

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจสื่อโฆษณาออนไลน์
กรณีศึกษา บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจสื่อโฆษณาออนไลน์

กรณีศึกษา บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2559



นางสาวธารทิพย์ ไกรสินธุ์
ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

พันธันภัทร์ เสวตภาณุวงศ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ทีฆทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการจัดทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ ดร.พันธ์ฉวีภัทร์ เสวตภาณุวงศ์ และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ จัดเกล้าแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิด วิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมทั้งเพื่อนในภาควิชาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น17B ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ชารทิพย์ ไกรสินธุ์

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายธุรกิจสื่อโฆษณานอกบ้าน กรณีศึกษา บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)
STRATEGIES TO INCREASE SALE REVENUE IN OUT OF HOME MEDIA INDUSTRY:
CASE STUDY OF MASTER AD PUBLIC COMPANY LIMITED

ชารทิพย์ ไกรสินธุ์ 5750297

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : พันธุ์ภัทร์ เสวตภาณวงศ์, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาแนวทางการจัดการกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายสื่อโฆษณานอกบ้านของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) ที่จัดเป็นหนึ่งในผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณานอกบ้าน ซึ่งในปัจจุบันตลาดสื่อโฆษณานอกบ้านมีแนวโน้มการเติบโตที่ทรงตัวสอดคล้องกับอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาทั้งหมด ทั้งนี้ ผลประกอบการของบริษัทกลับมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักที่ยังคงมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น

จากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์แบบผสมผสาน ที่มุ่งเน้นการสร้างแตกต่างของสินค้าและบริการ โดยการวิจัยและพัฒนาในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้ามีความคุ้มค่ามากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น การผสมผสานสื่อโฆษณารูปแบบใหม่เพื่อสร้างความหลากหลายของสื่อโฆษณาเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจในสินค้าและตัดสินใจเลือกใช้สื่อโฆษณาของบริษัท ทำให้กระตุ้นยอดขายให้มากขึ้น และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสื่อโฆษณานอกบ้าน/ Differentiation Strategy/ สื่อโฆษณานอกบ้าน/ บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหา	18
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	21
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (Business Environment Analysis)	22
2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	22
2.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model Analysis	25
2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	28
2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)	30
2.2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)	31
2.2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)	32
2.2.4 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)	32
2.3 การวิเคราะห์เกณฑ์การเลือกใช้สื่อโฆษณาภายนอกบ้านของลูกค้า	33
บทที่ 3 ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	38
3.1 เครื่องมือและแบบจำลองของการคิดเชิงระบบ	39
3.1.1 Stocks and Flows	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.1.2 Causal Loop Diagrams	40
3.2 การวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผลบริษัท มาสเตอร์แอด จำกัด (มหาชน)	42
บทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	46
4.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy)	47
4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies)	48
4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategies)	49
4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies)	50
4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)	50
4.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)	52
4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)	54
4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy)	54
4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy)	55
4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	56
4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)	57
4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)	57
4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)	57
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)	58
4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	59
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	60
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	60
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	61
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	63
5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Score Card	63
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Score Card กับบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	68
5.3 การบริหารโครงการ (Project Management)	72
5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	75
5.4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)	77
5.4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)	77
5.4.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)	77
5.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	79
5.4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	81
5.4.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	82
5.4.7 ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)	83
5.4.8 การติดตาม (Monitoring)	83
บรรณานุกรม	88
ประวัติผู้วิจัย	89

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1.1 แสดงข้อมูลการใช้สื่อโฆษณาประเภทต่างปี 2558 เปรียบเทียบปี 2557	4
1.2 แสดงโครงสร้างรายได้ปี 2555-2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	7
1.3 แสดงสัดส่วนลูกค้าประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	17
1.4 แสดงสัดส่วนลูกค้ารายใหญ่ 10 รายแรกปี 2555-2557	18
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Analysis ของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา	24
2.2 ผลการวิเคราะห์ 5 Forces Model Analysis ของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณานอกบ้าน	28
5.1 แสดง Balanced Score Card ในด้านการจัดการด้านการเงิน	68
5.2 แสดง Balanced Score Card ในด้านลูกค้า	69
5.3 แสดง Balanced Score Card ในด้านกระบวนการทำงานในองค์กร	70
5.4 แสดง Balanced Score Card ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต	71
5.5 แสดงระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง	80
5.6 แสดงระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง	80
5.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับโอกาสในการเกิดและผลกระทบ	85
5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ	85
5.9 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทฯ	87

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กราฟแสดงการเติบโตของตลาดสื่อโฆษณาเปรียบเทียบกับ การเติบโตของ GDP	3
1.2 แผนผังองค์กร บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	6
1.3 ตัวอย่างสื่อโฆษณา Billboard	9
1.4 ตัวอย่างสื่อโฆษณา Networking Billboard	9
1.5 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Vision BTS	10
1.6 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Vision Flyover	11
1.7 ตัวอย่างสื่อโฆษณา Siam Square Billboard	11
1.8 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Grip Light Express	12
1.9 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Light Box BTS Walkway	13
1.10 แผนผังองค์กร บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	14
1.11 ข้อมูลแสดงสัดส่วนรายได้ปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	15
1.12 ข้อมูลแสดงรายได้ของสื่อแต่ละประเภท ปี 2555-2557	16
1.13 กราฟแสดงต้นทุนและค่าใช้จ่ายปี 2555-2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	17
1.14 กราฟแสดงผลประกอบการของบริษัทปี 2553-2557	18
1.15 กราฟแสดงรายได้ของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่งปี 2554-2557	19
1.16 กราฟแสดงอัตราการเติบโตของสื่อออนไลน์และดิจิทัลปี 2554-2557	19
2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	22
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model Analysis	25
2.3 การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อโฆษณาโดยใช้ Perceptual Map	36
3.1 แผนภูมิแสดงการไหล	40
3.2 วงรอบเหตุและผล	41
3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	42
3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 1 สินค้าของบริษัทฯ	43
3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 2 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา	44
4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับกลยุทธ์กับบทบาทผู้บริหาร	47

สารบัญรูปภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร	52
4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน	55
4.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	59
5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Score Card	66
5.2 แสดงภาพ Project Life Cycle	72
5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	74
5.4 แสดงภาพ Risk Assessment Matrix	81
5.5 แสดง Risk Assessment Matrix ของบริษัทฯ	86



บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันด้วยกระแสการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ผู้ประกอบการต่างใช้กิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้สินค้าของตนเป็นที่รู้จักและกระตุ้นยอดขายให้มากขึ้น สื่อโฆษณาเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักในการดึงดูดกลุ่มผู้บริโภคให้รู้จักสินค้าและจงใจให้เกิดการซื้อสินค้า ผู้ประกอบจึงมักเลือกสื่อโฆษณาที่สามารถตอบโจทย์แผนการตลาดของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ธุรกิจสื่อโฆษณาก็มีลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการเป็นหลัก ส่วนผู้บริโภคเป็นเพียงกลุ่มเป้าหมายของการทำการตลาดของผู้ประกอบการเท่านั้น และเป็นตัวชี้วัดว่าสื่อโฆษณาประเภทใดของบริษัท โฆษณาอะไรที่จะเหมาะสมในการนำมาใช้ในการทำการตลาด ไม่ว่าจะเป็น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ ราชภาพยนตร์ นิตยสาร สื่อออนไลน์ หรืออินเทอร์เน็ต ล้วนมีบทบาทและความสำคัญแตกต่างกันไปในการนำเสนอข้อมูลให้ผู้ประกอบการต้องการ สื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความก้าวหน้าอย่างมากในปัจจุบัน ทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถค้นหาสินค้าที่ตนเองต้องการพร้อมทั้งตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของสินค้าได้ทันที ยิ่งทำให้ผู้ประกอบการต้องตระหนักถึงความสำคัญของความถูกต้อง เหมาะสม และครบถ้วนในการสื่อสารข้อมูลโฆษณาให้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ดังนั้น กลุ่มธุรกิจสื่อโฆษณาเองนั้นจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้รองรับการเติบโตของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันและตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการและกลุ่มเป้าหมายได้

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ปี 2558 เป็นปีที่ไม่สวยงามในธุรกิจโฆษณาไทยด้วยการเติบโตที่ทรงตัวเท่ากับปีที่ผ่านมาหรือมีมูลค่า 102,346 ล้านบาท และอาจจะติดลบได้ถึง 5% หรือมีมูลค่าเพียง 97,229 ล้านบาท ไตรมาส 4 ซึ่งเป็นไตรมาสที่ทำเงินให้ธุรกิจตกต่ำกว่าที่ควรจะเป็นจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัวและกำลังซื้อของผู้บริโภคไม่กลับมา ประกอบกับแบรนด์สินค้าเปลี่ยนแปลงแผนการโฆษณาจากเดิมวางบตลอดทั้งปีเป็นการแบ่งงบการตลาดเป็นไตรมาส และไตรมาสไหนไม่สามารถทำยอดขายได้ตาม

เป้าหมาย จะตัดงบประมาณในไตรมาสถัดไปลง เพื่อนำเงินไปใช้กับการตลาดในรูปแบบแคมเปญ โปรโมชัน ลด แลก แจก แถม ซึ่งเป็นการตลาดที่ถึงผู้บริโภคโดยตรง

อีกทั้ง แม้ในปี 2558 สื่อโฆษณาจะมีทำที่ที่ย่ำแย่ แต่สื่อออนไลน์กลับเป็นสื่อที่มีการเติบโตอย่างน่าสนใจจากพฤติกรรมผู้บริโภคชาวไทยที่ติดหนึบในโลกออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง โดยคาดว่าสื่อออนไลน์ในปีนี้มีสัดส่วน 7% เมื่อเทียบกับตลาดโฆษณาและเพิ่มเป็น 12% ในปี 2559 และ 15% ในปี 2560 ซึ่งการเติบโตอย่างก้าวกระโดดส่วนหนึ่งมาจากการเปิดสำนักงาน Google, Youtube, Facebook และ Line ในประเทศไทย ที่มาพร้อมแนวทางการตลาดโฆษณาออนไลน์ไทยอย่างจริงจังและเข้มข้นด้วยจุดเด่นที่ให้บริการแต่ละ Platform

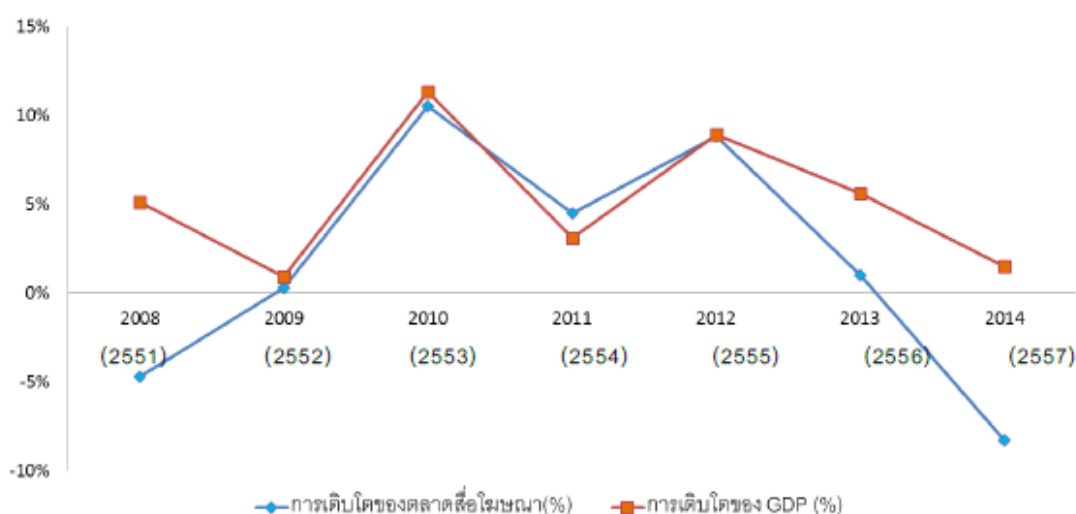
จากการคาดการณ์ของศูนย์วิจัยกสิกรเปิดเผยว่าในปี 2559 มูลค่าตลาดโฆษณาจะกลับมาเติบโตอีกครั้ง แต่เป็นการเติบโตเพียง 5% หรือมีมูลค่า 107,463 ล้านบาท จากแรงกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐที่ช่วยให้ภาคธุรกิจไทยเข้มแข็งขึ้น สื่อออนไลน์และสื่อทีวีดิจิทัลยังคงเป็นสื่อหลักที่เติบโต สื่อออนไลน์ระดับโลกอย่าง Google และ Facebook อาจเติบโตน้อยกว่าปีที่ผ่านมา จากแบรนด์ที่เริ่มใช้สื่อออนไลน์แพลตฟอร์มไทยในการสื่อสารเป็นสื่อที่แบรนด์ให้ความสำคัญและหาแนวทางการตลาดที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุดยิ่งขึ้น ส่วนสื่อทีวีดิจิทัลมีการเติบโตอย่างเห็นได้ชัด จากการขยายฐานผู้ชมด้วยจำนวนกล่องดิจิทัลที่มีเพิ่มมากขึ้นในตลาด และคาดว่าในกรกฎาคม 2559 ทีวีดิจิทัลจะมีผู้ชมมากกว่าทีวีอนาล็อก จากปัจจุบันที่มีสัดส่วน 30% ด้วยจำนวนกล่องดิจิทัล 8.1 ล้านกล่อง ที่ดึงดูดให้ช่องที่ประสบความสำเร็จต่อยอดจุดเด่นเพื่อดึงดูดผู้ชมอย่างต่อเนื่อง และช่องที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเริ่มปรับตัวให้มีความชัดเจนของคอนเทนต์ที่เฉพาะเจาะจงดึงดูดผู้ชมในวงกว้างขึ้น

ดังนั้นธุรกิจสื่อโฆษณาในรูปแบบอื่นๆ รวมทั้งสื่อโฆษณานอกบ้าน จำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบการโฆษณาของตนเอง เพื่อให้ผู้ประกอบการมองเห็นถึงผลประโยชน์สูงสุดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และทำให้ผู้ประกอบการยังคงมองสื่อโฆษณานอกบ้านเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารข้อมูลสินค้าไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ในระยะเวลายาวท่ามกลางกระแสของเทคโนโลยีที่หมุนเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ในปี 2557 ประเทศไทยเผชิญอุปสรรคทั้งเรื่องการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ และสถานการณ์ชุมนุมทางการเมือง ซึ่งส่งผลให้ความเชื่อมั่นของผู้บริโภคหดตัวลงอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในธุรกิจสื่อโฆษณา ซึ่งในปี 2557 มีมูลค่าตลาดทั้งสิ้น 102,346 ล้านบาท ลดลง 9.51 %

จากปี 2556 ซึ่งเป็นมูลค่าที่น้อยกว่าการคาดการณ์ของสมาคมธุรกิจโฆษณาที่ตั้งไว้ว่าจะมีการเติบโตขึ้น 10% ผลการดำเนินงานของธุรกิจสื่อโฆษณามีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามสถานะเศรษฐกิจของประเทศซึ่งวัดได้จากความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าของธุรกิจสื่อโฆษณากับผลิตภัณฑ์มวลรวมตั้งแต่ปี 2553-2557 จึงกล่าวได้ว่าภาพรวมของธุรกิจโฆษณาในปี 2557 ที่จะลดตัวลงเกิดจากภาวะทางเศรษฐกิจและสถานการณ์การเมืองที่ไม่สงบนิ่ง สะท้อนได้จากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่ขยายตัวเพียง 1.5% ในปี 2557 จาก 5.6% ในปี 2556 และ 8.9% ในปี 2555



ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงการเติบโตของตลาดสื่อโฆษณาเปรียบเทียบกับ การเติบโตของ GDP
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

จากสถานการณ์ดังกล่าวในปี 2557 ส่งผลให้การเติบโตของการใช้สื่อโฆษณาตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2558 มีมูลค่ารวมเพียง 122,318 ล้านบาท เติบโตเพิ่มขึ้นจากมูลค่า 118,364 ล้านบาทในปี 2557 เพียง 3,954 ล้านบาท หรือเพียง 3.34%

โดยเม็ดเงินโฆษณายังคงใช้ไปกับสื่อทีวีอนาล็อกเกือบครึ่ง 57,526 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วน 47.03 % และใช้ไปกับทีวีดิจิทัล 20,930 ล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วน 17.11% เพิ่มขึ้นจากปี 2557 ใช้ไป 8,581 ล้านบาท ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด คิดเป็นสัดส่วน 143.91%

ส่วนงบโฆษณาใช้ไปกับเคเบิลทีวี/ทีวีดาวเทียมใช้ไป 6,055 ล้านบาท ลดลงจากปีที่แล้ว คิดเป็นสัดส่วน 16.27% เนื่องจากผู้ประกอบการรายเดิมอย่าง เวิร์คพอยท์ได้ย้ายจากทีวีดาวเทียม มาอยู่บนแพลตฟอร์มทีวีดิจิทัล

ส่วนสื่ออื่นๆ ที่มีการใช้โฆษณาเพิ่มขึ้นปีที่แล้ว คือ สื่อวิทยุ 5,675 ล้านบาท สื่อในโรงพยาบาล 5,134 ล้านบาท สื่อรถประจำทาง 4,478 ล้านบาท

ส่วนสื่อที่ใช้งบโฆษณาลดลง คือ หนังสือพิมพ์ 1,332 ล้านบาท นิตยสาร 4,227 ล้านบาท สื่อฉ.จุดขาย 639 ล้านบาท

สำหรับสื่อนอกบ้าน มีการใช้งบโฆษณา 4,265 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว เพียง 7.32% และสื่ออินเทอร์เน็ต 1,058 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว คิดเป็นสัดส่วน 11.37% ตัวเลขมาจากเก็บข้อมูลเฉพาะเว็บไซต์ ไม่รวมงบโฆษณาออนไลน์อื่นๆ ที่มาจากสมาคม DAAT (นิลเส็น ประเทศไทย, 2016)

ตารางที่ 1.1 แสดงข้อมูลการใช้งบโฆษณาประเภทต่างปี 2558 เปรียบเทียบปี 2557

ESTIMATED TOTAL ADVERTISING EXPENDITURE BY MEDIUM
Exclude Section : Classified, House ads

YTD Dec 2015 VS YTD Dec 2014 BAHT MILLIONS

MEDIA	2015	SOV %	2014	SOV %	DIFF	% Change
ANALOG TV	57,526	47.03	63,777	53.88	-(6,251)	-(9.80)
CABLE/SATELLITE	6,055	4.95	7,232	6.11	-(1,177)	-(16.27)
DIGITAL TV	20,930	17.11	8,581	7.25	12,349	143.91
RADIO	5,675	4.64	5,610	4.74	65	1.16
NEWSPAPERS	12,332	10.08	13,182	11.14	-(850)	-(6.45)
MAGAZINES	4,227	3.46	4,931	4.17	-(704)	-(14.28)
CINEMA	5,134	4.20	4,349	3.67	785	18.05
OUTDOOR	4,265	3.49	3,974	3.36	291	7.32
TRANSIT	4,478	3.66	3,813	3.22	665	17.44
IN STORE	639	0.52	1,964	1.66	-(1,325)	-(67.46)
INTERNET	1,058	0.86	950	0.80	108	11.37
TOTAL	122,318	100.0	118,364	100.0	3,954	3.34

ที่มา: บริษัท เดอะ นิลเส็น คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด

ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่ที่ทำให้การใช้งบโฆษณาบางสื่อลดลงอย่างชัดเจนหรือเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย เนื่องจากสื่อโฆษณาของประเทศไทยกำลังอยู่ในระยะเริ่มต้นเปลี่ยนผ่านจากการใช้งบประมาณส่วนใหญ่ผ่านสื่อโทรทัศน์ มาสู่การกระจายงบประมาณยังสื่อโฆษณาออนไลน์ โดยผู้ประกอบการที่ใช้งบประมาณโฆษณาออนไลน์ในระดับสูง เป็นกลุ่มสื่อสารและโทรคมนาคม กลุ่มยานยนต์ และกลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีโจทย์ทั้งการสร้างประสบการณ์และการมีส่วนร่วมจากลูกค้า การสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้า รวมถึงการวัดผลความสำเร็จของโฆษณาอย่างชัดเจน ซึ่งสื่อโฆษณาออนไลน์สามารถตอบโจทย์ได้อย่างดี ส่งผลให้ผู้ประกอบการกลุ่มดังกล่าวโยกย้ายงบประมาณมาสู่สื่อโฆษณาออนไลน์มากขึ้น

รวมถึงบทบาทของสื่อออนไลน์มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปจากการเป็นเพียงช่องทาง การสื่อสารระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าเป็นหลักขยายมาสู่การเป็นช่องทาง การสร้างรายได้ สำหรับผู้ประกอบการหลากหลายกลุ่มธุรกิจ ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ไปจนถึง ผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก ส่งผลให้เม็ดเงินโฆษณาออนไลน์มีแนวโน้มเติบโต และสัดส่วน เม็ดเงินโฆษณาออนไลน์เปรียบเทียบกับเม็ดเงินโฆษณาโดยรวมของประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่ม สูงขึ้น

สำหรับในปี 2559 นี้ รายงานโทรทัศน์และสื่อสิ่งพิมพ์ขยายการเผยแพร่เนื้อหาสู่ ช่องทางออนไลน์ ประกอบกับธุรกิจต่างๆหันมาสร้างรายได้จากช่องทางออนไลน์ รวมถึงบริการ 4G หนุนให้กิจกรรมผ่านพื้นที่ออนไลน์คึกคักและดึงดูดให้ผู้ประกอบการโยกย้ายงบประมาณ โฆษณา มาสู่สื่อออนไลน์ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า เม็ดเงินโฆษณาออนไลน์ในปี 2559 น่าจะมีมูลค่า 13,800-15,000 ล้านบาท เติบโตร้อยละ 40-52 จากปี 2558

ทั้งนี้ เจ้าของพื้นที่สื่อโฆษณาออนไลน์มีแนวโน้มพัฒนาคุณสมบัติของสื่อโฆษณาของ ตนเองให้สามารถตอบโจทย์ผู้ประกอบการได้อย่างครบวงจร และสามารถดึงดูดเม็ดเงินโฆษณาได้ หลากหลายรูปแบบ นอกจากนี้ เจ้าของพื้นที่สื่อโฆษณาออนไลน์มีแนวโน้มใช้ประโยชน์จากการมี ฐานข้อมูลผู้ใช้งานจำนวนมากขยายบทบาทมาสู่การเป็นผู้ให้บริการพื้นที่ในการทำธุรกรรมอย่าง ครบวงจรสำหรับผู้ประกอบการ การเป็นผู้ให้บริการพื้นที่เผยแพร่เนื้อหาจิตตอลต่างๆสำหรับผู้ สร้างสรรค์เนื้อหาจิตตอล รวมถึงสร้างรายได้จากผู้ใช้อินเทอร์เน็ตทั่วไปด้วยบริการต่างๆ เช่น ขาย สินค้า คิววีโหลคแอฟฟลิเคชั่น เป็นต้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2016)

ผู้นำในอุตสาหกรรมสื่อออนไลน์ที่ถือว่าเป็นผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา นอกบ้าน มีดังต่อไปนี้

1. บริษัท วีจีไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน) ("วีจีไอ")

ธุรกิจให้บริการสื่อโฆษณาและพื้นที่เชิงพาณิชย์ในระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส สื่อโฆษณา ในอาคารสำนักงาน และธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ การเป็นตัวแทนขายสื่อโฆษณาจอ LED ขนาดใหญ่และ Outdoor LED และการให้บริการสื่อ โฆษณานรกดโดยสารด่วนพิเศษบีอาร์ที และสื่อโฆษณาใน ระบบโดยสารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2 .บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) (PLAN B)

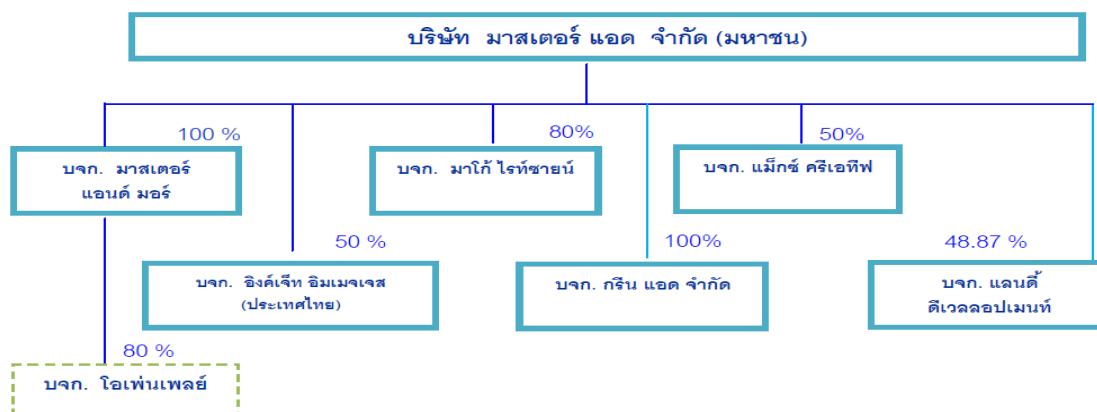
ธุรกิจให้บริการและรับจ้างผลิตสื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัย (Out of Home Media) ประกอบด้วย สื่อโฆษณาระบบขนส่งมวลชน (Transit) สื่อโฆษณากลางแจ้ง (Outdoor) และสื่อ โฆษณาภายในห้างสรรพสินค้า (In-Store/ In-Mall)

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) ในนาม MACO (มาโก้) ดำเนินธุรกิจมากกว่า 27 ปีกับการมุ่งมั่นสร้างสรรค์สื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัยหลากหลายรูปแบบภายใต้แนวคิด Smart, Creative & Innovative ด้วยทีมงานมืออาชีพ "Smart Team" ที่พร้อมนำเสนอการวางแผนการใช้สื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัย เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Niche & Mass Targets) ผสานกับความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบชิ้นงาน โฆษณาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่โดดเด่นและแตกต่าง การนำเทคโนโลยีอันทันสมัยมาผสมผสานในการสร้างสรรค์สื่อโฆษณาให้มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ดึงดูดสายตาผู้พบเห็น พร้อมการให้บริการทั้งเรื่องการก่อสร้างโครงข่ายโฆษณาที่ปลอดภัยได้มาตรฐานบริการด้านการพิมพ์ภาพโฆษณาด้วยระบบคอมพิวเตอร์อิงค์เจ็ทคุณภาพสูง ตอบสนองความต้องการด้านการโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัยอย่างครบวงจร ด้วยสื่อโฆษณาที่ติดตั้งครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงกว่า 1,200 จุดติดตั้งทั่วประเทศ และกิจกรรมทางการตลาด "MACO Event Plus" ตอกย้ำความเป็น The Leader in OHM Solution Provider ด้วยวิสัยทัศน์ "เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัยที่มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีทันสมัยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้" และภารกิจ "เพิ่มรายได้จากการขยายพื้นที่สื่อเดิม เพิ่มสื่อใหม่และโครงการใหม่ โดยการหาสัมปทานใหม่ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ"

โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการและรับจ้างผลิตสื่อโฆษณา โดยมีรายได้หลักมาจากการให้บริการสื่อป้ายโฆษณา การรับจ้างผลิตงานโฆษณา และบริการที่สามารถตอบโจทย์ ลูกค้าได้ครบวงจร ภายใต้คอนเซ็ปท์ "Maximize connecting the moving Life" มีสัดส่วนการถือหุ้น และการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่ม ดังนี้



ภาพที่ 1.2 แผนผังองค์กร บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ลักษณะการประกอบธุรกิจ

ในการประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัท มีรายได้ 2 รูปแบบ คือ การให้เช่าสื่อโฆษณา และการรับจ้างดำเนินการจัดทำ และผลิตงานโฆษณาประเภทต่างๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ลูกค้าที่ต้องการใช้สื่อโฆษณาของบริษัทต้องให้บริษัทเป็นผู้ผลิตภาพโฆษณาด้วย ทั้งนี้เพื่อคุ้มครองในเรื่องการรับประกันภาพโฆษณา โดยมีโครงสร้างรายได้ ดังนี้

1. รายได้จากการบริการ ได้แก่ รายได้จากการให้เช่าพื้นที่สื่อโฆษณา
2. รายได้จากการผลิต ได้แก่ รายได้จากการผลิตสื่อโฆษณา
3. รายได้จากการขายสินค้า ได้แก่ รายได้จากการขายวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

โฆษณา

4. รายได้อื่นๆ ได้แก่ รายได้ค่านายหน้า ดอกเบี้ยรับ ฯลฯ

โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา สามารถสรุปได้ดังภาพที่ ดังนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงโครงสร้างรายได้ปี 2555-2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

(หน่วย : ล้านบาท)

โครงสร้างรายได้	2557		2556		2555	
	มูลค่า	%	มูลค่า	%	มูลค่า	%
รายได้จากการบริการ	555.78	83.50	625.37	84.25	621.89	82.95
รายได้จากการผลิต	66.27	9.96	97.26	13.10	110.48	17.74
รายได้จากการขายสินค้า	0.03	0.00	1.99	0.27	0.02	-
รายได้อื่นๆ	43.52	6.54	17.62	2.37	17.32	2.31
รวมรายได้	665.60	100	742.24	100	749.71	100

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ลักษณะผลิตภัณฑ์ของกลุ่มบริษัท คือ สื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัย (Out of Home Media) ที่มีความหลากหลายทั้งด้านรูปแบบ ขนาด สถานที่ติดตั้ง เทคนิค นวัตกรรม และการนำเสนอ เพื่อให้สามารถสนองความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยมีจุดติดตั้งครอบคลุมพื้นที่ทั้งในย่านธุรกิจและแหล่งชุมชน ทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและต่างจังหวัด การดำเนินธุรกิจ ดำเนินงานโดยบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) บริษัท มาสเตอร์ แอนด์ มอร์ จำกัด บริษัท มาโก้ ไรท์ ซายน์ จำกัด บริษัท อิงค์เจ็ท อิมเมจเจส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท กรีน แอด จำกัด และบริษัทแม็กซ์ ครีเอทีฟ จำกัด โดยมีการแบ่งขอบเขตของการดำเนินธุรกิจ จากขนาดพื้นที่ของสื่อโฆษณาและประเภทของสื่อโฆษณาเป็นหลัก โดยแบ่งประเภทสื่อโฆษณา ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. MACO Space ได้แก่

- Billboard สื่อป้ายโฆษณากลางแจ้งขนาดใหญ่ มองเห็นจากระยะไกลติดตั้งในทำเล ที่มีศักยภาพสูงทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

- Street Furniture สื่อโฆษณาขนาดเล็ก ติดตั้งใกล้เคียงบริเวณทางเดินเท้า หรือริม ถนน

- Transit สื่อโฆษณาบริเวณสถานีขนส่งมวลชนหรือยานพาหนะของรัฐและเอกชน

2. Non MACO Space ได้แก่

- Made To Order สื่อหรือชิ้นงานที่ผลิตพิเศษตามความต้องการของลูกค้า

- Event การออกแบบสร้างสรรค์และจัดกิจกรรมทางการตลาด

บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจให้บริการและรับจ้างผลิตงานสื่อ ป้ายโฆษณา ด้วยสื่อป้ายโฆษณาที่มีขนาดใหญ่ ปัจจุบันรายได้หลักมาจากการให้บริการเช่าสื่อป้าย โฆษณา และการรับจ้างผลิตงาน โฆษณา และบริการที่สามารถตอบ โจทย์ลูกค้าได้ครบวงจร มีสื่อ โฆษณาภายใต้การดำเนินงานของบริษัท ดังนี้

1. Billboard

สื่อโฆษณาที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสื่อที่ได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัย โดดเด่น ดึงดูดสายตาด้วยจุดติดตั้งป้ายโฆษณาในหลายพื้นที่ อาทิ บริเวณริมทางด่วน ริมถนนสายหลัก บริเวณย่านธุรกิจ และแหล่งชุมชนทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด ด้วยความหลากหลายของรูปแบบ โครงสร้างช่วยสร้างภาพลักษณ์ให้สินค้าที่ลงโฆษณาโดดเด่น สวยงาม ดึงดูดทุกสายตาของผู้พบเห็น อันได้แก่ โครงสร้างเสาเดี่ยว (Monopole) โครงสร้างเสาคู่ (Double Column) โครงสร้างเหล็กฉาก ถักใยแมงมุม (Steel Truss) และโครงสร้างอื่น ๆ ตามความต้องการของลูกค้า



ภาพที่ 1.3 ตัวอย่างสื่อโฆษณา Billboard

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ณ.วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีโครงในรูปแบบ Billboard ภาพนิ่งที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจจำนวน 170 ป้าย โดยสามารถแบ่งตามจุดติดตั้งโครงได้ดังนี้

ริมถนนสายหลักในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล	จำนวน 143 ป้าย
ริมถนนสายหลักในต่างจังหวัด	จำนวน 27 ป้าย
รวม	จำนวน 170 ป้าย

2. Networking Billboard

สื่อโฆษณาป้ายขนาดกลางที่ติดตั้งบริเวณตามแยกสำคัญๆ และบนอาคารของจังหวัดต่างๆทั่วประเทศ ที่เป็นย่านการค้า และชุมชนซึ่งมีการจราจรหนาแน่น ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีจำนวนป้าย 213 ป้าย ครอบคลุม 69 จังหวัด



ภาพที่ 1.4 ตัวอย่างสื่อโฆษณา Networking Billboard

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

บริษัท มาสเตอร์ แอนด์ มอร์ จำกัด

จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการและรับจ้างผลิตงานสื่อป้ายโฆษณา โดยมุ่งเน้นการใช้สื่อป้ายโฆษณาที่มีขนาดเล็ก เช่น City Vision BTS, City Vision Flyover, Griplight Express, BTS Walkway, Mochit Station , Siam Square Billboard โดยการร่วมทุนระหว่าง มาสเตอร์ แอนด์ จำกัด (มหาชน) และกับบริษัท เคลียร์ ชาแนล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้ผลิตสื่อป้ายโฆษณาชั้นนำจากประเทศอังกฤษที่มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานาน ในสัดส่วนร้อยละ 67.5 และร้อยละ 32.5 ตามลำดับ และในปี 2553 ทางบริษัท มาสเตอร์ แอนด์ จำกัด(มหาชน) ได้ทำการซื้อหุ้นจากผู้ร่วมทุนดังกล่าวทั้งจำนวน ทำให้บริษัท มาสเตอร์ แอนด์ จำกัด(มหาชน) ถือหุ้นในบริษัท มาสเตอร์ แอนด์ มอร์ จำกัดในสัดส่วนร้อยละ 100 และในส่วนของ บริษัท เคลียร์ ชาแนล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ยังเป็น Partner ทางธุรกิจกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำธุรกิจโฆษณาในต่างประเทศที่เป็นเครื่องข่ายของ บริษัท เคลียร์ ชาแนล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด หรือการสนับสนุนข้อมูลทางด้านสื่อโฆษณา สื่อโฆษณาของบริษัท มาสเตอร์ แอนด์ มอร์ จำกัด แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Street Furniture

สื่อโฆษณาขนาดเล็กติดตั้งใกล้เคียงทางเดินเท้าหรือริมถนนสามารถมองเห็นได้ในระดับสายตา เจาะกลุ่มเป้าหมายคนเมือง คนทำงาน ในย่านธุรกิจการค้า ครอบคลุมพื้นที่ใจกลางเมือง ประกอบด้วย

- City Vision BTS

สื่อป้ายโฆษณาในรูปแบบ Trivision ขนาด 4.00 x 2.00 เมตร ติดตั้งในระดับสายตาสูงจากพื้นถนน 1 เมตร บริเวณเสาต่อม่อใต้สถานีรถไฟฟ้า BTS จำนวน 20 สถานี บริษัทเป็นผู้ประกอบการรายเดียวที่ได้รับอนุญาตให้ติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาบริเวณเสาต่อม่อใต้สถานีรถไฟฟ้าทุกสถานี เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 16 ปี รวมจุดติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาทั้งสิ้น 188 ป้าย



ภาพที่ 1.5 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Vision BTS

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอนด์ จำกัด (มหาชน)

- City Vision Flyover

สื่อโฆษณาบริเวณเสาตอม่อสะพานข้ามแยกสำคัญในกรุงเทพมหานคร สามารถสะกดทุกสายตากลุ่มเป้าหมายด้วยไครวิชชั่นพลิกเปลี่ยน 3 ภาพ และป้ายกล่องไฟที่สร้างความน่าสนใจและสร้างสีสันให้เส้นทางคมนาคมสายหลักทั่วกรุงเทพมหานคร ได้เป็นอย่างดีรับสายตาทั้งกลุ่มเป้าหมายที่สัญจรไปตามท้องถนนและทางเท้า ปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น 366 ป้าย 19 สะพาน มีรายละเอียดดังนี้

City Vision Flyover 1	จำนวน 11 สะพาน	รวมป้ายโฆษณาทั้งสิ้น 117 ป้าย
City Vision Flyover 2	จำนวน 8 สะพาน	รวมป้ายโฆษณาทั้งสิ้น 249 ป้าย



ภาพที่ 1.6 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Vision Flyover

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

- Siam Square Billboard

ป้ายโฆษณาขนาด 7.55 x 7.85 เมตร ติดตั้งอยู่บนอาคารจั๊กษุคลินิกในสยาม สแควร์ ซอย 7 ตรงข้าม Digital Gateway



ภาพที่ 1.7 ตัวอย่างสื่อโฆษณา Siam Square Billboard

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

2. Transit

สื่อโฆษณาขนาดเล็กติดตั้งอยู่ในพื้นที่ภายในและภายนอกของบริเวณระบบขนส่งมวลชนทั้งของรัฐและเอกชน

- City Grip Light Express

สื่อป้ายโฆษณาที่กรอบทำด้วยอลูมิเนียม และป้ายด้านหลังประกอบด้วยแผ่นพลาสติกประกบกับแผ่นอะคริลิกซึ่งอยู่ด้านหน้า โดยมีภาพโฆษณาซึ่งพิมพ์ลงบน ไวนิลแบบโปร่งแสงกั้นกลาง ติดตั้งอยู่บริเวณตู้เก็บเงินทางรายละเอียดดังนี้

ด้านเก็บเงินทางด่วนชั้นที่ 1 จำนวน 15 ด้าน รวมป้ายโฆษณาทั้งสิ้น 79 ป้าย

ด้านเก็บเงินทางด่วนชั้นที่ 2 จำนวน 6 ด้าน รวมป้ายโฆษณาทั้งสิ้น 45 ป้าย



ภาพที่ 1.8 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Grip Light Express

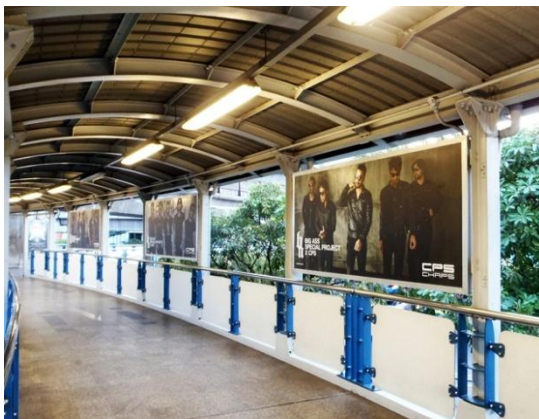
ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

- BTS Walk Way

สื่อป้ายโฆษณา ติดตั้งบริเวณทางเดินเชื่อมต่อของรถไฟฟ้า BTS บริเวณสถานีอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ และสถานีสนามกีฬาแห่งชาติ ประกอบด้วยสื่อโฆษณา 3 รูปแบบ คือ °City Vision BTS Walkway ติดตั้งบริเวณทางเดินเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้า BTS สถานีอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ จำนวน 4 ป้าย และ สถานีสนามกีฬาแห่งชาติ จำนวน 4 ป้าย

- City Light Box BTS Walkway

ติดตั้งบริเวณทางเดินเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้า BTS สถานีอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ จำนวน 36 ป้าย และ สถานีสนามกีฬาแห่งชาติ จำนวน 19 ป้าย



ภาพที่ 1.9 ตัวอย่างสื่อโฆษณา City Light Box BTS Walkway

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

- Walkway Poster Stand

ติดตั้งบริเวณทางเดินเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้า BTS สถานีอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ จำนวน 13 ป้าย และสถานีสนามกีฬาแห่งชาติ จำนวน 4 ป้าย

- Mochit Station

สื่อโฆษณาในพื้นที่ของสถานีขนส่งหมอชิตใหม่ ประกอบด้วยสื่อโฆษณารูปแบบ กล่องไฟทั้งภายในและภายนอกสถานีจำนวน 3 รูปแบบ คือ

Main Entrance Light box จำนวน 4 ป้าย ตั้งบริเวณด้านหน้าประตูทางเข้าอาคาร ผู้โดยสารชั้น 1

Ground Walkway Light box จำนวน 2 ป้าย ติดตั้งบริเวณทางเดินจากป้ายจอดรถ ประจำทาง และแหล่งร้านค้า เพื่อเดินทางไปยังอาคารผู้โดยสาร

Escalator Head Light box จำนวน 1 ป้าย ติดตั้งอยู่ด้านบนของบันไดเลื่อนที่จะไปสู่ อาคารชั้น 3 ซึ่งเป็นสถานที่จำหน่ายและอาคารผู้โดยสารสำหรับผู้ต้องการไปยังภาคอีสาน

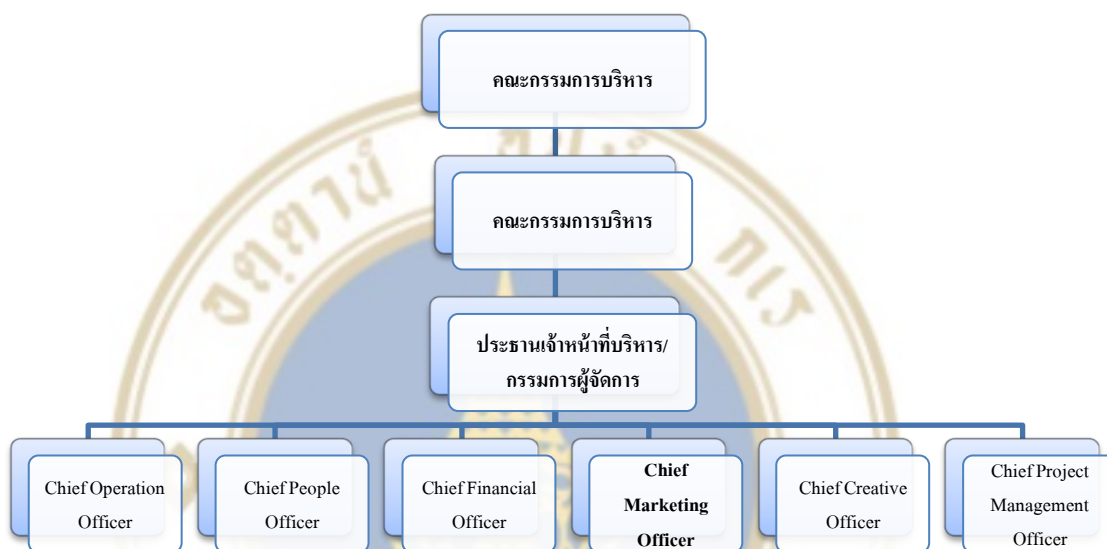
บริษัท อิงค์เจ็ท อิมเมจเจส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท อิงค์เจ็ท อิมเมจเจส(ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2538 โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจผลิตสื่อสิ่งพิมพ์อิงค์เจ็ท เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับวงการ โฆษณา อาทิเช่น

1. สื่อโฆษณาบิลบอร์ด (Billboard Media)
2. สื่อโฆษณาติดผนังตึก (Building Wrap Media)

3. สื่อโฆษณาไตรวิชั่น (Tri vision Media)
4. สื่อโฆษณาติดรถขนส่ง รถบรรทุก รถประจำทาง (Feed Graphic Media)
5. งานแสดงสินค้าและงานเปิดตัวสินค้า (Events & Product Lunch)
6. งานนิทรรศการ (Exhibition)

เพื่อให้การบริหารงานและการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทฯ ได้จัดวางโครงสร้างองค์กรดังแสดงในภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.10 แผนผังองค์กร บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายบริหารสำนักงาน (Chief Operation Officer): ทำหน้าที่ควบคุมและดูแลบริษัทฯ ให้สามารถรองรับการทำงานของทุกแผนกได้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของพนักงาน

ฝ่ายบริหารบุคคล (Chief People Officer): ทำหน้าที่สรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรในบริษัทฯ ให้มีความพร้อมสำหรับแต่ละหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารการเงิน (Chief Financial Officer): ทำหน้าที่ควบคุมและดูแลรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ฝ่ายบริหารการตลาดและการขาย (Chief Marketing Officer): ทำหน้าที่ดูแลสินค้าและบริการของบริษัทฯ ให้เป็นที่ต้องการของกลุ่มลูกค้า และบรรลุยอดขายตามเป้าหมายขององค์กร

ฝ่ายผลิตและสร้างสรรค์งานโฆษณา (Chief Creative Officer): ทำหน้าที่คิดและสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆ เพื่อให้ฝ่ายการตลาดและการขายเสนอชิ้นงานกับลูกค้า และผลิตสื่อได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

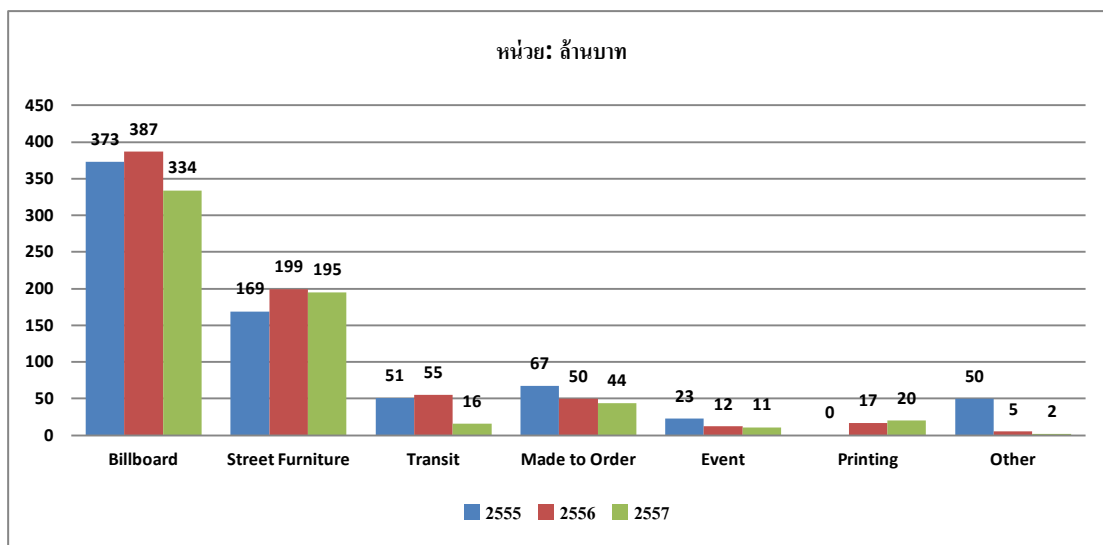
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (Chief Project Management Officer): ทำหน้าที่วางแผนและพัฒนาโครงการใหม่ๆ ให้กับบริษัทฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าและจำนวนสินค้าและบริการของบริษัทฯ ให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

โครงสร้างรายได้ของบริษัท

รายได้จากการให้บริการและรับจ้างผลิตสื่อโฆษณาสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ MACO Space ซึ่งมีสัดส่วนรายได้ร้อยละ 88 และ Non MACO Space มีสัดส่วนรายได้ร้อยละ 12 โดย MACO Space จะประกอบไปด้วยรายได้ที่เป็นสื่อกลุ่มประเภท Billboard , Street Furniture และ Transit ส่วน Non MACO Space เป็นสื่อกลุ่มประเภท Event งาน Made to Order และงาน Printing สำหรับ ปี 2557 กลุ่ม MACO Space มีรายได้ลดลงร้อยละ 15.04 และกลุ่ม Non MACO Space มีรายได้ลดลง ร้อยละ 7.28 เนื่องจากการชลดตัวของเศรษฐกิจทำให้การใช้จ่ายงบประมาณยังรอการตัดสินใจ จากการที่เศรษฐกิจยังฟื้นตัวไม่เต็มที่



ภาพที่ 1.11 ข้อมูลแสดงสัดส่วนรายได้ปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

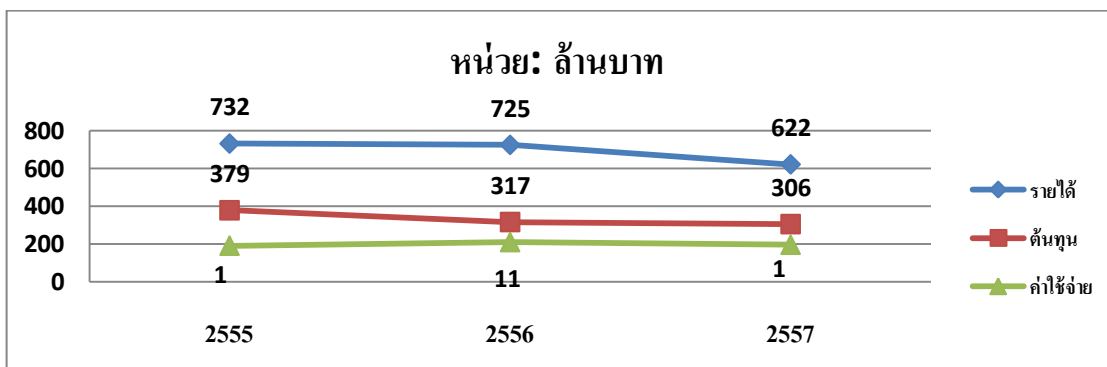


ภาพที่ 1.12 ข้อมูลแสดงรายได้ของสื่อแต่ละประเภท ปี 2555-2557
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ต้นทุนและค่าใช้จ่าย

สำหรับ ปี 2557 กลุ่มบริษัทมีต้นทุนขายและบริการ 305.72 ล้านบาท มีอัตราลดลงจากปี 2556 ในอัตราร้อยละ 3.67 หรือลดลง 11.66 ล้านบาท มาจากต้นทุนผลิตภาพที่ลดลงซึ่งสัมพันธ์กับรายได้ที่ลดลง

สำหรับ ปี 2557 กลุ่มบริษัทมีต้นทุนขายและบริการของกลุ่มบริษัทคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 49.20 ของรายได้ จากการบริการและการขายรวม โดยต้นทุนจากลักษณะธุรกิจหลักของบริษัทที่ให้บริการและรับจ้างผลิตสื่อป้ายโฆษณาประกอบด้วย ค่าเสื่อมราคาสื่อป้ายโฆษณา ค่าเช่าพื้นที่ติดตั้งสื่อป้ายโฆษณา ภาษีป้าย กระแสไฟฟ้า ค่าเบี้ยประกันและค่าบำรุงรักษาสื่อป้ายโฆษณา กลุ่มบริษัทมีค่าใช้จ่ายในการขาย 67.60 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการบริหาร 128.15 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายทางด้านค่าใช้จ่ายในการขายลดลงร้อยละ 12.66 และค่าใช้จ่ายในการบริหารเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.83 จากปี 2556 จากการบริหารค่าใช้จ่ายเพื่อให้สอดคล้องกับรายได้ที่ลดลง



ภาพที่ 1.13 กราฟแสดงต้นทุนและค่าใช้จ่ายปี 2555-2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)
ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ลูกค้าของบริษัทสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลัก ตามลักษณะการติดต่อ ดังนี้

1. ลูกค้าประเภทบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency) คือ บริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการในการติดต่อให้บริษัทเป็นผู้ผลิตและติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการของลูกค้าของตนเอง
2. ลูกค้าที่เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง (Direct Client) คือ บริษัท ห้างร้านเอกชน รวมถึงองค์กรของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจทั่วไป ที่เป็นผู้ประกอบการในธุรกิจต่างๆ ซึ่งเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยตรง ลูกค้าลักษณะนี้จะติดต่อกับบริษัทโดยไม่ผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อให้บริษัทเป็นผู้ผลิตและติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาตามรายละเอียดและรูปแบบที่ได้ตกลงกัน

เปรียบเทียบสัดส่วนลูกค้า ประจำปี 2557

ตารางที่ 1.3 แสดงสัดส่วนลูกค้าประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

สัดส่วนลูกค้า	จำนวนลูกค้า(ราย)	%
บริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency)	42	22
เจ้าของผลิตภัณฑ์โดยตรง (Direct)	134	70
หน่วยงานภาครัฐ	15	8

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

สัดส่วนลูกค้ารายใหญ่ 10 รายแรกต่อรายได้รวมในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา

ตารางที่ 1.4 แสดงสัดส่วนลูกค้ารายใหญ่ 10 รายแรกปี 2555-2557

	ปี 2557	ปี 2556	ปี 2555
สัดส่วนรายได้ลูกค้า 10 รายแรกต่อรายได้รวม (%)	44.92	43.96	53.97

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

1.4 สภาพปัญหา

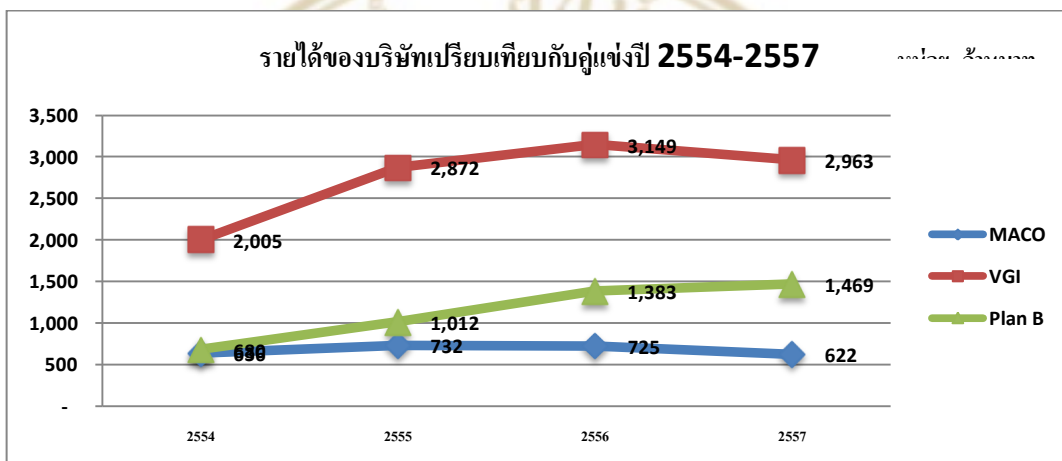


ภาพที่ 1.14 กราฟแสดงผลประกอบการของบริษัทปี 2553-2557

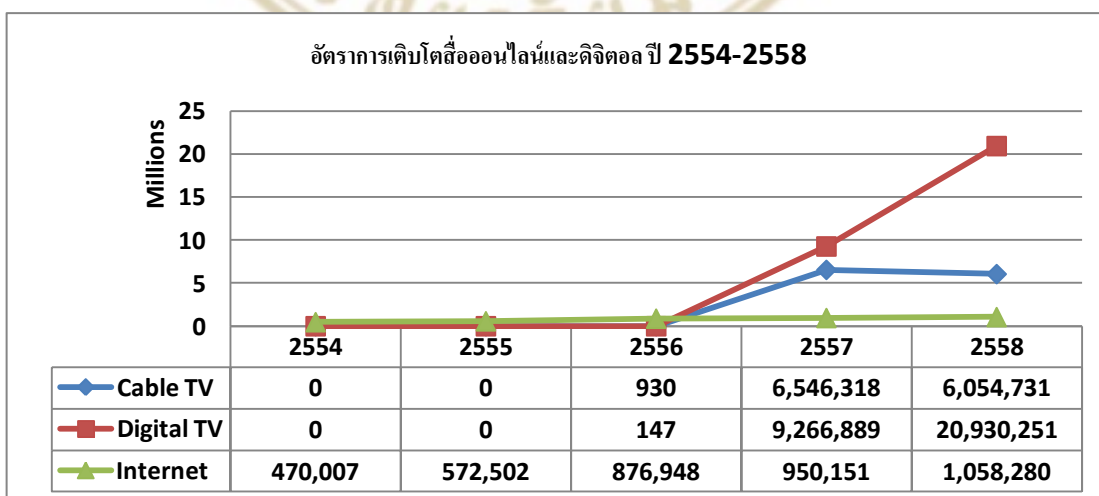
ที่มา: รายงานประจำปีบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

ภาพรวมในปี 2557 บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) มีรายได้จากการบริการและการขายรวม 622.08 ล้านบาท ลดลงจากปี 2556 102.54 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 14.15 และมีกำไรสุทธิ 133.47 ล้านบาท ลดลงจากปี 2556 40.28 ล้านบาท หรือลดลงร้อยละ 23.18 โดยภาพรวมรายได้ลดลงเนื่องจากการชะลอตัวอย่างต่อเนื่องของการใช้จ่ายโฆษณาของผู้ประกอบการซึ่งอยู่ระหว่างการตัดสินใจเลือกประเภทสื่อโฆษณา และประกอบกับช่วงปลายปี เศรษฐกิจเพิ่งเริ่มฟื้นตัวของเศรษฐกิจยังเป็นไปอย่างช้า ๆ ทำให้การใช้จ่ายโฆษณายังใช้ไม่เต็มที่ นอกจากนี้การใช้จ่ายภาครัฐยังชะลอตัวเนื่องจากโครงการต่าง ๆ ยังอยู่ในสถานะรออนุมัติ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จากผล

ประกอบการของบริษัทย้อนหลัง 5 ปี ตั้งแต่ปี 2553-2557 ในช่วง 1-2 ปีหลังจะเป็นไปในทิศทางลดลง และเมื่อเปรียบเทียบรายได้ของบริษัทกับคู่แข่งหลักอย่างบริษัท วิ จี ไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน) และบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) จากกราฟที่ 1.5 จะเห็นได้ว่า บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด ยังคงมีอัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทฯ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและแก้ไขปัญหารายได้ที่ลดลง สืบเนื่องจากเทรนด์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปตามกระแสของเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้สื่อโฆษณาออนไลน์และสื่อดิจิทัลกลายเป็นบทบาทสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งสังเกตได้จาก อัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องของสื่อดังกล่าว จากกราฟที่ 1.6 นั้นยังทำให้อัตราการเติบโตของสื่อออนไลน์มีแนวโน้มที่ลดลงอย่างชัดเจน



ภาพที่ 1.15 กราฟแสดงรายได้ของบริษัทเปรียบเทียบกับคู่แข่งปี 2554-2557
ที่มา: www.vgi.co.th และ www.planbmedia.co.th



ภาพที่ 1.16 กราฟแสดงอัตราการเติบโตของสื่อออนไลน์และดิจิทัลปี 2554-2557
ที่มา: บริษัท เดอะ นีลเสน คอมปะนี (ประเทศไทย) จำกัด

ดังนั้น จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เจ้าของธุรกิจสีนอกบ้าน จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกระแสของโลกดิจิทัลและออนไลน์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมสีโฆษณาและสร้างยอดขายให้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง



บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ธุรกิจโฆษณาเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตสอดคล้องตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดการเติบโตของธุรกิจโฆษณาได้แก่ ความสามารถในการรักษาระดับการเติบโตทางเศรษฐกิจ เนื่องจาก หากประเทศไทยมีความสามารถในการรักษาระดับการเติบโตทางเศรษฐกิจไว้ได้ โดยไม่มีปัจจัยลบมากระทบ รวมถึงมีปัจจัยหนุนในกลุ่มธุรกิจต่างๆ ธุรกิจโฆษณาก็จะสามารถเติบโตตามที่คาดการณ์ไว้ ในทางกลับกัน หากมีปัจจัยลบมากระทบ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนทางการเมือง เหตุการณ์จลาจล ซึ่งกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เป็นเหตุให้ประชาชนมีความระมัดระวังในการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้นและนำมาซึ่งผลกระทบต่อยอดขายสินค้าและบริการ ผู้ประกอบการก็จำเป็นต้องลดต้นทุนในส่วนของบริษัทโฆษณา หรือชะลอการโฆษณาออกไปส่งผลให้ธุรกิจโฆษณาอาจไม่สามารถเติบโตตามที่คาดการณ์ไว้

นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงที่น่าสังเกตในภาพของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาคือความแพร่หลายของการใช้สื่อโฆษณาดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามที่สมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย) ได้ให้ข้อมูล ยิ่งไปกว่านั้นสื่อโฆษณาดิจิทัลสามารถครองส่วนแบ่งตลาดจากมูลค่าการใช้จ่ายสื่อโฆษณาทั้งหมดเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด การเติบโตของสื่อโฆษณาดิจิทัลนั้นถูกสนับสนุนด้วยความสามารถในการปรับเปลี่ยน แก้ไข หรือเพิ่มเติมข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นสื่อที่ให้ความหลากหลายและเข้าถึงผู้บริโภคอย่างตรงเป้าหมายและกว้างขวางมากที่สุด

ดังนั้น เพื่อตอบโจทย์ของธุรกิจในเรื่อง การเพิ่มยอดขายให้เติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ท่ามกลางกระแสการเติบโตของสื่อดิจิทัลและออนไลน์นั้น บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) จำเป็นจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ทางธุรกิจรูปแบบต่างๆ (Business Analysis Tool) เพื่อวางแผนการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ ที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นวิเคราะห์จากปัจจัยภาพรวมภายนอกของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา ด้วยเครื่องมือ PEST Analysis และวิเคราะห์ย่อยแคบลงมาในส่วนอุตสาหกรรมสื่อโฆษณานอกบ้าน ด้วยเครื่องมือ 5 Forces Model Analysis ซึ่งวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็น

แรงผลักดันธุรกิจ แล้วจึงวิเคราะห์องค์กรด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เพื่อพิจารณาด้านที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่จะมีผลต่อองค์กร

2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก (Business Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถใช้เครื่องมือได้หลากหลายเครื่องมือ ในที่นี้จะขอวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ PESTEL Analysis และ 5-Force Model

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis
ที่มา: www.williams-sonoma.weebly.com

PESTEL Analysis คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ E – Environment: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ L – Legal: ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

เครื่องมือ PESTLE นี้ถูกพัฒนาขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ และมีการสร้างขึ้นจากการวิจัยเป็นจำนวนมากและนำประสบการณ์มาใช้เป็นเครื่องมือ PESTLE โดย Francis J. Aguilar (1967) และต่อมา Arnold Brown ได้สร้างเครื่องมือ STEP (Strategic, Trend, Evaluation, Process) และต่อมาได้มีผู้พัฒนา STEPE (Social, Technical, Economic, Political, Ecological) และมีนักคิดได้การพัฒนาต่อยอดอีกหลายท่านในเวลาต่อมาหมาย

ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PESTEL Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในสวนนี้ เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

สำหรับธุรกิจสื่อโฆษณา สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก จากเครื่องมือ PESTEL Analysis ได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง

ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเมือง ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่าย ส่งผลให้ผู้ประกอบการชะลอเม็ดเงินในการลงโฆษณา กิจกรรมทางการตลาด ในทางตรงกันข้าม หากสถานการณ์การเมืองอยู่ในภาวะสงบ ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่น เกิดการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น กลุ่มผู้ประกอบการก็จะลงทุนในกิจกรรมทางการตลาดเพื่อกระตุ้นยอดขายให้มากขึ้นเช่นกัน

2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมโฆษณา ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาก็จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ สำหรับในปีนี้ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มฟื้นตัว สืบเนื่องจากสถานการณ์การเมืองที่มีความแน่นอนขึ้น ทำให้กลุ่มผู้บริโภคมีกำลังซื้อและมีความเชื่อมั่นในการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น ผู้ประกอบการต่างๆ เริ่มอัดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อกระตุ้นและต่อยอดจากสถานการณ์ดังกล่าว จากที่กล่าวมาข้างต้น อุตสาหกรรมสื่อโฆษณา มีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามทิศทางของเศรษฐกิจที่ดีขึ้น

3. ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

ในปัจจุบันรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มผู้บริโภคเปลี่ยนไป ผู้บริโภคมีความใส่ใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับในชีวิตประจำวันมากขึ้น ผู้บริโภคสนใจในการศึกษาหาข้อเท็จจริงของข้อมูลที่ได้รับมากขึ้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของความถูกต้องของข้อมูลที่ต้องการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภค ซึ่งสื่อโฆษณาก็เป็นเครื่องมือหลักในการติดต่อกับกลุ่มผู้บริโภคได้อย่างตรงตามเป้าหมาย จากที่กล่าวมาข้างต้น อุตสาหกรรมสื่อโฆษณายังคงเป็นเครื่องมือหลักสำหรับผู้ประกอบการ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อสื่อสารกิจกรรมทางการตลาดไปยังผู้บริโภค

4. ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น สำหรับอุตสาหกรรมโฆษณา ได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ตรงตามเป้าหมาย และสามารถวัดผล วิเคราะห์ผลตอบรับให้ผู้ประกอบการทราบถึงความสำเร็จของโฆษณาว่า สามารถตอบโจทย์การสื่อสารได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้ จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า สื่อโฆษณาดิจิตอลและออนไลน์เข้ามามีบทบาทสำคัญมากในอุตสาหกรรมโฆษณา สามารถสังเกตได้จากอัตราการเติบโตของสื่อดังกล่าว ที่มีอัตราการเติบโตอย่างก้าวกระโดด เนื่องจากเหตุผลที่ได้อธิบายไปข้างต้นว่า เทคโนโลยีเข้ามามีเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนารูปแบบการโฆษณาทางดิจิตอลและออนไลน์ ให้ผู้ประกอบการเองสามารถเช็คและตรวจสอบผลตอบรับของโฆษณาได้ เพื่อนำไปพัฒนาเนื้อหาการโฆษณาและผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในอนาคต

5. ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโฆษณาน้อยมาก เนื่องจากลักษณะทางธุรกิจของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา มีความข้องเกี่ยวกับทางด้านสิ่งแวดล้อมค่อนข้างน้อย

6. ปัจจัยทางด้านกฎหมาย

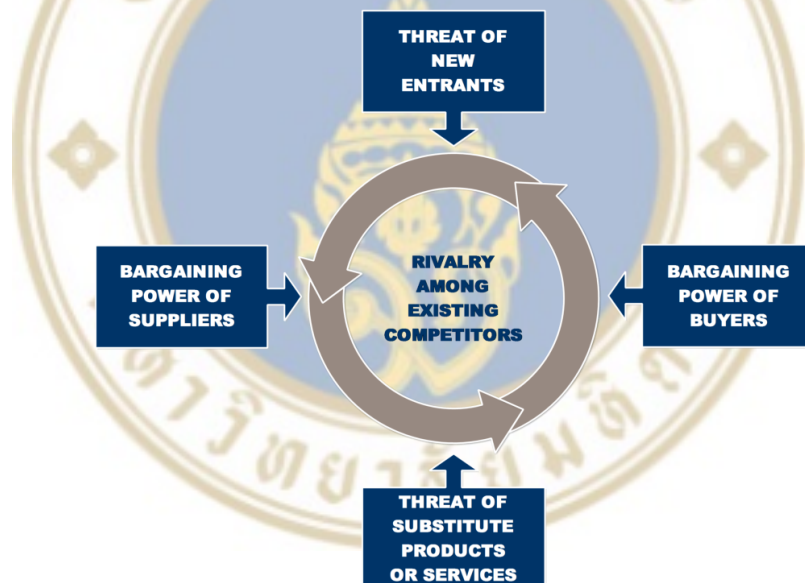
กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ส่งผลกระทบต่อเล็กน้อยกับอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา ตัวอย่างเช่น การจำกัดเวลาโฆษณาในโรงหนัง ทำให้ผู้ประกอบการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้น้อยลง สื่อดังกล่าวจึงได้รับผลกระทบโดยตรงจากข้อบังคับดังกล่าว จึงส่งผลให้แนวโน้มของสื่อโฆษณาในโรงหนังอยู่ในทิศทางขาลง อีกตัวอย่างหนึ่งคือ กฎหมายเกี่ยวกับการโฆษณาเหล่าเบียร์ ทำให้ผู้ประกอบการต้องระมัดระวังในการโฆษณา รวมถึงเจ้าของพื้นที่โฆษณาเอง ก็ต้องตรวจสอบกฎข้อบังคับให้ดีก่อน เพื่อป้องกันการละเมิดกฎหมายและถูกฟ้องร้อง

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพรวมภายนอก PESTEL Analysis ของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง	สูง
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ	สูง
ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม	ปานกลาง
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	สูง
ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม	ต่ำ
ปัจจัยทางด้านกฎหมาย	ปานกลาง

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis สำหรับอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา จะเห็นได้ว่า ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อรายได้ของธุรกิจ คือ สภาพเศรษฐกิจ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าว เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกำลังซื้อของผู้บริโภค ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการพิจารณาซึ่งบ่งชี้แนวโน้ม โดยปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง เนื่องจากจากสภาพการเมืองในปัจจุบันของประเทศไทย ทำให้ผู้บริโภคเกิดความไม่เชื่อมั่น ซึ่งนั้นก็ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภคเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค ทำให้การดำเนินชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ซึ่งพฤติกรรมผู้บริโภคนั้น เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักในการวางแผนการโฆษณาของผู้ประกอบการ

2.1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model Analysis



ภาพที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยรวมภายนอก โดยใช้เครื่องมือ 5 Forces Model Analysis
ที่มา: www.masonmyers.com

Forces Model Analysis คือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน รวมทั้งความรุนแรงของปัจจัยแต่ละประการที่เกิดจากแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ซึ่งถูกนำเสนอโดย Michale E.Porter ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้บ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรม ยิ่งปัจจัยเหล่านี้มีความเข้มแข็งมากเท่าใด ย่อมส่งผลเสียต่อการขึ้นราคา ซึ่งนำไปสู่การได้กำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรม ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันถ้าปัจจัยนั้นๆ มี

ความอ่อนแอ ย่อมเป็น โอกาสอันดีต่อธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจสามารถทำอะไรได้มากขึ้น แต่เนื่องจากสภาวะอุตสาหกรรมมีการพัฒนาอยู่เสมอ ดังนั้นความเข้มแข็งหรือผลของปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

วิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็ว อาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

วิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

วิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัทเรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ

4. คู่แข่งหน้าใหม่ (New Entrants)

วิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวก ก็ทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Product)

วิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการนั้นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

สำหรับธุรกิจสื่อโฆษณาออนไลน์ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก จากเครื่องมือ 5 Forces Model Analysis ได้ดังนี้

1. ภัยคุกคามจากการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาออกบ้านค่อนข้างทำได้ยาก เนื่องจากกลยุทธ์หลักของสื่อโฆษณาออกบ้านคือ ทำเลที่ตั้ง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูง อีกทั้ง ทำเลที่ตั้งที่เป็น Prime Location นั้น ล้วนถูกจับจองจากผู้เล่นรายเดิมอยู่แล้ว ประกอบกับบางประเภทสื่อโฆษณาออกบ้าน จำเป็นต้องได้รับสัมปทานใบอนุญาตจากภาครัฐ เช่น ป้ายโฆษณาต่อมอบีทีเอส ป้ายในรถไฟฟ้าบีทีเอส หรือรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่อยู่ในระดับที่ต่ำ

2. อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

ในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาออกบ้าน อำนาจต่อรองของลูกค้าขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้งของป้ายโฆษณา หากสื่อโฆษณาอยู่ในทำเลที่ตั้งที่เป็น Prime Location ไม่สามารถมีป้ายโฆษณาอีกทดแทนได้ ตัวอย่างเช่น ป้ายโฆษณาที่ลาน Parc Paragon เป็นป้ายที่มีลักษณะอยู่ใจกลางเมือง คนสัญจรไปมามากมาย รับสายตาทั้งผู้ที่เดินห้างและผู้โดยสารรถไฟฟ้าบีทีเอส ในกรณีนี้อำนาจต่อรองของลูกค้าจะอยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งในทางตรงกันข้าม หากสื่อโฆษณาอยู่ในตำแหน่งที่สามารถใช้สื่ออื่นทดแทนได้ อำนาจต่อรองของลูกค้าจะอยู่ในระดับสูง เนื่องจากในปัจจุบันตัวเลือกของสื่อโฆษณาออกบ้านมีค่อนข้างมาก

3. อำนาจต่อรองของคู่ค้า (Bargaining Power of Supplier)

ในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาออกบ้าน เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่จะมี Supplier ที่เป็นคู่สัญญาที่ทำร่วมกันมานาน นอกจากนั้น บางบริษัทก็ยังเปิดบริษัทในเครือที่เป็นผู้ผลิตตัวโฆษณาให้ โดยเฉพาะ เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องต้นทุนการผลิต และประสิทธิภาพของผลงาน ยิ่งไปกว่านั้น ในปัจจุบัน บริษัทที่รับผลิตชิ้นงาน โฆษณามีจำนวนมาก ทำให้ทางเจ้าของพื้นที่โฆษณาเองมีตัวเลือกมากขึ้นในการพิจารณาเลือกบริษัทที่ปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ จากที่กล่าวมาข้างต้น อำนาจต่อรองของลูกค้าในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาออกบ้านอยู่ในระดับต่ำ

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่างๆ ในการสื่อสารมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อินเทอร์เน็ตเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินชีวิตของผู้บริโภค ผู้บริโภคมีการใช้งานอินเทอร์เน็ตในการเข้าสู่ข้อมูลผ่านทางออนไลน์มากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ไม่ว่าจะเป็นการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การซื้อสินค้า การหาข้อมูล หรือการติดต่อกับบุคคลอื่น ผู้บริโภคล้วนใช้ช่องทางออนไลน์ทั้งสิ้น สาเหตุดังกล่าว จึงทำให้ผู้ประกอบการที่ต้องการสื่อสารข้อมูลสินค้าหรือกิจกรรมทางการตลาด ผันตัวเองเพื่อเข้าถึงผู้บริโภค โดยการหันไปใช้ช่องทางออนไลน์ในการโฆษณามากขึ้น เพื่อเข้าถึงผู้บริโภค โดยการหันไปใช้ช่องทางออนไลน์ในการโฆษณามากขึ้น ภัยคุกคามจากสินค้า

ทดแทนนี้ อยู่ในระดับที่สูง สังเกตได้จากอัตราการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของสื่อโฆษณาดิจิทัลและออนไลน์

5. การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณานอกบ้านอยู่ในระดับคงที่ เนื่องจากจำนวนสื่อโฆษณาและจำนวนลูกค้าอยู่ในระดับคงที่ การแข่งขันกันภายในเองจะเป็นไปในทิศทางเดิม ส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้เล่นแต่ละรายไม่ได้เปลี่ยนแปลงมากนัก การแข่งขันหลักจะเป็นการแข่งขันกับสื่อโฆษณารูปแบบอื่นๆ เช่น สื่อโฆษณาออนไลน์ สื่อโฆษณาโทรทัศน์ เป็นต้น

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ 5 Forces Model Analysis ของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณานอกบ้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งราย	ต่ำ
อำนาจต่อรองของลูกค้า	ปานกลาง
อำนาจต่อรองของกลุ่มค้า	ต่ำ
ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	สูง
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	ปานกลาง

จากผลการวิเคราะห์ 5 Forces Model Analysis จะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมสื่อโฆษณานอกบ้าน เป็นธุรกิจที่ได้รับภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนในระดับสูง เนื่องจากในปัจจุบัน พฤติกรรมการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคได้เปลี่ยนไป มีการใช้ชีวิตติดกับโลกออนไลน์มากขึ้น ใช้เวลาท่องโลกอินเทอร์เน็ตมากขึ้นในแต่ละวัน ซึ่งจากพฤติกรรมดังกล่าว ทำให้ผู้ประกอบการใช้งบโฆษณาที่สามารถตอบ โภทย์และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างใกล้ชิดมากขึ้น ซึ่งทำให้ส่งผลต่ออำนาจต่อรองของผู้ประกอบที่มีสูงขึ้น ทำให้ผู้เล่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้ามากขึ้น

2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่องานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจาก สภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่ สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับ กลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ดังตารางที่

2.1

ตารางที่ 2.3 แสดง SWOT Analysis

SWOT Analysis		
สภาพแวดล้อมภายใน	Strength (S) จุดแข็ง จุดเด่น ข้อได้เปรียบ	Weakness (W) จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ
สภาพแวดล้อมภายนอก	Opportunity (O) โอกาส สิ่งเกื้อกูลที่จะดำเนินกิจกรรม	Threats(T) อุปสรรคที่จะทำให้ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยการใช้เครื่องมือต่างๆในการวิเคราะห์ปัจจัยภาพรวมภายนอก เช่น PESTEL Analysis และ 5 Forces Model Analysis เพื่อให้ทราบปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรแล้วนั้น SWOT Analysis เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญ ในการนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ การทำ SWOT Analysis จะช่วยให้องค์กร ใหวตัวทันสถานการณ์ และมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บางครั้ง เมื่อโอกาสมาถึง องค์กรจะได้เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ทันและเต็มที่ หรือ ถ้าเรารู้ว่าแนวโน้มจะมี ปัญหาอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นกับองค์กร เราจะได้มีการเตรียมตัวรับมือ ฝ่าฟันสถานการณ์ที่เลวร้ายให้ บรรเทาลงได้

สำหรับบริษัทมาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) สามารถวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จาก เครื่องมือ SWOT Analysis ได้ดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) มี ดังนี้

- บริษัทฯ มีพื้นที่ติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ พื้นที่ติดตั้งสื่อโฆษณาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจใช้บริการของลูกค้า บริษัทจึงให้ความสำคัญในเรื่องการสรรหาและกำหนดพื้นที่ติดตั้งเป็นอย่างมาก โดยมีการทำวิจัยอย่างละเอียดถึงปริมาณความหนาแน่นของชุมชนในแต่ละพื้นที่ ปริมาณความหนาแน่นของการจราจร ทำให้บริษัทมีจุดติดตั้งป้ายโฆษณากระจายอยู่เป็นจำนวนมาก ตลอดสองข้างทางด่วนยกระดับชั้นต่างๆ รวมไปถึงป้ายโฆษณาทั้งขนาดกลาง และขนาดใหญ่ บริเวณถนนมอเตอร์เวย์ มุ่งสู่สนามบินแห่งชาติสุวรรณภูมิ นอกจากนี้บริษัทยังมีการขยายจุดติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาไปยังพื้นที่ชานเมืองและในต่างจังหวัดเพิ่มขึ้นเนื่องจากปัจจุบันมีการขยายตัวของชุมชนเมือง และการกระจายตัวของชุมชน ซึ่งการขยายตัวของชุมชนจะนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจสื่อป้ายโฆษณา ปัจจุบันบริษัทมีจุดติดตั้งสื่อป้ายโฆษณาในพื้นที่ต่างจังหวัดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดที่เป็นแหล่งธุรกิจ หรือแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ เช่น เชียงใหม่ ภูเก็ต ชลบุรี เป็นต้น ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

- บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยี การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าของสื่อโฆษณา รวมถึง การเพิ่มประเภทสื่อโฆษณา บริษัทให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสื่อโฆษณาที่มีอยู่ การสรรหานวัตกรรมใหม่ๆที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสื่อโฆษณา และสามารถสนองความต้องการของตลาดอย่างแท้จริง รวมทั้งดำเนินการสรรหาสื่อโฆษณาประเภทอื่นๆ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้า โดยมีการศึกษาเทคโนโลยีต่างๆ จากสื่อโฆษณาของต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ทั้งจากการศึกษานิตยสารด้าน โฆษณาชั้นนำในต่างประเทศ และการ

ส่งทีมงานไปศึกษาดูงานสื่อโฆษณาต่างประเทศเพื่อนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เหมาะสมนอกจากนี้ การเป็น Partner ทางธุรกิจของบริษัทกับบริษัท เคลียร์ ชาแนล อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้นำทางด้านสื่อโฆษณาภายนอกที่อยู่อาศัยจากประเทศอังกฤษ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ในเรื่องของเทคโนโลยีในการนำมาสร้างความน่าสนใจให้กับสื่อโฆษณา และเพิ่มประเภทสื่อ โฆษณา เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกให้กับเจ้าของสินค้าได้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด

- บริษัทฯ มีการผลิตงานที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า บริษัทตระหนัก ว่างานที่มีคุณภาพจะสามารถสร้างความไว้วางใจที่ดีกับลูกค้า และก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของชิ้นงานเป็นอย่างมาก โดยมีบริษัทในเครือที่ทำหน้าที่ในการผลิตภาพโฆษณา ซึ่งทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของงานได้อย่างใกล้ชิด สำหรับใน บางชิ้นงานที่ได้มีการจ้างบริษัทอื่น ๆ ให้ทำการผลิต บริษัทมีฝ่ายผลิตโฆษณาทำหน้าที่ตรวจสอบ คุณภาพของชิ้นงานทั้งในเรื่องของสี รูปแบบ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

- บริษัทฯ มีการให้บริการหลังการขายภายใต้นโยบาย MACO MAX Service โดย บริษัทจัดส่งรูปถ่ายป้ายโฆษณาที่แล้วเสร็จให้ลูกค้ารับทราบ พร้อมชิ้นงานโฆษณาหลังลูกค้ามีการ ตรวจสอบมอบงาน ตลอดจนรายงานสภาพสื่อของป้ายโฆษณาให้แก่ลูกค้าทุกรายได้ทราบเป็นประจำ ทุกเดือน เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในบริการ โดยทีมงานฝ่ายผลิตงานโฆษณา จะ ตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ ความเรียบร้อย ความส่องสว่างของไฟฟ้าในสื่อป้ายโฆษณาทุก ประเภท ภายในวันที่ 25 ของทุกเดือน เพื่อการจัดทำจดหมายรายงานสภาพสื่อป้ายโฆษณาพร้อมรูป ถ่ายให้แก่ลูกค้าได้รับทราบตลอดอายุสัญญา

- บริษัทฯ มีบริการสายด่วน Hotline โทร 081-811-9811 เพื่อรับเรื่องร้องเรียน การ แข็งสภาพป้ายชำรุดขัดข้อง ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อที่สามารถให้บริการและตรวจสอบแก้ไขสภาพป้าย โฆษณาให้ทันท่วงที เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการโฆษณาสินค้าและบริการสูงสุด

2.2.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

- บริษัทฯ มีจำนวนสื่อโฆษณาที่จำกัด เนื่องจากปัจจัยหลักในการเลือกสื่อโฆษณาคือ ทำเลที่ตั้ง ซึ่งในปัจจุบัน จำนวนสื่อโฆษณาในกรุงเทพฯมีจำนวนมากแล้ว จากจำนวนสื่อของบริษัท ฯ ที่เพิ่มขึ้นได้เพียงเล็กน้อย ทำให้กระทบต่อการเพิ่มของยอดขาย

- สื่อโฆษณาของบริษัทฯ ไม่มีความแปลกใหม่ เมื่อเทียบกับการเติบโตและพัฒนา ของสื่อดิจิทัลและออนไลน์ ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก เนื่องจากการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้อย่าง ตรงตามเป้าหมาย และมีอัตราค่าใช้จ่ายที่ถูกลงกว่า อีกทั้ง สามารถวัดผลของการโฆษณาได้

2.2.3 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

- นโยบาย AEC ส่งผลให้ทั้งหัวเมืองหลักและรองในต่างจังหวัด กลายเป็นเมืองหลักในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่เขตเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคเชื่อมโยงเส้นทางขนส่งการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านในอนาคตอันใกล้นี้ เช่นจังหวัดตาก กาญจนบุรี พิชณุโลก อุบลราชธานี อุตรธานี เป็นต้น ตัวอย่างสะพานเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี ระหว่างประเทศกลายเป็นเครื่องมือหลักที่จะใช้เชื่อมพื้นที่และเศรษฐกิจของประเทศไทยและประเทศต่างๆ ใน AEC โครงการรถไฟความเร็วสูงยังเป็น เมกะโปรเจกต์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตเพื่อเชื่อมพื้นที่เศรษฐกิจเหล่านี้ไว้ด้วยกัน ปัจจัยดังกล่าวจะทำให้คนต่างจังหวัดมีกำลังซื้อสูง อีกทั้งการขยายตัวของโมเดิร์นเทรดคู่ต่างจังหวัด ส่งผลให้คนต่างจังหวัดจะใช้ชีวิตอยู่ในท้องถิ่นเพิ่มขึ้น เพราะมีสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ต่างจากเมืองกรุง ส่งผลให้สินค้าและแบรนด์ต้องวางกลยุทธ์สื่อสารกับผู้บริโภคผ่านสื่อออนไลน์ในพื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้น

- ภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยจะส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการปรับลดงบประมาณในการโฆษณาลง รวมถึงคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณยิ่งขึ้นผู้ประกอบการมีทางเลือกในการจัดสรรงบประมาณจากสื่อโฆษณาหลัก ได้แก่ โทรทัศน์ ซึ่งมีอัตราค่าโฆษณาอยู่ในระดับสูง มายังสื่อทางเลือกที่มีอัตราค่าโฆษณาอยู่ในระดับต่ำกว่า ในขณะที่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สื่อโฆษณานอกบ้านยังคงเป็นทางเลือกในการ โฆษณาสินค้าและบริการที่น่าสนใจและน่าจะเติบโตอย่างต่อเนื่องท่ามกลางภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

- ผู้บริโภคในปัจจุบันใช้เวลาอยู่นอกบ้านมากกว่าที่เคย โดยเฉพาะใช้เวลาไปกับการเดินทางไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ รถไฟฟ้า รถโดยสารประจำทาง หรือเครื่องบิน จากที่กล่าวมาส่งผลให้สื่อโฆษณานอกบ้านเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนในปัจจุบันมากขึ้น และทำให้เจ้าของสินค้าหันมาสนใจใช้สื่อออนไลน์เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้าของตนมากขึ้น

2.2.4 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

- ผู้บริโภคยุคปัจจุบันมีพฤติกรรมทำอะไรหลายอย่างไปพร้อม ๆ กันในช่วงเวลาเดียวกัน การใช้สื่อเพียงชนิดเดียว (Stand-Alone) แบบยุคเดิม ๆ จึงไม่ตอบสนองพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ดังนั้น สื่อในปัจจุบันจึงมีการผสมผสานการใช้สื่อทั้งแบบดั้งเดิม และแบบดิจิทัลมากขึ้น กระแสของการสร้างสรรค์สื่อโฆษณาแบบผสมผสานจึงได้รับการตอบรับที่ดีและ

เติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีลูกเล่นใหม่ ๆ ผสมสื่อแบบดั้งเดิมไปกับสื่อดิจิทัลเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ความแปลกใหม่ที่ทำให้การเข้าถึงเนื้อหาต่าง ๆ มีความสนุกและน่าสนใจ

- การที่รัฐบาลได้ประกาศให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการออกอากาศโทรทัศน์ในประเทศไทยให้เป็นระบบดิจิทัล ทำให้มีคลื่นความถี่สำหรับ “ทีวีดิจิทัล” สำหรับจัดสรรให้กับผู้เล่นรายใหม่ๆ ได้เพิ่มขึ้นจากเดิมที่การออกอากาศในระบบแอนะล็อก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ ทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ 5 Force Analysis และการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทำให้ทราบว่า บริษัทฯ มีจุดแข็งในเรื่องคุณภาพของสื่อโฆษณาที่มีการตรวจเช็คและรายงานผลให้กับผู้ประกอบการ อีกทั้ง การบริการหลังการขายเป็นอีกหนึ่งบริการที่สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการมีความไว้วางใจในการเลือกใช้สื่อดังกล่าว บริษัทฯ มีสื่อโฆษณาที่เป็น Prime Location อยู่หลายพื้นที่ อย่างไรก็ตาม จำนวนสื่อโฆษณาของบริษัทฯ มีจำนวนจำกัดด้วยข้อจำกัดทางด้านทำเลที่ตั้งที่มีอยู่อย่างจำกัดในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

ทั้งนี้ จากปัจจัยภายนอกทางด้านนโยบาย AEC ทำให้การกระจายตัวของสื่อโฆษณาเริ่มกระจายตัวสู่พื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อบริษัทฯ ในการรับเข้าจับจองพื้นที่ที่เป็น Prime Location นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการเริ่มต้นพัฒนาสื่อโฆษณานอกบ้าน โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนใหญ่เพิ่ม Value Added ให้กับสื่อโฆษณาเดิม เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับสื่อโฆษณารูปแบบอื่นๆ ที่กำลังเติบโตอย่างก้าวกระโดด อันเนื่องมาจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

2.3 การวิเคราะห์เกณฑ์การเลือกใช้สื่อโฆษณานอกบ้านของลูกค้า

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ ทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยการใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ 5 Force Analysis และการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัทฯ แล้ว การศึกษาและวิเคราะห์ถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อการดำเนินธุรกิจ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยบริษัทจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการหรือปัญหาของลูกค้า เพราะคงไม่มีธุรกิจใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยไม่อาศัยลูกค้า บริษัทต้องทำความเข้าใจในความต้องการหรือปัญหา และเรียนรู้ถึงประสบการณ์ของลูกค้าอย่างแท้จริง สม่่าเสมอก็จะทำให้มีความสุขในการประกอบธุรกิจและความสำเร็จในอาชีพก็จะอยู่ไม่ไกลเกินฝัน ดังนั้นธุรกิจต่างๆ จึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ลูกค้า (Customer Analysis) ดังต่อไปนี้

1. ลูกค้าเป็นใครหรือใครคือลูกค้า (Who) เป็นการกำหนดหากลุ่มลูกค้าเป้าหมาย หรือธุรกิจต้องการนำเสนอขายสินค้าและบริการให้ลูกค้ากลุ่มไหน ซึ่งการวิเคราะห์ลักษณะของกลุ่ม

ลูกค้าเป้าหมาย (Occupants) ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมในการซื้อและการใช้ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แท้จริง และชัดเจนและต้องวิเคราะห์ถึงลักษณะความเป็นไปได้ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายดังกล่าว ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ โดยในการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะต้องมีการแบ่งส่วนตลาดอย่างชัดเจน ที่สามารถวัดเชิงปริมาณได้ และง่ายต่อการเข้าถึง เพราะผู้บริโภคทั้งหมดอาจจะไม่ใช่ลูกค้าเป้าหมายเสมอไป และถ้าหากไม่มีการแบ่งส่วนตลาดจะทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ถึงความต้องการของลูกค้าที่แท้จริง จนทำให้ไม่สามารถนำเสนอในรูปแบบที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

2. ลูกค้าต้องการซื้ออะไร (What) เป็นการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ลูกค้าซื้อ (Objects) เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงซึ่งลูกค้าต้องการจากผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจ เมื่อมีการแบ่งส่วนตลาดที่ดีและเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน ก็จะทำให้ง่ายต่อการศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าจากสิ่งที่เขาซื้อ เช่น ลูกค้าบางคนซื้อสินค้าของธุรกิจเพราะคุณภาพของสินค้าและบริการ หรือบางคนซื้อเพราะความสะดวกในด้านช่องทางการจำหน่าย หรือบางคนซื้อเพราะต้องการรายได้จากการส่งเสริมการขาย ซึ่งการวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ต่างๆ เหล่านี้จะทำให้เข้าใจลูกค้าได้มากขึ้น

3. ทำไมลูกค้าถึงซื้อ (Why) เป็นการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของการซื้อ (Objectives) จะช่วยให้ทราบว่าทำไมลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า เพื่อสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนนำเสนอและจูงใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้สามารถตอบสนองเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้

4. ลูกค้าซื้อสินค้าเมื่อไร (When) เป็นการวิเคราะห์โอกาสที่จะซื้อของลูกค้า (Occasions) ซึ่งลูกค้าจะมีพฤติกรรมในการบริโภคหรือตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการในแต่ละประเภทแตกต่างกันตามโอกาสที่จะใช้หรือซื้อ และปัจจัยเรื่องช่วงเวลาก็มีผลให้ความต้องการของลูกค้าต่างออกไป ดังนั้น การวิเคราะห์โอกาสในการซื้อของลูกค้าจะช่วยให้สามารถวางแผนการนำเสนอในรูปแบบและในช่วงเวลาที่เหมาะสม

5. ลูกค้าซื้อที่ไหน (Where) เป็นการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมการซื้อของลูกค้าว่า นิยมซื้อสินค้าชนิดนั้นๆ ที่ไหน (Outlets) หรือสะดวกในการรับรู้ที่ไหน อาจจะเป็นที่บ้าน ที่ทำงาน ร้านอาหาร หรือสถานที่อื่นๆ ซึ่งต้องเป็นการบริหารช่องทางการนำเสนอที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศที่รวดเร็ว ก็อาจทำให้ต้องอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ ติดต่อหรือเสนอขายผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและสามารถอำนวยความสะดวกจนสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

6. ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้มีบทบาทในการซื้อ (Organizations) ซึ่งการตัดสินใจซื้ออาจมีบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมหรือมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่ซื้ออาจไม่ใช่ผู้ใช้สินค้าโดยตรงหรือบางครั้งคนตัดสินใจซื้อไม่ได้มีแค่คนเดียวอาจใช้ร่วมกันหลายคน ผู้ซื้ออาจไม่มีความรู้หรือความเชื่อมั่นเกี่ยวกับสินค้านัก จำเป็นต้องใช้ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ หรือใช้กลุ่มลูกค้าที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับสินค้านั้นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดทำโปรแกรมการนำเสนอขายให้สามารถช่วยกระตุ้นการตัดสินใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและง่ายขึ้น

7. ลูกค้าซื้ออย่างไร (How) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ถึงวิธีการซื้อ (Operations) ซึ่งลูกค้าแต่ละคนอาจจะมีกระบวนการตัดสินใจซื้อที่แตกต่างกันออกไป โดยจะต้องทราบถึงขั้นตอนการซื้อของลูกค้า ว่ามีการรับรู้ปัญหาอย่างไรเกี่ยวกับการตอบสนองของสินค้าหรือบริการ แล้วลูกค้าทำการค้นหาข้อมูลเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร เพื่อที่จะประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และนำไปสู่การตัดสินใจซื้อได้ที่มา

ดังนั้น เพื่อให้บริษัทมีข้อได้เปรียบทางธุรกิจใจหลักเกณฑ์ใดบ้าง เพื่อที่จะสามารถพัฒนาต่อยอดในหลักเกณฑ์ดังกล่าว และปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์ที่ทางบริษัทฯ ไม่สามารถสู้คู่แข่งได้ การวิเคราะห์ลูกค้าเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเลือกซื้อสื่อโฆษณาออนไลน์ของลูกค้าจึงเป็นส่วนสำคัญ

ทั้งนี้ สำหรับอุตสาหกรรมสื่อออนไลน์ ปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์ เพื่อให้บริษัทสามารถนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ คือ ทำไมลูกค้าถึงซื้อ (Why) วิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ของการซื้อ (Objectives) จะช่วยให้ทราบว่าทำไมลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า เพื่อสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนนำเสนอและจงใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ให้สามารถตอบสนองเหตุผลที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ ซึ่งสามารถวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการเลือกซื้อสื่อออนไลน์ได้ ดังนี้

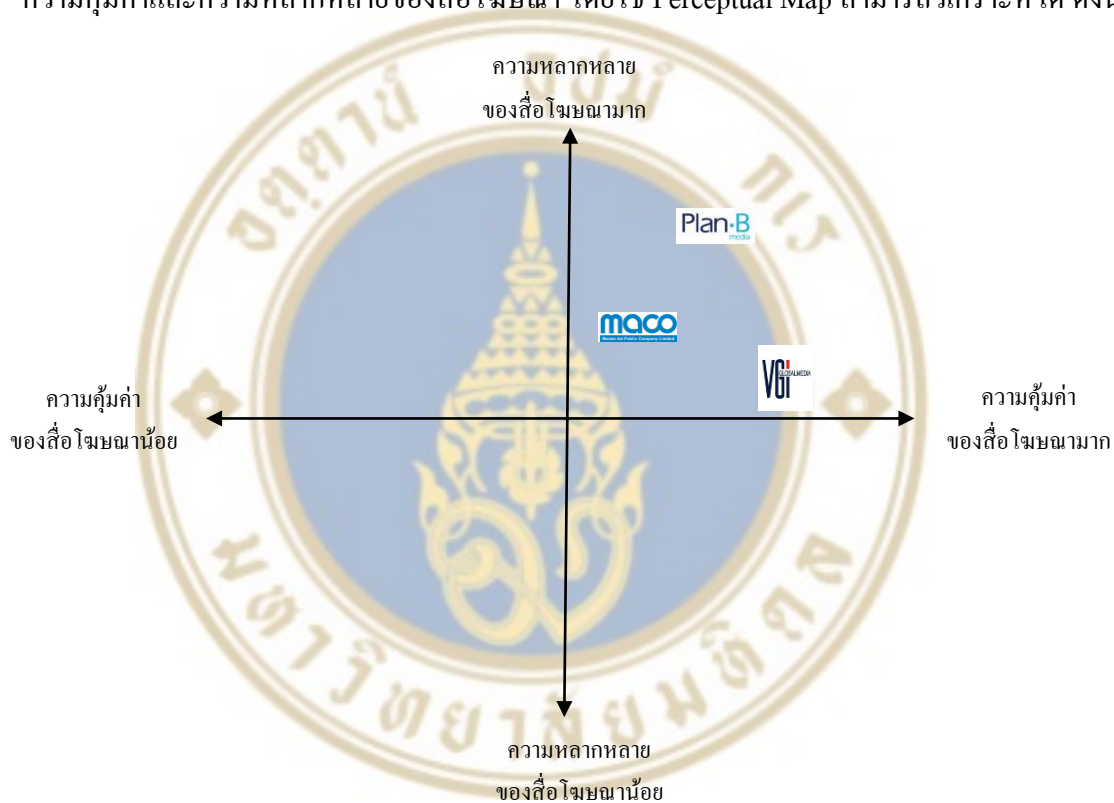
- ท่าเลที่ตั้ง เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาเลือกซื้อสื่อโฆษณาออนไลน์ เนื่องด้วยคุณสมบัติหลักของสื่อโฆษณาออนไลน์ คือ การเป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์สินค้าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่อยู่ภายนอกที่อยู่อาศัย จุดติดตั้งสื่อโฆษณาจึงต้องคำนึงถึงการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อยู่ในตำแหน่งที่ตั้งที่เป็น Prime Location สามารถจับกลุ่มเป้าหมายได้จำนวนมาก อยู่ในย่านที่สามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้หลายๆกลุ่มในเวลาเดียวกัน

- ความคุ้มค่า จำนวนลูกค้าที่รับรู้สื่อเป็นเหตุผลสำคัญที่ลูกค้าพิจารณาเลือกซื้อโฆษณาว่า สื่อโฆษณาดังกล่าวนั้นเกิดความคุ้มค่ากับจำนวนเงินที่ลูกค้าลงทุนไปหรือไม่ ราคาของ

สื่อโฆษณาที่ลูกค้าต้องจ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนลูกค้าที่รับรู้สื่อแล้ว มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับสื่อประเภทอื่นๆ

- ความหลากหลายของสื่อโฆษณา เนื่องจากในปัจจุบันการสื่อสารเพียงช่องทางเดียวไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้า ที่ต้องการการสื่อสารที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทุกช่องทาง การที่บริษัทฯ มีสื่อโฆษณาหลากหลายประเภทที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้ให้เกิดความครอบคลุมย่อมทำให้บริษัทเกิดข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขัน

ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบสื่อโฆษณาของบริษัทฯกับสื่อโฆษณาของกลุ่มแข่งขัน ในด้านความคุ้มค่าและความหลากหลายของสื่อโฆษณา โดยใช้ Perceptual Map สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ในการเลือกสื่อโฆษณาโดยใช้ Perceptual Map

จากการวิเคราะห์โดยใช้ Perceptual Map จะเห็นได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลักอย่างบริษัท วี จี ไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน) และบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) บริษัทฯยังขาดข้อแข่งขันในด้านความหลากหลายและความคุ้มค่าของสื่อโฆษณาที่เป็นหลักเกณฑ์หลักในการตัดสินใจเลือกสื่อโฆษณาของกลุ่มลูกค้า ดังนั้น เพื่อให้บริษัทฯสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ บริษัทฯจำเป็นต้องพิจารณาในการเพิ่มความสามารถในการพัฒนาสินค้า

และบริการของบริษัทฯ ให้ตอบโจทย์ลูกค้าในด้านความคุ้มค่า และเพิ่มสินค้าและบริการในประเภทต่างๆ ให้เกิดความหลากหลายเพื่อเป็นตัวเลือกให้กับกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL Five Forces Model การวิเคราะห์ SWOT Analysis รวมทั้ง การวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการเลือกซื้อสื่อโฆษณาของลูกค้าโดยใช้ Perceptual Map สามารถสรุปได้ว่า เมื่อวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการเลือกซื้อสื่อโฆษณาของลูกค้า จากหลักเกณฑ์ความคุ้มค่าและความหลากหลายของสื่อโฆษณานั้น บริษัทฯยังมีข้อเสียเปรียบคู่แข่งทั้งสองหลักเกณฑ์ ทั้งนี้ หากนำผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะเห็นได้ว่า บริษัทฯยังคงมีจุดแข็งในการแข่งขันในด้าน การให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยี การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าของสื่อโฆษณา และสามารถสนองความต้องการของสื่อโฆษณามีอยู่ นอกจากนั้น บริษัทฯยังมีโอกาสในการเพิ่มความหลากหลายของสื่อโฆษณามีอยู่ โดยมุ่งเน้นไปยังภูมิภาคต่างๆ จากนโยบาย AEC ที่ทำให้หัวเมืองหลักและรองในต่างจังหวัด กลายเป็นเมืองหลักในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่เขตเศรษฐกิจ ส่งผลให้สินค้าและแบรนด์ต้องวางกลยุทธ์ในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคดังกล่าวมากขึ้น ดังนั้น บริษัทฯควรมุ่งเน้นกลุ่มสินค้าและแบรนด์ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้บริโภคย่านต่างจังหวัด เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในด้านนี้ให้มากขึ้น

บทที่ 3

ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ผู้ที่เริ่มพูดถึงแนวคิดนี้เป็นคนแรก คือ Bertalanfy นักชีววิทยา ต่อมาแนวคิดนี้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย และพัฒนาไปสู่สาขาอื่น ๆ เช่น ฟิสิกส์ เริ่มมาจากการตั้งข้อสันนิษฐาน (Thesis) แล้วมีข้อขัดแย้งของสันนิษฐานนั้น ๆ เกิดขึ้นแต่ก็ไม่ถูกทั้งหมด ดังนั้นจึงเกิดการสังเคราะห์ (Synthesis) สิ่งใหม่ และสิ่งเหล่านี้ได้พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ความรู้ต่าง ๆ จะพัฒนาเป็นแบบนี้ไปอย่างไม่หยุดยั้ง ทุกอย่างเคลื่อนไหว ไม่แน่นอน วิธีคิดแบบนี้มีมานานแล้ว ทุกอย่างมีมูลเหตุ ความรู้เรื่องทฤษฎีระบบเป็นการมองโลกแบบองค์รวม ดังนั้น ทุกอย่างมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์จากส่วนย่อยไปสู่ส่วนใหญ่

ในส่วนของความหมาย การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วิธีการคิดอย่างมีเหตุผล ทำให้ผลของการคิด หรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีองภาพรวมที่เป็นระบบและมีส่วนประกอบย่อย โดยอาศัยการคิดในรูปแบบโดยตรง และโดยทางอ้อม ทฤษฎีระบบให้แนวคิดที่ว่า ทุกสิ่งล้วนย่อยอยู่ในเอกภพ รวมทั้งสิ่งเล็กหรือใหญ่ ล้วนเป็นระบบมีวงจรการทำงาน ปัจจัย กระบวนการ เกิดจากการประสานงานกันหลาย ๆ ระบบ แต่ละหน่วยย่อมมีบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน แต่ละสิ่งในเอกภพมีความเป็นระบบตามมิติต่าง ๆ กันในเวลาเดียวกัน

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยง มีความเชื่อในทฤษฎีระบบเป็นพื้นฐาน ในสมองคนปกติมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในสรรพสิ่งที่อยู่ในโลกที่สอดคล้องกับทฤษฎีระบบอยู่แล้ว เพียงแต่ความสามารถในการทำได้ดีในระดับความเข้มข้นของระบบแตกต่างกัน โดยสรุปการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง เป็นการคิดในภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ เป็นการคิดอย่างมีเหตุมีผล เน้นการแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาดเพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว

3.1 เครื่องมือและแบบจำลองของการคิดเชิงระบบ

วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดที่ช่วยให้เราสามารถเห็นรูปแบบและเหตุการณ์ที่จะอุบัติขึ้นในอนาคต ทำให้เราสามารถเตรียมตัวและสามารถมีอิทธิพลเหนือสิ่งนั้น ๆ ได้ วิธีการคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่รู้อยู่ในแวดวงอันจำกัด จนดูเหมือนเป็นสิ่งที่ยากกว่าที่จะเข้าใจ แต่ความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ในชีวิตประจำวันได้ สามารถใช้ได้ทุกหนทุกแห่ง และไม่ยากอย่างที่ใคร ๆ คิด (วีรยุทธ ภาวะศิริรานนท์ และณัฐพงษ์ เกศมารีย์ (2547: 15-17) .หัวใจนักคิด. กรุงเทพมหานคร:Be Bright Books.) วิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการคิดในเชิงองค์รวม หรือภาพรวม (Big Picture) โดยตระหนักชัดถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ และมีหน้าที่ต่อเชื่อมกันอยู่

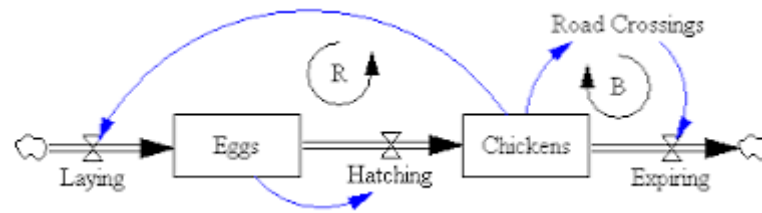
วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D” Sterman (2000) ได้นำเสนอ Causal Loop Diagrams การคิดเชิงระบบในด้าน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop และ Negative Loop หรือ Balancing Loop

Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น

Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ

3.1.1 Stocks and Flows

เป็นแผนภูมิแสดงการไหลของส่วนประกอบ/ปัจจัยหรือพลวัตของระบบ (System Dynamics) องค์ประกอบพื้นฐานของระบบ คือ Stock ซึ่งก็คือระดับหรือสภาพขององค์ประกอบที่มองเห็นหรือชี้วัดได้ในเวลาหนึ่งๆ ระดับของ Stock นี้จะเปลี่ยนแปลงไปตาม Flow หรือการไหลเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบอื่นๆ ที่เชื่อมโยงกับ Stock ตัวอย่างเช่น ระบบของการขาดเหมือน Stock หลัก คือแร่ที่ขุดมาได้ แร่นี้จะได้มาจากการขุดซึ่งทำให้เกิดอัตราการไหลเข้าของแร่ ในขณะเดียวกัน แร่ที่ขุดได้ก็จะถูกใช้ไปในอีกอัตราหนึ่ง ถ้าอัตราการนำเข้ามาสูงกว่าส่งออก Stock ก็จะโตขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้าส่งออกมากกว่านำเข้า Stock ก็จะหมดลงเรื่อยๆ ส่วนถ้าพอดีกัน ก็จะเกิดภาวะสมดุลที่เรียกว่า Dynamic Equilibrium



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแสดงการไหล

3.1.2 Causal Loop Diagrams

วงรอบเหตุและผล เป็นแผนภูมิจริงรอบอย่างง่ายที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ที่ถูกตั้งสมมุติฐานขึ้นระหว่างส่วนประกอบ/ปัจจัยของระบบ

Loop คือการไหลของ Stock ที่ส่งผลต่อ Flow ต้นทาง ทำให้ Stock ตัวนั้นเองเพิ่มหรือลดขนาด ดังนั้น Loop จึงมักจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหลักของระบบ โดยมี 2 ประเภทหลักๆ ได้แก่

- Balancing feedback loop: Loop ที่รักษาระดับของ Stock เอาไว้เสมอ ยกตัวอย่างเช่น ระบบการกินเพื่อรักษาระดับพลังงานของร่างกาย การกินเป็น Flow ที่นำไปสู่พลังงานสะสมของร่างกายซึ่งเป็น Stock พอพลังงานสะสมมีน้อยลง ร่างกายจะส่งสัญญาณให้เริ่มกิน นั่นคือการเพิ่มอัตรา Flow ที่เติม Stock พลังงาน เมื่อพลังงานเพียงพอแล้ว ร่างกายก็จะสั่ง Flow ให้หยุดกิน เป็นเช่นนี้เรื่อยๆ ระดับของ Stock ก็จะคงที่เสมอ

- Reinforcement loop: Loop ที่เพิ่มหรือลดระดับของ Stock เรื่อยๆ ถ้าเป็น Loop ที่เพิ่มระดับ Stock เรียกว่า Positive reinforcement loop ตัวอย่างเช่น ดอกเบี้ยเงินฝาก ยิ่งที่เงินฝาก (Stock) มากเท่าไร ก็จะได้ดอกเบี้ยมากเป็นทวีคูณเมื่อเทียบกับระยะเวลา (ดอกเบี้ยทบต้น) ซึ่งเป็นการเพิ่ม Flow ของเงินที่เข้าบัญชีมากขึ้นไปเรื่อยๆ โดยไม่มีวันจบสิ้น แต่ในทางกลับกัน ก็มีระบบที่วงจรนั้นเป็นวงจรหมุนลง เรียกว่า Negative reinforcement loop

ระบบต่างๆ ที่มีโครงสร้าง Feedback loop เหมือนกัน ก็มักจะมีพฤติกรรมเหมือนกัน ด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจโครงสร้าง Feedback loop ในระบบ จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของระบบได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะเมื่อค้นพบระบบที่มีรูปแบบต่างๆ แล้ว

3.1.2.1 ความสัมพันธ์แบบเหตุและผล (Cause and Effect Relationship)

การฝึกฝนเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่าง ๆ นั้น ในวิธีคิดเชิงระบบเรียกว่า “เส้นของความเป็นเหตุและผล” (Causal loop) ซึ่งวิธีการลากเส้นดังกล่าวนี้ ในการคิดเชิงระบบจะใช้วิธีการลากเส้นในรูปแบบ ของการตั้งคำถาม โดยจะเริ่มจากผลลัพธ์สุดท้ายก่อน แล้วค่อยๆ ตั้งคำถามย้อนกลับ โดย

ใช้ทักษะการตั้งคำถาม (Inquiry) ทักษะการคิดทบทวน (Reflection) และทักษะการนำเสนอ (Advocacy)

การคิดเชิงระบบมีประโยชน์หลายประการ

- ทำให้มองโลกรอบตัวอย่างเป็นองค์รวม
- ทำให้เห็นความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ
- ทำให้เข้าใจว่า ความสัมพันธ์ของส่วนย่อยๆ นั้น มีอิทธิพลต่อ

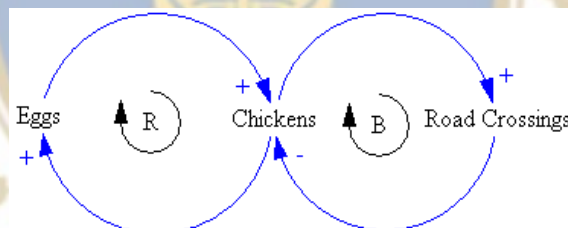
เหตุการณ์ต่างๆของระบบ

- ทำให้เข้าใจว่า “ชีวิต” มีการเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ทำให้เข้าใจว่าเหตุการณ์หนึ่งๆอาจจะส่งผลต่ออีกเหตุการณ์หนึ่งได้

แม้เหตุการณ์หลังจะเกิดหลังจาก เหตุการณ์แรกผ่านไปแล้วยาวนานหรืออยู่ไกลจากเหตุการณ์แรกมาก

- ทำให้รู้ว่า สิ่งที่เกิดรอบๆตัวนั้น เราก็มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

วงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD) จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 3.2 วงรอบเหตุและผล

1. วงรอบการป้อนกลับ 1 วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล

2. ความสัมพันธ์ของเหตุและผลกระทบบระหว่างตัวแปรต่างๆ

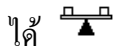
3. ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มีปัญหา (input) เข้ามา

การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองออกกว่า อะไร Must know
อะไร should know

S = same หรือ + (Positive)

O = Opposite หรือ - (Negative)

R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง ใช้รูป Snowball เป็นสัญลักษณ์



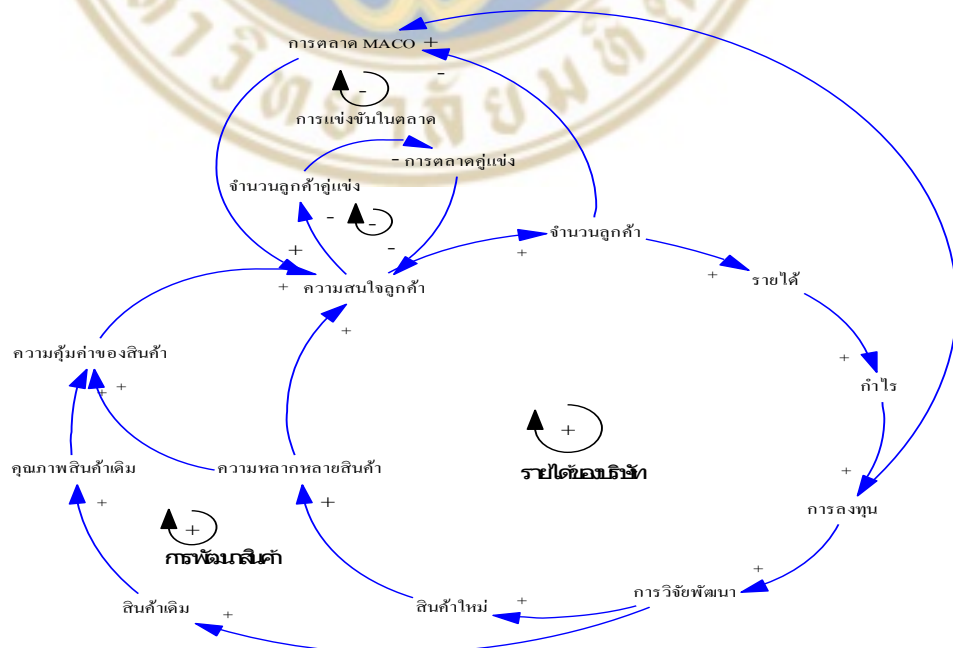
B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล ใช้รูป Scale beam เป็นสัญลักษณ์



3.1.2.2 การเขียนผังเชิงระบบ (System Diagram/Casual loop)

- กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา – อาการของปัญหา และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง
- ระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจน ใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก
- ศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
- เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา (Behavior over Time: BOT)
- ทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร
- วาด ผังเชิงระบบ (System diagram)

3.2 การวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผลบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

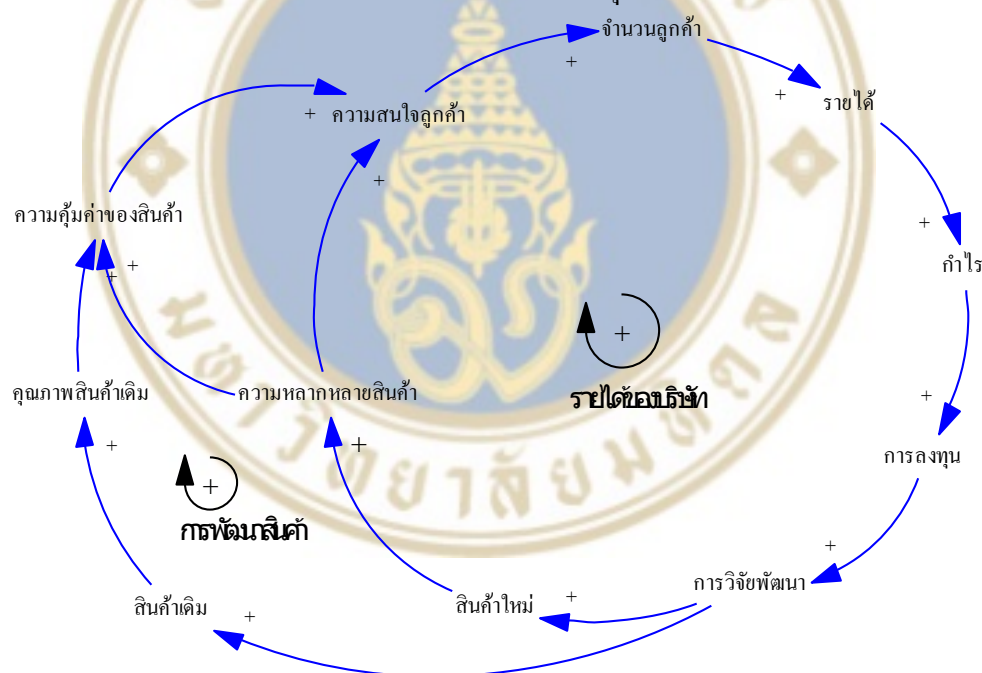


ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.3 แสดงข้อมูลแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) ซึ่งบริษัทฯ อยู่ในธุรกิจให้บริการสื่อโฆษณาออนไลน์ เมื่อวิเคราะห์จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจะเห็นได้ว่า รายได้ของบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักๆ คือ จำนวนลูกค้าของบริษัทฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อรายได้ของบริษัทฯ ซึ่งจำนวนลูกค้าของบริษัทฯ จะมีผลมาจากความสนใจของลูกค้า ซึ่งความสนใจของลูกค้ามีหลักเกณฑ์มาจากความคุ้มค่าของสินค้าและความหลากหลายของสินค้า นอกจากนี้ การตลาดของบริษัทฯ และการตลาดของกลุ่มคู่แข่ง ก็ส่งผลต่อความสนใจของลูกค้าเช่นกัน

ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงเป้าหมายของบริษัทฯ ในการเพิ่มยอดขายของบริษัทฯ ให้เติบโตขึ้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาจากวงรอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งสามารถสรุปเป็นวงรอบหลักๆ ได้ 3 วงรอบ ดังนี้

- วงรอบที่ 1 เกี่ยวกับสินค้าของบริษัทฯ
- วงรอบที่ 2 เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา

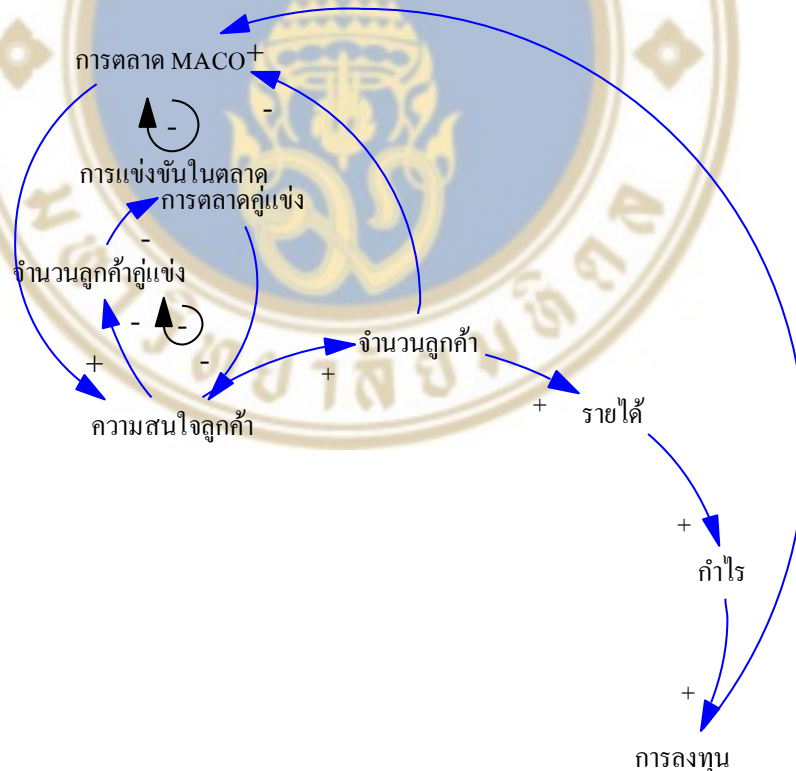


ภาพที่ 3.4 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 1 สินค้าของบริษัทฯ

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 1 เกี่ยวกับสินค้าของบริษัทฯ จะเห็นได้ว่า เมื่อวิเคราะห์จากวงรอบรายได้ของบริษัทฯ จำนวนลูกค้าของบริษัทฯ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อรายได้ของบริษัทฯ มาจากปัจจัยหลัก คือ ความสนใจของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัทฯ ซึ่งวิเคราะห์จากวงรอบการพัฒนาสินค้า จะเห็นได้ว่าความสนใจของลูกค้ามีผลจากการลงทุนพัฒนาสินค้าให้มี

คุณภาพและนวัตกรรมใหม่ๆที่ดึงดูดใจลูกค้ามากขึ้น และจำนวนสินค้าใหม่ของบริษัท เมื่อบริษัทมีสินค้าใหม่มากขึ้น ทำให้สามารถเพิ่มความหลากหลายให้กับสินค้า ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อจำนวนลูกค้าของบริษัทให้มากขึ้นได้ได้ในที่สุด ซึ่งทั้ง 2 ส่วนหลัก มาจากการลงทุนของบริษัท ซึ่งมีผลมาจากรายได้ของบริษัทเช่นเดียวกัน เนื่องจากเมื่อรายได้ของบริษัทสูงขึ้น ทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน นั่นทำให้บริษัทมีเงินลงทุนในการลงทุนสินค้าใหม่และพัฒนาสินค้าเดิม เพื่อให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม หากจำนวนลูกค้าของบริษัทน้อยลงในทิศทางตรงกันข้าม ก็จะส่งผลต่อรายได้ของบริษัทในทิศทางตรงกันข้ามเช่นกัน เนื่องจากเป็นวงรอบเหตุและผลในแบบ Reinforcing Loop ซึ่งเหตุและผลของ Loop จะเป็นในแบบเสริมแรงกัน

เมื่อสรุปจากการวิเคราะห์แผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 1 เกี่ยวกับสินค้าของบริษัทฯ จะเห็นได้ว่า มีการเชื่อมโยงกับปัญหาของบริษัทฯในเรื่องรายได้ที่ลดลง ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยหลักๆคือ ความสนใจของลูกค้า ซึ่งสาเหตุในการเพิ่มและลดของความสนใจของลูกค้าคือ ความหลากหลายและความคุ้มค่าของข้อเสนอโฆษณาของบริษัทฯ



ภาพที่ 3.5 แผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 2 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา

จากภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลวงรอบที่ 2 เกี่ยวกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมสื่อโฆษณา จะเห็นได้ว่า การตลาดของกลุ่มคู่แข่งในอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสนใจของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้าของบริษัท ซึ่งเป็นสาเหตุของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายได้ของบริษัท ทั้งนี้ รายได้ของบริษัทที่มีผลโดยตรงต่อกำไรและการลงทุนของบริษัท ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการลงทุนทางด้านการตลาดของบริษัทฯ ทำให้เกิดการกระตุ้นความสนใจของลูกค้าต่อสินค้าของบริษัท ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์แผนภูมิเหตุและผลดังกล่าว ทำให้เห็นว่า บริษัทฯจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อสถานการณ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่ผันเปลี่ยนอย่างรวดเร็วได้ทันเวลา

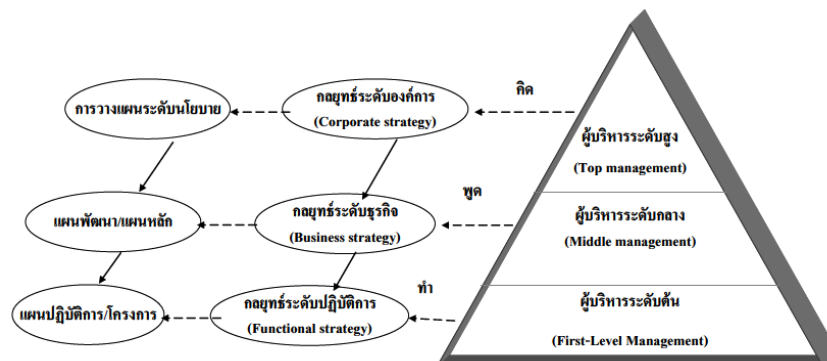
จากการวิเคราะห์แผนภูมิเหตุและผลของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่า เนื่องด้วยลักษณะทางธุรกิจของบริษัทฯ เป็นธุรกิจที่กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่ต้องการสื่อสารและ โฆษณาสินค้าของตนเองเพื่อกระตุ้นยอดขายให้เกิดการซื้อจากผู้บริโภค ปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญในการเพิ่มรายได้ของบริษัท จึงขึ้นอยู่กับสินค้าและบริการของบริษัทฯ ที่ต้องสามารถทำให้ผู้ประกอบการหรือลูกค้าเชื่อได้ว่า สินค้าและบริการของบริษัทฯ นั้น สามารถเข้าถึงผู้บริโภคของลูกค้าได้อย่างตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถปรับแผนกลยุทธ์และสินค้าของบริษัทเอง ให้ยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้าต่อไป

บทที่ 4

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งธุรกิจเดียวกันหรือธุรกิจใกล้เคียงได้ ทำให้องค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้ในที่สุด ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆ และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์กรได้ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

ผู้บริหารแต่ละระดับจะรับผิดชอบหรือมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันตามลำดับชั้นของกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นภาพรวมขององค์กรในอนาคต และผู้บริหารระดับกลางจะนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการระดับต้นจะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานของตนเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับที่เหนือขึ้นไป ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับกลยุทธ์กับบทบาทผู้บริหาร

ที่มา: หน่วยที่ 2 ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร อาจารย์นายแพทย์ชูชัย ศรีธานี

4.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์กร จึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนอง วัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการ สำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้นกลยุทธ์ระดับ องค์กร จะเปรียบเทียบได้ดังนี้ (นิตยา เพ็ญศิริภา 2544)

กลยุทธ์ระดับองค์กรในระดับชาติ คือกลยุทธ์ในแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งจะต้อง ให้ทิศทางดำเนินงานด้านสาธารณสุขของชาติที่ครอบคลุมงานของกระทรวงสาธารณสุขและ กระทรวงอื่นๆ รวมทั้งภาคเอกชนที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการสาธารณสุข

กลยุทธ์ระดับองค์กรในระดับจังหวัด คือกลยุทธ์ในแผนนโยบายของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัด ซึ่งจะต้องให้ทิศทางครอบคลุมการดำเนินงานด้านสาธารณสุขของสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สถานีอนามัย โรงพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชน รวมทั้งองค์กรสาธารณสุขประโยชน์ต่างๆ ที่ดำเนินงานด้านสาธารณสุขในจังหวัด เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรในระดับองค์กรในพื้นที่เช่น โรงพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชน คือ กลยุทธ์ในแผนนโยบายของโรงพยาบาลที่ถูกกำหนดโดยทีมผู้บริหารของโรงพยาบาล ซึ่งจะต้องให้ ทิศทางครอบคลุมการดำเนินงานของกลุ่มงานบริการต่างๆ หรือ แผนกต่างๆ ในโรงพยาบาลนั้นๆ

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรนั้น ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ ผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาส่วนประสมของกลุ่มธุรกิจ โดยพิจารณาโครงสร้างว่าหน่วยธุรกิจใด กระจายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมใด ต้องการขยายตัวเข้าไปดำเนินงานในอุตสาหกรรมใด และกำหนดตำแหน่งของอุตสาหกรรมอย่างไร
2. การบริหารกลุ่มธุรกิจ กำหนดแนวทางที่กลุ่มธุรกิจจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การเสริมความเข้มแข็งในกลุ่มธุรกิจ เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเปลี่ยนหรือการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินงานหรือทรัพยากรทางการบริหาร
4. การกำหนดลำดับความสำคัญ เนื่องจากในแต่ละธุรกิจจะมีทรัพยากรที่จำกัด มีความเข้มแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ตลอดจนข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่มีเฉพาะตัว ทำให้ผู้บริหารต้องจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจ โดยการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยธุรกิจที่เข้มแข็งหรือมีอนาคต

กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์กร

ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) การอยู่ในธุรกิจเดิม การขยายธุรกิจหรือการหดตัว 2) การอยู่ในธุรกิจเดิมหรือการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่น และ 3) หากต้องเลือกการขยายตัวไปสู่ธุรกิจอื่นองค์กรจะเลือกการขยายตัวจากภายในหรือภายนอก กลุ่มกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) 3) กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment Strategy) และ 4) กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) (เกริกยศ ชลายุชเดชะ 2546; อนันวิช แก้วจางง 2551; วิจิต อุ่ออัน 2548; ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ 2552)

4.1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่มีวิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่ากิจการมีความเข้มแข็งและองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงานเพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

1. การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวภายในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่าการเจาะตลาดก็ได้ แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ดังนี้

1.1 การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง (Vertical Integration Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวพันกับการซื้อหรือก่อตั้งผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบขึ้นมา ซึ่งเรียกว่าการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration) การรวมธุรกิจตามแนวตั้งอาจจะกระทำโดยการซื้อหรือก่อตั้งช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าขึ้นมาเองที่เรียกว่าการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward Integration)

1.2 การรวมธุรกิจตามแนวนอน (Horizontal Integration Growth Strategy) เป็นการขยายองค์กรโดยการซื้อหรือควบรวมกิจการกับองค์กรในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการขยาย เพื่อครอบครองตลาดและเพื่อสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น

2. การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในสายงานอื่น เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้ สามารถจำแนกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

2.1 การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้จะสร้างผลกำไรมากกว่าการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2.2 การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification) เป็นการขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม การเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อพิจารณาพบว่าธุรกิจเดิมมีแนวโน้มการเติบโตลดลงจึงต้องมองหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเติบโตมากกว่า

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก หรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ภายหลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

3. กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวหยุดชะงัก

4.1.3 กลยุทธ์การถอนตัวหรือกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรอยู่ภายใต้ความยุ่งยากทางการเงิน มีการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง สำหรับกลยุทธ์การตัดทอนนี้ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและกลับมาทำกำไรใหม่ โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อทำกำไรที่ดีขึ้นด้วย

2. กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยและพยายามให้มีเงินสดจากการดำเนินงานให้มากที่สุด โดยมีแผนเพื่อขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงที่สุดในขณะเดียวกันจะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่น ๆ

3. กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

4. กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาในด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรงหรืออนาคตขององค์กรมีความมืดมน การล้มเลิกองค์กรเป็นกลยุทธ์การตัดทอนที่สำคัญประการหนึ่ง

4.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุดซึ่งเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทาง มาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอย การที่องค์กรตัดสินใจใช้กลยุทธ์ผสมผสานอาจมีสาเหตุจากหลายๆ ด้าน เช่น การที่องค์กรมีธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไป

จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ 2547)

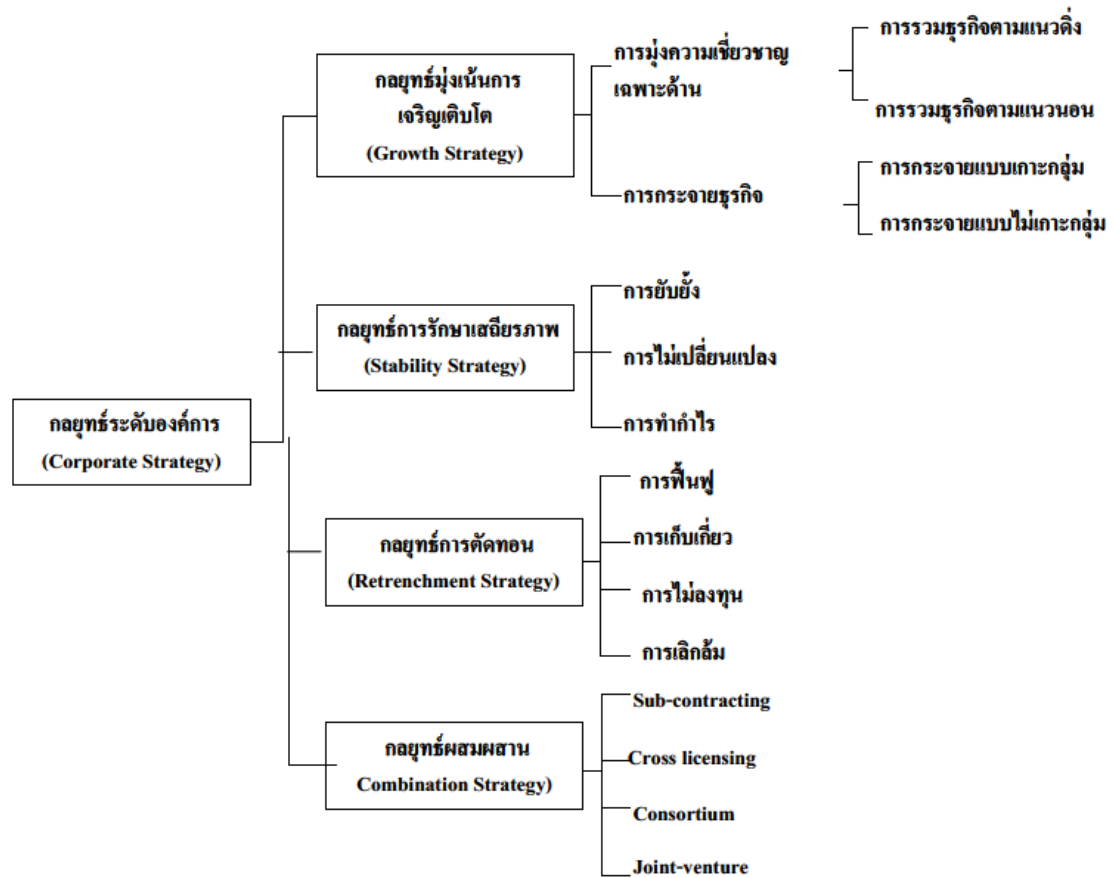
1. การทำ Sub-contracting เป็นการขยายกิจการ โดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

2. การทำ Cross licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกันโดยไปขอ license ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วมโดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

3. การทำ Consortium เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันทางการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินอาจไม่ดำเนินการลำพังแต่จะเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

4. การทำ Joint-venture เป็นการขยายกิจการโดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปกลยุทธ์ในระดับองค์กรนั้น มี 4 กลุ่มด้วยกัน ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา: หน่วยที่ 2 ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร อาจารย์นายแพทย์ชูชัย ศรีขำ

4.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นที่เรียบร้อยแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีการเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลในเป้าหมายดังกล่าวการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์แข่งขัน (Business or Competitive Strategy) จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมและสอดคล้องที่สุดเนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรหรือสามารถดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งกัน ภายในอุตสาหกรรม (สมยศ นาวิการ 2544) ถ้าองค์กรใดมีธุรกิจเพียงชนิดเดียวก็จะมีกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าองค์กรมีการขยายตัวสู่ธุรกิจหลายประเภทแต่ละประเภทก็ต้องมีกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เตชะรินทร์ 2545)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ถูกศึกษาครั้งแรกโดย Micheal E. Porter โดยนำเสนอแนวคิดว่า การดำเนินงานขององค์กรจะมีทางเลือก 3 ทาง ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการจำกัดขอบเขตของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตอบคำถามของหน่วยธุรกิจให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขัน โดยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันทางธุรกิจได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” จุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจใดเพื่อแบ่งส่วนของธุรกิจให้มีความชัดเจน กิจกรรมต่างๆของธุรกิจจะกระทำโดยหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) ดังนั้นหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ จึงหมายถึงหน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เมื่อเทียบการแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งกัน โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องระบุได้ว่าใครคือคู่แข่งกัน
2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) ราคาของสินค้าและบริการขององค์กรที่เสนอควรกำหนดไว้เหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องสามารถระบุได้ว่าใครคือลูกค้า
4. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) เป็นการกำหนดความแตกต่างของคุณภาพเพื่อสามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้
5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจมีหลายหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กันเพื่อความสอดคล้องในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
6. การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์จากปัจจัยหรือทรัพยากรที่มีในองค์กรเพื่อให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ หากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ควรเลิกลงทุน

กลยุทธ์พื้นฐานระดับธุรกิจ

ในการเลือกใช้หรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (The choice of a business competitive strategy) องค์กรจำเป็นต้องมีการประเมิน/วิเคราะห์ตนเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใดและมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใดและการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อใด เพื่อกำหนดขอบเขตธุรกิจ สภาพการแข่งขัน ตลอดจนกำหนดขอบเขตของตลาด จากนั้นมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในธุรกิจและปัจจัยภายนอก ตลอดจนคู่แข่งเพื่อกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิผลและสร้างสถานการณ์การแข่งขันไว้ได้ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรโดยรวมมีธุรกิจหลายอย่าง การกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนพัฒนาของแต่ละธุรกิจจะต้องไม่เกิดผลกระทบต่อกลยุทธ์ของแผนพัฒนาของธุรกิจอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันเกิดจาก 4 ปัจจัยดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) วัดด้วยค่าใช้จ่ายของปัจจัยการผลิต องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ
2. คุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งบอกความน่าเชื่อถือของสินค้า
3. การก่อให้เกิดสิ่งประดิษฐ์ใหม่ (Innovation) ได้แก่วิธีการดำเนินงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือมีกระบวนการผลิต ระบบการบริหารงาน และวิธีการใหม่ๆ ที่องค์กรนำมาใช้
4. การสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) คือการที่องค์กรสามารถขายสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจอาจจะกำหนดได้จากการทำ SWOT Matrix หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E.Porter ก็ได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ลักษณะคือ (เกริกยศชลาษเดชะ 2546 ; อนิวัช แก้วงานง 2551 ; วิจิต อุ๋อัน 2548 ; ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ กลยุทธ์นี้จะเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงการดำเนินการของธุรกิจที่จะก่อให้เกิดต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาและการวิจัย การส่งเสริมการขายที่สิ้นเปลือง และการโฆษณา ตัวอย่างของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้บริโภค โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของ

ตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่นแตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ได้แก่ ความแตกต่างด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ด้านการอำนวยความสะดวก คุณภาพและบริการ ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของกิจการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้แม้ว่าอาจทำให้สินค้าและบริการมีราคาสูงกว่าคู่แข่งแต่ก็ยังสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เนื่องจากลูกค้าเชื่อมั่นในคุณภาพหรือคุณค่าที่ได้รับ

4.2.3 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์กรต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับกับตลาดเป้าหมายที่เลือก เพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องไม่พยายามสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในหลายตลาดแต่ควรมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดียวเท่านั้น เมื่อองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นจึงค่อยขยายการดำเนินงานไปสู่ตลาดอื่น ต่อไป โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง และ 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้ไม่เหมาะกับ องค์กรที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานน้อย มีเงินทุนต่ำ และเป็นองค์กรขนาดเล็ก

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ขอบเขตในการแข่งขัน		มุมมองด้านต้นทุน (ต้นทุนต่ำ)	มุมมองด้านความแตกต่าง
	มุมมองตลาดกว้าง	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน (Cost Leadership)	มุ่งเน้นความเป็นผู้นำ ด้านความแตกต่าง (Differentiation)
	มุมมองตลาดแคบ	มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus)	

ภาพที่ 4.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจจำแนกตามความได้เปรียบทางการแข่งขันและขอบเขตในการแข่งขัน

ที่มา: หน่วยที่ 2 ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร อาจารย์นายแพทย์ชูชัย ศรีขำ

4.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อย ๆ ภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาหรือกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อยเหล่านี้ก็เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่กำหนดขึ้นเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกกิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยต่างๆ ภายในองค์กร โดยต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงาน เช่น การตลาด การเงิน การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากต่างก็เป็นองค์ประกอบของกระบวนการสร้างคุณค่าเพิ่มของธุรกิจ เพราะต่างก็มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการโดยส่วนรวม

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ ดังนี้ (เกริกยศ ชลายุทธ 2546; อนิวัช แก้วจาง 2551; วิจิต อุอิน 2548; ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2552)

1. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ระยะเวลาน้อยกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมีลักษณะและมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง และเน้นในการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากกว่าการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นการปฏิบัติหน้าที่ที่แท้จริงในองค์กร

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้ง 2 ระดับ เช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็น Differentiation ฝ่ายผลิตจะต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะการทำงาน ฝ่ายตลาดต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและใช้

โฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสมควรจะพิจารณาจาก Value Chain ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์

กลยุทธ์พื้นฐานระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) 3) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) 4) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) และ 5) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและให้มีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

4.3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

1. การออกแบบระบบ ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก
2. การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ เป็นวิธีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและบริการ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสินค้าและบริการของบริษัททั้งที่มีจำหน่ายในตลาดแล้วและกำลังจะออกจำหน่ายในตลาดว่าตรงกับความต้องการของลูกค้าเพียงใด การใช้กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญทั้งที่เป็นลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

4.3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินมาใช้จะต้องนำผลการวิเคราะห์ทางการเงินของบริษัทมาใช้เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินที่สำคัญมีดังนี้

1. พิจารณาการนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน โดยเงื่อนไขในการพิจารณา คือ ความต้องการเงินสดของบริษัท วิธีการในการให้สินเชื่อ และการเรียกเก็บหนี้ การนำเงินทุนของบริษัทไปลงทุนในรูปของพันธบัตร หุ้น หรือฝากธนาคาร และ วิธีการในการควบคุมสินค้าคงคลัง

2. พิจารณาการนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกำไรในระยะยาว ของโครงการที่บริษัทดำเนินการกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในองค์กร และการพิจารณางบประมาณที่ดำเนินการ และกำลังที่ดำเนินการปรับปรุง

3. พิจารณาการดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้ และผู้ถือหุ้น โยพิจารณาวิธีการในการจ่ายคืนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อผู้ถือหุ้น และพิจารณาระยะเวลาในการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าหรือผู้จัดซื้อที่เหมาะสม

4. พิจารณาการเก็บรวบรวมทางการเงิน โดยพิจารณาจากพิจารณาการสร้างระบบบัญชีที่ดีเพื่อเป็นประโยชน์ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางการเงินของบริษัท พิจารณาสถานการณ์ทางการเงินโดยรวมของบริษัทว่าในกลุ่มธุรกิจแต่ละกลุ่มสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้หรือไม่ และพิจารณาระยะเวลาในการจัดการทำรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ

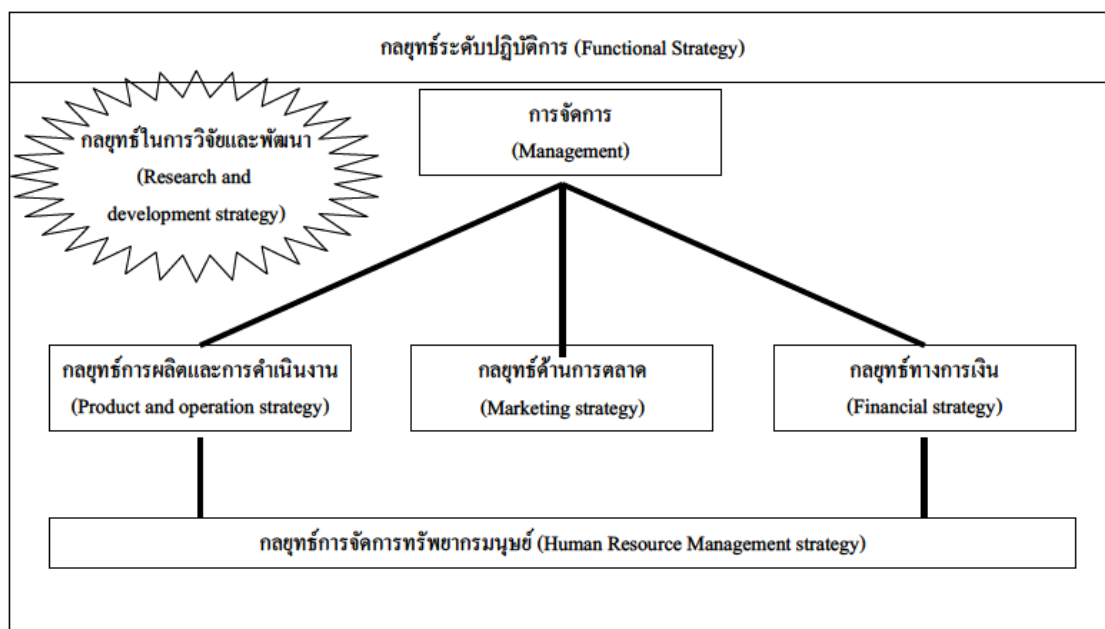
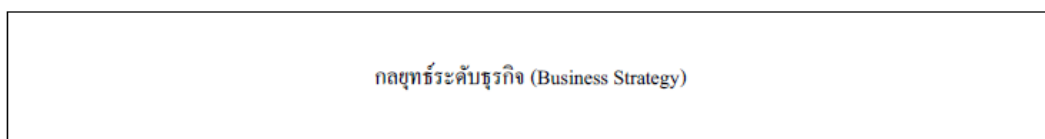
4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กร ใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กร และมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในองค์กร

4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. Innovative R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการ เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และทำให้ลูกค้ามีทางเลือกสำหรับสินค้าและบริการใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา

2. Protective R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัย และพัฒนาที่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์กรให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

- 3. Catch-Up R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของกลุ่มแข่งขัน นั่นคือ ถ้าบริษัทคู่แข่งมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรที่จะทำการวิจัย และนำผลที่ได้ มาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหนือคู่แข่ง
- 4. Combination R&D Strategy เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่ทำการ ผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้างต้น โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละกรณี



ภาพที่ 4.4 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

ที่มา: หน่วยที่ 2 ระดับของกลยุทธ์และการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร อาจารย์นายแพทย์ชูชัย ศรีขำ

4.4 แนวทางกลยุทธ์ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาของบริษัทฯในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า บริษัทฯกำลังประสบปัญหาในเรื่องรายได้ที่อยู่ในภาวะลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยที่คู่แข่งหลักของบริษัทอย่างบริษัท วี จี ไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีอัตราการลดลงของรายได้เพียง

เล็กน้อย และบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) มีอัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง จากการวิเคราะห์แนวโน้มของการเติบโตของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาออกบ้านยังคงมีแนวโน้มในการเติบโต นอกจากนั้น จากการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ในการเลือกใช้สื่อโฆษณาออกบ้านของกลุ่มลูกค้า ทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ จากข้อมูลทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ ยังคงมีโอกาสและช่องทางในการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน) สามารถกำหนดได้ ดังนี้

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

บริษัทฯ ควรกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) ซึ่งกลยุทธ์แบบผสมผสานในการขยายตัวที่เหมาะสมและสามารถตอบโจทย์ในการแข่งขันของบริษัทฯ ได้ คือ การทำ Joint-Venture กับคู่แข่งเช่น บริษัท วิ จี ไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน) และบริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) หรือคู่แข่งอื่นๆ เป็นการขยายกิจการโดยการร่วมทุน เนื่องจากลักษณะการทำธุรกิจของอุตสาหกรรมสื่อโฆษณาออกบ้านในปัจจุบัน ความหลากหลายของสื่อโฆษณาเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกใช้สื่อโฆษณาของกลุ่มลูกค้า เนื่องด้วยกลุ่มลูกค้ามุ่งเน้นในเรื่องการเข้าถึงของสื่อโฆษณาแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การที่บริษัทฯ มีตัวเลือกของสื่อโฆษณาที่หลากหลายในการจับกลุ่มเป้าหมายแต่ละประเภทที่แตกต่างกัน ทำให้บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ในการลงทุนเพิ่มเติมสื่อโฆษณาในปัจจุบันจะมีข้อจำกัดในเรื่องทำเลที่ตั้งที่มีอยู่อย่างจำกัด สื่อโฆษณาออกบ้านที่เป็น Prime Location ถูกคู่แข่งจับจองแล้ว เป็นการยากที่จะลงทุนสื่อใหม่ที่สามารถตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าในหลักเกณฑ์เรื่องนี้ได้ ดังนั้น การเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร ในส่วนของการทำ Joint-Venture จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับบริษัทฯ

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เพื่อตอบโจทย์บริษัทฯ ในเรื่องของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้กำหนดไปเรียบร้อยแล้ว นั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นแผนการบริหารที่จะใช้ทรัพยากรและความสามารถดีเด่นเพื่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ในด้านคู่แข่งจะพบว่า ในปัจจุบันการเติบโตของสื่อออนไลน์และดิจิทัล ซึ่งเป็นสื่อโฆษณาที่ราคาถูกลงและสามารถเจาะจงเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ทั่วถึง นอกจากนั้น ยังสามารถนำข้อมูล Feedback มาวิเคราะห์

เพื่อพัฒนาการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของกลุ่มลูกค้าได้อีกด้วย สื่อโฆษณาออนไลน์และดิจิทัลเปรียบเสมือนตัวสินค้าของกลุ่มลูกค้าที่กลุ่มเป้าหมายสามารถมีปฏิริยาตอบโต้กับสื่อดังกล่าวได้

ดังนั้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับบริษัทฯ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะโดดเด่นแตกต่าง รวมทั้งการนำจุดเด่นของบริษัทฯ ที่ได้มีการร่วมทุน Joint-Venture จากกลยุทธ์ระดับองค์กร นำมาเสริมความแข็งแกร่งของจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านดิจิทัลเข้ามาช่วยเสริมจุดเด่นของสื่อโฆษณานอกบ้านเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับสื่อโฆษณาออนไลน์และดิจิทัล และเพื่อเพิ่มความหลากหลายของสื่อโฆษณาในบริษัทให้ครอบคลุมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ตัวอย่างเช่น การที่สื่อโฆษณานอกบ้าน สามารถใช้เทคโนโลยี Track Location ของกลุ่มลูกค้า เพื่อเลือกเจาะจงแสดงสื่อโฆษณากับลูกค้าเป้าหมายเมื่อกำลังมองหาเป้าหมายผ่านบริเวณสื่อโฆษณา เพื่อการวัดผลการเข้าถึงสื่อโฆษณานอกบ้านให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการวัดผลถือว่าเป็นจุดด้อยของสื่อโฆษณานอกบ้าน

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

จากการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในเรื่องการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์นั้น เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่เหมาะสม คือ

1. กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy) มุ่งเน้นที่ฝ่าย Operation ที่รับผิดชอบในการผลิตสื่อโฆษณาให้แก่ลูกค้า ให้ดำเนินงานได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า มีการวัดผลถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในเรื่องความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด มีระบบการรายงานความคืบหน้าและรายงานผลให้ลูกค้าทราบอย่างทันทั่วถึง ในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องหรือเกิดความชำรุดแก่สื่อโฆษณาของลูกค้า

2. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) มุ่งเน้นการวิเคราะห์เทรนด์และแนวโน้มการโฆษณา และการหาข้อมูลการสื่อสารใหม่ๆ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถปรับเปลี่ยนและทราบถึงแนวโน้มการขายในอนาคต นอกจากนั้น การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า สามารถช่วยให้บริษัทฯ สามารถช่วยลูกค้าแก้ปัญหาและตอบโต้ภัยการสื่อสารของลูกค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

3. กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) มุ่งเน้นการสนับสนุนการทำงานของฝ่ายวิจัยพัฒนาและฝ่ายการตลาด เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างราบรื่น โดยการแบ่งงบประมาณสำหรับด้านวิจัยพัฒนาและฝ่ายการตลาด

4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สามารถตอบโจทย์กลยุทธ์ในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ในด้านการตลาดและการวิจัยพัฒนา เพื่อให้ดำเนินงานในเชิงรุก พร้อมทั้งการฝึกอบรมพนักงานให้พร้อมสำหรับการทำงานในเชิงรุก เพื่อพัฒนาศักยภาพให้ตอบโจทย์ในด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้สามารถตอบโจทย์การแข่งขันทางธุรกิจได้

5. กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) มุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในด้านการโฆษณา โดยการศึกษาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการโฆษณาใหม่ๆ จากต่างประเทศ เพื่อที่สามารถปรับปรุงเทคโนโลยีในทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล นอกจากนั้น เพื่อให้สินค้าและบริการของบริษัทมีนวัตกรรมและรูปแบบที่ทันสมัย สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้มากขึ้น

ดังนั้น เพื่อตอบโจทย์ทางธุรกิจในเรื่อง การเพิ่มยอดขาย จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะสอดคล้องกันในเรื่อง การเพิ่มศักยภาพของสินค้าบริการในด้านความหลากหลายและความคุ้มค่าของสินค้า ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาเลือกใช้สื่อโฆษณาของกลุ่มลูกค้า อีกทั้ง การพัฒนานวัตกรรมของบริษัทฯ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะนำมาเพิ่มศักยภาพของสื่อโฆษณานอกบ้าน พร้อมทั้งแนวความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลงานผ่านสื่อโฆษณานอกบ้าน เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญในการบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ

บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อบริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน รวมถึงการวิเคราะห์หลักเกณฑ์และปัจจัยในการเลือกใช้สื่อโฆษณานอกบ้านของกลุ่มลูกค้าแล้ว และทราบถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ซึ่งนำมาซึ่งการกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้ง 3 ระดับ ตั้งแต่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถพัฒนาและปรับปรุงสื่อโฆษณาของบริษัท และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถแก้ไขปัญหาและตอบโจทย์เป้าหมายของบริษัทฯ ได้ บริษัทฯ ต้องนำกลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและเกิดผลสูงสุด ดังนั้น บริษัทฯ จะต้องมีการวางแผนในเรื่องของการบริหารโครงการ เวลา ค่าใช้จ่าย การวัดผลตัวชี้วัด การประเมินผลในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงผลจากการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ทั้งนี้ ขั้นตอนที่สำคัญในการทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ คือ 1) การจัดการโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Project Management) เพื่อกำหนดขั้นตอนในการทำ ระยะเวลางบประมาณที่ใช้ 2) การทำ Balanced Score Card และ KPI เพื่อประเมินผลทั่วทั้งบริษัทฯ ว่าสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ 3) การจัดการด้านความเสี่ยง (Risk Management)

5.1 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Score Card

Balanced Score Card (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Score Card ไว้ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

แนวคิดแบบ Balanced Score Card เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสอง ได้ศึกษา

และสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Score Card

Balanced Score Card ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

Balanced Score Card จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ Balanced Score Card ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดง

ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Score Card ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Score Card ในระดับองค์กร (Corporate Score Card)

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Score Card

กระบวนการจัดทำ Balanced Score Card ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Score Card ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา)
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้
 - การจัดทำตัวชี้วัด
 - การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
 - การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

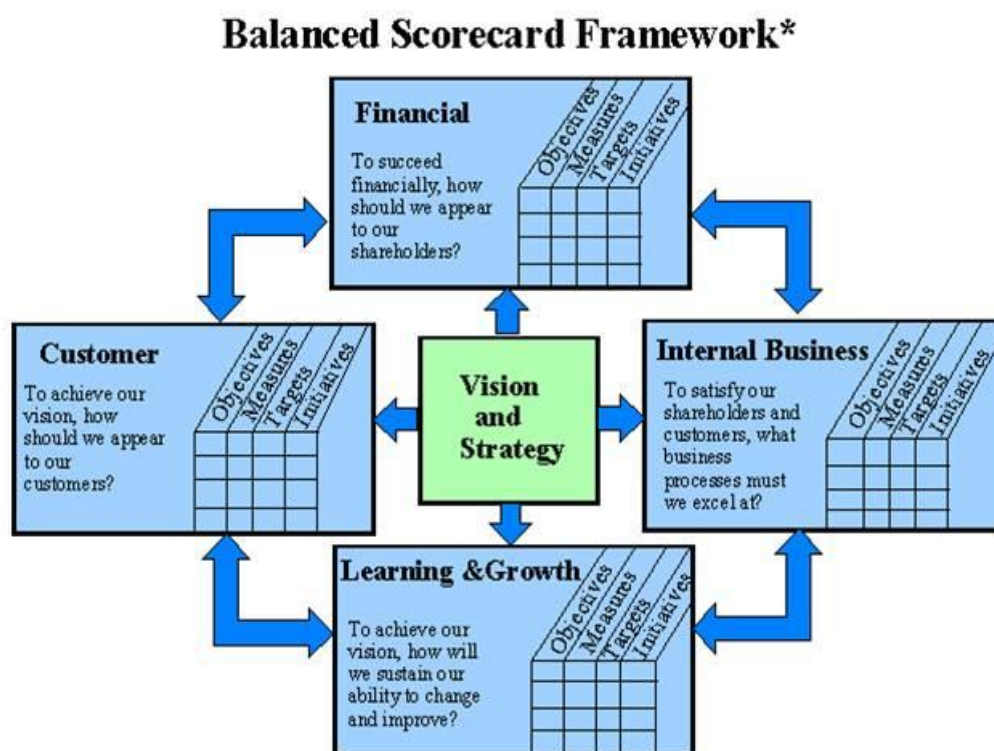
7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

Balanced Score Card เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น

ความพร้อมที่จะนำ Balanced Score Card ไปใช้

Balanced Score Card เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุง สมรรถภาพการทำงาน ขององค์กรซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการเงิน ระบบบริหารงานภายใน องค์กร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

การที่องค์กรจะดำเนินการให้ได้ตามภารกิจหลักขององค์กรตามแนวทาง Balanced Score Card นั้น มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่



ภาพที่ 5.1 แสดงโครงสร้างของ Balanced Score Card

ที่มา: http://mba.sorrawut.com/wiki/Balanced_Scorecard

1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น
- ลดต้นทุนวัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น
- การใช้สินทรัพย์ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

2. ลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

- ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ
- การรักษาลูกค้าเก่าต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา
- ลูกค้าใหม่ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- ส่วนแบ่งการตลาด

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

4. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะ

ทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

จะเห็นได้ว่าหลักการนำ Balanced Score Card มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balanced Score Card มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Score Card กับบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

จากการพิจารณาโครงสร้างของ Balanced Score Card สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทได้ดังนี้

1. การจัดการด้านการเงิน (Financial Perspective)

ตารางที่ 5.1 แสดง Balanced Score Card ในด้านการจัดการด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
เพื่อขยายและกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น	ยอดขายของบริษัทฯ	อัตราเติบโตของยอดขายต้องไม่ต่ำกว่า 15%	จัดทำรายงานผลยอดขายของบริษัทฯทุกเดือน
	กำไรของบริษัทฯ	กำไรของบริษัทฯต้องไม่ต่ำกว่า 15%	จัดทำรายงานผลกำไรของบริษัทฯ
	ต้นทุนของบริษัทฯ	ต้นทุนของบริษัทฯต้องลดลง 5%	จัดทำรายงานผลต้นทุนของบริษัทฯ

สำหรับมุมมองทางการเงิน บริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างยอดขายและกำไรให้เพิ่มขึ้น ดังนั้น ตัวชี้วัดที่บริษัทควรกำหนดจะเป็นในเรื่องของการกำหนดอัตราการเจริญเติบโตของ

ยอดขายตามเป้าหมายที่ตั้ง รวมทั้งกำไรจากการขาย และต้นทุนของบริษัท พร้อมจัดทำรายงานแยกตามตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานทั้งหมด

2. ลูกค้า (Customer Perspective)

ตารางที่ 5.2 แสดง Balanced Score Card ในด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
ความสามารถในการ Maintain ลูกค้าเดิม	การสูญเสียลูกค้า เดิม	จำนวนการสูญเสียลูกค้า เดิมต้องไม่มากกว่า 5% ของจำนวนลูกค้าเดิม ทั้งหมด	จัดทำแผนการขายราย เดือนและติดตามผล การขายสินค้าของ ลูกค้าแต่ละรายพร้อม ทั้งเหตุผลการซื้อ
ความสามารถในการ เพิ่มลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่ต้อง เพิ่มขึ้น 20% จากจำนวน ลูกค้าเดิมที่มีอยู่	จัดทำรายงานการ เสนอขายสินค้าแก่ ลูกค้าใหม่ทุกสัปดาห์
ความสามารถในการ สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ลูกค้า	ความพึงพอใจ ของลูกค้า	ผลการตอบรับเชิงบวก จากการสอบถามความพึง พอใจของลูกค้าต้องไม่ต่ำ กว่า 95%	สรุปผลการตอบรับ เชิงบวกจาก แบบสอบถามความ พึงพอใจ

สำหรับมุมมองด้านลูกค้า บริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสามารถในการขยายฐานลูกค้าเดิมและการหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมเพื่อขยายฐานการขาย พร้อมทั้งวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการซื้อสินค้าหรือได้รับบริการจากบริษัท โดยตัวชี้วัดที่ใช้จะวัดในเรื่องของจำนวนลูกค้าเดิมที่ยังซื้อสินค้าของบริษัท และจำนวนลูกค้าใหม่ที่ซื้อสินค้า มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ส่วนเรื่องการวัดความพึงพอใจของลูกค้าจะวัดจากอัตราการผลตอบรับเชิงบวกที่ได้จากลูกค้า ทั้งหมดนี้จะใช้วิธีการดำเนินงานคือการจัดทำรายงานเพื่อสรุปผลของกิจกรรมในด้านต่างๆ ที่บริษัทดำเนินการอยู่

3. กระบวนการทำงานในองค์กร (Internal Business Process)

ตารางที่ 5.3 แสดง Balanced Score Card ในด้านกระบวนการทำงานในองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
ความถูกต้องของ สินค้าและบริการ เมื่อถึงลูกค้า	อัตราการผิดพลาด ของสินค้าและ บริการ	อัตราการผิดพลาดของ สินค้าและบริการต้อง เป็น 0	จัดทำรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานของระบบ บันทึกข้อมูลของบริษัท
ระยะเวลาในการส่ง มอบสินค้าและ บริการ	Due Date ที่ได้ทำ การตกลงกับลูกค้า ล่วงหน้า	อัตราการเลื่อน ระยะเวลาการส่งมอบ สินค้าและบริการต้อง เป็น 0	จัดทำรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานของระบบ บันทึกข้อมูลของบริษัท
ความราบรื่นในการ ติดต่อ ประสานงาน และดำเนินการ ระหว่างฝ่าย	ผลความพึงพอใจ ระหว่างหน่วยงาน	ผลการตอบรับเชิงบวก ในการประเมิน 360 องศาต้องไม่ต่ำกว่า 85%	สรุปผลการตอบรับเชิง บวกจากแบบสอบถาม ความพึงพอใจ

สำหรับด้านกระบวนการภายใน บริษัทตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่จะเน้นในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสินค้าและบริการ โดยใช้หลักเกณฑ์ความถูกต้องของสินค้าและบริการเมื่อถึงลูกค้า นอกจากนี้ ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าตาม Due Date ที่ได้ทำการตกลงกับลูกค้า จะต้องมียุทธการผิดพลาดและการเลื่อนนัดหมายลูกค้าเท่ากับ 0 ทั้งนี้ เพื่อวัดผลความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าว ได้มีการจัดทำกรบันทึกข้อมูลและสรุปผลรายงานเพื่อวัดศักยภาพในการทำงานดังกล่าว ยิ่งไปกว่า ความราบรื่นในการติดต่อ ประสานงาน และดำเนินการระหว่างหน่วยงาน เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มความสามารถของสินค้าและบริการ ทางบริษัทฯ ใช้วิธีการประเมินความพึงพอใจ 360 องศา เพื่อให้แต่ละหน่วยงานที่มีการทำงานติดต่อกัน ได้แสดงความคิดเห็นถึงข้อดีและข้อเสีย เพื่อให้บริษัทฯ สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานที่ติดขัดให้ดียิ่งขึ้น

3. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

ตารางที่ 5.4 แสดง Balanced Score Card ในด้านการเรียนรู้และการเติบโต

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน / โครงการ (Initiatives)
จัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับทิศทางการโฆษณาใหม่ๆให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนครั้งในการเข้าอบรมตามหลักสูตร	พนักงานต้องเข้าอบรมตามหลักสูตรเดือนละ 1 ครั้ง	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของบุคลากร
จัดให้มีการอบรมเทคนิคการขายแก่พนักงานงานขายที่เข้าใหม่	จำนวนครั้งในการเข้าอบรมตามหลักสูตร	พนักงานขายที่เข้าใหม่ทุกคนต้องผ่านการอบรมเทคนิคการขาย	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของบุคลากร
จัดให้มีการอบรม On the Job Training ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งหมดในองค์กรแก่พนักงานเข้าใหม่	จำนวนครั้งในการเข้าอบรมตามหลักสูตร	พนักงานขายที่เข้าใหม่ทุกคนต้องผ่านการอบรม On the Job Training	จัดทำบันทึกการเข้าอบรมของบุคลากร
การแสดงผลงานในแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	จำนวนผลงานแนวคิดสร้างสรรค์	พนักงานทุกคนต้องนำเสนอแผนงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ 2 ชิ้นงานต่อปี	ทำการคัดเลือกชิ้นงานที่สามารถนำไปต่อยอดได้และให้รางวัลแก่พนักงานที่ชนะ

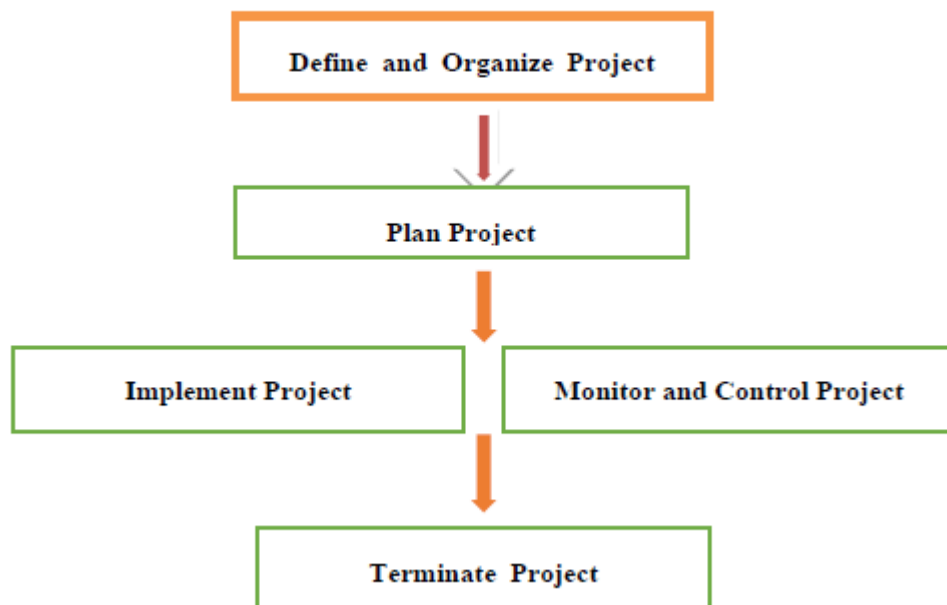
สำหรับการเรียนรู้และการพัฒนา บริษัทมุ่งเน้นการจัดการอบรมเกี่ยวกับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด เพื่อให้พนักงานทุกคนในบริษัทฯ มีความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ นอกจากนี้ ยังมีการจัดอบรมอัปเดตข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของสื่อโฆษณาใหม่ๆเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมพร้อมในการปรับตัวรองรับความต้องการของลูกค้า ยิ่งไปกว่านั้น การจัดให้มีการเสนอแผนงานแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 2 ผลงาน โดยมีการคัดเลือกผลงานที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้จริงในบริษัท พร้อมทั้งมีการมอบรางวัลแก่ผู้ชนะ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเสนอผลงาน

หลังจากที่ได้ใช้เครื่องมือ Balanced Score Card เพื่อกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ทั้ง 4 ด้านมุมมอง ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่บริษัทได้วางไว้แล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปจะ

เป็นการบริหารโครงการ โดยการนำโครงการต่างๆ มาเขียนเป็นแผนการดำเนินงานโดยใช้โปรแกรม Microsoft Project เพื่อช่วยให้การเขียนโครงการต่างๆทำได้ง่ายขึ้น

5.3 การบริหารโครงการ (Project Management)

โครงการ (Project) คือ กลุ่มของงานที่เกี่ยวข้องกัน และต้องปฏิบัติงานเหล่านั้นตามลำดับก่อนหลังเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีจุดเริ่มต้นและจุดเสร็จสิ้นเพียงจุดเดียวซึ่งคำว่า งาน (Activity) หมายถึง งานที่เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ซึ่งต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการทำงานนั้นๆ งานต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่บ่งชี้ได้ ดังนั้นความสมบูรณ์ของโครงการดังกล่าวจะบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารโครงการ (Project Management)



ภาพที่ 5.2 แสดงภาพ Project Life Cycle

ที่มา: หนังสือ MGMG 605 Project Management

สำหรับการบริหารโครงการนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งสิ้น สำหรับวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้แก่ การจัดการด้านขอบเขตการบริหาร หรือ ขอบเขตการบริหารเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ ได้แก่ การ

กำหนดวิธีการที่ต้องการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผลสำเร็จ และการกำหนดแผนยุทธวิธีขึ้นเพื่อให้แผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านประสบความสำเร็จ ซึ่งการบริหารในขอบเขตต่างๆ ข้างต้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ของโครงการยังมีผลต่อการจัดการด้านองค์กร ซึ่งการจัดการด้านองค์กรนั้นจะเน้นออกแบบโครงสร้างที่มีการกำหนดแผนภูมิ มีความรับผิดชอบ มีการปรับปรุงรูปแบบองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจของโครงการที่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นกลยุทธ์ของโครงการและนำไปสู่การปฏิบัติโดยมีการจัดทำแผนยุทธวิธีต่อไป ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อาจเป็นการกำหนดในด้านที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ โดยที่ การบริหารโครงการจะเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่มีการใช้ความพยายามของบุคลากรในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้บริษัทสามารถตอบโจทย์กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ บริษัทฯสามารถจัดการบริหารโครงการ ในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ผังกำหนดกิจกรรมหรือแผนผังคุมดำเนินงาน ได้ดังนี้



Task Name		2017																							
		Q1/2017				Q2/2017				Q3/2017				Q4/2017											
		Jan		Feb		Mar		Apr		May		Jun		Jul		Aug		Sep		Oct		Nov		Dec	
		W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
การอบรมเกี่ยวกับทิศทางโครงการโฆษณาใหม่ๆ																									
การอบรมเทคนิคการขาย																									
ศึกษานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ																									
วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า																									
วิเคราะห์สินค้าและบริการของบริษัท																									
วิเคราะห์สินค้าและบริการคู่แข่ง																									
วิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการ																									
พนักงานเสนอผลงานความคิดสร้างสรรค์																									
ปรับปรุงสินค้าและบริการเดิมตามแนวคิด																									
เพิ่มสินค้าใหม่จากวิจัย																									
กิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้ลูกค้ารับรู้																									
จัดทำโปรแกรมส่งเสริมการขาย																									
สรุปผลการดำเนินงาน																									

ภาพที่ 5.3
ตาราง
แสดงแผนการ
ดำเนินงานตาม
กลยุทธ์ของ
บริษัท มาสเตอร์
แอด จำกัด
(มหาชน)

5.4 การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การจะดำเนินการใดๆ ก็ตาม โดยเฉพาะการเริ่มดำเนินการในสิ่งใหม่ๆ ที่องค์กรยังไม่เคยทำ การสร้างหรือทำความเข้าใจกับทุกคนทุกระดับในองค์กรที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน ควรเริ่มต้นจากการที่กรรมการและผู้บริหาร ตลอดจนฝ่ายจัดการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกัน ต่อคำนิยามหรือความหมายของ "ความเสี่ยง" เพื่อให้ทุกคนสามารถบ่งชี้ความเสี่ยงและโอกาสได้ในทิศทางเดียวกัน

ความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลได้

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ (Possible Event) และเป็นเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิด (Undeniable Event) เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหาย (Loss) ขึ้นกับโครงการ ดังนั้นเหตุการณ์ที่ไม่มีโอกาสเกิด หรือเกิดแต่ไม่ก่อความเสียหายไม่ถือเป็นความเสี่ยง ความเห็นของนักวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์และการจัดการความเสี่ยงยังแตกต่างกันไป อีก นักวิจัยบางกลุ่มพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดกับทุกโครงการ (Normal Risk) ไม่ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการในขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงนี้ เนื่องจากกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ดีควรมีขั้นตอนที่จัดการกับความเสี่ยงประเภทนี้อยู่แล้ว ดังนั้นความเสี่ยงประเภทที่ต้องจัดการคือความเสี่ยงที่เกิดเฉพาะกับโครงการที่กำลังพัฒนาเท่านั้น (Unique Risk) ที่ควรจัดการด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยง

วิธีการค้นหาความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงจัดออกเป็นประเภทได้ 3 ประเภทคือ

- ความเสี่ยงเชิงธุรกิจ (Business Risks) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบกับการนำระบบที่พัฒนาไปใช้งานได้จริงในระดับปฏิบัติการ (Product Viability)

- ความเสี่ยงเชิงเทคนิค (Technical Risks) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อคุณภาพของระบบที่พัฒนา (Product)

- ความเสี่ยงด้านโครงการ (Project Risks) เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานของโครงการ (Project Plan)

เป้าประสงค์ของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

- เข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- เข้าใจและระบุ/จำแนกความเสี่ยงในส่วนราชการได้
- เข้าใจและประเมินความเสี่ยงในส่วนราชการได้
- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการได้

นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงินได้ หรือผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการ ที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
8. การติดตาม (Monitoring)

5.4.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคนในองค์กร

5.4.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Setting)

องค์กรควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance

5.4.3 การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification)

ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ ควรต้องพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ
- สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น

- จิตความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี

- ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร
- การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
- มาตรฐานและแบบจำลองที่พัฒนาโดยองค์กร
- โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การระบุเหตุการณ์อาจดำเนินการ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Corporate Risk Profile)

ประเภทของความเสี่ยงมี 4 ประเภท ได้แก่

1. Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึง การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. Operational Risk ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการหรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อดำรงอยู่ รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. Compliance Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความ

เสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรโดยรวม

5.4.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดย การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยง จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของ ผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนั้นในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

2. การประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที

การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรสะท้อนถึงคุณค่า วัตถุประสงค์และทรัพยากรขององค์กร โดยเกณฑ์บางประเภทอาจพัฒนาได้จากข้อกำหนดทางกฎหมายหรือข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานที่เป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงขององค์กรและมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่นำมาพิจารณาเพื่อประกอบการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยง

- ลักษณะและประเภทของผลกระทบที่สามารถเกิดขึ้นและแนวทางในการประเมินผลกระทบ

- แนวทางในการระบุโอกาสในการเกิดขึ้น
- กรอบเวลาของโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- แนวทางในการกำหนดระดับความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
- ระดับของความเสี่ยงที่จะต้องจัดการ

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)

ระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสียหาย แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.5 แสดงระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย
5	ค่อนข้างแน่นอน
4	น่าจะเกิด
3	เป็นไปได้ที่จะเกิด
2	ไม่น่าจะเกิด
1	ยากที่จะเกิด

ระดับของความเสียหาย (Impact)

ระดับของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
3. ผลกระทบต่อการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ผลกระทบต่อบุคลากรสำคัญ
5. ผลกระทบต่อความล่าช้าในการดำเนินงาน โครงการสำคัญ

แต่ละด้านแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดนิยามในแต่ละระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.6 แสดงระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย
5	วิกฤต
4	มีนัยสำคัญ
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	ไม่เป็นนัยสำคัญ

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map)

แผนภาพความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการรายงานระดับความเสี่ยงที่ได้รับการประเมิน โดยแสดงถึงความสัมพันธ์ ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง โดยประกอบด้วย 2 แกน ได้แก่

- แกนผลกระทบของความเสี่ยง (Risk Impact)
- แกนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk Likelihood)

ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับความเสี่ยงว่าความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินอยู่ในกลุ่มประเภทความเสี่ยงสูง (แดง) ก่อนข้างสูง (ส้ม) ปานกลาง (เหลือง) หรือต่ำ (เขียว)



ภาพที่ 5.4 แสดงภาพ Risk Assessment Matrix

ที่มา: หนังสือ Enterprise Risk Management

5.4.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาและขออนุมัติการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินการ โดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย
- การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)
- การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

5.4.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม คือ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนด

วัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นของเฉพาะองค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)

2. การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

3. กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

5.4.7 ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่นบน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5.4.8 การติดตาม (Monitoring)

กระบวนการบริหารความเสี่ยง จำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยง และการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

- เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอและเหมาะสม
- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนไป

การบริหารความเสี่ยงของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)

หลังจากที่บริษัทกำหนดแนวทางการทำงานด้วยเครื่อง Balanced Scorecard เรียบร้อยแล้ว แน่ใจว่าหากบริษัทเริ่มดำเนินการกิจกรรมต่าง อาจจะมีปัญหาบางประการที่อาจจะเกิดขึ้นหรือเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจนกลายเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทได้ ดังนั้นบริษัทจึงจะต้องมีการเตรียมแผนกลยุทธ์เพื่อที่จะรองรับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันเหล่านั้น (Contingency Plan) เพื่อลดความเสี่ยงหรือความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นให้ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายต่อองค์กรให้น้อยที่สุด โดยมีการวิเคราะห์จากขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามรายละเอียดข้างต้น ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Management เพื่อให้ทราบว่าภายใต้วัตถุประสงค์ของบริษัท จะมีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจส่งผลกระทบต่อทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ คือ การเพิ่มยอดขายของสื่อโฆษณาออนไลน์ให้เติบโตมากขึ้น

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) จากการที่บริษัทฯ มีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แน่ใจว่าบริษัทอาจจะต้องพบกับเหตุการณ์ที่อาจจะไม่คาดฝัน ซึ่งเป็นความเสี่ยงต่อการเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นสามารถระบุได้ดังนี้

- ความเสี่ยงในด้านการเปลี่ยนแปลงงาน โฆษณาในยุคของดิจิทัลและ online พฤติกรรมผู้บริโภคถูกเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีการสื่อสาร ดังนั้นการขายตัวของดิจิทัลมีเดีย ออนไลน์ และสมาร์ตโฟนที่เข้ามามีบทบาทต่อชีวิตและพฤติกรรมของผู้บริโภคมากขึ้น ทำให้บริษัทฯ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้สามารถตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

- ความเสี่ยงจากภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมืองส่งผลกระทบต่อให้ผู้ประกอบการชะลอการใช้งบประมาณสำหรับการ โฆษณา ธุรกิจโฆษณาในภาพรวมจึงมีความซบเซา

- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการโฆษณาของกลุ่มลูกค้า โฆษณาดิจิทัลและออนไลน์เป็นหนึ่งในตัวเลือกที่มีความน่าสนใจ เนื่องจากยังมีอัตราค่าโฆษณาอยู่ในระดับต่ำเมื่อ

เปรียบเทียบกับโฆษณาประเภทอื่นๆ ในขณะที่ผู้ประกอบการสามารถใช้เป็นช่องทางในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างเฉพาะเจาะจง สามารถให้ข้อมูลลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายและรวดเร็ว รวมถึงยังสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างทันที จึงกล่าวได้ว่าโฆษณาดิจิทัลและออนไลน์สามารถตอบโจทย์ด้านความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับการโฆษณาสินค้าและบริการสำหรับผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เมื่อระบุความเสี่ยงได้แล้วนั้นขั้นตอนต่อมาคือการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสในการเกิด (Likelihood) ว่าความเสี่ยงนั้นมีโอกาสในการเกิดมากน้อยเพียงใดและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact) มีผลกระทบร้ายแรงมากแค่ไหน โดยจัดระดับไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตารางที่ 5.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับโอกาสในการเกิดและผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
5	บ่อยมาก	กระทบร้ายแรง
4	น่าจะเกิดมาก	กระทบมาก
3	ปานกลาง	กระทบปานกลาง
2	ไม่น่าเกิดขึ้น	กระทบเล็กน้อย
1	ยากที่จะเกิด	ละเลยได้

ดังนั้น จากข้อมูลการระบุความเสี่ยง Risk Identification สามารถนำมาประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ความเสี่ยง A: ความเสี่ยงในด้านการเปลี่ยนแปลงงานโฆษณาในยุคของดิจิทัลและ online	3: โอกาสเกิดปานกลาง	3: ผลกระทบปานกลาง
ความเสี่ยง B: ความเสี่ยงจากภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมือง	3: โอกาสเกิดปานกลาง	3: ผลกระทบปานกลาง

ตารางที่ 5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ (ต่อ)

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ความเสี่ยง C: ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการโฆษณาของกลุ่มลูกค้า	4: โอกาสเกิดมาก	4: ผลกระทบมาก

จากตารางที่ 5.8 แสดงการประเมินความเสี่ยงของบริษัท สามารถนำมาอธิบายในรูปแบบ Risk Assessment Matrix ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการจัดลำดับความเสี่ยงว่าความเสี่ยงที่ได้รับประเมินอยู่ในกลุ่มประเภทความเสี่ยงสูง (แดง) ก่อนข้างสูง (ส้ม) ปานกลาง (เหลือง) หรือต่ำ (เขียว)



ภาพที่ 5.5 แสดง Risk Assessment Matrix ของบริษัทฯ

4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond) หลังจากได้นำความเสี่ยงที่ระบุไว้เรียบร้อยแล้ว (Risk Identification) มาประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ว่าอยู่ในระดับใดแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการตอบสนองต่อความเสี่ยงดังกล่าว ว่าบริษัทฯจะมีการเตรียมพร้อมรับมือในแต่ละความเสี่ยงอย่างไร ซึ่งจากการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.9 แสดงการตอบสนองความเสี่ยงของบริษัทฯ

ความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง
ความเสี่ยง A: ความเสี่ยงในด้านการเปลี่ยนแปลงงานโฆษณาในยุคของดิจิทัลและonline	เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการ โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาเพื่อช่วยเสริมศักยภาพการทำงานของสื่อโฆษณานอกบ้าน
ความเสี่ยง B: ความเสี่ยงจากภาวะการชะลอตัวทางเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการเมือง	เน้นการพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการให้สามารถมีต้นทุนสินค้าที่ต่ำลง เพื่อที่จะสามารถเพิ่มกำลังการซื้อของลูกค้าในยามเศรษฐกิจซบเซา
ความเสี่ยง C: ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการโฆษณาของกลุ่มลูกค้า	เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสื่อโฆษณาเดิมที่มีอยู่ พร้อมทั้งมองหาสื่อโฆษณารูปแบบใหม่ๆ เพื่อที่จะสามารถเพิ่มความหลากหลายของสินค้าและบริการของบริษัทฯ

5. การติดตามและประเมินผล (Risk Monitoring) ควรมีการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดเวลาเพื่อที่เราจะจะสามารถเตรียมการบรรเทาความเสี่ยงได้ทันเวลา นอกจากนี้ควรมีการประเมินผลในการป้องกัน และบรรเทาความเสี่ยง เพื่อที่จะสามารถเก็บเป็นข้อมูลเพื่อทำการป้องกันการความเสี่ยงในเรื่องต่อไปในอนาคตได้ ทางทีมจัดการความเสี่ยงจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านนี้เช่น ด้านการตลาด ผู้รับผิดชอบ คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้นเพื่อที่จะได้หากันรับผิดชอบได้ในกรณีที่ การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแนวทางทำไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุม ติดตามว่า จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้างไหม แล้วความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยน โอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามกำหนด และตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

ดังนั้นหากบริษัทสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ทั้งในรูปแบบของบริษัทฯและแบบอื่นๆ อีกทั้งสามารถบังคับใช้เครื่องมือกำหนดแนวทางการทำงานอย่าง Balanced Score Card ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดในอนาคต ทั้งหมดนี้จะทำให้บริษัทฯสามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีโอกาสพบอุปสรรคต่างๆน้อยลง สามารถดำเนินการในด้านต่างๆได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้บริษัทจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ในอนาคตได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

- การกำหนดกลยุทธ์. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.oknation.net/blog/tor/2007//04/29/entry-1> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน). (2557). [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.masterad.com/investor.html> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- ข้อมูลการใช้สื่อโฆษณาประเภทต่างปี 2558 เปรียบเทียบปี 2557. (2559). [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.daat.in.th/index.php/category/ad-spending/> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking). (2548). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ VRN Framwork (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า : Value Chain Analysis. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://eiamsri.wordpress.com/2013/10/05> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://portal.aviation.go.th/site/106/Balance%20Scorecard.com> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model). (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).

บรรณานุกรม

- การกำหนดกลยุทธ์. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.oknation.net/blog/tor/2007//04/29/entry-1> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- รายงานประจำปี 2557 ของบริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน). (2557). [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.masterad.com/investor.html> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- ข้อมูลการใช้สื่อโฆษณาประเภทต่างปี 2558 เปรียบเทียบกับปี 2557. (2559). [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.daat.in.th/index.php/category/ad-spending/> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking). (2548). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.novabizz.com/NovaAce/Intelligence/> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ VRN Framwork (2554). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.createadvantage.com/glossary/vrin-framework> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า : Value Chain Analysis. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://eiamsri.wordpress.com/2013/10/05> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).
- แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับ Balanced Scorecard. (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://portal.aviation.go.th/site/106/Balance%20Scorecard.com> (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2559).
- แรงกระทบทั้ง 5 ในการทำธุรกิจ (Five Forces Model). (2556). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm> (วันที่ค้นข้อมูล : 19 กุมภาพันธ์ 2559).