTT มีรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปีที่ต่ำกว่าอีก 2 ปีมาก เนื่องจากบริษัทเพิ่งเริ่มกิจการปลายปี 2555 ดังนั้นรายได้ของปี 2556 จึงกระโดดขึ้นมา แต่หลังจากที่บริษัทได้มีรายได้และกำไรสุทธิที่มากขึ้นในปี 2556 ปี 2557 บริษัทมีค่าใช้จ่ายสุทธิต่ำกว่ารายได้สุทธิทำให้กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปีติดลบหรือขาดทุนอันเนื่องมาจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของตลาด

ตารางที่ 1.1 รายละเอียดของรายได้รายจ่ายและกำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี 2555 – 2557

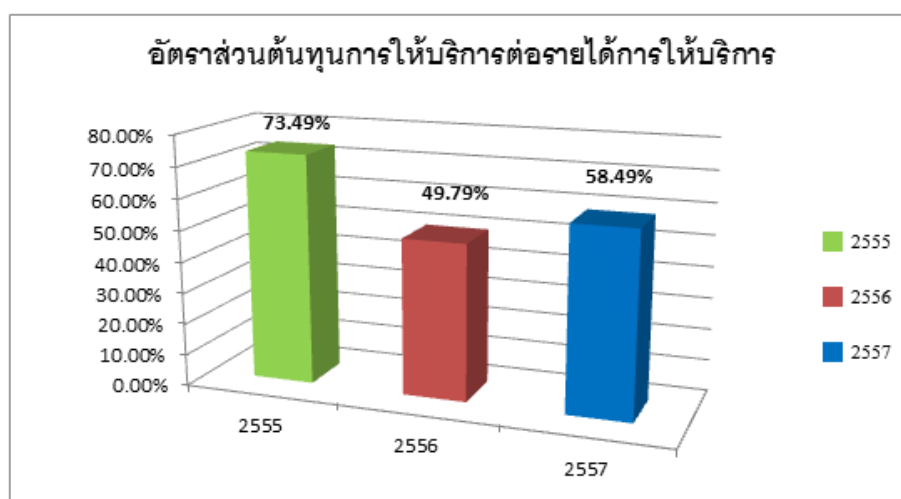
ปี	2557	2556	2555
รายได้			
รายได้จากการให้บริการ	38,223,741.81	29,928,407.67	5,868,239.31
รายได้อื่น	500,371.23	343,433.16	103,771.68
<b>รวมรายได้</b>	<b>38,724,113.04</b>	<b>30,271,840.83</b>	<b>5,972,010.99</b>
ค่าใช้จ่าย			
ต้นทุนการให้บริการ	22,355,844.51	14,901,426.15	4,312,601.31
ค่าใช้จ่ายในการขาย	4,105,490.19	3,615,997.56	275,553.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	12,273,771.54	7,972,374.09	970,627.77
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>38,735,106.24</b>	<b>26,489,797.80</b>	<b>5,558,782.08</b>
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิประจำปี</b>	<b>-10,993.20</b>	<b>3,782,043.03</b>	<b>413,228.91</b>

ที่มา: งบกำไรขาดทุนบริษัท TTT จำกัด



ภาพที่ 1.4 อัตราส่วนต้นทุนการบริหารต่อรายได้การให้บริการ

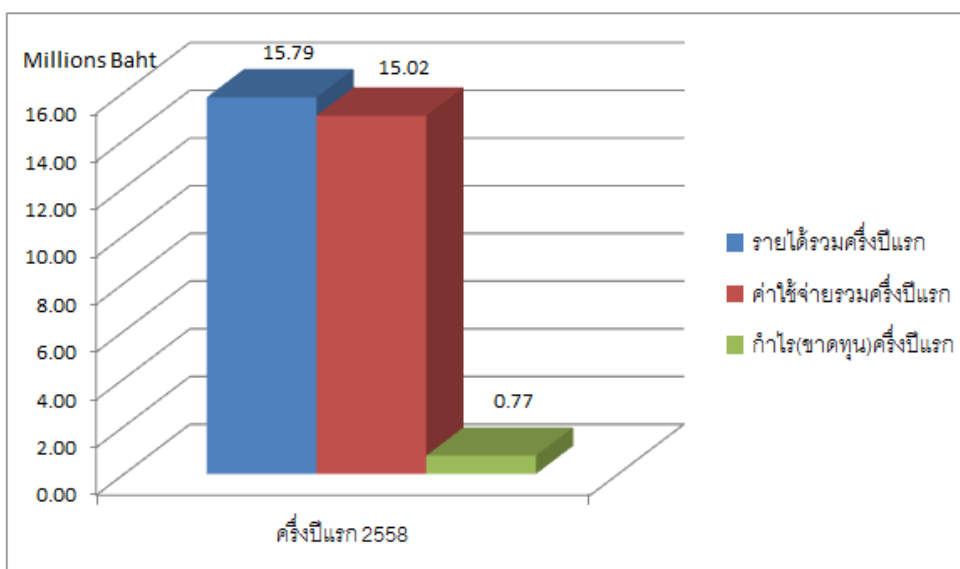
ที่มา: งบกำไรขาดทุนบริษัท TTT จำกัด



**ภาพที่ 1.5** อัตราส่วนต้นทุนการให้บริการต่อรายได้การให้บริการ  
ที่มา: งบกำไรขาดทุนบริษัท TTT จำกัด

จากข้อมูลในตารางที่ 1.1 เราจะสามารถคำนวณหาอัตราส่วนต้นทุนการบริหารต่อรายได้การให้บริการและอัตราส่วนต้นทุนการให้บริการต่อรายได้การให้บริการได้ดังรูปภาพ 1.4 และ 1.5 เมื่อพิจารณาถึงอัตราส่วนต้นทุนการบริหารต่อรายได้การให้บริการ เราจะเห็นได้ว่าอัตราส่วนต้นทุนการบริหารต่อรายได้การให้บริการสูงขึ้นเนื่องจากรายจ่ายค่าพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นเพราะบริษัทเพิ่งเปิดใหม่จึงทำให้ต้องจ้างคนมากขึ้นมีการและมีการเปลี่ยนพนักงานหลายครั้งต่อปี โดยเฉพาะเซลล์ที่มีการ turn over สูงเนื่องจากไม่สามารถทำเป้าได้ตามข้อตกลงของบริษัท และในส่วนของอัตราส่วนต้นทุนการให้บริการต่อรายได้การให้บริการนั้น เราจะเห็นว่าสูงขึ้นเช่นกันสาเหตุที่สูงขึ้นมาจากค่าระวางเรือ (ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการใช้พื้นที่บนเรือ) นั้นได้สูงขึ้นจากแต่ก่อนมากแต่บริษัทไม่สามารถไปเรียกเก็บค่าบริการที่สูงขึ้นกับลูกค้าได้มากนัก เพราะลูกค้ามีทางเลือกเยอะและอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนเจ้าได้

ในที่นี้เราจะวิเคราะห์โดยไม่นำปี 2555 มาพิจารณาเนื่องจากบริษัท TTT เปิดตัวในปลายปี 2555 ซึ่งเป็นช่วงเวลาแค่สองเดือนเท่านั้นและจะไม่นำรายได้อื่นๆมาคำนวณด้วยเนื่องจากรายได้อื่นๆเกิดจากกำไรจากการแลกเปลี่ยนเงินตราซึ่งรายได้หลักของบริษัทคือรายได้จากการให้บริการ



ภาพที่ 1.6 กราฟแสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไร(ขาดทุน)ครึ่งปีแรก 2558

จากตารางที่ 1.1 จะเห็นได้ว่ากำไร(ขาดทุน)ของบริษัท TTT จำกัดนั้นมากกว่าปี 2557 แล้ว แต่ยังคงน้อยกว่าปี 2556

ทั้งนี้กำไร(ขาดทุน)ของบริษัทครึ่งปีแรกยังไม่ได้หักภาษีเงินได้ของประจำปี ซึ่ง Target ของบริษัทคือต้องการให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้นทุกปี ปีละ 20 เปอร์เซ็นต์ และในปี 2558 นี้บริษัทควรจะต้องมีกำไรประมาณสี่ล้านห้าแสนบาท

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

ปัจจุบันธุรกิจ Freight Forwarder มีอัตราการแข่งขันที่สูงมาก เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นหลายราย จึงทำให้บริษัทต้องพิจารณาถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้นโดยใช้เครื่องมือต่างๆเข้ามาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนให้กับบริษัทต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Value Chain

Value Chain เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมภายใน บริษัท โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาคุณค่า และเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงสุด และสามารถลดต้นทุนการผลิต หรือ ค่าใช้จ่ายของบริษัทได้แบบมีนัยสำคัญ หรือมีความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรเป็น 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) และกิจกรรมสนับสนุน (SUPPORT ACTIVITIES) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนในการช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัทดังนี้ Michael E.Porter.

1. กิจกรรมหลัก (PRIMARY ACTIVITIES) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ดังนี้คือ

- INBOUND LOGISTICS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- OPERATIONS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต
- OUTBOUND LOGISTICS กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่าย สินค้าและบริการไปยังลูกค้า
- MARKETING AND SALES กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ



- CUSTOMER SERVICES กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

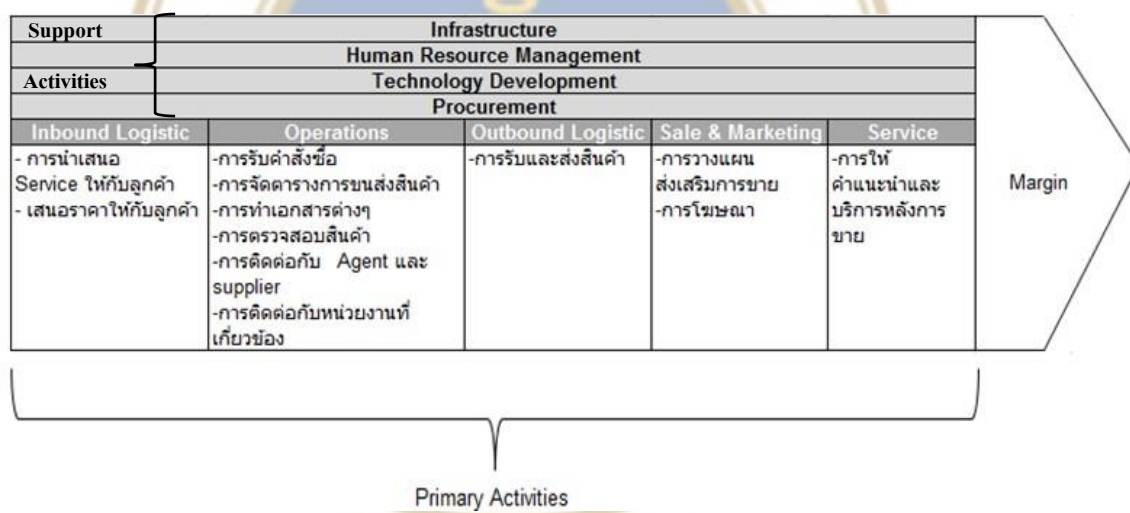
2. กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย ดังนี้

- PROCUREMENT กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา INPUT เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

- TECHNOLOGY DEVELOPMENT กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน

- FIRM INFRASTRUCTURE โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร



ภาพที่ 2.1 แสดงการวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท TTT จำกัด

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

Inbound Logistic เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการให้กับลูกค้า โดยมีฝ่ายขายที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการให้คำแนะนำและเสนอการบริการที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า แต่เนื่องจากองค์กรยังเป็นองค์กรขนาดเล็กทำพนักงานฝ่ายขายมีไม่มาก และหากมีการลาออกของพนักงานอาจจะทำให้ข้อมูลฐานลูกค้าเก่าขององค์กรหลุดได้ เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

Operation เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงานทั่วไป (Back office) ซึ่งคอยรับคำสั่งซื้อจากฝ่ายขาย ซึ่งจะแบ่งออกเป็น แผนก Admin หรือ Customer Service ทำหน้าที่ทำเอกสารต่างๆ โดยจะแบ่งย่อยเป็นส่วนขาเข้าและขาออก แผนก oversea sales เป็นแผนกที่รับคำสั่งจากฝ่ายขายเพื่อมาติดต่อกับ Agent ต่างประเทศทั้งขาเข้าและขาออก แต่เนื่องจากองค์กรยังเป็นองค์กรขนาดเล็กทำให้กระบวนการดำเนินงานยังไม่มีประสิทธิภาพ หากมีลูกค้าถามสถานะของคำสั่งซื้อแล้วผู้ที่รับผิดชอบดูแลไม่อยู่หรือติดต่อไม่ได้ พนักงานรายอื่นอาจจะต้องใช้เวลาเพื่อหาคำสั่งซื้อนั้นและบอกสถานะกับลูกค้าไปได้ เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามคำสั่งซื้อ ได้แก่ การส่งออกหรือการนำเข้าสินค้าของลูกค้า ซึ่งจำเป็นที่จะต้องติดต่อกับ Supplier ในการจัดการขนพาหนะในการขนส่งสินค้าของลูกค้า ซึ่งถ้าหากพนักงานของบริษัท TTT หรือพนักงานของ Supplier ติดต่อกันผิดพลาด ก็จะทำให้การรับสินค้าหรือการส่งสินค้าของลูกค้าไม่ตรงตามกำหนด หรือ ไซส์ของขนพาหนะไม่ตรงกับจำนวนสินค้าของลูกค้า ก็เกิดความเสียหายได้ เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

Marketing and Sales เป็นกิจกรรมการตลาดต่างๆ เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่างๆ ที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า แต่เนื่องจากการแข่งขันของตลาดนั้นสูง ทำให้การนำเสนอสินค้าใหม่ั้นยาก เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

Service เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ลูกค้า รวมทั้งบริการหลังการขายกับลูกค้า โดยบุคลากรทุกหน่วยงานถือว่าเป็นตัวแทนในทุกด้านขององค์กร จากการสำรวจความคิดเห็นและการประเมินผลการทำงานจากลูกค้าพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับการให้บริการ เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

## 2. กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity)

Firm infrastructure จากโครงสร้างการจัดการของบริษัท TTT จำกัด บริษัทมีการแบ่งหน่วยงานต่างๆ ตามหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการวางแผนและการทำงานดำเนินงานดำเนินไปได้รวดเร็วและทันท่วงที เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

Human Resource management เนื่องจากองค์กรเพิ่งเปิดใหม่ได้ไม่นาน พนักงานที่มีในองค์กรจึงยังไม่มีคุณภาพมากนัก อีกทั้งยังต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากในการจ้างพนักงานมาก่อน โดยที่ไม่รู้แน่ใจว่าความสามารถนั้นคุ้มกับค่าจ้างหรือไม่ เช่น เซลล์ เนื่องจากเซลล์จะต้องทำกำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทเป็นจำนวนสามเท่าของเงินเดือนเซลล์เอง ซึ่งถ้าเป็นเซลล์ที่มีประสิทธิภาพก็จะเรียกค่าจ้างเยอะ และเมื่อองค์กรจ้างมาแล้วก็ต้องรอดูผลอย่างเดียวว่าเซลล์จะ

สามารถทำได้ใหม่ ถ้าหากไม่ได้ก็เท่ากับองค์กรเสียค่าจ้างไปไม่คุ้มทุน เป็นกิจกรรมที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

Technology Development องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานมาใช้เพื่อช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์กร เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

Procurement of Resources องค์กรมีการติดต่อกับ supplier ซึ่ง supplier ขององค์กรก็จะมีหลายรายแบ่งตามลักษณะของงานที่ติดต่อ ได้แก่สายเรือ สายรถบรรทุก สายเครื่องบิน เพื่อบรรทุกและเคลื่อนย้ายสินค้าไปยังจุดหมายปลายทางที่ลูกค้าต้องการ อีกทั้งองค์กรมี Agent (ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ) ที่อยู่ในต่างประเทศทำให้กิจกรรมในการขนส่งสินค้าไม่ติดขัดและสะดวกรวดเร็วเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

จากการวิเคราะห์ Value Chain ขององค์กรจะทำให้เราสามารถระบุจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรได้ดังนี้

จุดแข็งขององค์กร

1. เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาหลายปี ทำให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าและซัพพลายเออร์เป็นอย่างดี
2. องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายผู้ให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Agent) และ Supplier ทำให้องค์กรสามารถให้บริการลูกค้าได้ไม่ติดขัดและรวดเร็ว

จุดอ่อนขององค์กร

1. เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็กทำให้เมื่อพนักงานลาออก จะต้องใช้เวลาในการเทรนพนักงานใหม่และอาจทำให้ข้อมูลที่พนักงานเก่าประสานงานเอาไว้ตกหล่นได้
2. การประสานงานระหว่าง Agent และ Supplier ยังไม่มีประสิทธิภาพพอ เนื่องจากใช้วิธีติดต่อทางโทรศัพท์ทำให้บางครั้งข้อมูลอาจสื่อถึงกันผิดพลาดหรือตกหล่น และอาจทำให้การติดต่อเข้ามาของลูกค้าไม่สามารถติดต่อได้รวดเร็วหรือติดต่อผู้ประสานงานไม่ได้
3. ระบบการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้ายังไม่มีประสิทธิภาพพอ ซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลของลูกค้าตกหล่นหรือการประสานงานได้ช้าลงเนื่องจากต้องใช้เวลาในการหาข้อมูล
4. การจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรยังคงไม่มีประสิทธิภาพ

## 2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis

Five Forces คือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Michale E.Porter

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจในอนาคตมากขึ้น ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อกำไรของธุรกิจในอนาคตมากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

Five Forces ประกอบไปด้วยแรงผลักดันทั้ง 5 ดังรูปด้านล่างนี้



ภาพที่ 2.2 แรงผลักดันทั้ง 5 (Porter's Five Forces)

จากรูปภาพ 2.2 สามารถอธิบายแต่ละแรงผลักดันได้ตามทฤษฎีดังนี้

### 1. Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ใน อุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความ ต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคาม ต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม

### 2. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมคือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นโดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตนเพื่อต้องการให้องค์กรของตนนั้นได้เกิดความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

### 3. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อเกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและทางอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาสูงขึ้นหรือต่ำลง รวมถึงเรื่องของการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น



#### 4. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitutes)

ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกันหรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคตจะทำให้เกิดความได้เปรียบเนื่องจากเป็นสิ่งใหม่และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่ง จะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน

#### 5. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการเพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบล่วงหน้าก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

จากทฤษฎี Five Forces ข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์อุตสาหกรรม Freight Forwarder ได้ดังนี้

##### 2.2.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)

ธุรกิจ Freight Forwarder เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง (Red Ocean) เนื่องจากมี ปัจจุบันประเทศไทยได้มีธุรกิจใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นความต้องการใช้บริการ Freight Forwarder จึงเพิ่มมากขึ้นตาม เมื่อความต้องการในการใช้บริการ Freight Forwarder ในตลาดเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ธุรกิจ Freight Forwarder มีบริษัทใหม่เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแต่ละรายก็มีกลยุทธ์สำหรับการบริการหลากหลายตามความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าได้มีโอกาสได้เลือกใช้บริการตามความต้องการของตนเองอย่างอิสระ โดยผู้ประกอบการรายใหญ่จะหันมาสร้างความแตกต่างในด้านบริการ ส่วนรายเล็กก็จะแข่งขันทางด้านราคามากยิ่งขึ้น ดังนั้นสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมจึงอยู่ในระดับสูง

##### 2.2.2 อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของผู้ให้บริการในธุรกิจ Freight Forwarder ในไทยที่มีจำนวนมาก ดังนั้นอำนาจการต่อรองของลูกค้าจึงสูงมากตามเช่นกัน เนื่องจากลูกค้ามีตัวเลือกในการเลือกผู้ที่จะให้บริการขนส่งสินค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศเยอะ ประกอบกับต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ให้บริการ (switching cost) ก็ต่ำเช่นเดียวกัน เพราะลูกค้าไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรือเสียผลประโยชน์ใดๆ ในการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการรายใหม่ ดังนั้นอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อจึงสูง

### 2.2.3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของผู้ให้บริการในธุรกิจ Freight Forwarder ในไทยที่มีจำนวนมาก ดังนั้นการต่อรองอำนาจกับซัพพลายเออร์ ได้แก่ สายเรือ สายเครื่องบิน สายการบินบรรทุก จึงสูง ยิ่งทำให้ผู้ประกอบการแต่ละรายจะต้องสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับซัพพลายเออร์ ดังนั้นอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์จึงอยู่ในระดับสูง

### 2.2.4 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitutes)

เนื่องจากปัจจุบันการขนส่งสินค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศยังคงต้องใช้บริการการขนส่งทางเรือ รถและทางเครื่องบิน และแนวโน้มของธุรกิจก็จะเป็นไปในทิศทางที่จะเติบโตขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งการนำเข้าและการส่งออกสินค้าเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักของประเทศ ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนได้จึงอยู่ในระดับต่ำ

### 2.2.5 การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Barrier to Entry)

คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่ธุรกิจได้ยากเนื่องจากจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก (Capital requirement) และมีประสบการณ์มานาน รวมทั้งการสร้างเครือข่ายการขนส่งทั่วโลกนั้นต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือจากทั้ง Agent, supplier และลูกค้า แต่ถ้าหากเป็นบริษัทข้ามชาติรายใหญ่ที่มีเงินทุนสูงและประสบการณ์อยู่แล้วต้องการที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ย่อมทำได้ไม่ยาก แต่คู่แข่งหลักขององค์กรเป็นบริษัทที่อยู่ในขนาดเดียวกันคือไม่ใหญ่มากและเป็นของคนไทย จึงทำให้แรงผลักดันจากคู่แข่งรายใหม่นั้นอยู่ในระดับต่ำ

สรุปการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 ประการของธุรกิจ Freight Forwarder ต่อบริษัท TTT จำกัดได้ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของธุรกิจ Freight Forwarder ต่อบริษัท TTT จำกัด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)	สูง
2. อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)	สูง



**ตารางที่ 2.1** ตารางสรุปแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของธุรกิจ Freight Forwarder ต่อบริษัท TTT จำกัด (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
3. การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Barrier to Entry)	ต่ำ
4. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitutes)	ต่ำ
5. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)	สูง

จากข้อมูลของตาราง 2.1 ที่วิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นสูง เนื่องจากบริษัทรายใหญ่ๆต่างมีการนำกลยุทธ์มาใช้ปรับปรุงบริษัทตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการนำเอา IT เข้ามาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล หรือสำหรับติดตามงานการจัดส่งต่างๆเพื่อความสะดวกสบายในการเช็คของลูกค้า และเนื่องจากมีบริษัท Freight Forwarder เกิดใหม่มากขึ้นทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์นั้นสูงขึ้นตาม แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากอุตสาหกรรมนี้ต้องใช้เงินลงทุนที่สูงและจะต้องมีประสบการณ์ทางด้านนี้มาก่อนจึงจะสามารถเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้ได้

สรุปปัญหาของบริษัทจากการวิเคราะห์ข้างต้น

จากการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นได้ว่ากระบวนการในการจัดทำเอกสารของ Admin นั้นยังไม่มีประสิทธิภาพพอ อาจทำให้ข้อมูลของลูกค้าตกหล่นและลูกค้าอาจจะไม่พึงพอใจกับการที่จะต้องรอกการหาข้อมูลของ Admin ในเรื่องของการติดต่อระหว่าง supplier หรือ agent กับบริษัท หากมีการสื่อสารผิดพลาดก็จะทำให้เวลาการส่งสินค้าของลูกค้าไม่ตรงตามกำหนด หรือ พาหนะที่ใช้อาจไม่ตรงตามสเปกสินค้าของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าลดลง

เมื่อพิจารณาถึงอัตราส่วนต้นทุนการให้บริการต่อรายได้การให้บริการในบทที่ 1 จะเห็นว่าสูงขึ้นเนื่องจากว่าอัตราค่าระวางเรือที่สูงขึ้นและบริษัทไม่สามารถคิดเงินกับลูกค้าเพิ่มได้เนื่องจากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นสูง และอัตราส่วนต้นทุนการบริหารต่อรายได้การให้บริการในบทที่ 1 จะเห็นได้ว่าสูงขึ้นเช่นกัน เนื่องมาจากอัตราการ turn over ของ sale สูงเนื่องมาจาก sale ไม่สามารถทำยอดได้ตามเป้าที่กำหนดไว้และทำให้บริษัทต้องเสียต้นทุนกับเรื่องคนเป็นจำนวนมาก อำนาจการต่อรองของลูกค้าและ supplier นั้นก็สูงเนื่องมาจากลูกค้าและ supplier มีทางเลือกเยอะ

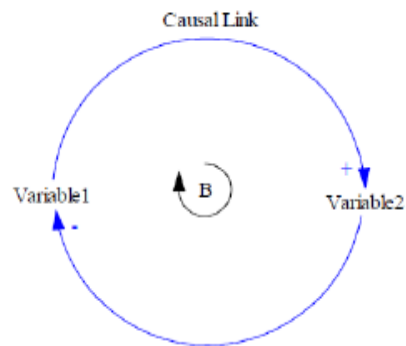
### บทที่ 3

#### การวิเคราะห์เหตุและผลของปัญหา

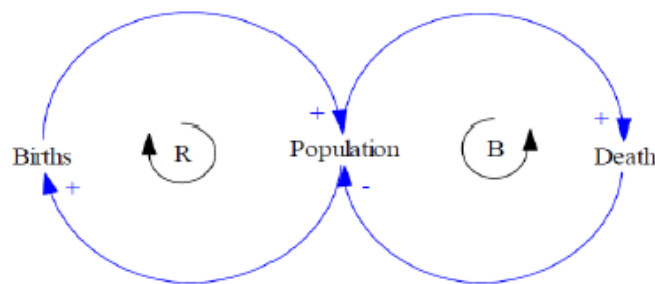
จากการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาทำให้เราพบปัญหาและปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เราจึงนำปัจจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องนี้มาคิดวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไข โดยใช้วิธีการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้เราสามารถเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา และช่วยให้เราล้ากับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในภาพรวมได้ เมื่อเรามองเห็นความสัมพันธ์ของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาแล้วก็จะทำให้เราเข้าใจและสามารถเพิ่มหรือลดปัจจัยใดๆที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้ก็คือ แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

คนเราใช้การคิดเป็นเครื่องมือในการพิจารณาสิ่งต่างๆที่เป็นปัญหาสำหรับการดำรงชีวิตของตนเอง และใช้ความคิดที่เป็นผลได้จากการคิดมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวให้เกิดเป็นระบบที่สามารถเข้าใจและมั่นใจได้ว่าสภาวะการณ์ต่างๆที่เป็นอยู่ไม่อาจเป็นอันตรายต่อการดำรงชีวิตของตนเอง

การใช้เหตุผล (Reasoning) ก็กับการอ้างเหตุผล (Argument) เป็นกระบวนการของการคิดที่ต่อเนื่องกัน โดยการให้เหตุผลเป็นการคิดเพื่อพยายามอธิบายเหตุการณ์บางอย่างโดยข้อมูลประกอบส่วนการอ้างเหตุผลนั้นเป็นการนำเอาข้อมูลอื่นๆมาเพิ่มเติมเพื่อยืนยันและพิสูจน์ความเป็นจริงให้น่าเชื่อถือมากขึ้น ในภาวะปัจจุบันมีปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายซึ่งผู้แก้ปัญหา มักจะหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาเก่าก็จะเกิดขึ้นอีกครั้งซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้เกิดการหยุดการผลิตและส่งผลกระทบต่อมากมาย การแก้ปัญหาก็ถูกต้อง ควรจะแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่เป็นต้นเหตุของปัญหานั้น เพื่อที่ปัญหานั้นจะไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหามีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา ซึ่งเรียกว่า แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) โครงสร้างของแผนภูมิมวงรอบเหตุและผลจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal Link ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop ดังแสดงในภาพที่ 3.1



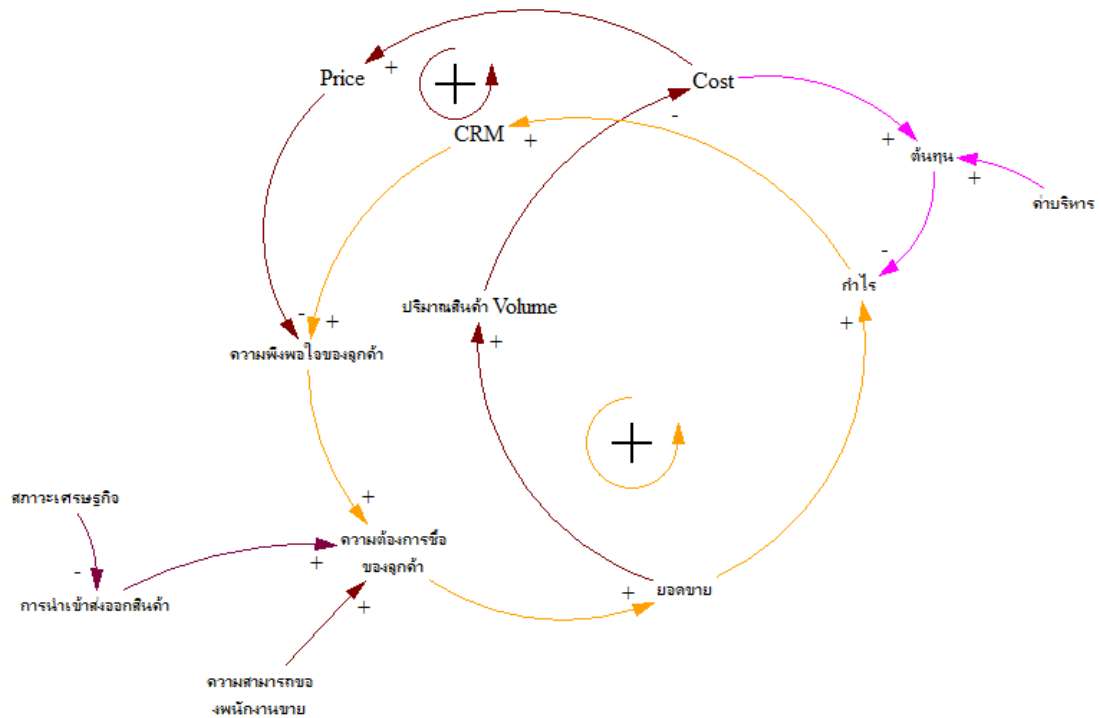
ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

จากภาพที่ 3.2 เป็นตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล จะเห็นได้ว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกัน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ดังแสดงในภาพด้านซ้าย ในภาพด้านขวาแสดงถึง วงรอบปรับสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop เมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้น อัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้น เมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจึงเป็น โมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางใด คือ ทิศทางบวก หรือทิศทางลบ ทิศทางบวกจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ส่วนทิศทางลบจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล การใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

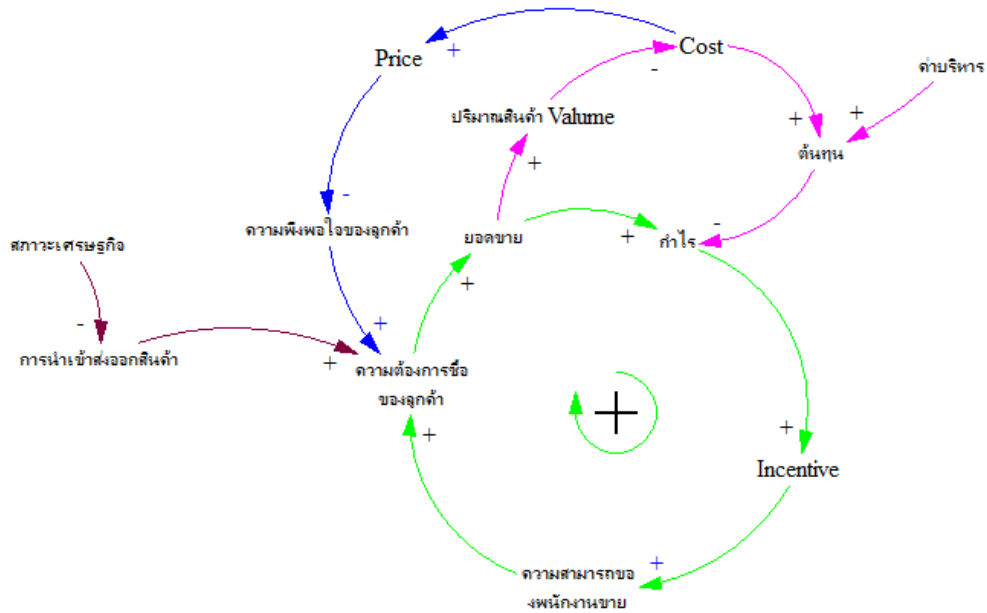




ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของความพึงพอใจของลูกค้าที่ส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท

จากภาพที่ 3.4 เราจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้า นั้นจะส่งผลกระทบต่อ การตัดสินใจของลูกค้าว่าจะใช้บริการกับเราหรือไม่ โดยในรูปนี้จะแสดงให้เห็นถึงราคาต้นทุนส่งสินค้า และการบริการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า เราจะเห็นว่ายิ่งราคาต้นทุนส่งลูกค้าก็จะยิ่งมีความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งปัญหาที่บริษัทเจอในตอนนี้คือการแข่งขันทางด้านราคาต้นทุนส่งของผู้ให้บริการ Freight Forwarder สูง ทำให้ราคาต้นทุนส่งนั้นมีราคาถูกเมื่อเทียบกับสมัยก่อน ดังนั้นราคาต้นทุนส่งจึงมีความสำคัญกับการตัดสินใจของลูกค้ามาก และนอกจากราคาต้นทุนแล้วความพึงพอใจของลูกค้ายังขึ้นอยู่กับการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของบริษัท(CRM) ด้วยเช่นกัน การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อธุรกิจผู้ให้บริการ Freight Forwarder มาก เนื่องจากถ้าบริษัทไม่สามารถสู้ราคาต้นทุนส่งกับผู้ให้บริการรายอื่นได้ การให้บริการที่ดีจะเป็นปัจจัยที่เป็นตัวช่วยในการรักษาลูกค้าเดิมและสร้างลูกค้าใหม่ได้ ซึ่งถ้าบริษัทมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ดี การตัดสินใจของลูกค้าที่จะใช้บริการกับบริษัทก็จะมีมากขึ้นเช่นกัน แม้ราคาต้นทุนส่งสินค้าอาจจะแพงกว่าผู้ให้บริการรายอื่นแต่ลูกค้าก็จะมีความมั่นใจในบริการของบริษัท และยังคงเลือกที่จะใช้บริการกับบริษัทต่อ ทั้งนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่ยอดขายของบริษัทเช่นกัน ซึ่งได้แก่สภาวะเศรษฐกิจที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจการนำเข้าและส่งออก และความสามารถของพนักงานขาย





ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของความสามารถของพนักงานขายที่มีผลกระทบต่อความต้องการซื้อของลูกค้าและกำไรของบริษัท

จากภาพที่ 3.5 จะแสดงให้เห็นว่า ความสามารถของพนักงานขายนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการซื้อของลูกค้าโดยตรง ซึ่งถ้าหากพนักงานขายมีความสามารถในการขายมาก มีการนำเสนอานที่ดีก็จะทำให้ลูกค้ามีความไวใจในและต้องการใช้บริการกับบริษัท TTT ก็จะมากขึ้นตาม และเนื่องจากพนักงานขายจะต้องทำกำไรให้กับบริษัทมากกว่าเงินเดือนตัวเองสามเท่า ดังนั้นพนักงานขายจะต้องมีความสามารถมากพอที่จะติดต่อกับลูกค้ารายใหญ่ๆ ได้เพื่อที่จะได้ส่งสินค้า lot ใหญ่ๆ และทำให้ต้นทุนค่าขนส่งถูกลง เมื่อค่าขนส่งถูกลงก็จะทำให้บริษัทมีกำไรที่มากขึ้นและให้ incentive กับเซลล์มากขึ้นตามข้อตกลงได้

เราสามารถสรุปความสัมพันธ์ของรูปทั้งหมดได้ดังนี้

- ความพึงพอใจในการใช้บริการและความต้องการซื้อของลูกค้า

โดยความต้องการใช้บริการหรือความต้องการซื้อของลูกค้าจะมีปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมากระทบ กล่าวคือ เนื่องความต้องการนำเข้าและส่งออกสินค้านั้นขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจด้วยถ้าหากเศรษฐกิจดีก็จะทำให้ความต้องการใช้บริการ Freight Forwarder นั้นมีมากขึ้น แต่ถ้าหากเศรษฐกิจไม่ดีความต้องการใช้บริการ Freight Forwarder ก็จะลดน้อยลงตามเช่นกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อยอดขายและกำไรของบริษัท ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เราไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอก แต่เราสามารถควบคุมในเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าที่มีกระทบต่อความต้องการซื้อของลูกค้าได้ ความพึงพอใจของลูกค้า Freight Forwarder นั้นมาจากราคาค่าขนส่งสินค้า



และการให้บริการหลังการขายของบริษัท ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้จะเป็นตัวกระทบความต้องการใช้ บริการ Freight Forwarder ถ้าบริษัทเสนอราคาค่าขนส่งที่แพงกว่าเจ้าอื่น บริษัทก็อาจจะเสียลูกค้าไป ได้เนื่องจาก Switching cost ของลูกค้าในธุรกิจนี้ต่ำ แต่ถ้าการให้บริการหลังการขายของบริษัท นั้นมีประสิทธิภาพที่ดีและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ มั่นใจในมาตรฐานของบริษัท เปอร์เซนต์ที่ลูกค้าจะ ตัดสินใจใช้บริการกับบริษัทถึงแม้ค่าบริการอาจจะสูงกว่าบริษัทอื่นก็สูงขึ้นตาม ซึ่งในเรื่องของการ ให้บริการหลังการขายจะเป็นเรื่องของการเช็คสถานะของๆลูกค้าว่าดำเนินการถึงไหนแล้ว ลูกค้า สามารถติดต่อหรือทราบข้อมูลได้ทันทีหรือไม่ และการทำโปรโมชันหรือการรักษาความสัมพันธ์ที่ ดีกับลูกค้าในระยะยาวของบริษัท

ส่วนในเรื่องของราคาค่าขนส่ง ถ้า Volume ในการส่งออกแต่ละครั้งนั้นเยอะก็จะทำให้ ค่าระวางนั้นถูกลงแต่ถ้า Volume น้อยบริษัทก็ไม่สามารถต่อรองกับ Agent หรือ Supplier ในเรื่อง ของราคาค่าระวางได้ ทั้งนี้ในส่วนของปัจจัยค่าขนส่งนั้นก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการขายของ พนักงานขายต่อไป

#### - พนักงานขาย

พนักงานขายนั้นเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของบริษัทเพราะถ้าไม่มีพนักงานขายบริษัทก็จะ ไม่มีรายได้เข้ามา ซึ่งการรับพนักงานขายเข้ามานั้น บริษัทจะมีข้อตกลงกับพนักงานขายว่าจะต้องทำ กำไรให้กับบริษัทเป็นสามเท่าของเงินเดือนของพนักงานขายเอง ซึ่งในส่วนของเงินเดือนนั้นจะ แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งถ้าหากพนักงานขายสามารถทำได้ตาม เป้าที่กำหนดก็จะมี Incentive ตอบแทนกลับมา ดังนั้นการที่บริษัทจ้างพนักงานใหม่เข้ามา บริษัท จะต้องแบกรับความเสี่ยงในการที่พนักงานขายจะทำตามเป้าไม่ได้เช่นกัน

#### - ต้นทุน

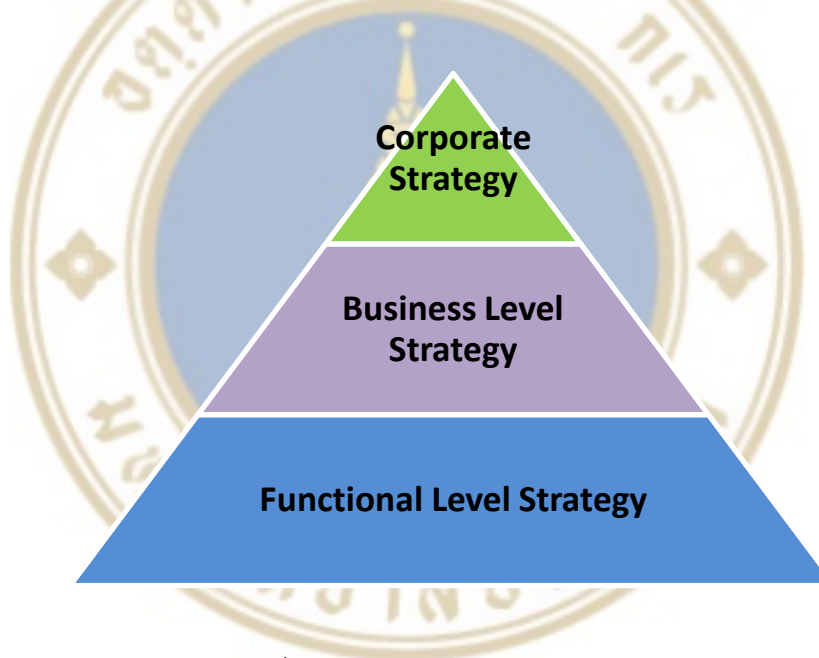
ต้นทุนของบริษัทนั้นมาจากค่าขนส่งสินค้าของลูกค้าและค่าบริการ ซึ่งในส่วนของค่า ขนส่งสินค้านั้นบริษัทจะต้อง Deal ราคากับ Agent และ Supplier ที่จะทำหน้าที่ส่งของให้บริษัท และในส่วนของต้นทุนค่าบริการนั้นส่วนใหญ่มาจากค่าจ้างพนักงาน

## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางในการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย หรือวิธีในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งและมีกำไรได้ในที่สุด

การออกแบบกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร ซึ่งการออกแบบกลยุทธ์นั้นจะเป็นการกำหนดวิธีที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายหรือ Vision โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับของกลยุทธ์ 3 ระดับ

ที่มา: Vadim Kotenikov

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึง กลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจ โดยการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมของคู่แข่งและผลการดำเนินงานเพื่อที่จะกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้ชัดเจนขึ้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะแบ่งออกเป็นสามแนวทางคือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต Growth Strategies, กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ Stability Strategies และ กลยุทธ์การหดตัว Retrenchment Strategies

1. Growth Strategies กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่าองค์กรมีความเข้มแข็งและจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อจะขยายองค์กร หรือเพิ่มส่วนแบ่งทางตลาดหรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งจะครอบคลุมในเรื่องของการหาตลาดใหม่ หรือการหากลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

- การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth)

จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์การขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิมที่ทำอยู่ และ/หรือใน อุตสาหกรรมใหม่ ซึ่งก็แยกเป็นการขยายตามแนวตั้ง (Vertical Growth) ลักษณะย้อนหลัง (Backward Vertical Growth) หรือ ลักษณะไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth) และแยกตาม แนวราบ (Horizontal Growth) แยกไปอีกว่าเป็นไปในลักษณะที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric / Related Diversification) หรือไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate / Unrelated Diversification

- การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth)

- กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกตามแนวราบ (Horizontal Integration / Horizontal Diversification) แยกเป็นการควบกิจการหรือขยายตัวเข้าไปในธุรกิจ ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification) และ/หรือ ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification)

- กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกในแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical Integration / Vertical Diversification) แยกเป็นการขยายตัวในแนวตั้ง แบบย้อนหลัง (Backward Vertical Integration) และการขยายตัวในแนวตั้ง แบบไปข้างหน้า (Forward Vertical Integration)

- การเติบโตโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำและมีความคล่องตัว ทำให้บริษัทได้เปิดโอกาสการเรียนรู้และรับการ ถ่ายทอดความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่และสามารถร่วมมือกับหลายองค์กรได้

- การเติบโตโดยการควบและซื้อกิจการ (Merger & Acquisition: M&A) แยกเป็นการ ควบกิจการ (Merger) คือการที่บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป (ขนาดใกล้เคียงกันและเป็นมิตรกัน) ทำการ แลกเปลี่ยนหุ้นและรวมกิจการกัน และการซื้อกิจการ (Acquisition) คือการที่กิจการหนึ่งซื้ออีก กิจการหนึ่ง แล้วกิจการที่ถูกซื้อ ได้ถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจการที่เป็นคนเข้าไปซื้อ

2. Stability Strategies กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัวโดยไม่สามารถ นำไปใช้ทางอื่นได้ ซึ่งอาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว

3. Retrenchment Strategies กลยุทธ์การหดตัว เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบริษัทเริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อมีเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจนั้น ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนหรือจำนวนพนักงานเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรหรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไป

- การพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround) เป็นการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เช่นการปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การปรับระบบ
- การลดกำลังผลิตเนื่องจากแพ้ในอุตสาหกรรม (Captive Company) เป็นการร่วมการค้ากับลูกค้ารายใหญ่ในลักษณะการทำสัญญาการค้าระยะยาว ขอมเสียดิสรระเพื่อความอยู่รอด
- การขายกิจการในขณะที่ราคายังคืออยู่ (Sell-Out/Divestment)
- การขายส่วนงานที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโต (Divestment)
- การปิดกิจการ (Liquidation)

#### 4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

หมายถึงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้าและบริการขององค์กรซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ในการแข่งขันกับสินค้าหรือบริการของกลุ่ม และกลยุทธ์ความร่วมมือซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันกับสินค้าหรือบริการดังนี้

##### 1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่นการใช้ Economy of Scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

##### 2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ในรูปแบบที่คู่แข่งทำไม่ได้

##### 3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นการทำตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด



### 4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

หมายถึงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใช้ในการทำหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์นโยบายและกิจกรรมที่ช่วยในการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ด้านการตลาด

- การมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองกลุ่มตลาดเป้าหมายให้มีความชัดเจน คือ การจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้วสร้างผลิตภัณฑ์ตอบสนองเฉพาะกลุ่มเพิ่มขึ้น
- การสร้างตราหือสินค้าและการประกาศให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการจดจำเมื่อเกิดความต้องการในสินค้าก็จะเลือกตราหือสินค้าเป็นสำคัญ
- การขยายตลาดและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ให้มีความครอบคลุมให้ลูกค้าสามารถซื้อหาได้ด้วยความสะดวกรวดเร็ว
- ด้านราคา จากการที่บริษัทมีการประกาศนโยบายตามกลยุทธ์การเติบโตและการกลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

#### 2. กลยุทธ์ด้านการเงินและการลงทุน

- การหาแหล่งเงินทุนมีต้นทุนต่ำเพื่อใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท ด้วยวิธี Mergers strategy และ Acquisitions Strategy ให้เกิดต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด
- การปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้มีอัตราส่วนทางการเงิน (Ratios) ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- วิเคราะห์โครงการลงทุนแต่ละธุรกิจ เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท โดยเน้นการลงทุนในธุรกิจที่สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและขายทิ้งสำหรับธุรกิจที่ประสบผลขาดทุน
- ดำเนินการวางแผนการจัดการด้านภาษีอากร เช่น การโอนบัญชีทรัพย์สินออกจากบริษัทก่อนการควบรวมกิจการเพื่อประหยัดภาษี อาทิเช่น กรณีการโอนบัญชีทรัพย์สินไปยัง SKF แล้วโอนควบรวมกิจการกับ Del Monte ในแนวทางของ Reverse Morris Trust เป็นต้น

#### 3. กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร

- การจัดสายความรับผิดชอบการบริหารงานแยกออกเป็นภูมิภาค (Zone) เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดคู่ทางการลดหรือขยายเป้าหมายในอนาคตต่อไป

- การกำหนดกลุ่มของอุตสาหกรรม โดยจำแนกกลุ่มสินค้าให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานและต้นทุน เพื่อการวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริง
- ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Stream line) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- การลดขนาดธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้เพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว
- การดำเนินกิจกรรม การสร้างศูนย์กลางการผลิต (Operation Excel)

#### 4.4 แนวทางการออกแบบกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ของบริษัท TTT

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท TTT ในปีที่ผ่านมา ปัญหาเกิดจากการที่บริษัทมีต้นทุนการบริการและการบริหารที่สูงเกินกว่ารายรับทำให้บริษัทขาดทุน ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและจะทำให้บริษัทสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้นจะต้องมีการวางกลยุทธ์ให้ถูกต้องและรัดกุม โดยแผนการวางกลยุทธ์ของบริษัท TTT ควรเน้นในกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับดังนี้

##### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เนื่องจากบริษัทยังต้องการเน้นการทำตลาดเดิมเพื่อเพิ่มลูกค้าใหม่และกระตุ้นการใช้บริการจากลูกค้าเดิม ซึ่งจะทำโดยใช้ทั้ง Push Strategy (กลยุทธ์ผลัก) และ Pull Strategy (กลยุทธ์การดึง)

Push Strategy (กลยุทธ์ผลัก) บริษัทจะทำโดยการส่งเซลล์ออกไปนำเสนอขายงานกับบริษัทลูกค้าใหญ่ๆ โดยอาจจะมีการทำโปรโมชั่นส่วนลดเมื่อมีการสั่งส่งสินค้า lot ใหญ่ขึ้น

Pull Strategy (กลยุทธ์การดึง) บริษัทจะทำโดยการนำเสนอโฆษณา Service ที่แตกต่างของบริษัทผ่านทางช่องทางโฆษณาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสื่อ Media หรือ Website ต่างๆ เพื่อดึงดูดให้กลุ่มลูกค้าที่ต้องการใช้บริการ Freight Forwarder เข้ามาใช้บริการกับบริษัท

##### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เนื่องจากคู่แข่งในปัจจุบันต่างก็มีการพัฒนาบริการและความสามารถเพื่อเป็นผู้บริการแบบครบวงจร ดังนั้นการนำเสนอความแตกต่างจึงจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งรายอื่น เพื่อให้บริษัทเป็น Differentiation in term of service บริษัทควรจะมีการนำระบบสารสนเทศ (MIS) เข้ามาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานให้ดีที่สุดและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ระบบ



สารสนเทศจะช่วยให้บริษัทสามารถ monitor และควบคุมการทำงานของ operation ได้ รวมทั้งช่วยลดขั้นตอนที่ยุ่งยากของการดำเนินงานต่างๆด้วย โดยการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรมีดังนี้

1. การนำเสนอบริการทั้งหมดที่องค์กรมี และนำเสนอคุณค่าของบริการแต่ละประเภท การนำเสนอ Service ที่เหมาะสมกับสินค้าของลูกค้า และการนำเสนอคุณค่าของบริการแต่ละประเภทยอมทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้และสามารถเปรียบเทียบกับบริการของกลุ่มแข่งรายอื่นๆขององค์กรได้ ดังนั้นการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากฝ่ายขายต้องออกไปพบกับลูกค้านอกสถานที่เพื่อเสนอขายบริการของบริษัท การเชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมและดูเป็น Professional ในการนำเสนอขายงาน ดังนั้นบริษัทจึงควรใช้ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม คือระบบการเสนอขาย (Freight Sale Force System (FSFS)) โดยเชื่อมโยงระบบเข้ากับ Web Application ของบริษัท

2. การสร้างความแตกต่างในการบริการตรวจสอบคำสั่งซื้อให้กับลูกค้า เนื่องจากข้อมูลรายละเอียดการขายของลูกค้า นั้น ซึ่งฝ่ายขายจะรู้เพียงผู้เดียว ดังนั้นการเก็บข้อมูลต่างๆของการดำเนินการคำสั่งซื้อของลูกค้าไว้ที่ส่วนกลางจะช่วยให้พนักงานในส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถให้ข้อมูลกับลูกค้าได้ และสามารถช่วยอำนวยความสะดวกกับลูกค้าโดยที่ลูกค้าไม่ต้องโทรศัพท์มาสอบถามรายละเอียด ลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานะของการดำเนินงานคำสั่งซื้อและสถานะของการส่งสินค้าฝั่งขาออกได้ผ่านทาง Internet ซึ่งระบบสารสนเทศที่ใช้คือ (Freight Tracking System (FTS)) และเชื่อมโยงระบบเข้ากับ Web Application ของบริษัท

3. การเพิ่มโอกาสให้กับลูกค้าด้วยการแนะนำตลาดใหม่

เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการค้นหาตลาดใหม่ที่มีความต้องการในสินค้าของลูกค้า ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรคือการหาข้อมูลจากสื่อต่างๆ รวมทั้ง Website การส่งเสริมการส่งออก และนำเสนอลูกค้าด้วยวิธีการ Update ที่ Website ขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าสามารถมองเห็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจตนเองร่วมไปกับองค์กร

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้นทำให้บริษัท TTT จำกัต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้บริษัทได้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่ได้กล่าวไปในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน

เนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงขององค์กร แต่กระบวนการทำงานในกิจกรรมหลักขององค์กรยังมีปัญหาอยู่ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อให้เกิดความ

คล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงานโดยการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยนั้น กระบวนการดำเนินงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนดังนี้

1. ระบบสารสนเทศที่องค์กรจะนำมาช่วยในการสร้างความแตกต่างในการเสนอขายและการนำเสนอบริการที่มีทั้งหมดรวมทั้งการนำเสนอคุณค่าของการบริการแต่ละประเภท คือ ระบบการเสนอขาย Freight Sale Force System (FSFS) ระบบนี้เป็นระบบที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับฝ่ายขายและเป็นระบบที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากคู่แข่งยังใช้วิธีการนำเสนอคุณค่าของการบริการผ่านทางแผ่นพับ

#### 1.1 วัตถุประสงค์ของระบบ FSFS

- เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเสนอขายหรือนำเสนอคุณค่าของบริการ (Service) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เพื่อให้สามารถแนะนำประเภทของบริการทั้งหมดขององค์กรและนำเสนอคุณค่าของบริการ (Service) ให้แก่ลูกค้าได้

- เพื่อลดระยะเวลาการเสนอขายหรือนำเสนอคุณค่าของบริการ (Service)

#### 1.2 หน่วยงานที่ใช้และบันทึกข้อมูลของระบบ FSFS

- ฝ่ายขาย (Sale & Oversea Sale)

- ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service)

#### 1.3 ความสามารถของระบบด้านการประมวลผลของระบบ FSFS

- สร้าง/แก้ไข รายละเอียดของการบริการ (Service) แต่ละประเภท

- เชื่อมต่อระบบหรือ Website องค์กรเพื่อสร้าง/แก้ไข รายละเอียดกับลูกค้า

- ดึงข้อมูลราคาขายส่งที่มีการอัปเดตตลอดเวลาเพื่อเลือก Supplier ที่เหมาะสมกับลูกค้ามากที่สุด

- บันทึกข้อมูลและสามารถจัดการกับระบบคำสั่งซื้อได้

- สร้าง/แก้ไข คำแนะนำหรือคำถามเกี่ยวกับการให้บริการแต่ละประเภทจากลูกค้าเพื่อให้ฝ่ายขายหรือฝ่ายบริการลูกค้า Customer Service สามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ในการกำหนดราคาขายให้กับลูกค้า ระบบสามารถแสดงประวัติราคาขายก่อนๆและครั้งล่าสุดที่เคยให้กับลูกค้ารายดังกล่าวได้

#### 1.4 ด้านการเรียกดูข้อมูลของระบบ FSFS

- แสดงข้อมูลและรายละเอียดของคำสั่งซื้อ

- สามารถค้นหาข้อมูลได้ตามเงื่อนไขต่างๆของบริการ (Service) แต่ละประเภทเพื่อให้สามารถให้คำแนะนำรวมทั้งเลือก Supplier ที่เหมาะสมกับงานของลูกค้าได้

#### 1.5 ด้านการจัดทำเอกสารและรายงานของระบบ FSFS

- จัดทำรายงานรายละเอียดของคำสั่งซื้อ

- จัดทำเอกสาร Shipping ซึ่งเป็นข้อมูลการเลือกประเภทบริการลูกค้า (Customer Booking) สำหรับใช้ยืนยันกับลูกค้า

1.6 ทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการใช้ในระบบด้าน Hardware ของระบบ FSFS

- ตอบสนองการทำงานต่างๆในการใช้งานอย่างรวดเร็ว

- มีความสามารถในการรองรับการเข้าถึงข้อมูล การเพิ่มและการแก้ไขข้อมูลได้พร้อมกันจากการทำงานของผู้ใช้ระบบหลายคน

- มีความสามารถในการเชื่อมต่อกับระบบฐานข้อมูลขององค์กร

- สะดวกต่อการพกพาออกนอกพื้นที่และสามารถเชื่อมต่อ internet ได้ตลอดเวลา

1.7 ทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการใช้ในระบบด้าน Software ของระบบ FSFS

- ความสามารถของระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล และเรียกดูได้อย่างรวดเร็ว

- มีระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย

- ใช้งานง่าย

- ทำการเชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ง่าย

1.8 ทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการใช้ในระบบด้านฐานข้อมูล Database ของระบบ FSFS

- ระบบการจัดการฐานข้อมูล (DBMS) ที่เป็นมาตรฐานทั่วไป

ตารางที่ 4.1 รูปแบบการดำเนินงานและแผนงานของระบบการเสนอขาย Freight Sale Force System

แผนงาน	ข้อมูลนำเข้า (Input)	ข้อมูลจัดเก็บ (Storage)	ข้อมูลแสดง (Output)
- ปรับเปลี่ยนวิธีการเสนอขาย	- ชื่อลูกค้า - ชื่อสินค้า	- ข้อมูลลูกค้า - ข้อมูลสินค้า	- รายงานการเสนอขาย - เอกสาร Booking Confirmation

ตารางที่ 4.1 รูปแบบการดำเนินงานและแผนงานของระบบการเสนอขาย Freight Sale Force System (ต่อ)

แผนงาน	ข้อมูลนำเข้า (Input)	ข้อมูลจัดเก็บ (Storage)	ข้อมูลแสดง (Output)
- นำเสนอ Service ทั้งหมดที่องค์กรมีให้กับลูกค้า - นำเสนอคุณค่าของ Service แต่ละประเภท	- ชื่อประเภทของบริการ - ชื่อ Supplier - ชื่อฝ่ายขาย - ชื่อ Job No. - วันที่ทำรายการ - ระยะเวลาในการใช้บริการ	- ข้อมูลประเภทของบริการ - ข้อมูล Supplier - ข้อมูลฝ่ายขาย - ข้อมูลคำสั่งซื้อของลูกค้า	- ไฟล์ EDI

จากตารางที่ 4.1 แสดงถึงแผนงานและการทำงานของระบบการเสนอขาย Freight Sale Force System โดยเมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้า พนักงานขายจะมีการกรอกข้อมูลนำเข้า(Input) ต่างๆเข้าไปในระบบผ่านทาง Web application ของบริษัท และเมื่อข้อมูลถูกบันทึกลงระบบ Database เรียบร้อยแล้ว ลูกค้าก็สามารถเรียกดูข้อมูลแสดง(Output)หลังจากที่ระบบทำการประมวลผลแล้วได้ผ่านทาง Web application ของบริษัท

2 แผนงานการเก็บรายละเอียดสถานะคำสั่งซื้อไว้ที่ส่วนกลาง ระบบสารสนเทศที่จะนำเข้ามาช่วยคือ ระบบติดตามสถานะคำสั่งซื้อ Freight Tracking System (FTS) เป็นระบบที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

#### 2.1 วัตถุประสงค์ของระบบ FTS

- เพื่อเก็บสถานการณ์ดำเนินงานตามคำสั่งซื้อไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้พนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถตอบคำถามลูกค้าได้ทันที
- เพื่อเก็บสถานการณ์ขนส่งสินค้าฝั่งขาออก
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงาน
- เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า โดยลูกค้าสามารถตรวจสอบสถานการณ์ดำเนินงานและการขนส่งสินค้าได้ทาง Website

#### 2.2 หน่วยงานที่ใช้และบันทึกข้อมูลของระบบ FTS

- ฝ่ายขาย (Sale & Oversea Sale)
- ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service)



- 2.3 ความสามารถของระบบด้านการประมวลผลของระบบ FTS
- จัดเก็บสถานะของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน
  - จัดเก็บสถานะของการขนส่งสินค้าฝั่งขาออก
- 2.4 ความสามารถของระบบด้านการเรียกดูข้อมูลของระบบ FTS
- แสดงข้อมูลและสถานะของการดำเนินงานตามคำสั่งของลูกค้า
- 2.5 ความสามารถของระบบด้านการทำเอกสารและรายงานของระบบ FTS
- จัดทำรายงานแสดงสถานะของการดำเนินงานตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
  - จัดทำรายงานสถานะของการขนส่งสินค้าฝั่งขาออก
- 2.6 ทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการใช้ในระบบด้าน Hardware ของระบบ FTS
- รวดเร็ว
- ต้องตอบสนอง (Response time) ในการให้บริการลูกค้าได้อย่าง
  - มีความสามารถในการรองรับด้านการเข้าถึงข้อมูล การเพิ่ม และการแก้ไขได้พร้อมกันจากการทำงานของผู้ใช้ระบบหลายคน
- สารสนเทศอื่นๆขององค์กร
- 2.7 ทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการใช้ในระบบด้าน Software/OS ของระบบ FTS
- ได้อย่างรวดเร็ว
- ความสามารถของระบบสารสนเทศในการบันทึกข้อมูล สามารถเรียกดู
  - มีระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย
  - ใช้งานง่าย
  - สามารถเชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ง่าย
- 2.8 ทรัพยากรสารสนเทศที่ต้องการใช้ในระบบด้าน Database ของระบบ FTS
- ระบบการจัดการฐานข้อมูล (DBMS) ที่เป็นมาตรฐานทั่วไป

ตารางที่ 4.2 รูปแบบการดำเนินงานและแผนงานของระบบติดตามสถานะคำสั่งซื้อ Freight Tracking System (FTS)

แผนงาน	ข้อมูลนำเข้า (Input)	ข้อมูลจัดเก็บ (Storage)	ข้อมูลแสดง (Output)
เก็บรายละเอียดสถานะคำสั่งซื้อไว้ที่ส่วนกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชื่อ Job No.</li> <li>- ชื่อลูกค้า</li> <li>- ประเภทสินค้าและรายละเอียด</li> <li>- ชื่อฝ่ายขาย</li> <li>- วันที่ทำรายการ</li> <li>- ชื่อ Supplier</li> <li>- สถานะของการดำเนินงาน (Update)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลลูกค้า</li> <li>- ข้อมูลสินค้า</li> <li>- ข้อมูลของการบริการ</li> <li>- ข้อมูล Supplier</li> <li>- ข้อมูลสถานะของการดำเนินงาน (Update)</li> <li>- ข้อมูลฝ่ายขาย</li> <li>- ข้อมูลคำสั่งซื้อของลูกค้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รายการดำเนินงานของ Job No.</li> <li>- รายงานสถานะของการส่งสินค้าฝั่งขาออกล่าสุด</li> </ul>



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ทาการหาสาเหตุของปัญหาแล้วกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการได้ดีเพียงใด หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจนแล้ว บริษัทก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) Balanced Scorecard และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) จะถูกนำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร และเพื่อความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน

#### 5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

David P. Norton (David, P. Norton :1990) กล่าวว่า “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็นเครื่องมืออธิบายถึงตัวกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกัน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว” ปัจจุบันกลยุทธ์ต้องถูกนำไปปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร มนุษย์ต้องเปลี่ยนพฤติกรรมและรับคุณค่าใหม่ๆ เข้ามาสู่ตนเอง กุญแจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ลงไปที่ศูนย์กลางของกระบวนการบริหารจัดการ การสร้างกระบวนการบริหารจัดการเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องเริ่มด้วยการวางกรอบการทำงานที่สอดคล้องกันและเชื่อถือได้

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็นการรวมกรอบการทำงานของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองเข้ากับแนวคิดของแนวทางกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์จะให้ตัวแบบที่ประสานกันของกลยุทธ์องค์กร เพื่อช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ไปเป็นการกระทำ ซึ่งประกอบด้วยสมมุติฐานเชิงกลยุทธ์และตรรกะของกิจกรรมเป็นผลให้ทีมผู้บริหารได้รับกรอบการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการจัดการกับกลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็นวิธีการที่น่าเชื่อถือและมีเหตุ มีผลเพื่ออธิบายกลยุทธ์ ส่วน Balanced Scorecard จะเป็นเหมือนแผนภูมิโครงสร้างสำหรับกลยุทธ์ จะช่วยจัดหมวดหมู่ของเป้าหมาย ตัววัด และอธิบายความหมายของการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะถูกเชื่อมโยงไว้ด้วยกันได้

Balanced Scorecard (BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ balanced scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard (BSC) คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไข และปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กรมา นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ Balanced Scorecard เต็มระบบแล้ว Balanced Scorecard จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทางตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise) Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ Balanced Scorecard ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ “Balanced Scorecard จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) แต่อย่างไร จะเห็นได้ว่าเพียงการวัดผลทางการเงินด้านเดียวไม่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (Customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ลูกจ้าง (Employees) การปฏิบัติงาน (Processes) เทคโนโลยี (Technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ Balanced Scorecard จะทำให้

เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ห่มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

### 5.1.1 มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดต้นทุน (Cost Reduction) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่า มีแนวทางอย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

### 5.1.2 มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

การแข่งขันในปัจจุบัน สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้า เป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยนความสนใจจากภายในที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอก ในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือ ความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้า บริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้ว ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า การสูญเสียลูกค้า เป็นต้น

### 5.1.3 มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เวลาที่ใช้ในการผลิต การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

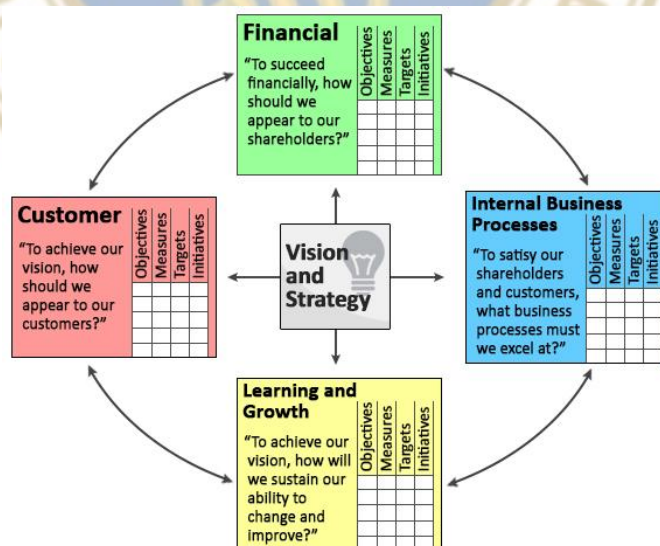
### 5.1.4 มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

เป็นการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการ

วัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนาIT / รายจ่ายทั้งหมด เป็นต้น

ด้วยเหตุที่หลายครั้งผู้พัฒนาและติดตั้ง Balanced Scorecard ในแต่ละองค์กรนั้น มุ่งแต่จะพยายามเติมเต็มมุมมองการพัฒนาทั้ง 4 ด้านเท่านั้น โดยละเลยประเด็นที่ว่า แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ ต้องพึงระลึกไว้เสมอว่าความสมดุลในความหมายของ Balanced Scorecard คือ ความสมดุล (Balance) ระหว่าง

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการเพื่อบรรลุถึงมุมมองในแต่ละด้าน
  2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators: KPIs) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองแต่ละด้านหรือไม่
  3. เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขเป้าหมายที่ต้องการใช้ชี้วัดในมุมมองแต่ละด้าน
  4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) คือ แผนงาน หรือกิจกรรมเบื้องต้นของมุมมองแต่ละด้าน ซึ่งยังไม่ใช้เป็นแผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติจริงๆ
- จากที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นทั้งในเรื่องของมุมมองทั้ง 4 ด้าน และการทำให้ Balanced Scorecard เกิดความสมดุลนั้น สามารถแสดงให้เห็นชัดเจนมากขึ้นได้ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ที่มา: <http://searchfinancialapplications.techtarget.com/feature/Use-balanced-scorecards-to-follow-through-on-business-strategy>



เมื่อได้ทราบถึงประโยชน์และหลักการใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard แล้วบริษัท TTT จำกัด จึงต้องมีการนำ Balanced Scorecard เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการบริหารและประเมินผล โดยการดำเนินการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 โดยบริษัทจะตั้งเป้าหมายในการดำเนินการระยะสั้น เพียงแค่ 1 ปี โดยจะกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆดังนี้

### 1. มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองทางการเงินของบริษัท TTT จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงานโครงการ/ (Initiatives)
ยอดขายและกำไรของบริษัทที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละของรายได้จากการทำ Service ที่แตกต่างเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 12 ต่อปี	- จัดทำโฆษณาที่ให้ผู้ค้าเห็นถึงความแตกต่างในด้าน Service ของบริษัท
			- ทำ Web Application ให้ link กับระบบ FSFS, FTS และกรอกข้อมูลการให้บริการต่างๆ เพื่อเพิ่มความสะดวกรสบายให้ผู้ค้าในการสั่งซื้อ, ตรวจสอบการดำเนินงานหรือสอบถามรายละเอียดของ Shipment ต่างๆได้
	ร้อยละของรายได้จากการขายเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 12 ต่อปี	- เซลล์สามารถเสนอขาย Shipment ต่างๆ ให้กับผู้ค้าได้โดยการนำเสนอผ่านระบบ Freight sale force system ของบริษัทได้ ซึ่งทำให้เซลล์สามารถนำเสนอขายบริการทั้งหมดที่บริษัทมีได้
			- มีการจัดประชุม Sale ทุกๆสิ้นอาทิตย์ เพื่อให้ Sale รายงานว่าไปนำเสนองานกับผู้ค้ารายไหนบ้าง และทำสัญญาแล้วกี่ราย ติดตามหาอะไรในการขายเพื่อให้หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือ Sale ได้

จากตารางมุมมองทางด้านการเงินจะเห็นว่า มีการเน้นในส่วนของการเพิ่มรายได้จากการขาย Shipment มากขึ้น โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบของร้อยละ เพื่อให้ง่ายต่อการคำนวณ โดยกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นในการเพิ่มรายได้จะเป็นในรูปแบบของการทำ Web Application ให้ link กับระบบ MIS ของบริษัทดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 และแสดงข้อมูลภายในองค์กรที่สามารถเปิดเผยต่อลูกค้าได้ไว้บน Web Application รวมถึงข้อมูลในการให้บริการรูปแบบต่างๆของบริษัท เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายกับลูกค้ามากขึ้น และทำให้บริษัทดูมีความเป็น Professional ซึ่งจะ使得ลูกค้าสนใจมากขึ้นทำให้ยอดขายและกำไรของบริษัทนั้นเพิ่มขึ้นตาม และสุดท้ายในเรื่องของการจัดประชุมของแผนก Sale ทุกๆสิ้นอาทิตย์เพื่อให้ Sale แต่ละคนรายงานว่ไปนำเสนองานกับลูกค้ารายไหนบ้าง ได้ทำสัญญาแล้วกี่ราย รวมถึงคิดปัญหาอะไรในการขายเพื่อให้หัวหน้างานสามารถช่วยเหลือและแก้ไขได้

## 2. มุมมองทางด้านลูกค้า (The Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท TTT จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ดึงดูดให้ลูกค้าใหม่เข้ามาใช้บริการ	ร้อยละของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 20 ต่อปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำโฆษณาผ่านสื่อ Social Media ต่างๆ</li> <li>- สร้างสัญลักษณ์ Brand ให้จดจำได้ง่าย</li> <li>- มีระบบ MIS Support เพื่อให้ลูกค้าสนใจในบริการที่พิเศษและแตกต่าง</li> <li>- มีเครื่องแบบประจำบริษัทสำหรับพนักงานขนส่งและพนักงาน Office เพื่อให้คนเห็นและเกิดการจดจำ</li> </ul>
ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น	1) แบบประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 2) ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	1) มากกว่าร้อยละ 80 ของลูกค้าทั้งหมด 2) น้อยกว่าร้อยละ 5 ของลูกค้าทั้งหมด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระยะเวลาจัดส่งตรงตามเวลาที่กำหนดและสินค้าอยู่ในสภาพดีที่สุด</li> <li>- ลูกค้าสามารถเช็คสถานะของสินค้าได้ว่าดำเนินการถึงไหนแล้วผ่าน Web Application ของบริษัท</li> <li>- การแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้รวดเร็วและลูกค้าพอใจมากที่สุด</li> <li>- Web application สวยงามและง่ายในการใช้งาน</li> </ul>



ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองทางด้านลูกค้าของบริษัท TTT จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม	ร้อยละการสูญเสียลูกค้าลดลง	ไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี	- รักษาความสัมพันธ์ที่ดีของลูกค้า เช่น ส่ง Voucher ให้กับลูกค้าในวันสำคัญของลูกค้าหรือขอบคุณที่ลูกค้าใช้บริการ

จากมุมมองทางด้านลูกค้าจะเห็นว่ามีการเน้นในเรื่องของการดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องของการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยในการดึงดูดลูกค้ารายใหม่นั้นจะทำโดยการโฆษณาผ่านสื่อ Social Media ต่างๆ เช่น Facebook, Instagram หรือผ่านหน้า Website ต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งสร้างสัญลักษณ์ Brand ให้จดจำได้ง่าย มีเครื่องแบบประจำบริษัทสำหรับพนักงานขนส่งและพนักงาน Office เพื่อให้คนเห็นและเกิดการจดจำ และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมโดยการสร้างความรู้สึกที่ดีและความประทับใจให้กับลูกค้า เช่น ส่ง Voucher ให้กับลูกค้าในวันสำคัญของลูกค้าหรือขอบคุณที่ลูกค้าใช้บริการ ทั้งนี้การที่จะดึงดูดลูกค้ารายใหม่และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมนั้น บริษัทจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยต้องคำนึงถึงมาตรฐานของบริษัททั้งในเรื่องเวลาในการส่งของ สภาพสินค้าที่ได้จัดส่ง และการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้รวดเร็ว ทุกอย่างจะต้องไม่ต่ำกว่าเดิมและควรเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการทำ Web Application ของบริษัทให้สวยงามและง่ายในการใช้งานก็จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดีและลูกค้าสามารถติดตามการดำเนินงานผ่านทาง Web Application ได้

### 3. มุมมองทางด้านกระบวนการ (The Business Process Perspective)

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการของบริษัท TTT จำกัด

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ใช้ระบบ FSFS และ FTS เข้ามามีส่วนช่วยใน	1) จำนวนงาน Shipment ที่ได้ต่อเดือนเพิ่มขึ้น 2) ข้อมูลอัตราค่าขนส่งถูกต้องไม่ผิดพลาด	1) ร้อยละ 20 ต่อปี 2) การผิดพลาดต้องไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี	- จัดฝึกอบรมการใช้ระบบ FSFS และ FTS ที่เข้ามาช่วย - จัดทำระบบให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองทางด้านกระบวนการของบริษัท TTT จำกัด (ต่อ)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	3) การเลือกSupplierให้เหมาะสมกับงานของลูกค้าต้องไม่ผิดพลาด	3) การผิดพลาดต้องไม่เกินร้อยละ 1 ต่อปี	เพิ่มเติมในส่วนของโปรแกรมที่ใช้ - จัดทำรายงานแสดงปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยและรวบรวมมาเพื่อหาทางแก้

จากมุมมองทางด้านกระบวนการ จะเน้นในการนำระบบ MIS เข้ามาช่วยในการประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมทั้งข้อมูลต่างๆจะได้ถูกจัดเก็บไว้อย่างเป็นสัดส่วนและง่ายต่อการค้นหา ลดการผิดพลาดในการสื่อสารกับลูกค้าและ Agent หรือ Supplier โดยบริษัทจะต้องจัดฝึกอบรมพนักงานกับระบบใหม่ที่นำมาใช้กับบริษัทและให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้ระบบใหม่ได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานของระบบ

#### 4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (The Learning and Growth Perspective)

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบริษัท TTT จำกัด

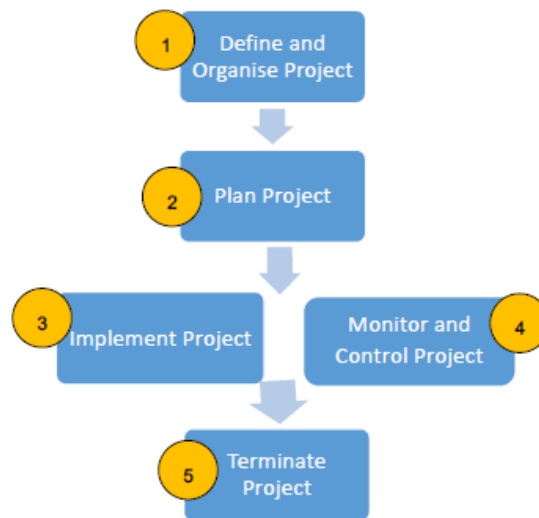
วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน	การประสานงานภายในองค์กรและการ Support ลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น	พนักงานสามารถใช้ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องแคล่ว	- จัดอบรมสอนการใช้งานระบบใหม่กับพนักงาน - จัดการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างแผนกทุกๆสิ้นเดือน - มีการทดสอบความรู้ของพนักงานทุกๆ 4 เดือน
พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงานเทียบจากปีก่อนลดลง	อัตราการลาออกลดลงร้อยละ 20 ต่อปี	- ให้รางวัลพิเศษกับพนักงานที่ทำผลงานดีโดยดูจาก KPI

ในส่วนสุดท้าย ส่วนของมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยในส่วนของพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรจะช่วยให้การทำงานของบุคลากรภายในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการจัดอบรมสอนการใช้งานระบบใหม่กับพนักงานในองค์กร รวมทั้งมีการทดสอบความรู้ของพนักงานในองค์กรทุกๆ 4 เดือน และพนักงานในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างแผนกได้ทุกๆ สัปดาห์ เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานนั้นอยู่กับบริษัทได้ยาวนานคือการทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยให้รางวัลพิเศษกับพนักงานที่ทำผลงานดีเยี่ยมโดยวัดจาก KPI ของพนักงาน

## 5.2 การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

การบริหารจัดการโครงการได้ถูกพัฒนาจากหลากหลายสาขา บิดาแห่งวงการจัดการโครงการได้แก่ เฮนรี แกนต์ (Henry Gantt) ซึ่งเป็นผู้ใช้แกนต์ชาร์ต(หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Harmonogram ซึ่งถูกเสนอเป็นครั้งแรกโดย Karol Adamiecki เป็นเครื่องมือในการจัดการโครงการ และคนที่สองคือ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) ผู้บุกเบิกในด้านการจัดการโครงการด้วยการคิดค้น 5 หลักการทางด้านจัดการ ซึ่งกลายมาเป็นรากฐานของความรู้ในการจัดการโครงการ ทั้งแกนต์และฟาโยลเป็นลูกศิษย์ของเฟเดอริก วินส์โล เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ซึ่งงานของเขาเป็นการบุกเบิกเครื่องมือในการจัดการโครงการสมัยใหม่ รวมถึง การทำโครงสร้างรายละเอียดของงานต่างๆ ในโครงสร้าง (Work Breakdown Structure; WBS) และการเคลื่อนย้ายทรัพยากร (Resource Allocation) วัฏจักรในการบริหารจัดการโครงการแบ่งออกเป็นหลักๆ 5 ขั้นตอน ดังภาพที่

5.2



ภาพที่ 5.2 Project Life Cycle

ที่มา: หนังสือ MGMG 605 Project Management

### 5.2.1 การกำหนดขอบเขตและจัดการโครงการ (Define and Organize Project)

หมายถึง ผลลัพธ์หรือภารกิจของโครงการในรูปของสินค้า/บริการที่ต้องส่งมอบให้ลูกค้าโครงการ โดยขอบเขตโครงการที่มีความชัดเจนจะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโครงการ ขอบเขตโครงการต้องแสดงในรูปผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง จับต้อง และสามารถวัดได้ ซึ่งการระบุขอบเขตโครงการที่ชัดเจนเป็น

ปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จในการบริหารโครงการ ใช้วางแผน ติดตามความก้าวหน้าของโครงการ โดยผู้จัดการโครงการและลูกค้าจะร่วมกันพิจารณาขอบเขตโครงการ นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ในการตรวจสอบว่ามีข้อตกลงอะไรบ้างที่ได้ทำสัญญาไว้กับเจ้าของโครงการจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเข้าใจตรงกัน เรียก Statements of Work (SOW) ประกอบไปด้วย 4 กิจกรรมหลัก ดังนี้

กิจกรรมที่ 1. กำหนดรายการขอบเขตโครงการ (Project Definition Checklist) ประกอบไปด้วย

- Project Objective Statement บอกผลลัพธ์วัตถุประสงค์เบื้องต้นของโครงการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย Time, Cost และ Performance ของโครงการ
- Deliverables เป็นสิ่งหลักที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์
- Milestone เป็นจุดควบคุมที่สำคัญของโครงการ มีการระบุ Target Dateของเหตุการณ์นั้นๆ

- Technical Requirement ระบุเพื่อให้ได้ผลงานที่เหมาะสม เช่น การระบุ Speed, Capacity ของ Database System เป็นต้น
- Limits and Exclusions ข้อยกเว้นและข้อตกลงกับลูกค้าก่อนเริ่มโครงการว่าสิ่งใดรวมหรือไม่รวมอยู่ในการจัดทำโครงการนี้
- Assumption เป็นการวางสมมติฐานต่างๆที่คาดการณ์ว่าสามารถเกิดขึ้นได้ในการทำโครงการ

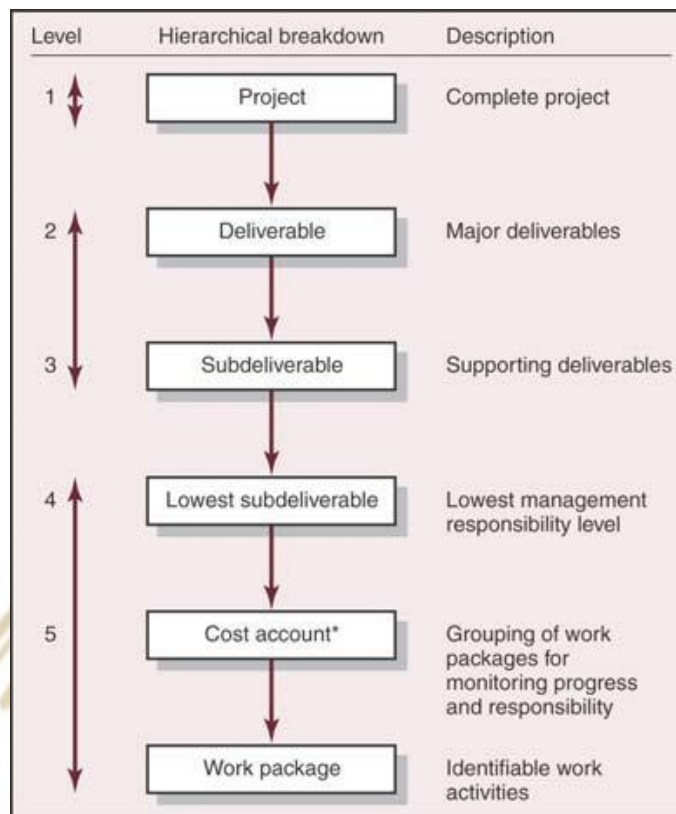
กิจกรรมที่ 2. การกำหนดความสำคัญของโครงการ (Establishing Project Priority) เป็นการกำหนดความสำคัญของ Parameter แต่ละตัวซึ่งมีผลต่อคุณภาพของโครงการ ซึ่งต้องมีการ trade-offs กัน ได้แก่ 1) Performance (Scope) 2) Time (Schedule) 3) Cost (Budget)

การจัดลำดับความสำคัญแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. Constrain: กำหนดแน่นอน เปลี่ยนแปลงไม่ได้ทั้งเวลา, ความต้องการ, ขอบเขต, งบประมาณ
2. Enhance: ลดได้/ส่งเสริม ถ้าเป็นการเพิ่ม Value ให้โครงการ (Value added)
3. Accept: ยอมให้คลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้

กิจกรรมที่ 3. การสร้างโครงสร้างงาน (Identify Major Work Areas) เป็นการแตก Project เป็นงานย่อยๆ ผลลัพธ์ของแต่ละงานย่อยเรียกว่า Work Breakdown Structure (WBS) จากภาพที่ 5.3 เริ่มจาก Project (ซึ่งเป็น Final Deliverable) จนสุดท้ายได้ Work Package หลายๆอัน ซึ่งจะถูกรวบรวมตามประเภทของงานเพื่อติดตามความคืบหน้าของ Project ในด้านงาน Cost และความรับผิดชอบ ซึ่งการแบ่งจะสามารถเป็นที่ลำดับขั้นขึ้นอยู่ความเหมาะสมกับแต่โครงการ





ภาพที่ 5.3 แสดงลำดับชั้นของแต่ละงานย่อย (Work Breakdown Structure)

ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชาการบริหารจัดการ โครงการ (Project Management)

กิจกรรมที่ 4 การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน (Establish Responsibility) เป็นการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละงาน สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงและผู้ช่วยในแต่ละงานนั้นๆ โดยผู้ที่ถูกกำหนดจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ในงานนั้นๆ

### 5.2.2 การวางแผนโครงการ (Project Planning)

เมื่อโครงการถูกแตกออกมาเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการหลัก (Deliverables) กิจกรรมย่อยๆ (Activities) ตารางของเวลา (Schedule) และทรัพยากร (Resources) ที่จะต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม นำมาวางแผนการดำเนินงานร่วมกันอย่างเหมาะสม เพื่อนำไปสู่มีผลลัพธ์ (Output) โครงการ โดยปกติการวางแผนโครงการสามารถใช้แผนภาพ Gantt Chart (เป็นแผนภูมิที่ทำให้เห็นกิจกรรมและระยะเวลา ทรัพยากรของโครงการ) หรือ Network Diagram (เป็นแผนภูมิที่ทำให้เห็นภาพรวม ลำดับกิจกรรมของโครงการ มักใช้ในช่วงแรกเริ่มต้นโครงการ) ช่วยในการวางแผน ซึ่งในการวางแผนโครงการต้องใช้ Gantt Chart และซอฟต์แวร์ที่สามารถนำมาใช้ในการสร้าง Gantt Chart ที่เป็นที่ยอมรับคือ Microsoft Project

### 5.2.3 การลงมือปฏิบัติโครงการตามแผนงาน (Implement Project)

คือ ขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติงานตามที่ได้ออกแบบเอาไว้ทั้งในด้าน Time, Cost และ Quality โดยต้องมีการติดตามควบคุมหากโครงการมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระหว่างการลงมือปฏิบัติในแต่ละงานจะต้องมีการสื่อสารกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการเพื่อรับรู้ปัญหา และ ความก้าวหน้าต่างๆของโครงการร่วมกัน

### 5.2.4 การติดตามและควบคุมโครงการ (Monitor and Control Project)

การติดตามโครงการ (Monitoring Project) คือ กระบวนการของการวัดหรือตรวจสอบ ที่ทำเป็นประจำเป็นช่วงๆระยะเวลา สิ่งหลักที่ต้องติดตามในโครงการคือ Time, Cost และ Quality ทั้งนี้ต้องดูเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Actual) กับ แผนเบื้องต้น (Base Line) ที่ได้ออกเอาไว้ หากมีความแตกต่างจากแผนจะต้องมีการควบคุมต่อไป

การควบคุมโครงการ (Control Project) คือ กระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงาน นั้นได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้จะทำให้ผลงานออกมาได้มาตรฐานตามที่กำหนด

นอกจาก Time, Cost และ Quality สิ่งที่จะต้องคอยติดตามและควบคุมในโครงการคือในเรื่องของความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการด้วย ดังนั้นในการทำโครงการ จะต้องมีการทำ Risk Management ในระดับปฏิบัติการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเริ่มทำตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

### 5.2.5 การสิ้นสุดโครงการ (Terminate Project)

เป็นขั้นตอนสุดท้าย หากโครงการเสร็จสิ้นแล้วในขั้นตอนนี้จะกล่าวถึงการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า การลดและส่งคืน Resource ที่เคยใช้ในโครงการ และการจัดทำรายงานเพื่อเป็นการบริหารคลังข้อมูล/ความรู้ (Knowledge Management) ในการทำโครงการครั้งต่อไป

ซอฟต์แวร์ที่ใช้ช่วยในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Software)

จากขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในปัจจุบันสามารถนำเอาซอฟต์แวร์เข้ามาช่วย ทำให้ในการบริหารจัดการโครงการในหลายขั้นตอนมีความสะดวก และ แม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งซอฟต์แวร์ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือ Microsoft Project Microsoft Project เป็นโปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งที่อยู่ภายใต้ตราสินค้าของ Microsoft Office และจัดว่าเป็นเครื่องมือการจัดการ การวางแผน และการติดตามโครงการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการผสมผสานที่เหมาะสมของการทำงานและความยืดหยุ่นที่จะช่วยให้สามารถจัดการโครงการ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ และการจัดการงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้โครงการนั้นสามารถจัดส่งในเวลาและภายในงบประมาณที่เหมาะสมได้ การกรอกข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องลงในระบบแล้ว ตั้งแต่การจัดการขั้นตอนการทำงาน เวลาการทำงาน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงาน

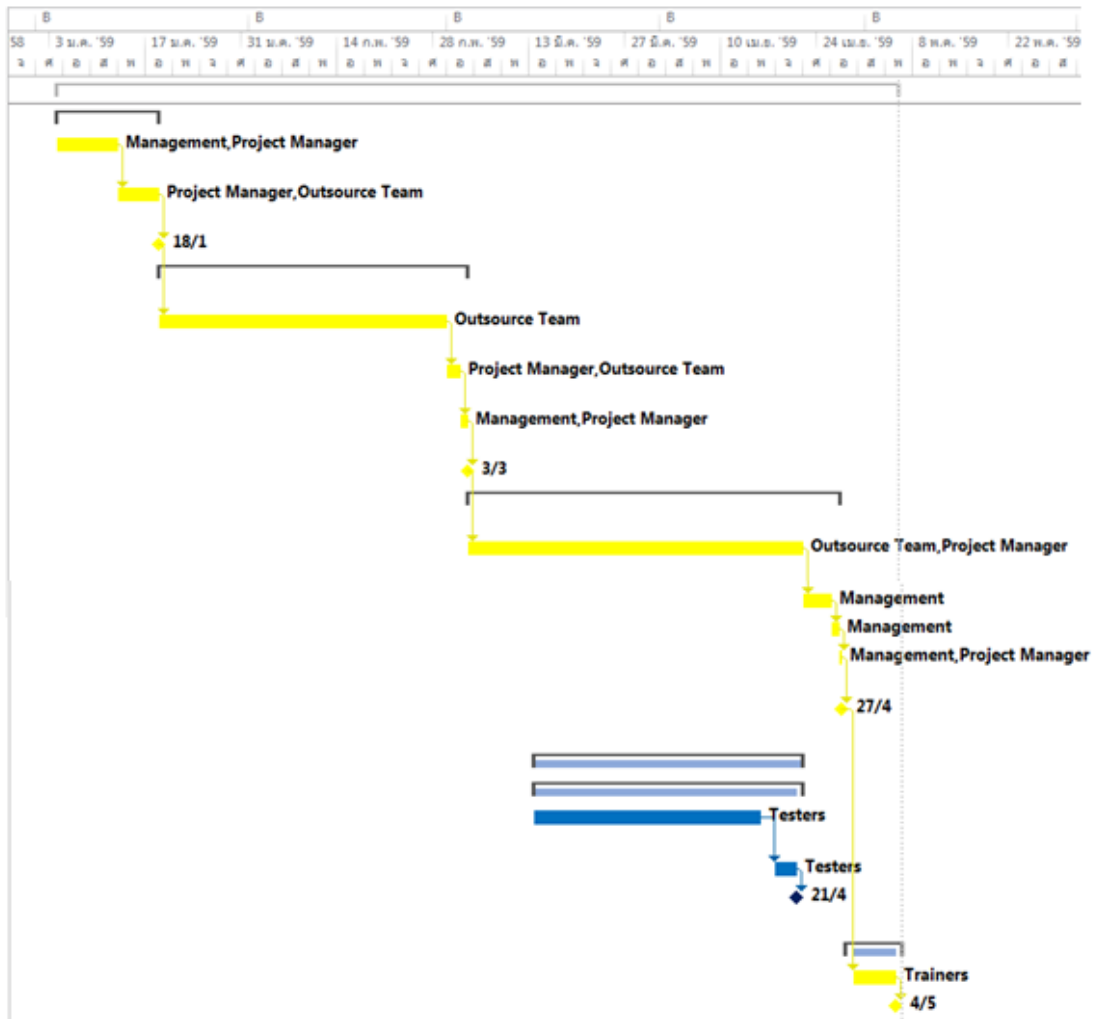
ตลอดจนตัวเงินต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือโครงการ ซึ่งจะทำให้เห็นเป็นภาพรวมของโครงการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน โปรแกรม Microsoft Project นั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการเวลาของโครงการที่กำหนด โดยสามารถคำนวณระยะเวลาที่สัมพันธ์กันตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงวันสิ้นสุดของโครงการ ทั้งยังสามารถบริหารจัดการทรัพยากร (อาจเป็นแรงงานคนหรือสิ่งของ) เพื่อให้เราทราบว่าทรัพยากรดังกล่าวมีผลต่อเวลาที่กำหนดไปหรือไม่ หรือมีผลต่อค่าใช้จ่ายอย่างไร เพื่อให้เราสามารถบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด นอกจากนี้โปรแกรมจะคำนวณให้ทราบถึงค่าใช้จ่ายของโครงการที่จะเกิดขึ้นได้ โดยแบ่งเป็นค่าใช้จ่าย ณ ช่วงเวลานั้นๆ หรือค่าใช้จ่ายรวม สุดท้ายสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดของการบริหารโครงการก็คือการติดตามหรือการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ โดยสามารถเปรียบเทียบระหว่างแผนและผลเพื่อใช้วัดความคืบหน้าของโครงการนั้นๆ ได้ ดังนั้นข้อมูลที่สำคัญของการบริหารจัดการโครงการด้วยโปรแกรมนี้ก็คือ รายละเอียดของงาน (กิจกรรมหรือโครงการ), ทรัพยากร, ค่าใช้จ่ายและเวลานั้นเอง

**ตารางที่ 5.5** แสดงแผนการดำเนินงานวางระบบ Freight Sale Force System (FSFS) และระบบ Freight Tracking System (FTS) บริษัท TTT ด้วยโปรแกรม Microsoft Project

Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
<b>Software Development</b>	<b>89 days</b>	<b>จ 4/1/59</b>	<b>พ 5/5/59</b>	
<b>Scope</b>	<b>11 days</b>	<b>จ 4/1/59</b>	<b>จ 18/1/59</b>	
Determine project scope and Budget	7 days	จ 4/1/59	อ 12/1/59	Management, Project Manager
Define preliminary resources	4 days	พ 13/1/59	จ 18/1/59	Project Manager, Outsource Team
Scope complete	0 days	จ 18/1/59	จ 18/1/59	
Analysis/Software Requirements	33 days	อ 19/1/59	พ 3/3/59	
Draft preliminary software specifications	30 days	อ 19/1/59	จ 29/2/59	Outsource Team
Review software specifications	2 days	อ 1/3/59	พ 2/3/59	Project Manager, Outsource Team
Obtain approvals to proceed	1 day	พ 3/3/59	พ 3/3/59	Management, Project Manager

ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานวางระบบ Freight Sale Force System (FSFS) และระบบ Freight Tracking System (FTS) บริษัท TTT ด้วยโปรแกรม Microsoft Project (ต่อ)

Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
Analysis complete	0 days	พ 3/3/59	พ 3/3/59	
<b>Design and Develop Software</b>	<b>38.5 days</b>	<b>ศ 4/3/59</b>	<b>พ 27/4/59</b>	
Design and develop software	35 days	ศ 4/3/59	พ 21/4/59	Outsource Team, Project Manager
Review software	2 days	ศ 22/4/59	จ 25/4/59	Management
Incorporate feedback	1 day	อ 26/4/59	อ 26/4/59	Management
Obtain approval to proceed	4 hrs.	พ 27/4/59	พ 27/4/59	Management, Project Manager
Design and develop complete	0 days	พ 27/4/59	พ 27/4/59	
<b>Testing</b>	<b>28 days</b>	<b>อ 15/3/59</b>	<b>พ 21/4/59</b>	
<b>Integration Testing</b>	<b>28 days</b>	<b>อ 15/3/59</b>	<b>พ 21/4/59</b>	
Test module integration	24 days	อ 15/3/59	ศ 15/4/59	Testers
Re-test modified code	3 days	จ 18/4/59	พ 20/4/59	Testers
Integration testing complete	0 days	พ 21/4/59	พ 21/4/59	
<b>Training</b>	<b>6 days</b>	<b>พ 28/4/59</b>	<b>พ 5/5/59</b>	
Training	4 days	ศ 29/4/59	พ 4/5/59	Trainers
Project complete	0 day	พ 4/5/59	พ 4/5/59	



ภาพที่ 5.4 Gantt Chart ของกิจกรรมดำเนินงานด้วยโปรแกรม Microsoft Project

จากตารางที่ 5.4 และ ภาพ Gantt chart ที่ 5.4 จะแสดงถึงกิจกรรมในการดำเนินงานของการนำระบบ FSFS และ FTS มาใช้กับบริษัท ตั้งแต่การวาง Scope ของโครงการ การประเมินค่าใช้จ่ายต่างๆ การติดตั้งระบบ ไปจนถึงการ Training พนักงานในองค์กร ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินงานนี้รวมทั้งหมดคือ 89 วัน การติดตั้งและ Implement ระบบใหม่นี้ บริษัทจะจ้าง Outsource เข้ามาติดตั้ง ซึ่งการจ้าง Outsource มีข้อดีคือ บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนได้ เพราะมีการตกลงเรื่องราคากันไว้แต่ต้นแล้วก่อนการเริ่มติดตั้งระบบและยังสามารถระบุความต้องการของระบบให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัทรวมทั้งขอบเขตของการดูแลและซ่อมบำรุงด้วย จากรูปในส่วนของ Critical Path คือส่วนที่ Highlight สีเหลืองซึ่งถ้าส่วนนี้มีการเลื่อนหรือเสร็จไม่ตรงกำหนดก็จะทำให้ส่วนอื่นนั้นๆ ช้าออกไปด้วย



### 5.3 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบต่อสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการหรือเครื่องมือในการบริหาร ที่จะใช้ลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากรisk หรือลดระดับและขนาดของความเสียหายจากรisk ที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

กระบวนการบริการความเสี่ยงนั้น คือ กระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์และจัดลำดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงาน ซึ่งแนวทางในการควบคุมและการบริการความเสี่ยง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment)

การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของธุรกิจ องค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานโดยวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ดังกล่าวควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจตรงกัน

#### 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

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

#### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อทำการระบุความเสี่ยงแล้ว จะต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบ (Impact)แลโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

#### 4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Risk response strategy)นั้น ได้แก่

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ไม่สามารถหาวิธีลดหรือจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกให้ช่วยแบกรับความเสี่ยงแทน เช่นการซื้อประกันภัย
- การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดสาเหตุของความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan)
  - การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับ
5. การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring)
- องค์กรจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

### 5.3.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในโครงการนำระบบสารสนเทศมาใช้

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางที่ 5.6 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร
1	ความเสี่ยงจากการที่พัฒนา Service จากการจัดตั้งโปรแกรมไม่ได้ตอบโจทย์ลูกค้า
2	ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพหรือระบบล่ม
3	ความเสี่ยงในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูล
4	ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะในการใช้โปรแกรมของพนักงานในองค์กร

ตารางที่ 5.7 แสดงความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร
1	ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ และกระทบกับ Project ที่ดำเนินการอยู่
2	เกิดปัญหาทางการเมือง ทำให้เกิดความล่าช้าและกระทบกับ Project

- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อเราระบุความเสี่ยงได้แล้วนั้นต่อมาต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสในการเกิด (Likelihood) ว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสในการเกิดมากน้อยเพียงใดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) โดยจัดระดับไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับโอกาสในการเกิดและผลกระทบ

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

- ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ตารางที่ 5.9 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1	ความเสี่ยงจากการที่พัฒนาServiceขององค์กร โดยการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยไม่ได้ตอบโจทย์ลูกค้า	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	5 : ร้ายแรง
2	ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพหรือระบบล่ม	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	3 : ปานกลาง
3	ความเสี่ยงในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูล	3 : ปานกลาง	5 : ร้ายแรง
4	ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะในการใช้โปรแกรมของพนักงานในองค์กร	3 : ปานกลาง	3 : กระทบปานกลาง

จากตาราง 5.9 จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและทำให้เกิดผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรจากการนำระบบใหม่เข้ามาใช้ก็คือ ความเสี่ยงจากการที่พัฒนาServiceขององค์กร โดยการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยไม่ได้ตอบโจทย์ลูกค้า และ ความเสี่ยงในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูล กรณีที่บริษัทติดตั้งระบบสารสนเทศไปแล้วยังไม่ตอบโจทย์ลูกค้านั้นกระทบกับบริษัทร้ายแรงเพราะว่า เนื่องจากบริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการจ้าง Outsourc มา Implement ระบบให้ และค่าใช้จ่ายในการติดตามดูแลตามสัญญาที่ตกลงตาม Contact ไว้แต่แรกอย่างน้อยปีหนึ่ง แต่เมื่อพิจารณาแล้วโอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นน้อยหรือไม่น่าจะเกิดขึ้น เพราะว่าในมุมมองของผู้บริโภค หากได้รับการบริการจากบริษัทที่ทำให้รู้สึกสะดวกรวดเร็วและสามารถตรวจสอบสถานะของสินค้าที่ส่งได้

นั้น ย่อมเป็นข้อดีที่สร้างคุณค่าให้กับบริษัทอยู่แล้ว ความเสี่ยงที่ร้ายแรงอีกอย่างคือความเสี่ยงในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูล เนื่องจากการจ้าง Outsource มาทำให้นั้น บริษัท Outsource ก็จะได้รู้ถึงข้อมูลภายในบริษัท เช่นฐานลูกค้า หรืองบการเงินบางส่วนของบริษัท ซึ่งถ้าข้อมูลเกิดรั่วไหลออกไปก็จะส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรงกับบริษัทได้ เช่นการตัดราคาของบริษัทคู่แข่ง เพราะรู้ข้อมูลของราคาที่บริษัทนำเสนอลูกค้า

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อปานกลางกับบริษัทก็คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพหรือระบบล่ม หากการทำงานของระบบไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้บริษัทดำเนินงานไม่สะดวกและลูกค้าอาจจะรู้สึกไม่พอใจได้ แต่ในปัจจุบัน ระบบสารสนเทศต่างๆมีการพัฒนาขึ้นกว่าเมื่อก่อนมาก และบริษัท Outsource ก็ต้องมี Server สำรองหากเกิดเหตุขัดข้องขึ้น เพราะบริษัท Outsource ก็ต้องรักษา Profile ที่ดีกับบริษัทตัวเองเช่นกันดังนั้น โอกาสที่จะเกิดความเสียนี้อาจจัดให้อยู่ในระดับน้อยหรือไม่น่าเกิดขึ้น และความเสี่ยงที่กระทบปานกลางกับบริษัทอีกความเสี่ยงหนึ่งก็คือความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะในการใช้โปรแกรมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากในช่วงแรกพนักงานในองค์กรต้องปรับตัวและฝึกใช้โปรแกรมอยู่จึงอาจทำให้เกิดความล่าช้าได้ และถ้าพนักงานในองค์กรยังคงขาดทักษะอยู่ก็จะทำให้การดำเนินงานล่าช้าได้ ซึ่งความเสี่ยงนี้โอกาสที่จะเกิดอยู่ในระดับปานกลาง

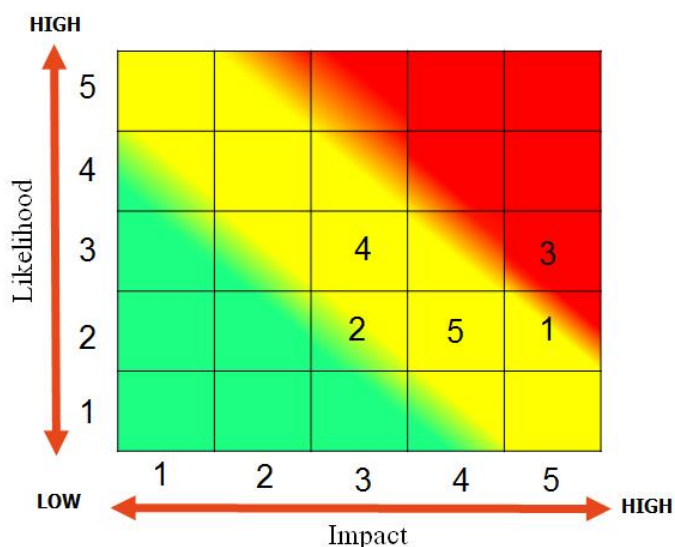
- ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 5.10 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยนอก

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	ภัยธรรมชาติ เช่นน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	4 : กระทบมาก

จากตาราง 5.10 ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ กรณีเกิดน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็จะส่งผลกระทบต่อกับ Project ที่ทำอยู่และส่งผลกระทบต่องานของบริษัทมาก แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นนั้นมีน้อยหรือไม่น่าเกิดขึ้น เพราะเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว รัฐบาลคงมีนโยบายรับมือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น





ภาพที่ 5.5 แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก  
 - การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

ตารางที่ 5.11 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	
1	ความเสี่ยงจากการที่พัฒนาService ขององค์กรโดยการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยไม่ได้ตอบโจทย์ลูกค้า	มีการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าว่ามีความคิดเห็นอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยการทำแบบสอบถาม	<b>Reduce</b>
2	ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพหรือระบบล่ม	บริษัทจะมีแผนเฝ้าระวังโดยให้ให้สัญญา ระบุว่า Outsource ต้องคอยตรวจสอบระบบทุกเดือนเพื่อตรวจสอบการทำงานของระบบว่าระบบทำงานปกติหรือไม่ พบข้อผิดพลาดในการทำงานของระบบหรือไม่ เพื่อให้สามารถทำการปรับปรุงระบบได้ล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น	<b>Reduce</b>
3	ความเสี่ยงในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูล	ทำสัญญากับบริษัทที่มา Outsorce	<b>Reduce</b>



ตารางที่ 5.11 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร (ต่อ)

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	
4	ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะในการใช้โปรแกรมของพนักงานในองค์กร	มีการประเมินผลงานของพนักงานทุกๆ 4 เดือน	<b>Reduce</b>
5	ภัยธรรมชาติ เช่นน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้	- มีการทำแผนป้องกันในกรณีเกิดน้ำท่วมเมื่อถึงในระดับที่เฝ้าระวัง และมีการเตรียมระบบให้พนักงานสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน	<b>Reduce</b>

- การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring)

ทางทีมจัดการความเสี่ยงจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านนี้เช่น ด้านการขาย ผู้รับผิดชอบ คือ ผู้จัดการฝ่ายขาย เป็นต้นเพื่อที่จะได้หาคนรับผิดชอบได้ในกรณีที่ การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแนวทางทำไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุม ติดตามว่า จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้างไหม แล้วความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามกำหนด และตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

- การทำ Contingency Plan

จากข้างต้นที่มีการจัดการโครงการพัฒนาการให้บริการของบริษัท การทำ Balanced Scorecard และการประเมินความเสี่ยง มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การปฏิบัติมีการกำหนดวัตถุประสงค์ตัวชี้วัดเป้าหมายและแผนงานตลอดจนแผนดำเนินการที่กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรมเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้แต่อย่างไรก็ตามอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ที่วางไว้จึงต้องมี Contingency Plan เพื่อให้มีการเตรียมตัวและพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที โดย Contingency Plan ที่บริษัทได้วางไว้มีดังนี้

ตารางที่ 5.12 แสดง Contingency Plan

	ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	Contingency plan
1	ความเสี่ยงจากการที่พัฒนาServiceขององค์กร โดยการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยไม่ได้ตอบโจทย์ลูกค้า	-มีการนำเอาข้อมูลสถิติในเรื่องคอมเม้นของลูกค้ำที่เก็บไว้มาช่วยในการวิเคราะห์ - จัดทำการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดต่างประเทศใหม่อีกครั้ง
2	ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพหรือระบบล่ม	การสำรองข้อมูลและการเตรียมข้อมูลให้พร้อมทุกๆสัปดาห์เพื่อป้องกันข้อมูลหายในกรณีฉุกเฉิน
3	ความเสี่ยงในเรื่องการรั่วไหลของข้อมูล	มีการทำสัญญากับบริษัทที่มา Outsource โดยระบุรายละเอียดไว้อย่างละเอียด
4	ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดทักษะในการใช้โปรแกรมของพนักงานในองค์กร	มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆมาให้การอบรมและเป็นพี่ปรึกษาโครงการ
5	ภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้	มีการทำแผนป้องกันในกรณีเกิดน้ำท่วม เมื่อถึงในระดับที่เฝ้าระวัง และมีการเตรียมระบบให้พนักงานสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน

#### 5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

บริษัท TTT นำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าในการบริการขององค์กรให้กับลูกค้า และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตได้ในสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งบริษัทได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในด้าน Business Strategy และ Functional Strategy เพื่อแสดงถึงเป้าหมายของบริษัทเชื่อมโยงกับงานส่วนต่างๆให้ไปในทิศทางเดียวกัน และมีการได้จัดทำแผนการดำเนินงาน (Project Management) Balanced Scorecard มาควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้านสำหรับกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม กำหนดทรัพยากร และงบประมาณที่ใช้ นอกจากนี้ยังได้ทำการจัดการด้านความเสี่ยงและทำ Contingency Plan เพื่อช่วยให้มีการเตรียมตัวและพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้อย่างทันถ่วงที เพราะอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอนอาจเกิดเหตุการณ์ที่กระทบกับโครงการได้ทุกเมื่อ

## บรรณานุกรม

- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2553). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. (Online). Available: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload>
- ข้อมูลฝ่ายการตลาดแผนก consumer health บริษัทเอ.เมเนารินี (ประเทศไทย) จำกัด.
- ชูชัย ศรีขำนิ และผศ.ดร.วราภรณ์ ผลประเสริฐ. (2554). ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร. (Online). Available <http://www.stou.ac.th>.
- แนวความคิดเกี่ยวกับระบบธุรกิจ(Business System) และห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain). (Online). Available: <https://christiandunca.wordpress.com/2014/10/10/portfolio-2/>
- บุรินทร์ อรุณโรจน์. 2548. “รู้จักตัวเองให้ครบ 4 ด้าน กับ Balance Scorecard” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.songkhla.go.th/songkhla52 / km/km2000002 . pdf](http://www.songkhla.go.th/songkhla52/km/km2000002.pdf) PESTLE Analysis Mind Map. (2012). (Online). Available: <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map>
- ปัจจัยผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม. [Online]. Available: <http://piggyman007.blogspot.com/2011/11/five-competitive-forces.html>
- แสดงการวิเคราะห์ PESTEL ที่ส่งผลกระทบต่อสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล. [Online]. Available [www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis](http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis)
- JENNY ZHOU. (2012). Learn to Read Causal Loop Diagrams. (Online). Available <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/>
- Michael E. Potter. (1980). Five Forces Model. [Online]. Available [http:// www.oknation.net/blog/smesmart](http://www.oknation.net/blog/smesmart)
- Michael E. Potter. (2013). Porter Five Forces Model. (Online). Available [http://impleplus.com/blog /info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc](http://impleplus.com/blog/info?ref=6f6df26f-4ed3-4fa4-a3d4-a36764ac26bc)
- Ovidijus Jurevicius. (2013). Five Forces Model. [Online]. Available <http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>
- PESTEL Analysis Model [Online]. Available : <http://imagestack.co/317502064-pestle-analysis-diagram.html>